

ARVOT JA TOIMINTATAVAT APTEEKIN YRITYSKULTTUURIN ILMENTÄJINÄ

Kuopion yliopisto
Koulutus- ja
kehittämiskeskus
Apteekkifarmasian
erikoistumisopinnot
proviisoreille, PD
Projektityö
Proviisori
Eija Karvinen
Huhtikuu 2004

Julkaisua voi tilata osoitteesta:

Eija Karvinen
Pitkänlahdentie 40a
82900 Ilomantsi

Puh: 050-3207823

KUOPION YLIOPISTON KOULUTUS- JA KEHITTÄMISKESKUS

KARVINEN EIJA: Arvot ja toimintatavat apteekin yrityskulttuurin ilmentäjänä

Apteekifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD

Projektityö, 63 s., 1 liite (5 s.)

ISBN 951-781-190X

ISBN 951-27-0144-8 (PDF)

ISSN 0789-4317

Projektityön ohjaaja: Apteekkari Helena Rytönen

Huhtikuu 2004

Yrityskulttuuriin sisällytetään yrityksen arvot, periaatteet ja toimintatavat eli kaikki se, miten yrityksessä on totuttu toimimaan ja mitä pidetään tärkeänä. Yrityskulttuuri vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen yrityksessä, työssä viihtymiseen, jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen. Vahva yrityskulttuuri on merkityksellinen yrityksen menestymiselle. Pyrin tutkimuksessani selvittämään, mitä asioita apteekissa pidetään tärkeinä eli mitkä ovat apteekin arvot nyt ja lähitulevaisuudessa, onko työpaikan arvoista keskusteltu ja mitä toimintatapoja on käytössä. Toimintatavat kuuluvat yrityskulttuurin näkyvään osaan ja arvot välittömästi pinnan alla olevaan, näkymättömään osaan.

Kysely lähetettiin 79 apteekkarille ja 72 proviisorille syyskuussa 2003. Vastausprosentit olivat 51 ja 74, kokonaisvastausprosentti 65. Apteekeista 73 %:ssa arvoista oli keskusteltu ja 26 %:ssa ne oli myös kirjattu näkyviin. Kolme tärkeintä arvoa apteekissa olivat asiakastytyväisyys, palveluhenkisyys ja ammattitaito. Kannattavuuden merkityksen arvona ajateltiin lisääntyvän tulevaisuudessa.

Asiakastytyväisyystutkimuksia ja työtytyväisyystutkimuksia tehtiin säännöllisesti vähän eikä niitä koettu tarpeelliseksi ottaa käyttöön suuremmissa määrin tulevaisuudessakaan. Jotta asiakastytyväisyys arvona toteutuisi, pitäisi mielestäni myös selvittää, mitä asiakkaat odottavat. Työtytyväisyyden ja palveluhenkisyyden ylläpitämiseksi tarvitaan työtytyväisyystutkimuksia. Laadun kehittämiseksi tulisi laatutyö ottaa tärkeäksi osaksi toimintaa. Apteekin kehittäminen ammattiapteekkina tarvitsee arvokeskustelua ja toimintatapojen muuttamista tavoitearvojen mukaiseksi.

AVAINSANAT: apteekki, yrityskulttuuri, arvot, toimintatavat

ESIPUHE

Haluan kiittää kaikkia, jotka tavalla tai toisella edesauttoivat projektityöni aiheen kehittämisessä ja työn päätökseen saattamisessa.

Sydämelliset kiitokset projektityön ohjaajalle apteekkari Helena Rytköselle. Hän antoi hyviä neuvoja ja ohjeita projektityön suunnitteluvaiheessa, kyselylomakkeen laatimisessa ja työn edetessä. Hän myös testasi kyselylomaketta silloisessa työpaikassaan Jämsän apteekissa. Lämpimät kiitokset Jämsän apteekin apteekkarille ja proviisoreille vihjeistä, jotka auttoivat muotoilemaan kysymyksiä ja parantamaan kyselylomakkeen selkeyttä.

Erikoiset kiitokset ansaitsee myös koulutussuunnittelija Lea Tuomainen runsaista neuvoista ja parannusehdotuksista työn kirjoitusvaiheessa. Ilman hänen rakentavaa ja asiantuntevaa palautettaan moni kaavio teksteineen olisi jäänyt epäselväksi. Hänen kommentistaan sain myös paljon ideoita pohdintaan.

Lisäksi haluan kiittää kaikkia kyselyyn vastanneita apteekkareja ja proviisoreita aktiivisesta osallistumisesta.

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE

1	JOHDANTO	9
2	YRITYSKULTTUURI	9
2.1	Yrityskulttuurin sisältö	11
2.2	Yrityskulttuuriin vaikuttavat tekijät	12
2.3	Yrityskulttuurin ilmeneminen	13
2.4	Osa- eli alakulttuurit	14
2.5	Yrityskulttuurin vaikutus	15
2.5.1	Ilmapiiri	16
2.5.2	Työtyytyväisyys ja työmotivaatio	16
2.5.3	Työssä jaksaminen	17
2.5.4	Sosiaalistuminen	18
3	YRITYSKULTTUURIN OSA-ALUEITA	19
3.1	Johtamiskulttuuri	19
3.2	Työkulttuuri	20
3.3	Laatukulttuuri	21
3.4	Palvelukulttuuri	21
3.5	Viestintäkulttuuri	22
3.6	Kehittymistä painottava yrityskulttuuri	23
3.7	Yrityskulttuuri ja etiikka	24
4	YRITYSKULTTUURIN TASOT	25
4.1	Artefaktit	25
4.2	Perusoletukset	26
4.3	Arvot	26
4.3.1	Arvojen jaottelu	27
4.3.2	Arvokeskustelu	29
4.3.3	Arvojohtaminen	31

5	YRITYSKULTTUURIN MUUTTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	33
6	YRITYSKULTTUURIN TUTKIMINEN	35
7	KYSELYTUTKIMUS APTEEKIN ARVOISTA JA TOIMINTATAVOISTA	38
7.1	Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet	38
7.2	Tutkimusmenetelmä	38
8	TULOKSET	39
8.1	Arvokeskustelu ja arvojen kirjaaminen	41
8.2	Apteekin tärkeimmät arvot	41
8.3	Tärkeimmät arvot nyt ja tulevaisuudessa	45
8.4	Käytössä olevat toimintatavat	48
8.5	Tulevaisuudessa käyttöön otettavat toimintatavat	51
9	POHDINTA	53
9.1	Arvojen osa-alueet	53
9.1.1	Asiakasarvot	54
9.1.2	Kehittymiseen liittyvät arvot	54
9.1.3	Yhteistyöarvot	54
9.1.4	Taloudelliset arvot	56
9.2	Arvokeskustelun vaikutus arvoihin	56
9.3	Arvot tulevaisuudessa	56
9.4	Ristiriitoja ilmaistujen arvojen ja toimintatapojen välillä	57
9.5	Yhteenvedo	58
	KIRJALLISUUS	60

LIITE

1 JOHDANTO

Yrityskulttuuri vaikuttaa kaikkeen yrityksen toimintaan. Se voi olla kehittymisen jarru tai parhaimmillaan toiminnan ja kehittymisen taustavoima. Yrityskulttuuria on tärkeää tutkia, kyseenalaistaa ja pyrkiä kehittämään, jotta yritys menestyy muuttuvassa toimintaympäristössä. Yrityskulttuurin muuttaminen on vaikeaa, koska se on muotoutunut pitkän ajan kuluessa ja sisäistetty itsestäänselvyytenä. Ulospäin näkyy vain pieni osa yrityskulttuurista. Yrityksen arvot heijastavat yrityskulttuurin syvempiä tiedostamattomia tasoja ja vaikuttavat sen toimintatapoihin. Niitä tunnistamalla ja kehittämällä, voidaan myös yrityskulttuuria muokata.

Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuri 2001- raportin mukaan suomalaisissa yrityksissä on valmiuksia yrityskulttuurin kehittämiseen ja monet yritykset ovat määritelleet ja kirjanneet arvonsa näkyviksi. Myös apteekin toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Perinteisen yrityskulttuurin muutos on välttämätöntä, jotta muuttuvan toimintaympäristön tuomiin haasteisiin pystytään vastaamaan. Oheisessa tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan apteekkien yrityskulttuurin piirteitä kartoittamalla niiden nykyisiä toimintatapoja ja tärkeitä pidettyjä, arvostettuja asioita. Kysely lähetettiin 151 apteekkarille ja proviisorille koko maassa. Projektityön teoriaosassa on tarkasteltu yrityskulttuurin jaottelua ja sisältöä eri näkökulmista, yrityskulttuurin vaikutusta ja sen kehittämismahdollisuuksia.

2 YRITYSKULTTUURI

Organisaatiokulttuuria on määritelty monella tavalla. Määritelmien mukaan organisaatiokulttuuri on organisaation jäsenten muovaama ja omaksuma yhteinen käsitysmaailma (Ahonen ja Pohjanheimo 2000). Yrityksen organisaatiokulttuuria nimitetään yrityskulttuuriksi. Yrityskulttuuri määrittelee, millainen käyttäytyminen on toivottavaa ja sallittua sekä osoittaa miten yrityksessä on totuttu toimimaan. Se kehittyy pitkän ajan kuluessa ja vaikuttaa kaikkeen toimintaan työyhteisössä. Kulttuurin

tunteminen on tärkeää, jotta yritystä voidaan kehittää yhteiskunnan ja toimintaympäristön muuttuessa (Strömmer 1999). Yrityskulttuuri on myös arvojen ohjaamaa tavoitteellista liiketoimintaa (Keskuskauppakamari 2001).

Schein on määritellyt organisaatiokulttuurin seuraavasti: " Organisaatiokulttuuri on perusoletusten malli, jonka ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea." (Schein 1991).

Muita yrityskulttuurin määritelmiä ovat:

" Yrityskulttuuri on jo olemassa olevien, yleisesti omaksuttujen sääntöjen, oletusten ja odotusten järjestelmä. Niiden avulla muodostetaan mielikuva ympäristöstä ja tapahtumista, joiden keskellä ollaan."(Aaltonen ja Junkkari 1999).

"Yrityskulttuuri tarkoittaa yrityksen arvoja, periaatteita ja toimintatapoja, yritykselle tärkeiden asioiden määrittelyä ja näiden asioiden selvää viestimistä sekä henkilöstölle että muille sidosryhmille." (Keskuskauppakamari 2001).

Kulttuuri on siis seurausta ryhmäoppimisesta. Ryhmän yhteiset kokemukset ja oppiminen synnyttävät ajattelun, uskomukset ja arvot eli kulttuurin ryhmälle. Se alkaa muodostua, kun ihmisjoukolla on riittävästi yhteisiä kokemuksia siitä, miten heidän kohtaamansa sisäiset ja ulkoiset ongelmat voidaan ratkaista toimivasti. Asiat, jotka vähentävät ahdistusta ryhmässä ja ratkaisevat sen ongelmia, muodostuvat osaksi ryhmän kulttuuria. Ryhmä oppii tulemaan toimeen ulkoisen ja sisäisen ympäristön kanssa käyttäytymällä tietyllä tavalla ja kehittää kokemuksista yhteisiä oletuksia ja toimintatapoja, jotka muuttuvat itsestään selvyyksiksi ja tiedostamattomiksi. Ne siirretään myös uusille ryhmän jäsenille (Schein 1991).

Yrityskulttuuri voi olla yhtenäinen tai hajanainen. Yhtenäisyyttä pyritään tavoittelemaan. Yrityskulttuuri on yhtenäinen, jos organisaation jäsenet ovat samaa mieltä kulttuuriin sisältyvistä asioista (Ahonen ja Pohjanheimo 2000).

Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä ihmisten yhteisenä prosessina, jolloin jokainen työntekijä vaikuttaa aktiivisesti toimipaikan kehityksen suuntaan ja on vastuussa siitä. Tällöin muuttuminen ja kehittyminen ovat mahdollisia. Tai ihminen voidaan nähdä passiivisena osana organisaatiokulttuuria, jolloin työntekijän oma-aloitteisuus ja kehittyminen on vaikeaa (Lämsä ja Uusitalo 2002).

2.1 Yrityskulttuurin sisältö

Yrityskulttuuri on kaikkien niiden yhteisten ja itsestään selvien oletusten summa, jotka yritys on olemassaolonsa aikana oppinut. Yhteisistä ja toimivista käyttäytymistavoista muodostuu osia yrityskulttuuriin. Ihmisten toimintatavat ja ihmisten väliset suhteet organisaatiossa ovat vain pieni osa kulttuurin sisältöä. Kulttuuri on osana kaikessa yrityksen toiminnassa. Sitä ilmentävät esim. ilmapiiri, palkitsemisjärjestelmät ja perusarvot. Kulttuurilliset oletukset vaikuttavat organisaation sisäisiin toimintoihin, mutta myös siihen, miten organisaatio näkee ympäristönsä ja itsensä suhteessa eri ympäristöihin (Schein 2001).

Yrityskulttuuri sisältää organisaation olettamuksia toiminnasta, asiakkaista, työntekijöistä jne (Hampden-Turner 1991). Yrityksen reaktio vakavaan kriisiin heijastaa yrityksen kulttuuria. Myös organisaatorakenne ja informaatio- ja valvontajärjestelmät kuvastavat kulttuuria (Schein 1991).

Sisäiseen yhdentymiseen liittyviä kulttuurillisten tekijöiden ilmentymiä ryhmässä ovat yhteinen kieli ja käsitteet, yhteiset työskentely- ja ajattelutavat sekä ryhmään kuulumisen kriteerit. Myös käsitykset siitä, miten annetaan palautetta, millainen on esimiesten ja alaisten suhde ja organisaation jäsenten keskinäiset suhteet, pohjautuvat tiettyihin yhteisiin perusolettamuksiin (Schein 2001).

Jotta yritys säilyy ja menestyy ulkoisessa ympäristössä sen pitää pystyä vastaamaan ympäristönsä haasteisiin ja vaatimuksiin ja hyödyntämään sen tarjoamat mahdollisuudet. Pyrkinessään sopeutumaan ulkoiseen ympäristön, yritys alkaa luoda oletuksia, jotka liittyvät yrityksen toiminta-ajatukseen, strategiseen ajatteluun, organisaatorakenteeseen, virheiden havaitsemisjärjestelmiin jne. Ulkoiseen säilymiseen liittyvät tekijät ovat yrityskulttuurin värittämiä ja kulttuuri vahvistuu, jos yritys menestyy (Schein 2001).

Muita yrityskulttuuriin sisältyviä perusoletuksia ovat esimerkiksi oletukset ihmisen suhteesta luontoon, oletukset ihmisluonnosta ja ihmisten välisistä suhteista sekä oletukset totuudesta, ajasta, tilasta ja työstä (Schein 2001).

2.2 Yrityskulttuuriin vaikuttavat tekijät

Jokaisen yrityksen kulttuuri on erilainen. Jopa samalla toimialalla olevien yritysten kulttuurit poikkeavat toisistaan (Junnola ja Juuti 1993). Ryhmän kulttuurin muodostumiseen vaikuttavat johtajien ja ryhmän jäsenten persoonallisuudet. Myös ympäristö vaikuttaa siihen, millaiseksi kulttuuri muodostuu, jotta ryhmä voi säilyä ja sopeutua ympäristöön (Schein 1991).

Yrityksen kulttuurin muotoutumiseen vaikuttavat johtajan henkilökohtainen käyttäytyminen ja hänen henkilökohtaiset uskomuksensa, oletuksensa ja arvonsa. Organisaation vanhetessa yrityskulttuurista tulee itsestään selvyys ja se on syvällä rutiineissa. Kulttuuri määrää tiedostamattomasti suurimman osan siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Sinänsä hyvää tai huonoa yrityskulttuuria ei ole. Toimintaympäristöstä riippuu, mikä milloinkin on oikea ja paras kulttuuri. Oikea kulttuuri tekee mahdolliseksi yrityksen menestymisen sen ensisijaisessa tehtävässä. Vahva kulttuuri on etu vakaassa ympäristössä. Kun ympäristö muuttuu tai sisäiset olosuhteet muuttuvat, kulttuurilliset oletukset eivät välttämättä toimi, vaan kulttuurinkin on muututtava (Schein 2001).

Palveluyrityksessä vahva yrityskulttuuri on tärkeä. Se antaa varmuutta käyttäytymiseen erilaisissa tilanteissa, koska siinä on selkeät arvot ja normit. Erilaisissa

asiakaspalvelutilanteissa asiakaspalvelija tietää, miten reagoida ja toimia, jotta asiakkaan kokema palvelun laatu on hyvä. Kuitenkin vahva kulttuuri voi muutosta vaativassa tilanteessa olla jarruna (Grönroos 2001). Palveluyrityksissä tarvitaan toisaalta kulttuurin yhtenäisyyttä, mikä lisää turvallisuuden tunnetta, ja toisaalta erilaisuutta ja epävarmuuden sietämistä, jolloin pystytään toimimaan monenlaisissa ympäristöissä, nopeissa muutoksissa ja yllättävissä olosuhteissa (Lämsä ja Uusitalo 2002).

Yrityskulttuurin vahvuuden mittaamiseen on käytetty kattavuutta ja intensiteettiä. Kattavuus osoittaa perusarvojen yhtenäisyyttä organisaatiossa ja intensiteetti niihin sitoutumisen voimakkuutta (Vanhala ym. 2002).

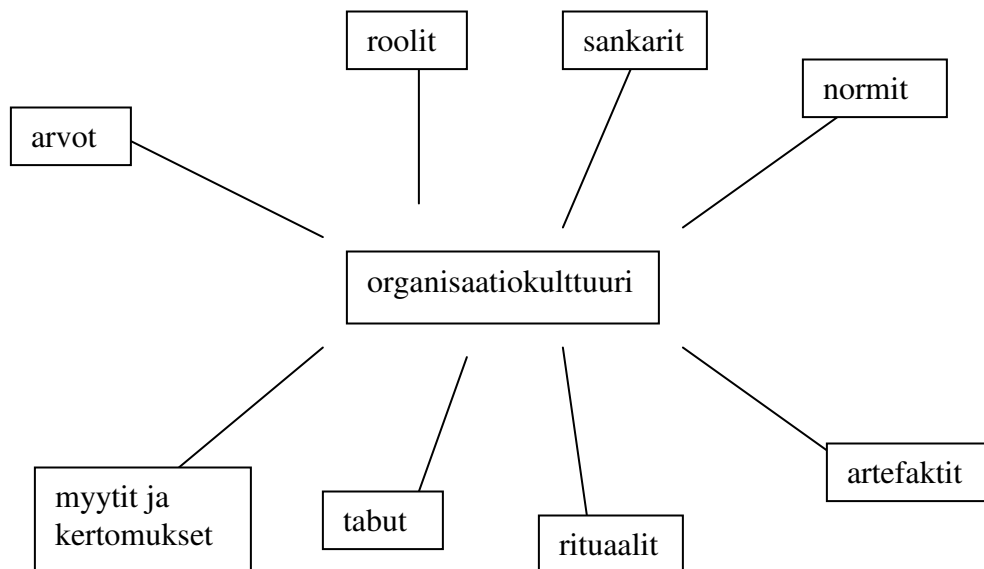
2.3 Yrityskulttuurin ilmeneminen

Yrityskulttuuri näkyy käyttäytymisessä, rituaaleissa, ilmapiirissä ja ilmaistuissa arvoissa (Schein 2001). Arvojen, arvostusten ja uskomusten lisäksi yrityskulttuuri ilmenee siinä, millaista vuorovaikutus yrityksessä on ja millainen on työntekijöiden sitoutumisaste yritykseen. Erilaiset riitit ja rituaalit kertovat yrityskulttuurista. Kulttuuri näkyy myös huumorissa, epävarmuuden sietämisessä, yksilöllisyyteen ja auktoriteetteihin suhtautumisessa jne. Yrityskulttuurissa voi olla myös alakulttuureja (Aaltonen ja Junkkari 1999).

Yrityskulttuuri vaikuttaa siihen, miten asiakkaita ja toisia työntekijöitä puhutellaan, miten pukeudutaan jne. Se voi suosia ryhmässä tai yksin toimimista. Tuloskeskeinen organisaatiokulttuuri kiinnittää huomiota asioihin ja tuloksen saavuttamiseen. Prosessi- eli sääntökeskeinen kulttuuri puolestaan keskittyy siihen, että toimintaprosesseissa noudatetaan sääntöjä ja ohjeita (Lämsä ja Uusitalo 2002).

Kulttuuria ylläpidetään kulttuurillisilla tuotteilla, joiden kautta ajattelutavat, normit ja arvot tulevat kulttuurin näkyvälle tasolle. Ne välittävät tietoa selviytymistavasta eri tilanteissa. Kulttuurillisia tuotteita ovat esimerkiksi myytit ja tarinat, rituaalit, sosiaaliset näytelmät ja symbolit (Juuti 1992b). Esimerkkinä symboleista on yrityksen logo ja rituaaleista pikkujoulut (Tammi 2003). Yrityksellä voi olla myös sankareita, jotka ovat

esimiehiä tai työntekijöitä, joiden roolimallia työntekijät seuraavat ja jotka vaikuttavat pysyvästi organisaatioon ja motivoivat henkilöstöä (Deal ja Kennedy 1987). Kuvassa 1 on Lämsän ja Uusitalon näkemys organisaatiokulttuurin osista.



Kuva 1. Organisaatiokulttuuri (Lämsä ja Uusitalo 2002)

2.4 Osa- eli alakulttuurit

Yrityksen eri henkilöstöryhmillä voi olla omat osakulttuurinsa, jotka poikkeavat toisistaan. Esimerkiksi johdon kulttuuri voi poiketa työntekijöiden kulttuurista (Juuti 1995). Kinnunen on tehnyt 1988–1989- luvuilla Kuopion terveyskeskuksessa tutkimuksen terveyskeskuksen sisäisestä kulttuurista postikyselyllä sekä haastattelemalla eri ammattiryhmien edustajia ja analysoinut mm. hoitajien, lääkärin ja johtajien osakulttuureita. Tutkimuksen mukaan terveyskeskuksessa oli vahva organisaatiokulttuuri, mutta eri ammattiryhmien osakulttuurit erosivat merkittävästi toisistaan (Kinnunen 1990). Keskuskauppakamari on selvittänyt yritysten arvoja ja yrityskulttuuria haastattelemalla 200 yritysjohtajaa ja 456 yritysten työntekijää syksyllä

2001. Tutkimuksen mukaan yritysjohtajilla ja työntekijöillä oli erilaiset käsitykset esimerkiksi siitä, mitä yrityskulttuuriin kuuluu ja miten avointa viestintä on (Keskuskaupakamari 2001). Samoin voi apteekissa apteekkarilla, farmaseuttisella ja teknisellä henkilökunnalla olla oma osakulttuurinsa.

2.5 Yrityskulttuurin vaikutus

Yrityskulttuuri ohjaa toimintaa ja auttaa tulkitsemaan asioita ja tapahtumia. Se auttaa sitoutumaan yrityksen päämääriin ja antaa siinä työskenteleville identiteetin (Aaltonen ja Junkkari 1999). Yhteinen identiteetti on sitä selvempi, mitä selvemmin yrityksen arvot ja visio ovat julkilausuttuja ja hyväksytyjä. Yrityskulttuuri edistää myös ihmisten sitoutumista yrityksen perustehtävään (Lämsä ja Uusitalo 2002).

Yrityskulttuuri määrää käyttäytymistä ryhmässä, sen arvoja ja ajatusmalleja. Se vaikuttaa myös yrityksen päämääriin, strategioihin ja toimintatapoihin (Schein 2001). Se muokkaa ihmisiä kulttuurin mukaiseksi ja ihmisten työskentelytapaa. (Deal ja Kennedy 1987).

Hyvä yrityskulttuuri auttaa yritystä menestymään ja selviytymään. Merkkejä hyvästä yrityskulttuurista ovat avoin tiedonvälitys, säännölliset esimies-alaiskeskustelut ja vapaaehtoiset toimet henkilöstön terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi. Lisäksi kehittyneen yrityskulttuurin ominaisuuksia ovat sitoutuminen, innovatiivisuus, mahdollisuus uuden oppimiseen ja kannustava johtaminen (Verkkouutiset 2000).

Hamden-Turnerin yrityskulttuurinäkemys mukaan yrityskulttuurin tehtävänä on pyrkiä sovittelemaan dilemmoja eli näennäisesti ristiriitaisia asioita yrityksessä. Tarve sopeuttaa yritys muuttuvaan ympäristöön ja tarve yhdistää organisaation jäsenet sisäisesti voi esimerkiksi olla tällainen dilemma. Johtajan pitäisi pystyä vahvistamaan näitä molempia kulttuuriarvojen avulla, jolloin yritys sopeutuu ympäristöön onnistuneesti (Hamden-Turner 1991).

2.5.1 Ilmapiiri

Yrityksen ilmapiiri on osa sen kulttuuria. Oppimista edistävään yrityskulttuuriin kuuluu avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Ilmapiiri vaikuttaa työn tuloksiin, työtyytyväisyyteen ja työmotivaation. Työn tuloksia arvostava ja tehtäväsuuntautunut yrityskulttuuri on joustava ja pystyy sopeutumaan ympäristön muutoksiin. Lisäksi siihen kuuluu epähierarkkisuus, osallistava johtaminen sekä palautteen ja tunnustuksen antaminen (Strömmer 1999). Ilmapiirikartoituksilla ja työyhteisöselvityksillä voidaan tutkia, millaisena henkilöstö kokee organisaation toiminnan kuten ilmapiirin, tiedonkulun, töiden organisoinnin, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet jne. (Järvinen 2001b).

Yrityksen ilmapiiri on seurausta yrityksen henkilöstön, erityisesti ylimmän johdon, käyttäytymisestä ja menettelytavoista. Se toimii ohjaavana voiman lähteenä. Ilmapiiri riippuu mm. yrityksen koosta, rakenteesta, kulttuurista ja johtamistyylistä. Siihen vaikuttaa myös yrityksen tavoitteet ja henkilöstön yksilölliset piirteet (Ruohotie ja Honka 1999).

2.5.2 Työtyytyväisyys ja työmotivaatio

Työn sisältö on tärkeä työhön liittyvä motivaatiotekijä. Jotta työn voi kokea hyväksi, siinä pitää olla sellainen sopiva kuormitus, että työssä voi kehittyä jatkuvasti. Työssä pitää saada palautetta ja se on koettava merkitykselliseksi muille. Mahdollisuus tehdä työtä koskevia päätöksiä itsenäisesti ja toimia vapaasti kuuluvat hyvän työn kuvaan. Lisäksi on tärkeää saada olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (Strömmer 1999).

Muuttumattoman työn kannustearvon on todettu häviävän noin viidessä vuodessa. Siksi yrityksen pitäisi muuttaa ja laajentaa työntekijän työnkuvaa sopivin väliajoin (Peltonen ja Ruohotie 1989). Työn muotoilulla tarkoitetaan työn laajentamista ja työn rikastamista. Työn laajentamisessa työhön liitetään sisällöltään erilaisia, mutta

vaatimuksiltaan samanlaisia tehtäviä. Työn rikastamisessa puolestaan työtä laajennetaan pystytasossa, niin että henkilöllä on suuremmat kehittymismahdollisuudet (Juuti 1992a).

Palkan merkitys motivoivana tekijänä vaihtelee yksilön, ajankohdan ja tehtävän mukaan. Mitä suurempi on palkka ja mitä antoisampi on työ, sitä vähemmän palkalla on vaikutusta työmotivaatioon. Jotta rahapalkkio vaikuttaisi motivoivasti, se pitää kokea oikeudenmukaiseksi ja sillä pitää olla yhteys työsuoritukseen, johon työntekijän on myös itse pystyttävä vaikuttamaan. Palkan lisäksi muita palkitsemiskeinoja ovat esim. terveydenhuollon, ruokailun ja virkistystoiminnan järjestäminen. Erikoisesti motivoiva ja työntekijälle mielihyvää tuottava palkitsemiskeino voisi olla se, että hän saa edustaa yritystä erilaisissa sidosryhmäsuhteissa (Strömmer 1999).

Esimiehen tehtävänä on pitää huolta siitä, että työnteon perusedellytykset (työkalut ja taito niiden käyttämiseen) ovat kunnossa, jotta ihminen voi viihtyä ja onnistua työssään. Onnistumiskokemuksien seurauksena henkilöstön työtyytyväisyys ja työmotivaatio kasvavat. Ne lisääntyvät myös, jos jokainen tietää henkilökohtaiset vastuu- ja tehtäväalueensa. Esimiehen oikeus ja velvollisuus on johtaa työtä ja hänen pitää sitä oikeutta myös käyttää, niin että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan. On tärkeää, että kaikki tietävät, miten eri tilanteissa toimitaan eli että yhteiset pelisäännöt ovat selvillä (Järvinen 2001b).

Ihminen on tyytyväinen työhönsä, jos hän kokee sen antoisana ja omien arvojen toteutumista edistävänä. Jos taas työ rajoittaa ja ehkäisee arvojen toteutumista, hän on tyytymätön (Ruohotie ja Honka 1999). Jokainen joutuu kuitenkin joustamaan, jotta hänen arvonsa sopeutuvat organisaation arvoihin ja sitä kautta toimintatapoihin (Lassila 2002).

2.5.3 Työssä jaksaminen

Työuupumusta pidetään helposti vain yksilön itsensä ongelmana, mutta nykykäsityksen mukaan työympäristöllä on suurempi merkitys työuupumuksen syntymisessä kuin yksilötekijöillä (Aro 2001).

Työuupumuksen syitä ovat lisääntyneen työmäärän seurauksena tuleva kiire, uudenlaisiin työolosuhteisiin sopeutumisen tarve ja työn sisällön monipuolistumisesta johtuva vaatimus jatkuvasta ammatillisesta kehittämisestä (Kalimo ja Tolppinen 1997). Organisaatiokulttuuri, jossa voidaan olla avoimia sekä ilmaista ja käsitellä myös kielteisiä tunteita kuten pettymystä ja heikkoutta, auttaa ehkäisemään työuupumusta (Aro 2001).

Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla eli tykytoiminnalla pyritään parantamaan työhyvinvointia ja sitä kautta työssä jaksamista. Tykytoiminta kohdistuu työhön, työoloihin, työyhteisöön ja itse työntekijään. Onnistunut tykytoiminta parantaa työpaikan toimivuutta ja tuottavuutta sekä toiminnan laatua (Apteekkityky 2003).

2.5.4 Sosiaalistuminen

Tultuaan yritykseen ihminen omaksuu sen ajattelu- ja toimintatapoja eli omaksuu osia yrityksen kulttuurista (Junnola ja Juuti 1993). Hofsteden mukaan kulttuuriin sopeutuminen alkaa varsinaisesti sen jälkeen kun työntekijä alkuajan myönteisten tunteiden jälkeen kokee pettymyksen ja niin sanotun kulttuurishokin (Hofstede 1993). Prosessia, jossa uusi työntekijä sopeutuu yrityksen kulttuuriin ja sisäistää sen, kutsutaan sosiaalistumiseksi. Uudella työntekijällä se tapahtuu 6-10 kuukauden kuluessa siitä, kun hän on tullut yritykseen ja vahvistuu työssäoloaikana. Sosiaalistuminen yhtenäistää yrityksen kulttuuria, mutta se voi olla esteenä asioiden kyseenalaistamiselle ja yrityksen uusiutumiselle (Strömmer 1999).

Uusi työntekijä havaitsee helposti yrityskulttuurin piilossa olevia asioita, mitä kannattaa käyttää hyväksi (Lämsä ja Uusitalo 2002). Uusien jäsenten tulisi hyväksyä arvot ja käyttäytymismallit, jotka yrityksen toiminnan kannalta ovat tärkeimpiä. Yrityksen pitäisi kuitenkin olla avoin uusille ajatuksille eikä vaatia hyväksymään kaikkia arvoja ja normeja automaattisesti (Mäkisalo 1998). Uusi työntekijä saavuttaa yrityskulttuurin ymmärtämisessä pintatason ensimmäisten päivien aikana. Kun hän on sisäistänyt yrityksen kulttuurin, hän osaa käyttäytyä siellä luonnollisesti ja tietää miten

eri tilanteissa tulee toimia. Hän on päässyt yrityksen kulttuurin ymmärtämisessä syvätasolle (Tammi 2003).

3 YRITYSKULTTUURIN OSA-ALUEITA

Organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella eri näkökulmista. Yrityskulttuuri vaikuttaa kaikkeen yrityksen toimintaan ja toisaalta kaikki yrityksen toiminnot heijastavat sen kulttuuria.

3.1 Johtamiskulttuuri

Yrityskulttuurin ymmärtäminen ja hallitseminen ovat tärkeitä johtajan tehtäviä. Johtaja vastaa työpaikan hyvästä suorituskulttuurista ja työntekijä vastaa hyvästä työsuorituksesta (Hampden-Turner 1991).

Johtamiskulttuuri on osa yrityskulttuuria. Johtamisen autoritaarisuus tai demokraattisuus osoittavat, millainen johtamiskulttuuri yrityksessä on (Aaltonen ja Junkkari 1999). Johtajien keskeisenä tehtävänä on luoda ja johtaa yrityksen kulttuuria. Johtajilla on suuri vaikutus yrityskulttuurin muodostumiseen, mutta toisaalta yrityskulttuuri vaikuttaa siihen, minkälaista johtajuutta ryhmässä otetaan vastaan (Schein 1991). Yrityksen kulttuurilliset piirteet heijastavat paljolti johtajan persoonallisuutta. Jos persoonallisuudesta ei pidetä, saatetaan koko yrityskulttuuri kyseenalaistaa, vaikka se olisi menestyksekkäs (Schein 2001).

Johdon psykososiaalisen kehitysvaiheen mukaan organisaatiokulttuurit voidaan jaotella neljään erilaiseen kulttuuriin: riippuvuuden kulttuuriin, jossa ihmiset tukeutuvat vahvoihin ihmisiin, eristäytyneisyyden kulttuuriin, jossa ihmiset pyrkivät riippumattomuuteen, kilpailevaan kulttuuriin sekä yhteistyökeskeiseen ja ristiriitoja ratkaisemaan pyrkivään kulttuuriin (Juuti 1992b).

Juuti ja Junnola ovat kartoittaneet arvojen ja johtamistapojen välisiä yhteyksiä analysoimalla Johtamistaidon opistossa vuosien 1988–1992 aikana opiskelleiden henkilöiden johtamistyyliä ja arvoja. Tutkimuksen mukaan yksilön omilla arvoilla on yhteys hänen käyttämäänsä johtamistapaan. Jos johtajalla on ihmiskeskeiset arvot, hänen johtamistavassaan painottuu ihmiskeskeisyys ja yhteistyö. Tehtäväkeskeinen johtamistapa puolestaan on seurausta johtajan autoritaarisista ja tehokkuutta painottavista arvoista (Junnola ja Juuti 1993).

Jos esimies pystyy luomaan vahvan toimintakulttuurin yhdessä muiden kanssa, se auttaa selviämään ristiriitatilanteissa. Ihmiset voivat nähdä asioita eri tavalla, mutta näkökulmista pitäisi osata puhua. Vahva toimintakulttuuri selkeine ohjeineen auttaa toimimaan arjessa (Juuti ja Vuorela 2002).

Mäkisalo on selvittänyt opiskelijoiden ja opettajien käsityksiä seitsemän eri terveydenhuolto-oppilaitoksen organisaatiokulttuureista vuonna 1995 tekemällään kyselytutkimuksella. Tutkimuksessa myönteisiksi koettuina johtamiskulttuurin piirteinä tulivat esille kannustava ja tukeva johtaminen, avoimuus, demokraattisuus sekä itsenäisyyteen ja innovatiivisuuteen kannustaminen. Kielteisinä piirteinä mainittiin byrokraattinen ja autoritaarinen johtaminen, vaikeneminen ja salailu (Mäkisalo 1998).

Yrityksen päätöksentekotyylillä voi olla autoritaarista, valtuuttavaa tai neuvottelevaa. Autoritaarinen johtaja tekee itse päätökset neuvottelematta, jolloin ryhmän tarpeita ei juuri oteta huomioon. Neuvottelevassa päätöksenteossa johtaja ja työntekijät neuvottelevat, mutta johtaja lopulta tekee päätöksen. Valtuuttavassa päätöksenteossa työryhmälle annetaan valtuudet neuvotella asiasta ja sen tekemä päätös voidaan hyväksyä sellaisenaan. Tässä tavassa henkilöstöllä on suuri mahdollisuus osallistua päätöksentekoon (Lönnqvist 2002).

3.2 Työkulttuuri

Työkulttuuri on organisaatiokulttuurin osa-alue, joka liittyy työskentelyn ohjaamiseen ja tapaan tehdä työtä. Pyrittäessä muuttamaan työkulttuuria on ensin tunnistettava

nykyinen kulttuuri ja siinä muutoksen tarpeessa olevat asiat. Sen jälkeen mietitään yhteinen näkemys siitä, millainen on tavoiteltava työkuulttuuri ja miten sitä toteutetaan jokapäiväisessä työssä. Työtapoja on muutettava ja muutosta ylläpidettävä niin kauan kunnes ne muuttuvat yhtä itsestään selviksi kuin aikaisemmat työtavat (Ahonen ja Pohjanheimo 2000).

3.3 Laatukulttuuri

Jos organisaatiokulttuurin syvemmille tasoille on muodostunut laatuksellinen ja asiakaskeksellinen ajattelu, voidaan yrityksellä sanoa olevan toimiva laatukulttuuri. Yrityksen tärkeimpiä arvoja ovat silloin toiminnan laatu ja asiakastytyväisyys. Yritys pyrkii tukemaan toiminnan jatkuvaa kehitystä. Jotta laatukulttuurin kehittäminen onnistuu, laadun kehittämistoimenpiteiden pitää sopia organisaation toimintakulttuuriin. Toimivan laatukulttuurin kehittäminen tuo yritykselle kilpailuetua (Silen 2001).

Laadun kehittäminen eli laatutyö on eri toimintaprosessien parantamista vähitellen ja vaatii siksi aikaa. Koko henkilökunnan on sitouduttava ja motivoituttava laatutyöhön. Asiakaskyselyillä ja toimipaikkakartoituksilla voidaan kehittämistarpeita selvittää. Askel kerrallaan edetään asetettuun tavoitteeseen ja laatutyön tuloksia seurataan jatkuvasti (Suomen Apteekkariliitto 1995).

3.4 Palvelukulttuuri

Yrityskulttuuria, jossa pidetään tärkeänä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua, voidaan kutsua palvelukulttuuriksi. Tällaisessa kulttuurissa palvelukeskeiset arvot nähdään merkittävinä. Palvelukeskeisyys parantaa asiakkaiden kokemaa palvelun laatua, auttaa asiakassuhteiden hallinnassa ja lisää sitä kautta kannattavuutta (Grönroos 2001).

3.5 Viestintäkulttuuri

Avoin vuorovaikutus työyhteisössä on yksi toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön peruspilareista. Esimiehen pitäisi pystyä luomaan työyhteisöön sellainen ilmapiiri, että siellä voidaan avoimesti keskustella ja jokainen kokisi voivansa turvallisesti sanoa mielipiteensä. Jos johtajat osoittavat, että eivät ole kiinnostuneita alaistensa mielipiteistä, organisaatiokulttuuri ei muutu eikä kehity. Erityisesti ristiriita- ja ongelmatilanteissa johtaja tarvitsee kykyä ohjata asioiden käsittelyä avoimesti. Hänen on kyettävä ottamaan vastaan myös kielteiset tunnereaktiot. Arvioiva ja kriittinen keskustelukulttuuri ei synny hetkessä, varsinkin jos aikaisemmin on havaittu kritiikin aiheuttavan ristiriitoja. Esimiehen käytös vaikuttaa siihen, miten avoimesti keskustellaan. Jos hän on valmis ottamaan vastaan palautetta ja kritiikkiä myös omasta toiminnastaan, avoimuus lisääntyy (Järvinen 2001a).

Ryhmätyöskentely lisää keskustelua työyhteisössä. Esimiehen on kyettävä edistämään ryhmän kehittymistä. Parhaimmillaan ryhmä saavuttaa eri kehitysvaiheiden kautta suoriutumisen vaiheen, jossa jäsenet ovat vahvasti sitoutuneita. He tukevat toisiaan, tuntevat toistensa vahvuudet ja haluavat yhdessä kehittää ryhmää, jolloin ryhmän toiminta on tuloksellista (Juuti 1995).

Arvioivan ja keskustelevan työkuulttuurin rakentaminen vaatii ponnistelua. Siihen kuuluvat säännölliset, yhteiset palaverit ja vähintään kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut, mutta myös esimiehen päivittäinen arjen keskellä tapahtuva yhteydenpito työntekijöihin. Yhteiset palaverit lisäävät yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, ja niissä asiat tulevat kaikkien tietoon yhtä aikaa. Niissä voidaan keskustella myös työyhteisön toiminnan kehittämisestä ja tarkistaa toiminnan suuntaa. Esimiehen eräs tehtävä on saada henkilökunta aktiivisesti osallistumaan keskusteluun ja varoa, että ei omalla käyttäytymisellään passivoi heitä (Järvinen 2001b).

Palautteen antaminen on tärkeä osa viestintäkulttuuria. Työpaikoilla voidaan olettaa, että jos palautetta ei tule, kaikki on hyvin eikä positiivista palautetta tarvita. Kuitenkin

työntekijä, joka ei saa positiivista palautetta saattaa ajatella, että hänen työtään ei arvosteta ja hänen itsetuntonsa saattaa sen seurauksena jopa laskea (Järvinen 2001a).

Kehityskeskustelut ovat eräs johtamisen väline. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten hyödyllisiä ja toimivia kehityskeskustelut ovat. Kulttuuri voi tukea avoimia kehityskeskusteluja tai estää niitä (esim. hierarkkinen johtamistapa). Jos avoimeen ja säännölliseen palautteenantoon on totuttu, myös kehityskeskustelut ovat hyödyllisempiä (Sydänmaanlakka 2002). Kehityskeskustelun päämääränä on se, että työstä, sen tavoitteista ja muista siihen liittyvistä asioista syntyy yhteinen näkemys sekä tarkastella henkilön omaa kehittymistä työssä. Organisaation pitäisi aina tarjota ihmisille kehittymisen mahdollisuus (Juuti ja Vuorela 2002). Hyvässä kehityskeskustelussa työntekijä esittää oman arvionsa siitä, miten on onnistunut työssään ja tavoitteiden saavuttamisessa ja molemmat antavat rakentavaa ja suoraa palautetta toistensa toiminnasta. Yhdessä mietitään, millaisia kehitymis- ja kouluttautumistarpeita työntekijällä on ja miten niitä toteutetaan (Järvinen 2001b).

3.6 Kehittymistä painottava yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri voi olla oppimiseen innostava. Sellaisessa kulttuurissa ollaan avoimia kokeiluja kohtaan ja rohkaistaan vastuulliseen riskinottoon rankaisematta epäonnistumisista. Niistä pikemminkin halutaan oppia. Luovuutta ja innovatiivisuutta halutaan kehittää. Luovuuden tärkeimmät ulottuvuudet oppimisen kannalta ovat joustavuus ja halukkuus ottaa riskejä. Luovuus riippuu paljon työntekijöiden persoonallisuudesta, mutta sitä voidaan kuitenkin edistää yrityksessä luovuutta kannustavilla palkitsemisjärjestelmillä ja luovuutta osoittavien tekojen arvostamisella. Avoin vuorovaikutus ja liikkuvuus tehtävien ja toimintojen välillä ovat myös luovuutta edistäviä (Strömmer 1999).

Menestyvä, terve ja hyvinvoiva organisaatio sallii erilaisuuden, jolloin luovuus ja innovatiivisuus pääsevät esille. Toiminta pystytään ja pyritään muovaamaan sellaiseksi, että se vastaa asiakkaiden todellisia tarpeita. Ilmapiiri on luottamuksellinen, hyväksyvä ja avoin, jolloin vaikeistakin asioista voidaan keskustella. Ihmisten jatkuva oppiminen

ja kehittyminen nähdään tärkeänä. Oppiva työyhteisö hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta ja erilaisia kokemuksia. Jokainen voi oppia omasta ja toisten toiminnasta tarkastelemalla niitä yhdessä (Juuti ja Vuorela 2002).

Sydänmaanlakka puhuu tulevaisuuden ihanneorganisaatiosta, älykkäästä organisaatiosta. Se on tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Sillä on suuri muutosvalmius ja uusiutumiskyky ja se osaa ennakoida muutoksia. Älykkäässä organisaatiossa johtaminen on palvelutehtävä. Toimintaa ohjaavat arvot on määritelty ja organisaatio pyrkii kehittämään kulttuuriaan sellaiseksi, että se saavuttaa päämääränsä. Se myös ymmärtää kulttuurin merkityksen organisaation ja sen jäsenten toimintaan. Älykkään organisaation yleisiä arvoja ovat yksilön kunnioittaminen, jatkuva oppiminen ja kestävä kehitys omien erityisarvojen lisäksi (Sydänmaanlakka 2002).

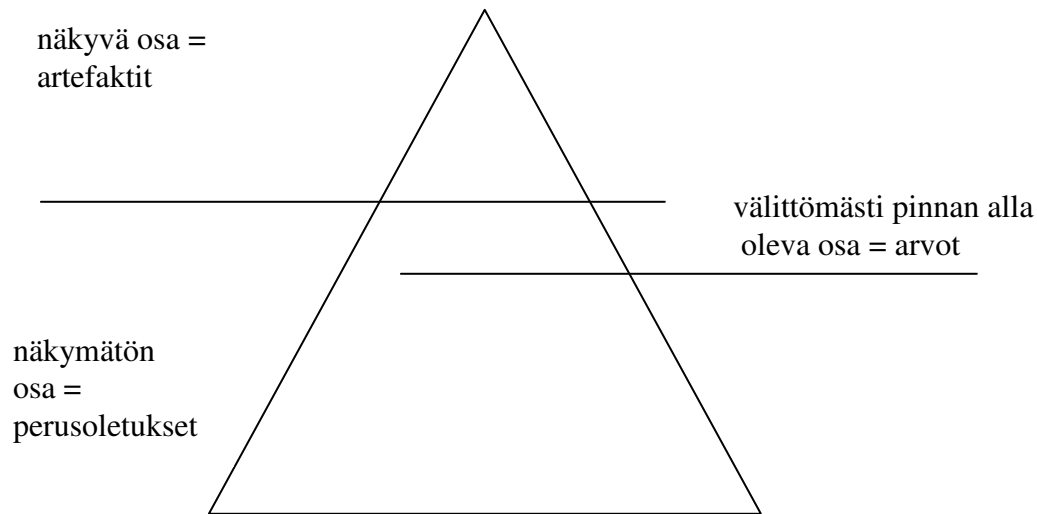
3.7 Yrityskulttuuri ja etiikka

Etiikka liittyy yrityskulttuuriin. Eettiset säännöt ankkuroituvat arvoihin. Niitä voidaan käyttää vahvistamaan yrityskuvaa. Jos yrityksen kulttuuri tukee eettistä toimintaa, sen viestintä on avointa ja eriäviä mielipiteitä voidaan esittää. Kulttuuriin kuuluu vastuun ottaminen sekä jatkuva koulutus ja oppiminen. Organisaatiolla on haastavat, saavutettavissa olevat tavoitteet ja oikeudenmukaiset palkkiojärjestelmät. Myös vastuut ja roolit on selkeästi määritelty ja käytössä on riittävät resurssit. Hyvä etiikka ei ole rasite liiketoiminnalle, vaan tukee sitä (Aaltonen ja Junkkari 1999).

Suomen Apteekkariliiton ja Suomen Farmasialiiton laatimat apteekkitoiminnan eettiset ohjeet luovat yhteisen arvoperustan apteekkialalle. Niiden kulmakivinä ovat asiakaslähtöisyys ja yhteistyö. Jälkimmäinen pitää sisällään apteekin työntekijöiden keskinäisen, apteekkien välisen ja apteekin ja muun terveydenhuollon välisen yhteistyön. Kaiken tarkoituksena on toimia asiakkaan parhaaksi (Suomen Apteekkariliitto ja Suomen Farmasialiitto 1998). Apteekkien välinen yhteistyö ja kollegiaalisuus auttavat säilyttämään sisäisen eheyden alalla ja ammattikunnan itsenäisyyden, ja yhteisen arvoperustan mukaisesti toimiminen takaa apteekin säilymisen ammattiapteekkina (Apteekkien ammattieettinen neuvottelukunta 2003).

4 YRITYSKULTTUURIN TASOT

Yrityskulttuuri voidaan jakaa näkyvään osaan, näkymättömään välittömästi pinnan alla olevaan osaan ja tiedostamattomaan osaan. Näkyvin taso ovat artefaktit. Välittömästi pinnan alla ovat arvot ja syvin, tiedostamattomin taso ovat perusoletukset (Schein 1991).



Kuva 2. Yrityskulttuurin tasot (Schein 1991)

4.1 Artefaktit

Artefaktien tasolla yrityskulttuuri näkyy ulospäin selvästi käyttäytymisenä ja ihmisten tekemisinä. Artefakteja ovat näkyvät rakenteet, toimintatavat, järjestelmät ja muut ulospäin havaittavat asiat kuten esim. pukeutuminen. Ne ovat rakentuneet perusoletusten ja arvojen pohjalta (Schein 2001). Strömmerin esimerkki artefaktista on "apteekkien hillitty ja usein persoonaton ilmapiiri" (Strömmer 1999).

4.2 Perusoletukset

Perusoletukset ovat yhteisiä, yhdessä opittuja ja piileviä oletuksia, jotka on sisäistetty ja joita pidetään itsestään selvinä. Ne ovat yrityskulttuurin ydin, sen tiedostamaton osa. Organisaation toimintatapa on muuttunut perusoletukseksi, koska se on osoittautunut toimivaksi. Piilevät ajattelu- ja toimintatapoihin vaikuttavat säännöt syntyvät niistä uskomuksista ja oletuksista, joiden on huomattu toimivan (Schein 2001). Uusi työntekijä oppii perusoletukset vähitellen tultuaan yritykseen. Niiden muuttaminen on vaikeaa (Strömmer 1999). Perusoletukset määrittelevät ihmisten käyttäytymisen säännöt yrityksen sisällä ja niiden oletetaan automaattisesti olevan totta. Arvot ja käyttäytymistavat ovat perusoletusten ilmentymiä (Schein 1991).

4.3 Arvot

Arvot vaikuttavat ihmisten valintoihin ja käyttäytymiseen. Ne ilmaisevat, mitä pidetään toivottavana, hyväksyttynä ja tavoittelemisen arvoisena käyttäytymisenä. Arvot voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen (Ahonen ja Pohjanheimo 2000). Yrityksen arvot näkyvät mm. henkilöstön palkitsemisperusteissa, vuorovaikutuksen avoimuudessa ja toiminnan tulosten mittaustavoissa. Julkituotujen arvojen pitää näkyä myös toiminnassa ollakseen uskottavia (Lämsä ja Uusitalo 2002). Arvojen pohjalta syntyvät normit, joiden mukaan työpaikan säännöt laaditaan. Ne puolestaan vaikuttavat toimintatapoihin. Jokaisessa organisaatiossa on arvot, vaikka niistä ei puhuttaisikaan. Jos niitä ei ole tunnistettu ja ilmoitettu työntekijöille, he joutuvat oppimaan ne käytännössä. Samoin käy silloin, kun ilmoitetut arvot ovat erilaiset kuin käytännössä vallitsevat arvot (Lassila 2002).

Arvot ovat asioita, joihin yrityksessä uskotaan ja joita arvostetaan. Kahdella organisaatiolla voi olla samanlaiset arvot, mutta niiden artefaktit voivat olla hyvin erilaisia. Ilmaistujen arvojen ja näkyvän toiminnan välillä voi myös olla ristiriita. Esimerkiksi ilmaistuna arvona voi olla yhteistyö, mutta palkitsemisjärjestelmät perustuvat yksilön vastuuseen. Ilmaistujen arvojen ja käyttäytymisartefaktien välillä olevia ristiriitoja ei voida ymmärtää, ellei ymmärretä yhteisiä piileviä oletuksia (Schein 2001). Arvot auttavat yrityksen toimintaa koskevassa päätöksenteossa. Yrityksen arvoja

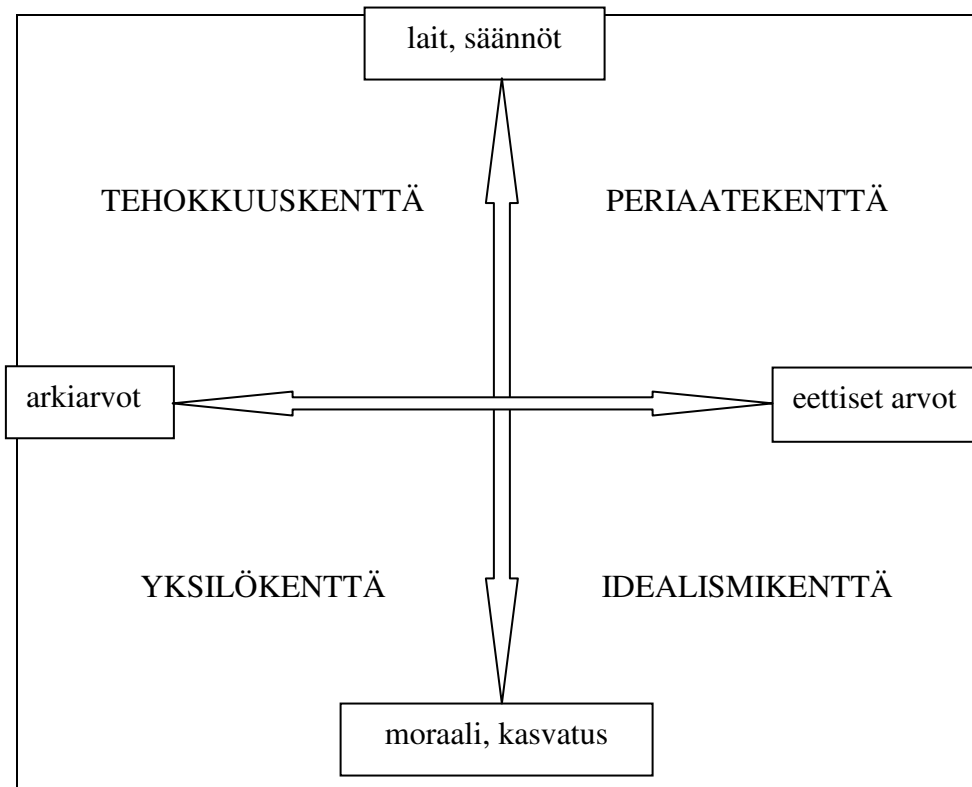
voivat olla esim. asiakaslähtöisyys ja paras laatu (Strömmer 1999). Yrityskulttuuri 2001- tutkimuksessa yritysten tärkeimpinä arvoina mainittiin asiakaslähtöisyys, luotettavuus, laadukkuus, ammattimaisuus, tehokkuus ja yksilön ja toimintaympäristön kunnioittaminen (Keskuskauppakamari 2001).

Arvot ovat tärkeimpiä yrityskulttuuria muovaavia tekijöitä. Niiden kautta voidaan vaikuttaa kulttuurin tiedostamattomiin kerroksiin. Arvot voivat olla näkyviä kuten sovitut pelisäännöt tai piileviä kuten "talon tapa". Arvoja voidaan toteuttaa noudattamalla lakeja ja määräyksiä tai toimimalla tiettyjen arvojen mukaan, koska ne on sisäistetty kasvatuksen ja moraalin ansiosta (Aaltonen ja Junkkari 1999). Arvot voivat olla yhdenmukaisia perusoletusten kanssa tai ne voivat olla tulevaisuuden toiveita. Arvojen taustalla olevien syvempien perusoletusten ymmärtäminen voi olla vaikeaa (Schein 1991).

4.3.1 Arvojen jaottelu

Arvot voidaan jaotella käyttöarvoihin (nykyarvoihin) ja tavoitearvoihin. Käyttöarvot voivat olla tietoisia ja ilmaistuja tai osittain tiedostamattomia (vaistomaisia). Käyttöarvot kuvaavat valintoja, joita käytännössä tehdään. Tavoitearvot ilmaisevat sitä, mihin suuntaan yrityksessä pyritään toimintaa muuttamalla. Niitä halutaan korostaa ja niiden toteutumista edistää tulevaisuudessa. Niiden sisäistäminen vie 2-5 vuotta. Tavoitearvojen ja todellisten arvojen välinen kuilu pitäisi kuroa umpeen, jotta tavoitearvoista tulisi käyttöarvoja (Aaltonen ja Junkkari 1999).

Aaltonen ja Junkkari ovat kuvanneet arvoja arvoavaruuden avulla (kuva 3). Siinä arvot jaetaan neljään kenttään: tehokkuus-, periaate-, idealismi- ja yksilökenttiin, joissa jokaisen kentän arvot ovat erilaisia. Tehokkuuskentän arvot ovat kovia ja toiminnallisia. Periaatekentässä painotus on etiikan puolella. Idealismin kentällä kasvatusta ja moraalialia pidetään tärkeämpänä kuin sääntöjä. Yksilökentän arvot vastaavat perustarpeisiin ja ovat toiminnallisia. Yrityksen tärkeiden arvojen kokonaisuuden pitäisi sisältää arvoja useammalta kentältä: tehokkuusarvoja, periaatearvoja, idealistisia arvoja ja yksilöllisiä perusarvoja (Aaltonen ja Junkkari 1999).



Kuva 3. Arvoavaruus (Aaltonen ja Junkkari 1999)

Kauppinen puhuu neljästä arvokorista, joita ovat taloudelliset arvot, asiakasarvot, yhteistyöarvot ja kehitykseen liittyvät arvot. Taloudellisiin arvoihin kuuluvat tuloksellisuus, tuottavuus ja kannattavuus. Asiakasarvot ovat asiakkaan tarpeisiin ja tyytyväisyyteen liittyviä ja yhteistyöarvoihin kuuluu yhteistyön lisäksi sisäinen viestintä. Kehittyminen, innovatiivisuus ja uudistuminen ovat kehitykseen liittyviä arvoja. Yritykselle arvoja määriteltäessä, kannattaa tarkistaa, että kaikki mainitut arvokorit tulevat otetuksi huomioon (Kauppinen 2002). Arvojen määrittely on alku muutoksen tekemiselle yrityksessä. Suositeltavaa on, että yritykseen määritellään 3-6 arvoa (Ahonen ja Pohjanheimo 2000).

ASIAKASARVOT <ul style="list-style-type: none"> - asiakastyytyväisyys - asiakaskeskeisyys - asiakaspysyvyys - ym.asiakkuuteen liittyvät - laadukas palvelu - oikeudenmukaisuus - palvelukyky 	TALOUDELLISET ARVOT <ul style="list-style-type: none"> - tuloksellisuus - tuottavuus - kannattavuus - tehokkuus
YHTEISTYÖARVOT <ul style="list-style-type: none"> - yhteistyö - viestintään liittyvät - sisäiseen tehokkuuteen liittyvät - luotettavuus - tasa-arvoisuus - avoimuus - laatu - yksilön kunnioittaminen - ihmisten arvostus 	KEHITYKSEEN LIITTYVÄT ARVOT <ul style="list-style-type: none"> - innovatiivisuus - jatkuva uudistuminen - jatkuva kehittyminen - ammattitaito - luovuus - rohkeus

Kuva 4. Arvokorit (Kauppinen 2002)

4.3.2 Arvokeskustelu

Arvot ovat olemassa pinnan alla ja tiedostamattomina, vaikka niistä ei olisi puhuttu. Ne muuttuvat hitaasti. Yhteistä arvojen määrittelyä tarvitaan toiminnan kehittämiseksi. Arvoista kannattaa keskustella, koska niiden kautta voidaan päästä myös vaikuttamaan syvimpiin ja vähiten tiedostettuihin yrityskulttuurin kerroksiin (Aaltonen ja Junkkari 1999). Jos johto määrittelee organisaation arvot ja ilmoittaa ne ihmisille, ne saattavat jäädä johdon arvoiksi ja ihmiset eivät sitoudu niihin. Arvojen ja toiminnan välillä nähdään ristiriitoja. Toimivampi vaihtoehto on se, että johto määrittelee arvot ja niiden yleisen sisällön, ja sitten niistä keskustellaan koko organisaatiossa (Kauppinen 2002).

Arvoprosessi on arvojen kirjaamista näkyviksi. Sen lähtökohtana voi olla organisaatiokulttuurin kehittäminen. Arvoprosessi vaatii aikaa, sillä nimetyille arvoille,

pitää löytää myös yhteinen tulkinta, niin että ne näkyvät käytännön toiminnassa esim. parantuneena asiakaspalveluna. Arvokeskustelussa on mietittävä mitä yritykselle valitut arvot tarkoittavat, miten niitä tulkitaan, miksi ne ovat tärkeitä ja miten ne vaikuttavat päivittäiseen tekemiseen ja päätöksentekoon (Aaltonen ja Junkkari 1999). Arvoprosessi on jatkuva prosessi, sillä arvoja on tarkistettava säännöllisesti. Arvoprosessissa minimi tavoitetasona voidaan pitää arvojen tiedostamista. Mutta niitä voidaan käsitellä ja työstää syvällisemminkin koko henkilökunnan kanssa (Honkola ja Jounela 2000). Valittujen arvojen toteutuminen arkipäivän työssä pitäisi pyrkiä varmistamaan. Kirjatut pelisäännöt ja arvoista keskusteleminen osana kehityskeskustelua auttavat viemään arvoja käytäntöön. Erityinen merkitys on sillä, että esimiesasemassa olevat muuttavat toimintaansa tavoitearvojen suuntaisesti (Ahonen ja Pohjanheimo 2000).

Arvokeskustelussa voidaan tehdä näkyviksi myönteisiä arvoja, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan jo aikaisemmin tai määritellä arvoja, joita tulevaisuudessa pyritään vahvistamaan ja noudattamaan. Määritellyt arvot ovat pohjana toiminnalle ja auttavat tekemään valintoja (Strömmer 1999). Tulevaisuuden haasteet vaikuttavat tai niiden tulisi vaikuttaa arvoihin, mutta arvot eivät saisi olla täysin tavoitteellisia, vaan niiden pitäisi liittyä jo olemassa oleviin arvoihin. Arvovalintoja tehtäessä kannattaa ottaa huomioon organisaation ja tärkeiden sidosryhmien tarpeet ja arvo-odotukset. Tärkeimpiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, henkilökunta ja omistajat (Kauppinen 2002).

Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuri 2001- raportin mukaan 88 % suurista yrityksistä on määritellyt arvonsa, pienemmistä 70 %. Läheskään aina valittujen arvojen sisältöä ei kuitenkaan ole määritelty eikä niitä ole viety käytäntöön (Keskuskauppakamari 2001).

Arvojen luominen parantaa asiakassuhteita ja työilmapiiri paranee. Keskustelun seurauksena päätöksenteko selkiintyy ja keskinäinen yhteistyö ja vuorovaikutus kehittyvät. On tärkeää, että koko henkilökunta pääsee mukaan arvokeskusteluun, sillä yhteinen keskustelu lisää henkilöstön sitoutumista yrityksen kehittämiseen. Keskustelussa myös työyhteisön erilaisuus tulee hyödynnettyä. Yrityksen arvot voivat toteutua vain jos henkilöstö on ne sisäistänyt. He kokevat kuuluvansa arvokkaana osana työyhteisöön ja olevansa tärkeä osa kokonaisuutta. Kun arvoista keskustellaan,

työmotivaatio paranee ja työntekijöille selkiytyy organisaation tavoitteet. Myös johtamiskulttuuri voi kehittyä (Aaltonen ja Junkkari 1999).

Toimintaa voivat ohjata yhteiset piilevät oletukset, jotka ovat tai eivät ole yhdenmukaisia ilmaistujen arvojen kanssa. Syvät oletukset kulttuurissa voivat estää ilmaistujen arvojen toteutumisen. Artefaktit kertovat kulttuurillisista oletuksista. Esimerkiksi viestinnän avoimuutta voidaan haluta, mutta syvät oletukset tiukasta hierarkiasta ja rajallisesta viestinnästä työntekijöille estävät sen toteutumisen (Schein 2001).

4.3.3 Arvojohtaminen

Arvojohtamisella tarkoitetaan sitä, että yrityksessä keskustellaan tavoitearvoista, jolloin niihin sitoudutaan ja ne muokkaantuvat vähitellen käyttäytymissäännöiksi (Pirnes 2003).

Arvojohtamisen tarkoitus on, että arvot olisivat tietoinen osa johtamista. Arvojohtamiseen kuuluu arvojen valinta ja niiden sisällön määrittely, mutta myös arvojen muuttaminen normeiksi, käyttäytymistavoiksi. Käytännössä voidaan toimintatapa, josta halutaan päästä eroon listata "älä tee näin" -listalle ja parempi määritellyn arvon mukainen toimintatapa "tee näin" -listalle. Arvojen normittaminen parantaa niiden toteutumista käytännössä, koska tällöin niitä voidaan mitata (Kauppinen 2002).

Arvot ovat johdon työkaluja, jos ne määritelty sillä tavalla, että jokainen ymmärtää, mitä ne käytännössä tarkoittavat. Kun eri ihmiset ymmärtävät arvot samalla tavalla, niille muodostuu koko organisaatiossa yhteiset perusoletukset. Arvot ohjaavat myös strategiaa tiettyyn suuntaan. Jos arvoja aletaan määritellä, on ensin tunnistettava aikaisemmat tunnistamattomat arvot ja sen jälkeen mietittävä, mitä niistä halutaan muuttaa tai poistaa. Toimivat arvot johtavat tuottavaan käyttäytymiseen. Niitä on pystyttävä muuttamaan olosuhteiden muuttuessa. Arvo voi vääristyä erilaiseksi kuin se

alun perin on tarkoitettu ja suosia vääränlaista käyttäytymistä. Johtajan pitäisi pystyä estämään vääristyminen (Lassila 2002).

Johtajan tehtävänä on luoda yhtenäinen organisaatiokulttuuri organisaatiota hyödyttävien arvojärjestelmien avulla. Hänen tulee määritellä organisaatiokulttuurin pelisäännöt ja toimintatavat arkipäivän tilanteita varten. Tällöin ihmiset sitoutuvat organisaation tavoitteisiin (Silen 2001). Riippuu yrityksestä miten tarkkoja kirjattuja toimintaohjeita tarvitaan. Joissakin yrityksissä ihmiset ovat tottuneet toimimaan itsenäisesti ja yhteisesti sovitut arvot ohjaavat toimintaa. Arvot osoittavat suunnan ja työntekijä toimii niiden puitteissa omasta halustaan. Joissakin toisissa taas tarvitaan enemmän ohjeita (Honkola ja Jounela 2000).

Yksilön ja työyhteisön arvojen ei tarvitse olla samanlaiset. Ne voivat olla erilaiset, mutta niiden välillä ei saisi olla ristiriitaa. Syvä ristiriita voi haitata toimintaa ja työntekijän jaksamista. Yksilöiden arvopohja vaikuttaa siihen, millaisen panoksen he antavat tiimityöskentelyyn (Aaltonen ja Junkkari 1999). Sydänmaanlakka arvelee, että tulevaisuudessa työntekijät valitsevat usein työpaikkansa sen mukaan, millaisia arvoja se edustaa (Sydänmaanlakka 2002).

On tärkeää, että johtaja on pohtinut omia arvojaan ja päämääriään. Mikäli arvot on sisäistetty, ihminen johtaa esimerkillään eivätkä sanat ja teot eivät ristiriidassa keskenään. Hän rohkaisee oma-aloitteisuuteen, innostaa sekä pyytää palautetta ja ideoita. Tällainen ihminen hyväksyy itsensä ja antaa tilaa tunteille ja välittämiselle. Arvojohtamisessa johtajan pitäisi pystyä yhdistämään ratkaisuihmissaan oikeudenmukaisuus ja laillisuus vastuunkantamisen ja huolenpidon kanssa (Aaltonen ja Junkkari 1999). Esimiehen arvojen ja käyttäytymisen pitäisi olla samansuuntaisia. Esimiehen avara arvomaailma edistää hänen kehittymistään esimiehenä. Toisaalta sitä voi haitata omista perusoletuksista johtuva arvojen ristiriita. Tällainen ristiriita voi olla esimerkiksi oletus, että yrityksen tulostavoitteet ja ihmisten tarpeet eivät ole sovitettavissa yhteen (Pirnes 2003).

Organisaation arvoista keskusteleminen voi olla myös osa kehityskeskustelua. Yhdessä esimies ja työntekijä voivat pohtia arvoja, niiden toteutumista tällä hetkellä ja miten toimintaa voisi muuttaa, jotta arvot toteutuisivat paremmin (Sydänmaanlakka 2002).

Arvojohtaminen vaatii uudenlaisia johtamistaitoja, mm. erilaisia vuorovaikutus- ja palautteenantotaitoja. Siihen tarvitaan myös johtajan kyvyn mittausta ja johtamispalautteen keräämistä sekä keskustelua palautteesta avoimesti työntekijöiden kanssa. Tämä puolestaan vaatii johtajalta itseluottamusta (Kauppinen 2002).

5 YRITYSKULTTUURIN MUUTTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Yrityksen menestymiseen eivät riitä laatu ja huippuosaaminen, vaan toimintaympäristön muutos on otettava huomioon. Yrityskulttuurin pitäisi olla sellainen, että se pystyy omaksumaan uutta ja muuttamaan ympäristön muuttuessa (Aaltonen ja Junkkari 1999).

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on vaikeaa. Vanhassa yrityksessä kulttuuri voi olla muutoksen este, koska on totuttu kauan toimimaan tietyllä tavalla ja muutos aiheuttaa epävarmuuden ja turvattomuuden tunnetta (Lämsä ja Uusitalo 2002). Yrityskulttuuri muotoutuu pitkän ajan kuluessa ja monet eri tekijät vaikuttavat sen muodostumiseen. Se voi muuttua itsestään tiedostamattomasti, jolloin puhutaan evolutiivisesta muutoksesta. Toisinaan tarvitaan kuitenkin suunniteltua ja määrätietoista muutostyötä (manipulatiivinen kulttuurin muutos). Tavallisesti kulttuurin muuttaminen on hidasta, mutta joskus organisaation kriisi voi pakottaa yrityskulttuurin melko nopeisiin muutoksiin (Strömmer 1999).

Muutokset toimintaympäristössä vaikuttavat organisaation muutostarpeeseen. Johtajan on osattava auttaa ryhmää joskus muuttamaan kulttuuriollettamuksiaan ja sopeutumaan muuttuviin ympäristöolosuhteisiin. Organisaatiokulttuurin perusoletukset saattavat estää yrityksen kehittämistä, sen toimintatapojen ja strategian muuttamista. Jos organisaatiokulttuuria halutaan kehittää, ei hyödytä muuttaa vain kulttuurin artefakteja

eli näkyvää osaa (asenteita ja rakenteita), vaan pitäisi pystyä muuttamaan perusoletuksia (Schein 1991).

Vanhojen ajattelumallien taustalla olevan yrityskulttuurin muuttaminen on välttämätöntä, jotta yritys voi menestyä nykyisessä nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Tulevaisuuden tuomat haasteet pitäisi pystyä kohtaamaan kulttuuria muuttamalla. Tämä edellyttää sitä, että nykyisen kulttuurin ominaispiirteet tunnistetaan. Vanhojen arvo- ja normijärjestelmien, riittien ja rituaalien tilalle pitäisi pystyä luomaan uudet toimintatapa ylläpitävät järjestelmät (Juuti 1992a).

Organisaation toimintatapa on muuttunut perusoletukseksi, koska se on osoittautunut toimivaksi. Sen muuttaminen vaatii kulttuurin kaikkien puolien muuttamisen. Yrityskulttuuri antaa päivittäiselle elämälle merkityksen ja ennustettavuuden ja siten hallitsee ihmistä ja luo turvallisuutta. Siksi kulttuurin muuttaminen aiheuttaa vastarintaa ja ahdistusta. Kulttuurin muutokseen liittyy uskomuksien, arvojen, oletusten ja asenteiden poisoppimista (Schein 2001). Yrityskulttuuria ei voi muuttaa sitä vastustamalla tai pakottamalla sitä muuttumaan (Hampden-Turner 1991).

Muutos on uhka yrityskulttuurille ja aiheuttaa työntekijöille epävarmuuden, hämmennyksen ja vihan tunteita. Tärkeät arvot saattavat heikentyä ja rituaalit muuttua. Kulttuuriin kohdistuvat muutokset tarkoittavat muutoksia ihmisten käyttäytymisessä. Kulttuurin muuttaminen on hidasta ja vaikeaa. Kulttuuri vastustaa muutosta sitä enemmän mitä vahvempi se on. Työntekijöiden turvallisuuden tunne pitäisi pyrkiä säilyttämään muutoksessa (Deal ja Kennedy 1987).

Organisaatiokulttuurin muutos voi olla seurausta toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Näihin muutoksiin ei paljon pystytä vaikuttamaan, mutta ne voivat vaikuttaa suoraan kulttuurin syvätasolle. Hautamäki ja Paavola ovat tutkineet, miten Helsingin kaupungin työntekijät kokivat 1990-luvun alun laman aiheuttamat muutokset työyhteisössä. Tutkimuksessa todettiin laman olleen ulkoinen toimintaympäristön muutos, joka vaikutti organisaatiokulttuurin näkyvään tasoon eli toimintatapoihin, mutta

myös kulttuurin syvempään tasoon eli ihmisten käsityksiin todellisuudesta ja uskomuksiin. Nämä puolestaan vaikuttivat normeihin (Hautamäki ja Paavola 1995).

Arvoihin ja johtamiseen liittyvän tutkimuksen avulla voidaan yrityksen kulttuuria kehittää. Yhteinen keskustelu arvoista auttaa muuttamaan toimintatapoja ja sitä kautta yrityskulttuuria (Junnola ja Juuti 1993). Johto on avainasemassa yrityskulttuurin uudistamisessa. Rakenteita ja artefakteja muuttamalla, toimintamalleja ja sääntöjä uudistamalla, koulutuksen avulla sekä luomalla uusia yhteyksiä sidosryhmiin voidaan kulttuuria uudistaa (Strömmer 1999). Esimiehen ja avainhenkilöiden vaihtuminen sekä henkilöstön ja johdon kehittäminen voivat edistää kulttuurin muutosta (Lämsä ja Uusitalo 2002). Apteekissa apteekkarin vaihtuminen voi käynnistää yrityskulttuurin muutosprosessin. Jokaisessa apteekissa on oma yrityskulttuurinsa, ja uusi apteekkari tulee paikalle omien kulttuurillisten oletustensa kanssa. Hänen henkilökohtaiset uskomuksensa, oletuksensa ja arvonsa eivät ole itsestään selvyyksiä uudessa paikassa. Sen seurauksena yrityskulttuuri voi olla pakotettu muuttumaan, mikä ei aina käy kivuttomasti.

6 YRITYSKULTTUURIN TUTKIMINEN

Yrityskulttuurin tunnistaminen on vaikeaa, koska yhteiset arvot ja käsitykset on luotu vähitellen ja niitä toteutetaan huomaamatta ja itsestäänselvyyksinä (Ahoon ja Pohjanheimo 2000). Organisaation historia, sen menneet tapahtumat, ovat muokanneet sen yrityskulttuuria. Organisaatiokulttuuria kuvattaessa pitäisi keskittyä kuvaamaan sitä, millaisia yrityksessä ollaan nyt ja millaisena toiset näkevät yrityksen. Kun kulttuurin tärkeimmät piirteet on löydetty, voidaan miettiä, mitkä uskomukset ja oletukset vaikuttavat toiminnan taustalla (Aaltonen ym. 2003).

Kulttuuriaan tutkimalla yritys voi oppia ymmärtämään omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan ja pystyy tekemään oikeita strategisia valintoja (Schein 1991). Samalla pitäisi tutkia myös sitä, mihin suuntaan toimintaympäristö muuttuu ja millaiset valmiudet yrityksellä on muutoksen kohtaamiseen (Aaltonen ja Junkkari 1999).

Yrityskulttuuri on niin itsestään selvä ryhmän jäsenille, että heidän on sitä vaikea kuvata. Siksi kulttuurin tutkiminen on vaikeaa. Kulttuuritutkimuksilla ja kyselyillä ei saada selville tärkeitä, yhteisiä piileviä oletuksia, vaan ne tuovat esille ainoastaan artefakteja, arvoja ja joitakin perusoletuksia. Kunkin organisaation omia keskeisiä ulottuvuuksia on vaikea määrittellä ja siksi oikeanlaisten kysymyslomakkeiden laatiminen on mahdotonta. Tutkimuksella voidaan havaita, toteutuvatko ilmaistut arvot vai eivät ja millä alueella ne eivät toteudu (Schein 2001).

Scheinin mukaan kyselylomakkeita käyttämällä kulttuuritutkimuksessa päästään vain ryhmän jäsenten ilmaisemiin arvoihin. Niillä voidaan tutkia ainoastaan kulttuurin pintailmiöitä, artefakteja ja julkisesti ilmaistuja arvoja. Eräs tapa tutkia yrityskulttuuria on käyttää ulkopuolista tutkijaa, joka tekee havainnot yrityksestä ja keskustelee kulttuurissa toimivien kanssa siitä, miten havainnot ilmentävät kulttuuria. Sen jälkeen lisätietoa voidaan kerätä kyselylomakkeilla (Schein 1991).

Jos tutkitaan yrityksen artefakteja ja arvoja, voidaan saada selville taustalla olevia perusoletuksia. Ilmaistujen arvojen kautta voidaan pyrkiä ymmärtämään taustalla olevia syvempiä oletuksia, mutta se voi olla vaikeaa (Schein 1991).

Arvojen määrittelyn ja arvokeskustelun avulla pyritään muuttamaan työyhteisön jäsenten toimintatapoja ja siten työskulttuuria. Tekemällä arvokysely henkilöstölle voidaan saada tietoa nykyarvoista ja tavoitearvoista. Ongelmana kyselyssä on se, että kysymykset eivät kata kaikkea ja tietoa saadaan vain niistä asioista, joista kysytään. Lisäksi vastaajan voi olla vaikea tehdä valintaa monen hyvän vaihtoehdon välillä. Ryhmäkeskustelua voidaan käyttää joko täydentämään kyselyä tai yksistään nykyisen toimintakulttuurin ja tavoitteiden määrittelyssä (Ahonen ja Pohjanheimo 2000).

Käytettäessä ryhmäkeskustelua kulttuurin arvioimiseen siinä keskustellaan organisaation menestyksen kannalta tärkeistä alueista. Ensin valitaan asiat, joita halutaan muuttaa tai parantaa. Sen jälkeen pyritään tunnistamaan organisaatiolle luonteenomaiset artefaktit ja listaamaan ilmaistuja arvoja. Ilmaistuja arvoja verrataan

artefakteihin ja jos huomataan ristiriitoja tai epä johdonmukaisuuksia arvojen ja artefaktien (näkyvä käyttäytyminen, menettelytavat, käytännöt) välillä jollakin alueella voidaan olettaa syvempien oletusten vaikuttavan siinä. Pyrkimällä tunnistamaan näkyvää käyttäytymistä ja muita artefakteja ohjaavat asiat, päästään piilevän kulttuurin tasolle (Schein 2001).

Toimintakulttuurin tutkimisessa voidaan käyttää myös ulkopuolista haastattelijaa ja havainnoijaa, joka tutustuu yrityksen kirjallisiin lähteisiin, havainnoi arkipäivän työtä ja haastattelee eri ihmisiä (Ahonen ja Pohjanheimo 2000).

7 KYSELYTUTKIMUS APTEEKKIEN ARVOISTA JA TOIMINTATAVOISTA

7.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet

Aiheen projektityölleni sain tutustuessani Keskuskauppakamarin yrityskulttuuri 2001-raporttiin, jossa oli selvitetty suomalaisten yritysten arvoja ja yrityskulttuuria.

Yrityskulttuuri vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen yrityksessä, työssä viihtymiseen, jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen. Ulospäin näkyvä osa yrityskulttuurista voi vaikuttaa myös alalle hakeutumiseen. Vahva yrityskulttuuri on merkityksellinen yrityksen menestymiselle. Yrityksen kulttuuri on olemassa, olipa siitä puhuttu tai ei.

Yrityskulttuurin tunteminen on tärkeää, koska siten opimme ymmärtämään omia vahvuuksiamme ja heikkouksiamme.

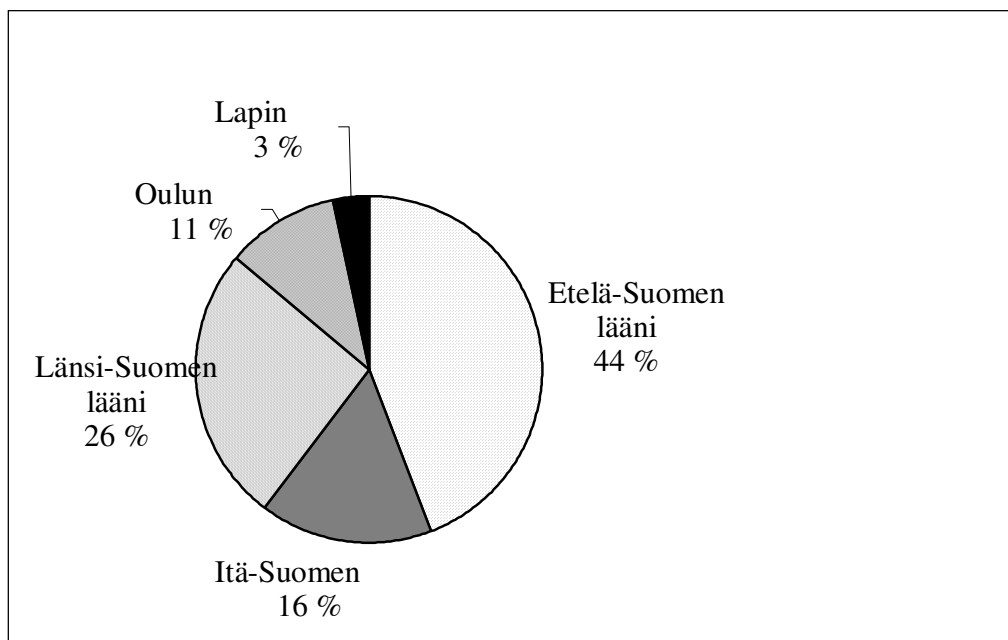
Yrityskulttuuri on laaja käsite. Tutustuessani aiheeseen tarkemmin huomasin, että yrityskulttuurin syvempien tasojen tutkiminen on vaikeaa ja vaatisi perusteellisempaa analyysia ja päädyin kartoittamaan näkyvämpiä tasoja eli apteekkien arvoja ja toimintatapoja. Niitä tutkimalla voidaan saada selville joitakin yrityskulttuurin ominaispiirteitä. Apteekit tulevat olemaan monenlaisten muutosten ja haasteiden edessä lähitulevaisuudessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, miten arvojen ja toimintatapojen oletetaan muuttuvan.

7.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus tehtiin lähettämällä kyselylomake 151 apteekkarille ja proviisorille (52 % apteekkareita, 48 % proviisoreja). Heidät valittiin systemaattisella otannalla (tasavälein aakkosjärjestyksestä) koko maasta. Alueellisesti otanta jakautui seuraavasti: Etelä-Suomen lääni 37 %, Länsi-suomen lääni 37 %, Itä-Suomen lääni 14 %, Oulun lääni 9 % ja Lapin lääni 4 %. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kysymykset liittyivät apteekin toimintatapoihin ja apteekissa arvostettuihin asioihin (liite 1). Tulokset analysoitiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Tulokset esitetään suorina jakaumina ja prosenttiosuuksina.

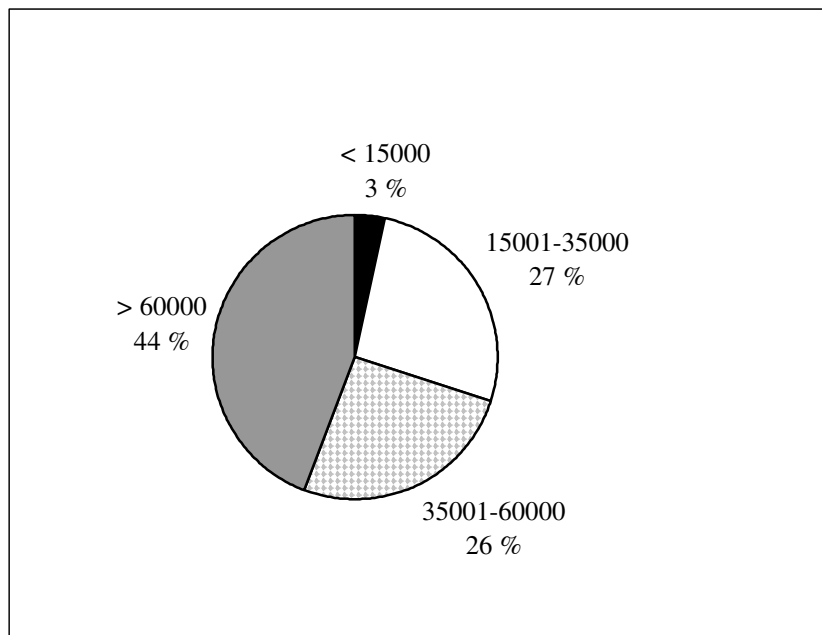
8 TULOKSET

Kyselyyn tuli vastauksia yhteensä 98 eli kokonaisvastausprosentti oli 65 %. Näistä viisi vastausta hylättiin: kahdesta puuttuivat taustatiedot ja yksi vastanneista oli farmaseutti (kysely oli suunnattu proviisoreille ja apteekkareille) sekä lisäksi kaksi vastausta tuli liian myöhään. Tutkimukseen hyväksyttiin ja analysoitiin siis 93 vastausta eli vastausprosentiksi tuli 62 %. Vastanneista apteekkareita oli 42 % ja proviisoreja 55 %. Vastauksista suurin osa (44 %) oli Etelä-Suomen läänistä, seuraavaksi eniten Länsi-Suomen läänistä (26 %) (kuva 5). Lapin läänistä oli vain kolme apteekkarien vastausta. Eniten vastanneista proviisoreista (51 %) oli Etelä-Suomen läänistä. Apteekkareista vastanneita oli melko tasaisesti Etelä-Suomen (35 %) ja Länsi-Suomen (33 %) lääneistä.



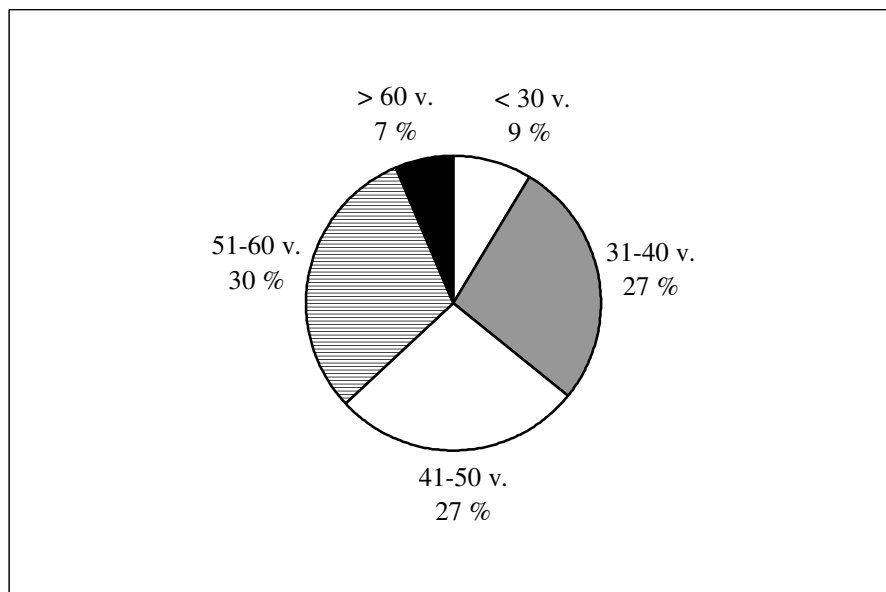
Kuva 5. Kyselyyn vastanneet apteekin sijainnin mukaan (n=93)

Vastauksista 44 % tuli apteekeista, joiden reseptuuri oli yli 60000 (kuva 6). Suurin osa proviisoreista (49 %) oli näistä apteekeista. Apteekkareita suurimmista apteekeista oli 38 % ja 15001–35000 reseptin apteekeista 40 %. Pienistä alle 15000 reseptin apteekeista oli kolme vastausta.



Kuva 6. Kyselyyn vastanneet apteekin reseptuurin mukaan (n=93)

Vastaajat olivat työskennelleet apteekissa 1- 49 vuotta. Apteekkareista yli 60-vuotiaita oli 15 %, suurin osa (58 %) oli 51–60-vuotiaita. Proviisoreista 48 % oli 31–40-vuotiaita, alle 30-vuotiaita oli 15 %. Kaikki vastanneet huomioon otettaessa vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti ikäryhmiin 31–40, 41–50 ja 51–60 vuotta (kuva 7).



Kuva 7. Kaikkien vastanneiden ikäjakauma (n=93)

8.1 Arvokeskustelu ja arvojen kirjaaminen

Arvoista oli keskusteltu 73 %:ssa kaikista vastanneista apteekeista. Niistä 25 % oli myös kirjannut keskustellut arvot näkyviksi. Apteekkareista 90 % ilmoitti, että heidän apteekissaan oli arvoista keskusteltu, proviisoreista vain 64 %. Kuitenkin vain 25 % apteekkareista sanoi, että arvot oli kirjattu näkyviin. Suurimmista, yli 60000 reseptin apteekeista, 85 %:ssa oli arvoista keskusteltu ja 42 % niistä oli myös kirjannut arvot näkyviksi (taulukko 1). Myös kaikki kolme pienintä apteekkia ilmoittivat keskustelleensa arvoista. Arvoista oli keskusteltu myös noin 60 %:ssa niistä apteekeista, joiden reseptuuri oli 15000–600000.

Taulukko 1. Arvoista keskusteleminen ja kirjaaminen apteekeissa reseptuurin mukaan prosentteina (n=93)

apteekin koko (reseptiä)	vastanneet apteekit(%), joissa arvoista on keskusteltu	vastanneet apteekit(%), joissa arvot on kirjattu
15001–35000	60,0	8,0
35001–60000	62,5	20,8
yli 60000	85,4	41,5

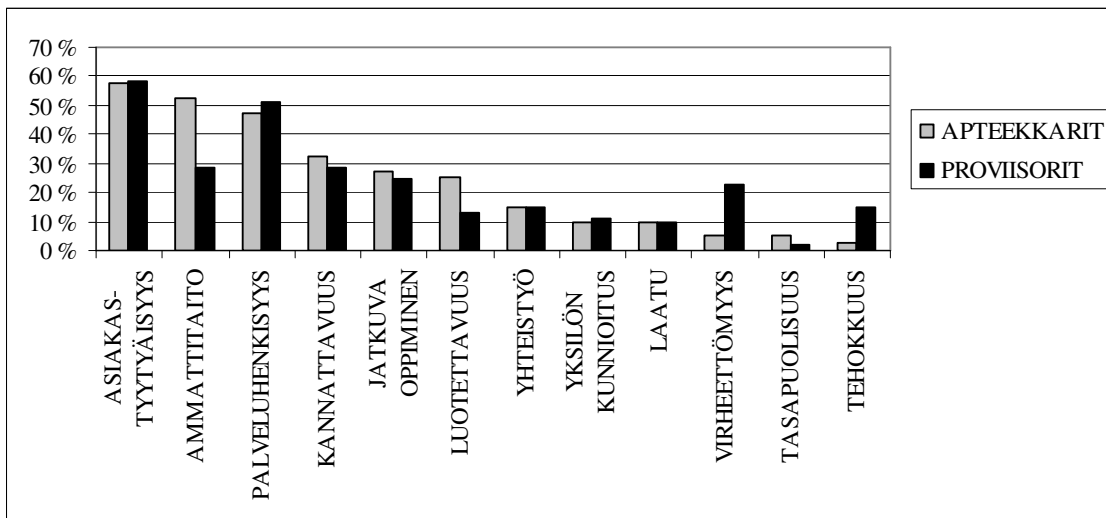
8.2 Apteekin tärkeimmät arvot

Kun pyydettiin luettelemaan kolme tärkeintä apteekin arvoa, 58 % vastaajista mainitsi asiakastyytyväisyyden. Seuraavaksi tulivat palveluhenkisyys (49 %) ja ammattitaito (39 %) (taulukko 2). Yksikään vastaaja ei maininnut uudistushenkisyyttä, demokraattista päätöksentekoa ja perinteiden arvostusta. Luovuus, avoimuus ja pikkutarkkuus mainittiin yhdessä vastauksessa ja tasapuolisuus kolmessa vastauksessa.

Taulukko 2. Tärkeimmät arvot - kaikki vastanneet (n=93)

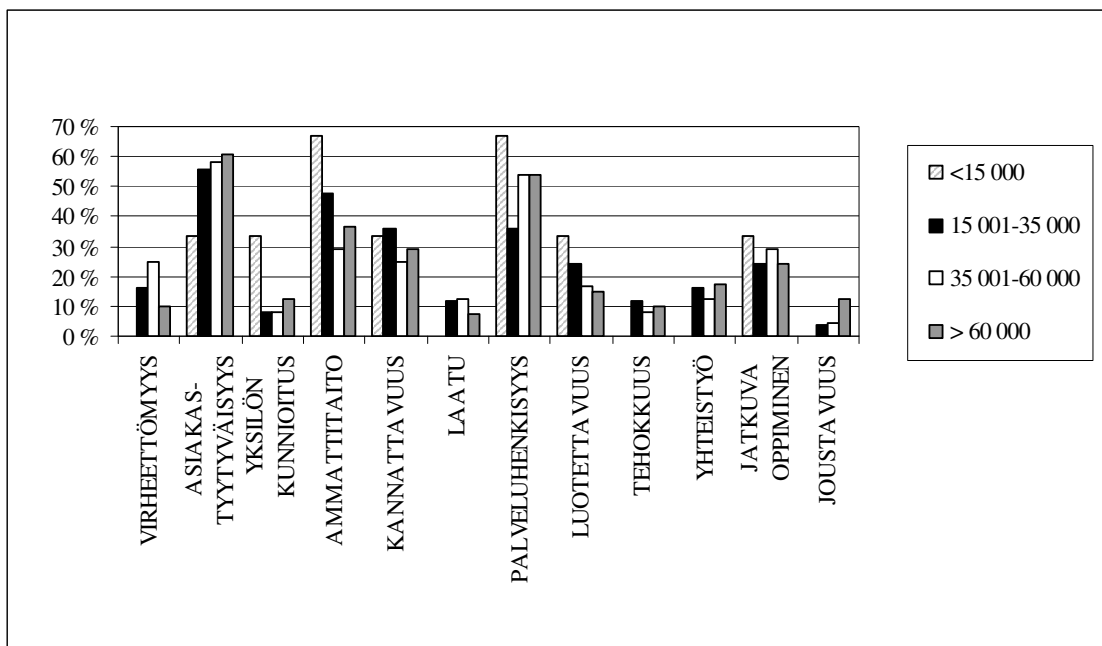
ARVO	tärkeimmät arvot %:lla apteekkeista
asiakastyytyväisyys	58,1
palveluhenkisyys	49,5
ammattitaito	38,7
taloudellinen kannattavuus	30,1
jatkuva oppiminen ja kehittyminen	25,8
luotettavuus	18,3
virheettömyys	15,1
yhteistyö	15,1
yksilön kunnioitus ja arvostus	10,8
laatu	9,7
tehokkuus	9,7
joustavuus	7,5

Proviisorien ja apteekkarien vastauksissa oli pieniä eroja. Suurin ero oli ammattitaidon kohdalla, jonka mainitsi 28 % proviisoreista. Apteekkarien vastaava luku oli 53 % (kuva 8). Vastanneista proviisoreista 23 % ilmoitti virheettömyyden ja 11 % joustavuuden olevan tärkeä arvo. Vastaavat luvut apteekkareilla olivat 5 % ja 3 %.



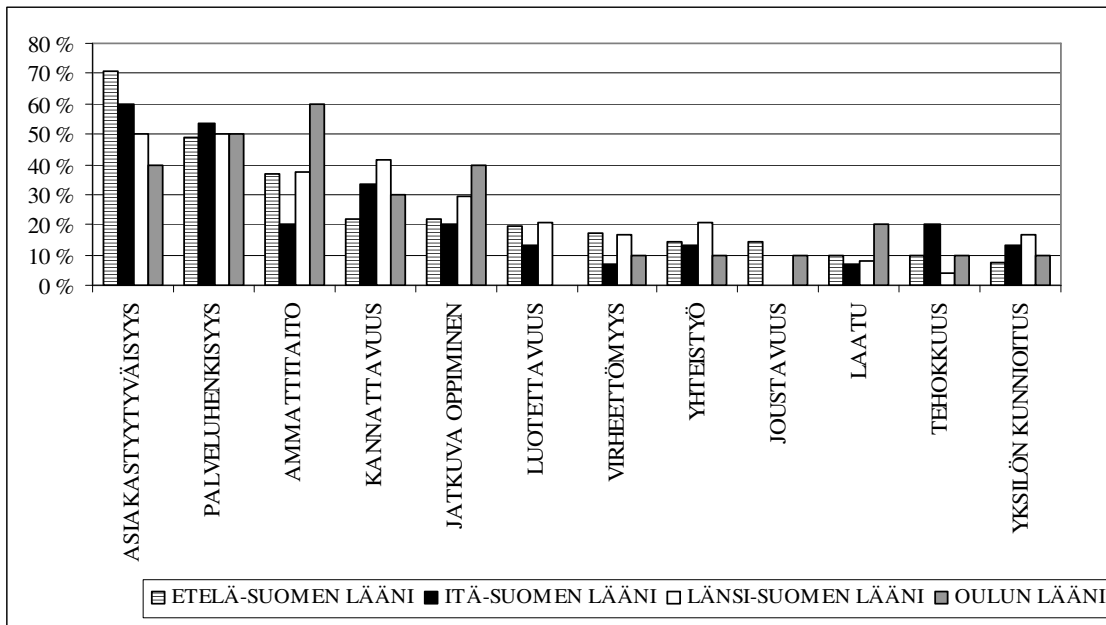
Kuva 8. Tärkeimmät arvot apteekkarien ja proviisorien ilmoittamina (n=93)

Apteekin koon mukaan tarkasteltuna tärkeimmät arvot pysyivät samoina (kuva 9). Pienimmät apteekit pitivät ammattitaitoa, palveluhenkisyyttä ja yksilönkunnioitusta tärkeimpinä arvoina kuin suuremmat apteekit. Kokoluokan 15001–35000 reseptiä apteekeilla palveluhenkisyyden ja kannattavuus olivat yhtä tärkeitä arvoja (36 %). Suuremmissa apteekeissa (yli 35000 res.) palveluhenkisyyden ja asiakastytyväisyys nähtiin huomattavasti tärkeimpinä kuin kannattavuus. Näistä apteekeista palveluhenkisyyttä piti tärkeänä 54 %, asiakastytyväisyyttä noin 60 % ja kannattavuutta alle 30 %.



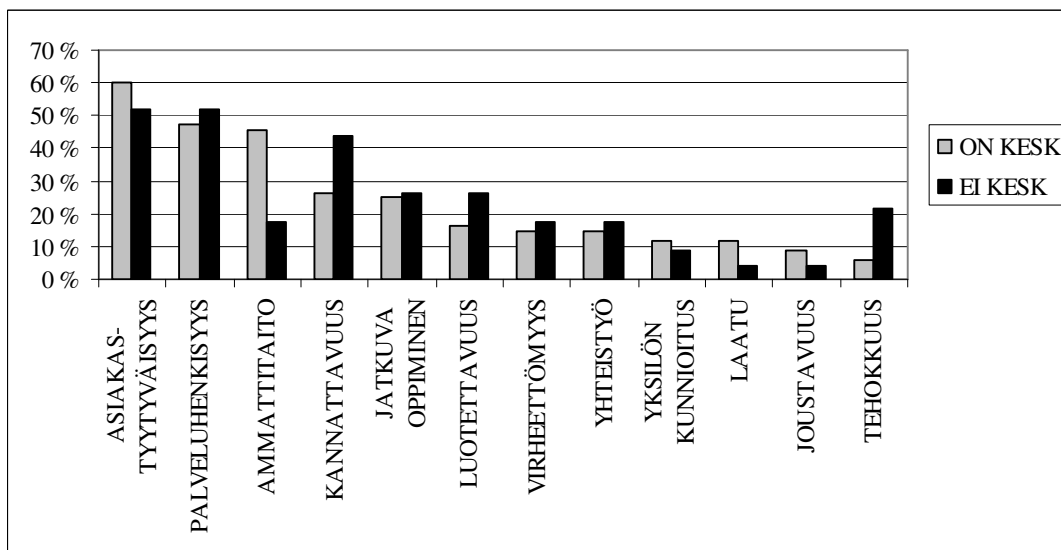
Kuva 9. Tärkeimmät arvot apteekin koon mukaan (n=93)

Etelä-Suomen läänin apteekkien tärkein arvo kyselyn mukaan oli asiakastytyväisyys, jonka 71 % vastanneista ilmoitti tärkeäksi (kuva 10). Oulun läänin apteekit puolestaan pitivät ammattitaitoa tärkeimpänä arvona (60 %), asiakastytyväisyyden ollessa kolmannella tilalla (40 %). Heillä jatkuva oppiminen ja kehittyminen nähtiin yhtä tärkeänä arvona kuin asiakastytyväisyys. Muilla alueilla asiakastytyväisyys oli huomattavasti tärkeämpi näistä kahdesta. Itä-Suomen läänissä kannattavuus (33 %) nousi ammattitaidon (20 %) edelle. Kokonaisuutena yhteistyö ei saanut arvona paljon kannatusta, mutta Länsi-Suomen apteekit (21 %) pitivät sitä jonkin verran tärkeämpänä arvona kuin muiden alueiden apteekit. Lapin läänin kolmessa vastauksessa tärkeimmät arvot olivat ammattitaito ja luotettavuus.



Kuva 10. Tärkeimmät arvot apteekin sijainnin mukaan (n=93)

Asiakastyytyväisyys ja palveluhenkisyys nähtiin tärkeimpinä apteekin arvoina riippumatta siitä oliko arvoista keskusteltu apteekissa vai ei (kuva 11). Ammattitaitoa piti tärkeänä apteekkinsa arvona 46 % niistä vastaajista, joiden apteekissa arvoista oli keskusteltu. Jos arvoista ei ollut keskusteltu, vastaava luku oli vain 18 %. Niissä apteekeissa, joissa arvoista ei ollut keskusteltu, taloudellista kannattavuutta pidettiin tärkeämpänä arvona (44 %) kuin niissä, joissa arvoista oli keskusteltu (27 %). Samansuuntainen tulos oli myös tehokkuuden kohdalla.



Kuva 11. Tärkeimmät arvot sen mukaan onko niistä keskusteltu apteekissa (n=93)

Apteekeissa, joissa arvot oli kirjattu näkyviin, koettiin ammattitaito, jatkuva oppiminen ja kehittyminen, laatu sekä joustavuus tärkeämmiksi arvoiksi kuin tutkimukseen osallistuneissa apteekteissa keskimäärin (taulukko 3).

Taulukko 3. Tärkeimmät arvot apteekteissa, joissa ne oli kirjattu näkyviksi ja kaikissa vastanneissa apteekteissa

ARVO	apteekit (%), joissa arvot on kirjattu (n=24)	kaikki vastanneet apteekit (%) (n=93)
asiakastyytyväisyys	54,2	58,1
ammattitaito	45,8	38,7
palveluhenkisyys	37,5	49,5
jatkuva oppiminen ja kehittyminen	37,5	25,8
taloudellinen kannattavuus	33,3	30,1
laatu	16,7	9,7
joustavuus	12,5	7,5
virheettömyys	8,3	15,1
luotettavuus	8,3	18,3
yhteistyö	8,3	15,1
yksilön kunnioitus	4,2	10,8
tehokkuus	4,2	9,7

8.3 Tärkeimmät arvot nyt ja tulevaisuudessa

Kysyttäessä avoimella kysymyksellä yleensä tärkeimpiä apteekin arvoja apteekkareista 53 % piti tällä hetkellä tärkeimpänä ammattitaitoa ja 30 % asiakastyytyväisyyttä.

Seuraavina tulivat yhtä tärkeinä (18 %) taloudellinen kannattavuus, palveluhenkisyys ja luotettavuus. Proviisoreista 45 % mainitsi ammattitaidon ja 39 %

asiakastyytyväisyyden. Sitten tulivat palveluhenkisyys (32 %) ja luotettavuus (21 %).

Proviisoreilla viiden tärkeimmän joukossa oli myös laatu (17 %), joka apteekkareilla jäi seitsemänneksi (8 %).

Useimmat vastaajat olivat sitä mieltä, että tulevaisuudessa apteekin tärkeimmät arvot pysyvät samoina. Asiakastyytyväisyys (36 %), ammattitaito (41 %), taloudellinen kannattavuus (27 %) ja palveluhenkisyys (22 %) nimettiin tärkeimpinä (taulukko 4).

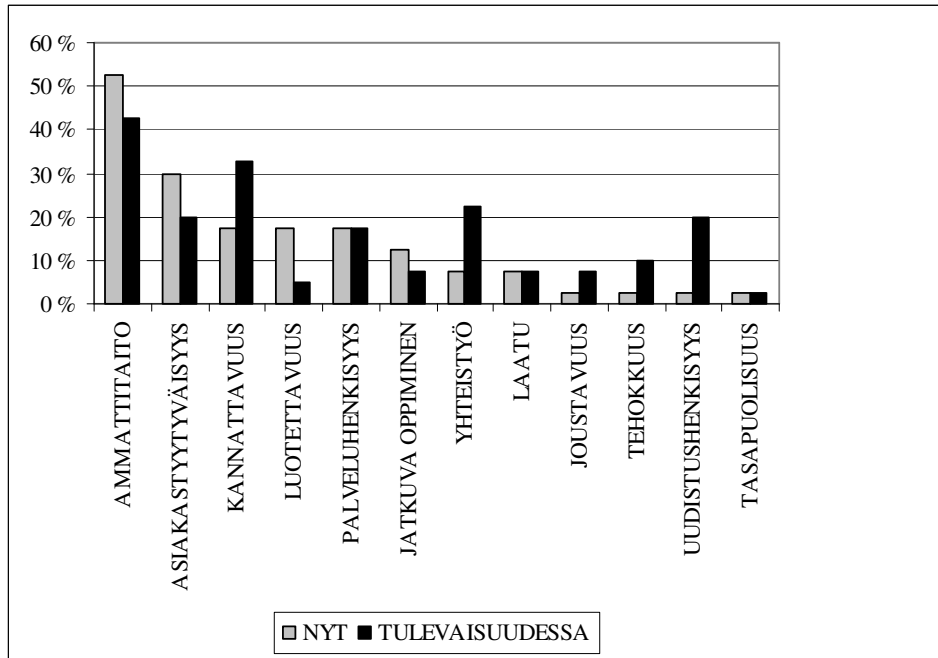
Taulukko 4. Tärkeimmät arvot tulevaisuudessa - kaikki vastanneet (n=93)

ARVO	%:a vastanneista piti tärkeänä
ammattitaito	40,9
asiakastyytyväisyys	35,5
taloudellinen kannattavuus	26,9
palveluhenkisyys	21,5
jatkuva oppiminen ja kehittyminen	17,2
laatu	11,8
tehokkuus	11,8
uudistushenkisyys	11,8
luotettavuus	10,8
yhteistyö	10,8
joustavuus	7,5
yksilön kunnioitus ja arvostus	5,4

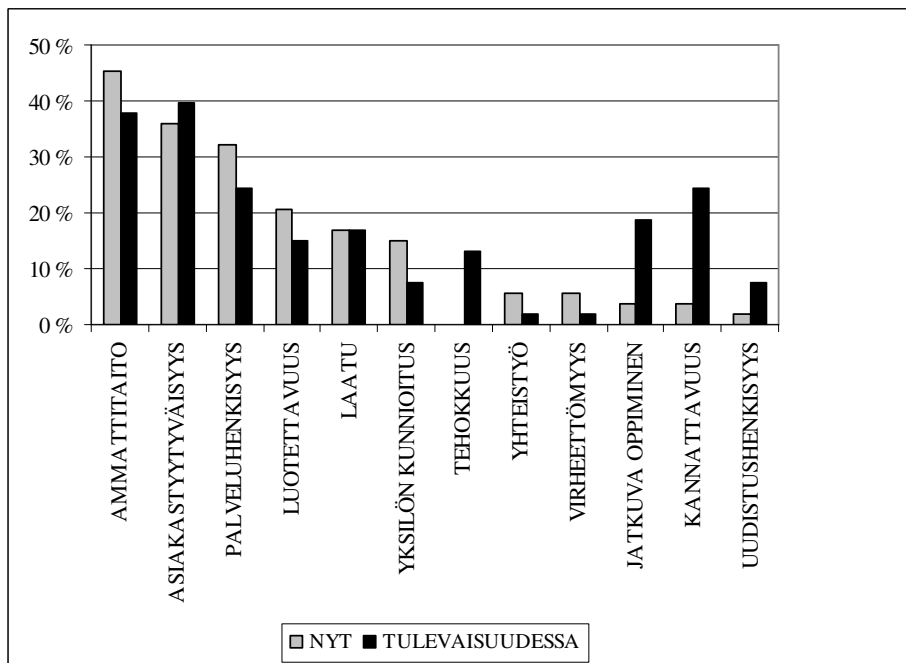
Apteekkarien mielestä ammattitaito oli tärkein arvo tulevaisuudessa (43 % kaikista vastanneista, 48 % 51–60-vuotiaista) (kuva 12). Taloudellisen kannattavuuden mainitsi kaikista apteekkareista 33 % tulevaisuudessa tärkeänä ja 23 % heistä oli sitä mieltä, että yhteistyön merkitys arvona kasvaa. 41–50- vuotiaista apteekkareista yhteistyötä piti tärkeänä tulevaisuudessa 46 %. Uudistushenkisyys tulee tärkeäksi arvoksi tulevaisuudessa apteekkareista 20 %:n mielestä.

Myös proviisorien mielestä taloudellisen kannattavuuden merkitys arvona kasvaa (kuva 13). Heistä 25 % ilmoitti sen tärkeäksi tulevaisuuden arvoksi. Proviisorien mukaan tärkein apteekin arvo tulee olemaan asiakastyytyväisyys (40 %). Jatkuva oppiminen ja

kehittyminen olivat proviisoreista 19 %:n mielestä tärkeä arvo, mutta vain 8 % heistä piti uudistushenkisyyttä tärkeänä.



Kuva 12. Tärkeimmät arvot nyt ja tulevaisuudessa – apteekkarit (n=40)



Kuva 13. Tärkeimmät arvot nyt ja tulevaisuudessa – proviisorit (n=53)

8.4 Käytössä olevat toimintatavat

Kyselyssä mainituista toimintatavoista eniten olivat käytössä apteekeissa vastualueet (säännöllisesti 74 %:ssa) ja seuraavaksi kannustaminen oppimiseen (52 %) ja työnkierto (41 %) (taulukko 5). Vain 7 vastaajaa (8 %) ilmoitti, että heidän apteekissaan tehdään säännöllisesti työtyytyväisyystutkimuksia ja 67 % ei ollut tehnyt niitä koskaan. Vastanneista apteekeista 12 % teki säännöllisesti asiakastytyväisyystutkimuksia, 52 % oli tehnyt niitä joskus ja 36 % ei ollut tehnyt niitä koskaan. Säännöllisiä yhteisiä palavereja terveydenhuollon kanssa pidettiin 11 %:ssa apteekeista.

Taulukko 5. Apteekkeissa käytössä olevat toimintatavat - kaikki vastaajat (n=93)

	säännöllisesti käytössä %:ssa	joskus käytetty %:ssa	ei koskaan käytetty %:ssa apteekkeja
tulospalkkaus/lisäpalkitseminen	14,0	41,9	41,9
laatujärjestelmä	21,5	29,0	46,2
tiimityö	29,0	34,4	35,5
kehityskeskustelut	15,1	46,2	38,7
henkilökunnan yhteiset palaverit	38,7	53,8	7,5
vastualueet	74,2	22,6	2,2
työnkierto	40,9	38,7	17,2
koulutussuunnitelmat	19,4	39,8	39,8
kannustaminen jatkuvaan oppimiseen	51,6	36,6	9,7
tykytoiminta	33,3	40,9	24,7
työpaikan työtyytyväisyystutkimukset	7,5	23,7	66,7
asiakastytyväisyystutkimukset	11,8	51,6	35,5
yhteiset palaverit terveydenhuollon kanssa	10,8	73,1	16,1

Suurimmalla osalla apteekeista (73 %) oli joskus ollut yhteinen palaveri terveydenhuollon kanssa. Myöskään henkilökunnan yhteisiä palavereita ei aina pidetty

säännöllisesti. Apteekeista 54 % ilmoitti niitä joskus pitäneensä ja oli muutama apteekki (7 %), jossa niitä ei ollut pidetty lainkaan. Viides osa vastanneista apteekeista (22 %) ilmoitti, että heillä oli käytössä säännöllisesti laatujärjestelmä, mutta 46 % apteekeista ei ollut koskaan käyttänyt laatujärjestelmää. Tulospalkkausta tai lisäpalkitsemista oli käytetty joskus 42 %:ssa apteekeista. Saman verran apteekkeja ei ollut käyttänyt sitä koskaan.

Apteekkarien ja proviisorien vastaukset erosivat jonkin verran toisistaan (taulukko 6). Apteekkareista 68 % oli sitä mieltä, että heidän apteekissaan kannustettiin jatkuvaan oppimiseen, proviisoreista 40 %. Yhteisiä palavereja terveydenhuollon kanssa ilmoitti säännöllisesti olevan käytössä 15 % apteekkareista, proviisoreista vain 8 %. Myös tiimityö ja henkilökunnan yhteiset palaverit olivat apteekkarien ilmoituksen mukaan enemmän käytössä kuin proviisorien.

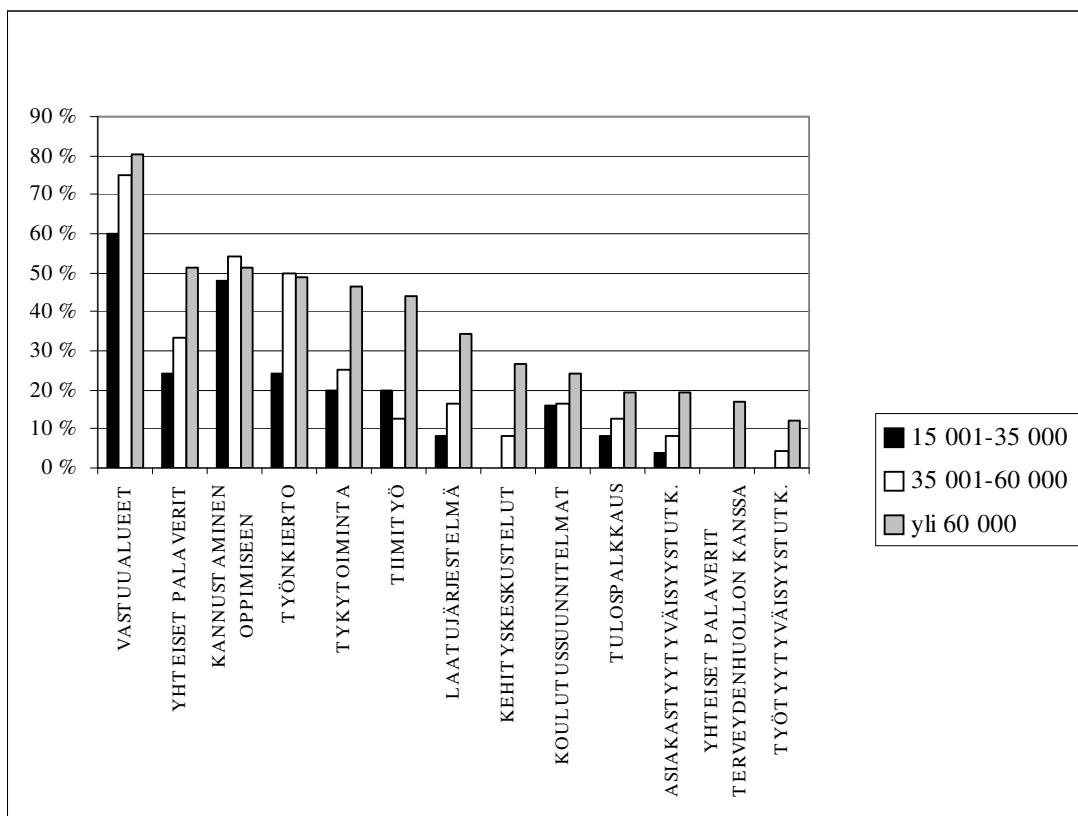
Taulukko 6. Säännöllisesti käytössä olevat toimintatavat apteekkarien (n=40) ja proviisorien (n=53) vastausten mukaan

	apteekkarit %:ssa apteekkeja	proviisorit %:ssa apteekkeja
tulospalkkaus/lisäpalkitseminen	12,5	15,1
laatujärjestelmä	22,5	20,8
tiimityö	35,0	24,5
kehityskeskustelut	12,5	17,0
henkilökunnan yhteiset palaverit	45,0	34,0
vastuualueet	80,0	69,8
työnkierto	32,5	47,2
koulutussuunnitelmat	17,5	20,8
kannustaminen jatkuvaan oppimiseen	67,5	39,6
tykytoiminta	37,5	30,2
työpaikan työtyytyväisyystutkimukset	7,5	7,5
asiakastyytyväisyystutkimukset	12,5	11,3
yhteiset palaverit terveydenhuollon kanssa	15,0	7,5

Suuremmissa apteekeissa useimmat toimintatavat olivat enemmän käytössä kuin pienemmissä. Yhteisiä palaverieja terveydenhuollon kanssa oli säännöllisesti 17 %:lla yli 60000 reseptin apteekeista. Sen sijaan niitä ei ollut säännöllisesti käytössä yhdelläkään 15000–60000 reseptin apteekilla (kuva 14).

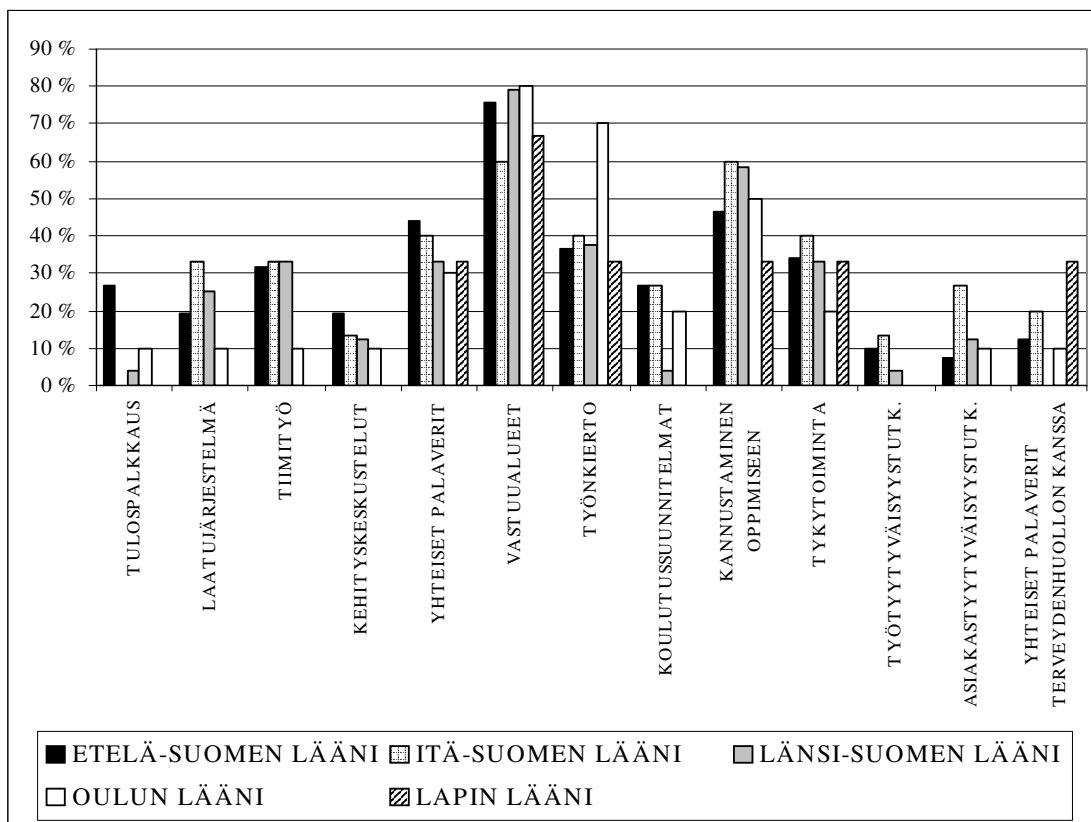
Asiakastyytyväisyystutkimuksia teki säännöllisesti suurimmista apteekeista 19 %, muilla prosentiosuus jäi alle kymmeneen. 15000–35000 reseptin apteekeista 48 % ilmoitti, että heillä ei ole koskaan tehty asiakastyytyväisyystutkimuksia.

Säännöllisiä henkilökunnan yhteisiä palaverieita pidettiin 51 %:ssa suurimmista apteekeista, 33 %:ssa 35000–60000 reseptin ja 24 %:ssa 15000–35000 reseptin apteekeista. Kehityskeskustelut olivat käytössä säännöllisesti 27 %:ssa yli 60000 reseptin apteekeista. 15000–35000 reseptin apteekeissa niitä ei ollut käytössä säännöllisesti kenelläkään. Näistä apteekeista 56 %:ssa ei ollut koskaan pidetty kehityskeskusteluja. Suurimmista apteekeista 24 % ilmoitti, että heillä oli henkilöstölle koulutussuunnitelmat säännöllisessä käytössä, puolet 35000–60000 reseptin apteekeista puolestaan ei ollut niitä koskaan käyttäneet.



Kuva 14. Säännöllisesti käytössä olevat toimintatavat reseptuurin mukaan (n=93)

Alueelliset erot toimintatavoissa näkyvät kuvassa 15. Tulospalkkaus oli Etelä-Suomen apteekkeissa säännöllisesti käytössä 26,8 %:ssa, Itä-Suomen läänin apteekkeissa ei yhdessäkään. Sen sijaan Itä-Suomen apteekkeissa tehtiin eniten asiakastytyväisyystutkimuksia säännöllisesti (27 %:ssa). Heillä oli myös prosentuaalisesti eniten käytössä säännöllisesti yhteiset palaverit terveydenhuollon kanssa (20 %).



Kuva 15. Säännöllisesti käytössä olevat toimintatavat sijainnin mukaan (n=93)

8.5 Tulevaisuudessa käyttöön otettavat toimintatavat

Toimintatavoista, joita tulevaisuudessa pitäisi kaikkien vastaajien mielestä kehittää tai ottaa käyttöön, ensimmäiselle sijalle nousi kehityskeskustelut (taulukko 7).

Apteekkareista 48 % ja proviisoreista 40 % oli sitä mieltä. Seuraavaksi tärkeimmiksi

tulivat tykytoiminta (36 %), laatujärjestelmä (30 %) ja henkilökunnan yhteiset palaverit (29 %). Proviisoreista 45 % oli sitä mieltä, että tykytoimintaa pitäisi kehittää, apteekkareista 23 %. Apteekkarit (30 %) näkivät yhteiset palaverit terveydenhuollon kanssa tulevaisuudessa tärkeämmiksi kuin proviisorit (17 %).

Taulukko 7. Tulevaisuudessa tärkeimmät käyttöön otettavat toimintatavat

	apteekkarit (%) (n=40)	proviisorit (%) (n=53)	kaikki (%) (n=93)
kehityskeskustelut	47,5	39,6	43,0
tykytoiminta	22,5	45,3	35,5
laatujärjestelmä	37,5	24,5	30,1
henkilökunnan yhteiset palaverit	25,0	32,1	29,0
henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat	22,5	24,5	23,7
kannustaminen jatkuvaan oppimiseen	22,5	22,6	22,6
yhteiset palaverit terveydenhuollon kanssa	30,0	17,0	22,6
tulospalkkaus/lisäpalkitseminen	22,5	20,8	21,5
työpaikan työtyytyväisyystutkimukset	20,0	15,1	17,2
asiakastytyväisyystutkimukset	15,0	11,3	12,9
tiimityö	5,0	13,2	9,7
vastuualueet	7,5	11,3	9,7
työnkierto	2,5	1,9	2,2

Vain 20 % apteekkareista ja 11 % proviisoreista lisäisi työtyytyväisyystutkimuksia, vaikka 67 %:ssa apteekkeista niitä ei ollut tehty lainkaan.

Asiakastytyväisyystutkimuksia puolestaan ottaisi enenevässä määrin käyttöön 13 % kaikista vastaajista, vaikka niitäkin oli säännöllisesti käytössä vain 12 %:ssa apteekkeja.

9 POHDINTA

Keskuskauppakamarin yrityskulttuuri 2001- raportin mukaan palvelualoilla 82 % yrityksistä oli määritellyt arvot ja 64 % on kirjannut ne näkyviksi (Keskuskauppakamari 2001). Nyt apteekkeille tehdyn tutkimuksen mukaan vastaavat prosentit kaikki vastanneet huomioon otettuna olivat 73 % ja 26 %. Apteekki-alalla arvokeskustelu saattaa olla vielä melko uutta. Toisaalta apteekit yrityksinä ovat usein suhteellisen pieniä ja pienemmissä yrityksissä arvojen määrittely on yrityskulttuuri 2001- raportinkin mukaan vähäisempää. Myös suurimpien tässä kyselyssä mukana olleiden apteekkien arvojen kirjaamisprosentti (42 %) jäi kauaksi edellä mainitun raportin prosenteista.

Apteekkareista 90 % vastasi, että heidän apteekissaan arvoista oli keskusteltu, proviisoreista vain 64 %. Kuitenkin vain 25 % apteekkareista ilmoitti, että arvot on kirjattu näkyviin. Mitä arvoista keskustelemisella on ymmärretty? Mielestäni arvokeskustelusta on paljon enemmän hyötyä, jos arvot myös kirjataan näkyviin, niin että ne ovat kaikkien nähtävillä ja luettavissa. Jos arvoja ei ole kirjattu näkyviin, ne saattavat unohtua käytännön työskentelyssä, henkilökunta ei sitoudu niihin eikä niitä tällöin voi viestiä sidosryhmille. Arvojen määrittelyllä on varmasti merkitystä hyvän yrityskulttuurin muodostumiselle. Kyselyn suuri vastausprosentti osoittaa mielestäni, että arvokeskustelu kuitenkin kiinnostaa ja siihen on alettu kiinnittää huomiota.

9.1 Arvojen osa-alueet

Kauppisen jaottelun mukaan oheisen kyselyn arvoista asiakasarvoihin voidaan laskea kuuluviksi virheettömyys, asiakastyytyväisyys ja palveluhenkisyys. Taloudellisiin arvoihin kannattavuuden lisäksi kuuluu tehokkuus. Ammattitaito, jatkuva oppiminen, luovuus ja uudistushenkisyys ovat kehitykseen liittyviä arvoja. Yhteistyöarvoihin voidaan lukea yksilön kunnioitus, yhteistyö, avoimuus, luotettavuus, laatu, tasapuolisuus, demokraattinen päätöksenteko sekä joustavuus. Yrityksen arvoihin tulisi kuulua arvoja kaikista näistä osa-alueista (Kauppinen 2002).

Tämän tutkimuksen mukaan kaikki muut arvokorit paitsi yhteistyöarvot olivat edustettuina apteekin tärkeimmissä arvoissa. Joissakin vastauksissa tärkeimpinä mainittiin ainoastaan asiakasarvoja ja kehitykseen liittyviä arvoja. Tällöin taloudellista kannattavuutta pidettiin luultavasti itsestään selvyytensä tai seurauksena asiakasarvojen toteutumisesta. Yhteistyö, demokraattinen päätöksenteko, avoimuus, laatu jne. eivät ole kuuluneet perinteisesti apteekin hierarkkiseen yrityskulttuuriin.

9.1.1 Asiakasarvot

Yrityskulttuuri 2001-raportin mukaan tärkeimpiä yritysten arvoja olivat asiakaslähtöisyys, luotettavuus, laadukkuus ja ammattimaisuus (Keskuskauppakamari 2001). Myös tässä tutkimuksessa painottuivat tärkeimmiksi selvästi ja odotetusti asiakasarvot: asiakastyytyväisyys ja palveluhenkisyys. Se osoittaa, että apteekit tahtovat panostaa asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Niillä on halua osoittaa olevansa osa terveydenhuoltoa ja palvella asiakkaita ammattiapteekkina, jotta myös itsehoitolääkkeiden myynti edelleen säilyisi apteekeissa.

9.1.2 Kehitykseen liittyvät arvot

Kehitykseen liittyvistä arvoista tärkeiksi nähtiin jatkuva oppiminen ja ammattitaito. Asiakastyytyväisyys edellyttää ammattitaitoista palvelua ja laadukas palvelu jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Luovuutta ja uudistushenkisyyttä ei juuri mainittu tärkeimpien arvojen joukossa. Ne eivät perinteisesti liene apteekin arvoja ja saattaa olla, että luovat ja uudistushenkiset ihmiset ovat hakeutuneet muille aloille. Tosin niitä ei myöskään Yrityskulttuuri 2001-raportin mukaan pidetty tärkeinä (Keskuskauppakamari 2001). Tulevaisuudessa myös apteekki tarvitsee kuitenkin yhä enemmän ihmisiä, jotka osaavat irrota perinteistä ja pysyvät mukana kehityksessä.

9.1.3 Yhteistyöarvot

Yhteistyöarvoihin kuuluvat arvot jäivät tutkimuksessa myös vähemmän tärkeiden arvojen joukkoon. Kun kysyttiin tulevaisuudessa tärkeitä arvoja, yhteistyö etenkin

terveydenhuollon kanssa nähtiin kuitenkin tärkeäksi. Toimiva yhteistyö on edellytyksenä sille, että apteekki voi olla osa terveydenhuollon ketjua. Julkisen terveydenhuollon resurssien vähentyessä apteekin merkitys yhteistyökumppanina kasvaa esim. annosjakelutoiminnan lisääntyessä. Yhteistyö ja yhteiset pelisäännöt apteekin sisällä puolestaan auttavat tuottamaan laadukasta palvelua. Yhteistyössä tarvitaan yhteistyökykyä, jolloin viestintätaitojen kehittäminen osana jatkuvaa oppimista tulee tärkeäksi. Työyhteisön sisäisessä viestinnässä tarvitaan avoimuutta. Avoimuudella, joustavuudella ja toisen huomioon ottamisella voidaan auttaa toinen toistaan suoriutumaan työstä entistä paremmin. Seurauksena työpaikan ilmapiiri paranee.

Luotettavuus ja laatu lisäävät apteekin uskottavuutta ammattiapteekkina. Yrityskulttuuri 2001- tutkimuksessa laatu oli eräs keskeinen yrityksen arvo sekä yritysjohtajien että työntekijöiden mielestä (Keskuskaupakamari 2001). Laatu arvona sai tässä tutkimuksessa kannatusta vähän. Laaturjärjestelmä oli säännöllisessä käytössä vain 22 %:ssa vastaajien apteekeista. Silti tarvetta sen käyttöön ottoon lähitulevaisuudessa oli vain kolmasosalla vastaajista. Toivottavasti tämä ei tarkoita sitä, että laatuun ei haluta panostaa. Uskon, että laatutyö on apteekeissa yleisesti ottaen alussa, vaikka jotkut apteekit ovatkin jo saaneet ISO 9001:2000 laatusertifikaatin. Apteekeille ollaan laatimassa opasta auttamaan laatujärjestelmän rakentamista, mikä helpottaa laatutyön ottamista osaksi apteekin kehittämistoimintaa. Asiakastytyväisyys on seurausta laadukkaasta palvelusta.

Suurin osa apteekeista piti joskus henkilökunnan yhteisiä palavereja. Myös yhteisiä palavereja terveydenhuollon kanssa on joskus pidetty. Molempiin kaivattaisiin varmasti enemmän säännöllisyyttä. Henkilökunnan yhteiset palaverit auttavat toiminnan kehittämisessä ja viestintäkulttuurin muuttumisessa avoimemmaksi. Ne osoittavat myös, että ihmisiä ja heidän mielipiteitään arvostetaan. Yhteiset palaverit terveydenhuollon kanssa vaativat varmasti apteekilta usein aloitteen tekemistä ja aktiivisuutta, mutta siihen vaikuttaa myös terveydenhuollon resurssit ja halukkuus tehdä laajempaa yhteistyötä apteekin kanssa. Apteekkareista 30 % oli sitä mieltä, että palavereja terveydenhuollon kanssa pitäisi lisätä.

9.1.4 Taloudelliset arvot

Taloudellinen kannattavuus oli kolme tärkeimmän arvon joukossa 30 %:lla vastaajista. Etelä-Suomen apteekit pitivät kannattavuutta vähemmän tärkeänä arvona kuin muut. Siellä ehkä luotetaan muuttovirran etelään varmistavan, että apteekkipalveluja tarvitaan jatkossakin ja kannattavuus on taattu. Myös suuremmat apteekit pitivät odotetusti kannattavuutta vähemmän tärkeänä kuin pienemmät.

9.2 Arvokeskustelun vaikutus arvoihin

Yhteinen arvokeskustelu auttaa selkiyttämään, mitkä ovat todelliset arvot ja miten arvoa ilmaisevat sanat ymmärretään. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että silloin kun arvoista ei ollut keskusteltu apteekissa, kannattavuus ja tehokkuus nähtiin huomattavasti tärkeämmäksi kuin silloin, kun niistä oli keskusteltu. Ammattitaito ja laatu puolestaan olivat tärkeämpiä silloin, kun arvokeskustelua oli käyty. Jos arvoista ei ole keskusteltu, saattaa henkilökunta olettaa apteekin tärkeimpien arvojen olevan vain taloudellisia arvoja. Laadun merkityksen ymmärtäminen arvona näyttäisi vaativan keskustelua ja sisällön määrittelyä.

9.3 Arvot tulevaisuudessa

Taloudellisen kannattavuuden merkityksen arveltiin lisääntyvän tulevaisuudessa. Valitettavasti ja pakon sanelemana, totesivat jotkut vastaajista. Kysely sattui ajankohtaan, jossa geneerisen substituution aiheuttamat hintojen alennukset oli huomattu ja niiden vaikutusta apteekkien kannattavuuteen pohdittiin. Myös kysymys apteekkimaksun poistamisesta oli taas nostettu esille. Uskon, että nämä ovat vaikuttaneet ainakin siihen, että proviisorien mielestä kannattavuuden merkitys apteekin arvona kasvaa. Tulevina pienten apteekkien apteekkareina he ovat huolestuneita niiden kannattavuudesta. Sekä apteekkarien että proviisorien vastauksissa uhkana nähtiin myös tehokkuuden painottuminen farmaseuttipulan seurauksena. Yrityksenä apteekin on tietenkin oltava taloudellisesti kannattava ja sen on oltava yksi yrityksen tärkeä arvo.

Toivottavasti taloudellisesta kannattavuudesta ei kuitenkaan tule niin tärkeä, että se ohittaa asiakasarvot, koska asiakastyytyväisyys on ehto yrityksen menestymiselle.

Apteekit näkivät tulevaisuuden tärkeimpinä arvoina edelleen asiakastyytyväisyyden ja ammattitaidon. Ne vaativat jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Asiakkaat tietävät lääkkeitään yhä enemmän ja haluavat tietää lisää, ala kehittyy ja uudistuu ja uudet haasteet vaativat ammattitaidon jatkuvaa päivittämistä. Hyvä ammattitaito auttaa jaksamaan työssä ja uuden oppiminen lisää työmotivaatiota. Jos yksilö tuntee olevansa kunnioitettu ja arvostettu, hän viihtyy työssään. Nämä yhdessä puolestaan vaikuttavat alalla pysymiseen.

9.4 Ristiriitoja ilmaistujen arvojen ja toimintatapojen välillä

Jos arvojen ja näkyvien toimintatapojen välillä on ristiriitoja tai epä johdonmukaisuuksia, voidaan olettaa, että niissä vaikuttavat syvemmät perusoletukset (Schein 2001). Tärkeimmiksi koetut arvot eivät tässäkin tutkimuksessa suoraan näy toimintatavoissa. Jotta halutut arvot toteutuvat, myös toimintatapoja on muutettava. Arvoista keskustelemalla ja toimintaa kehittämällä haluttujen arvojen suuntaan yrityskulttuuri kehittyy, mutta se vie aikaa vahvan ja vanhan yrityskulttuurin ollessa kyseessä.

Asiakasarvot osoittautuivat tärkeimmiksi arvoiksi, mutta kuitenkin vain 12 % vastanneista kertoi heillä tehtävän säännöllisesti asiakastyytyväisyystutkimuksia ja 36 % apteekkeista ei ollut tehnyt niitä koskaan. Vain 13 % apteekkeista oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa asiakastyytyväisyystutkimuksiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Kuitenkin niillä saisi arvokasta tietoa siitä, miten palvelun laatua voisi parantaa ja asiakkaat olisivat entistä tyytyväisempiä.

Henkilökunnan koulutussuunnitelmia oli mielestäni myös vähän käytössä, vaikka ammattitaito koettiin yhdeksi tärkeimmistä arvoista. Kannustaminen oppimiseen tavalla tai toisella oli kuitenkin usein osana apteekin toimintaa, joskin apteekkarit ja proviisorit olivat eri mieltä sen toteutumisesta. Mitä vastaajat ymmärtävät oppimiseen

kannustamisella? Tosin vastanneet apteekkarit ja proviisorit olivat pääsääntöisesti eri apteekkeista, joten suoraan ei heidän näkemyksiään voi verrata. Tutkimuksen mukaan myös säännöllisiä kehityskeskusteluja pidetään apteekkeissa vähän. Sekä kehityskeskustelut että henkilökunnan koulutussuunnitelmat voisivat olla suurena apuna henkilökunnan ammattitaidon kehittämisesä, heidän työmotivaationsa lisäämisessä ja avoimen vuorovaikutuksen ja hyvän ilmapiirin luomisessa apteekkiin. Kaikista vastaajista 43 % olikin sitä mieltä, että kehityskeskusteluja tulisi jatkossa käydä enemmän. Suurin osa apteekkeista ei ollut koskaan tehnyt työtyytyväisyystutkimuksia eikä niihin tuntunut olevan tarvetta panostaa jatkossakaan, vaikka ne auttaisivat kartoittamaan työpaikan sisäistä ilmapiiriä ja parantamaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Tällöin myös palvelun laatu paranisi.

9.5 Yhteenveto

Apteekkarin oma arvomaailma ja persoonallisuus vaikuttavat apteekin arvoihin ja yrityskulttuuriin. Apteekkari voi halutessaan sanella apteekin arvot, mutta tällöin arvojen määrittelystä on vain vähän hyötyä ja henkilökunnan sitoutuminen niihin vähäistä. Apteekkarin vaihtuessa uusi apteekkari tulee omine arvoineen ja perusoletuksineen ja alkaa muuttaa apteekin yrityskulttuuria omien ajatustensa mukaiseksi. Näkyvä osa kulttuuria voi muuttua nopeastikin, mutta sen syvempien osien muuttuminen vie aikaa. Siksi muutokset olisi mielestäni hyvä tehdä vähän kerrallaan, jotta löydetäisiin yhteiset arvot, ja toimintatapojen muuttaminen vaikuttaisi myös syvemmille yrityskulttuurin tasoille.

Lainsäädäntö ja poliittiset päätökset vaikuttavat apteekin arvoihin ja saattavat rajoittaa niiden toteuttamista. Monet vastaajat olivat sitä mieltä, että yhteiskunnan lääkemenojen vähentämispyrkimysten takia kannattavuuteen on tulevaisuudessa kiinnitettävä yhä enemmän huomiota. Mielestäni kannattavuus ei kuitenkaan saa olla ensisijainen arvo tulevaisuudessakaan.

Palveluhenkisyydelle ja joustavuudelle esim. kelan säännökset asettavat omat rajoituksensa. Niiden takia voi joskus olla vaikeaa saavuttaa asiakastytyväisyyttä. Apteekit voisivat tehdä säännöllisesti asiakastytyväisyystutkimuksia, jotta asiakkaiden

mahdollisesti muuttuvatkin tarpeet tulisi otetuksi huomioon. Asiakastyytyväisyys on perusta menestyvälle palveluyritykselle. Jotta apteekki lunastaa paikkansa osana terveydenhuoltoa, yhteistyön tulee olla tärkeä arvo asiakasarvojen ohella. Laadukas yritys on arvostettu, joten laatutyö kuuluu myös nykyaikaisen apteekin kehittämistyöhön. Laatu, yhteistyö ja asiakastyytyväisyys yhdessä kannattavuuden kanssa voisivat mielestäni olla apteekin perusarvoja. Niiden toteuttamiseen tarvitaan tyytyväinen ja motivoitunut henkilökunta. Säännölliset kehityskeskustelut ja työtyytyväisyystutkimukset auttavat ymmärtämään henkilöstön tarpeita.

Tässä tutkimuksessa tuli esille apteekkarien ja proviisorien näkemyksiä asioista. Minkä verran vastaukset tärkeimmistä arvoista olivat toivottuja arvoja ja minkä verran todellisia apteekin arvoja jää arvattavaksi. Kyselylomakkeella tehtyyn kyselyyn tuo epätarkkuutta se, että jokainen vastaaja ymmärtää kysymykset omalla tavallaan. Monet arvot nivoutuvat niin läheisesti toisiinsa, että niitä on ollut vaikea erottaa toisistaan. Eräs vastaaja huomautti, että hyvien vaihtoehtojen joukosta on vaikea valita tärkeimpiä. On mahdotonta tietää, miten kukin vastaaja on mielessään määritellyt eri arvot ja missä määrin vastaukset heijastavat vastaajien omia arvoja, etenkin jos apteekissa ei niistä ole keskusteltu. Mielenkiintoista olisi ottaa kyselyyn mukaan myös muu henkilökunta ja kartoittaa heidän ajatuksiaan ja sitä, miten ne eroavat esimiesten käsityksistä. Myös asiakkailta on varmasti oma näkemyksensä apteekin ulospäin näkyvästä kulttuurista.

Apteekit ovat halukkaita kehittämään hyvää palvelukulttuuria, joka panostaa palveluhenkisyyteen. Toiminnan jatkuva kehittäminen ja asiakaskeskeisyys viittaavat hyvään laatukulttuuriin. Työilmapiiri on osa yrityskulttuuria. Se vaikuttaa työn tuloksiin ja siksi myös asiakaspalvelun laatuun. Oppivan organisaation kulttuuriin kuuluu avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri (Strömmer 1999). Eräs vastaaja kiteytti asian: ”Iloinen tekemisen meininki – kaikki muu tulee perässä”. Sydänmaanlakan mukaan älykkään organisaation arvoja ovat yksilön kunnioittaminen, jatkuva oppiminen ja kestävä kehitys (Sydänmaanlakka 2002). Mielestäni apteekkeilla on hyvät edellytykset jatkaa kehittymistä kohti älykästä organisaatiota, joka menestyy yhä kovenevassa kilpailussa ja siten täyttää paikkansa osana terveydenhuollon ketjua.

KIRJALLISUUS

Aaltonen T, Heiskanen E, Innanen P: Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjinä. WS Bookwell Oy, Porvoo 2003

Aaltonen T, Junkkari L: Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY, Juva 1999

Ahonen J, Pohjanheimo E: Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Yliopistopainotalo, Helsinki 2000

Apteekkien ammattieettinen neuvottelukunta: Kollegiaalisuutta apteekki-alalle. Suomen apteekkarilehti 92:9, 26-27, 2003

Apteekkityky-kansio. Nykypaino Oy 2003

Aro A: On niin kiire, että ei ehdi tehdä mitään. Oy Edita Ab, Helsinki 2001

Deal T, Kennedy A: Yrityskulttuurit - yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit. Rastor-julkaisut. Gummerus Oy, Jyväskylä 1987

Grönroos C: Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy, Porvoo 2001

Hampden-Turner C: Yrityskulttuuri. Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. Ekonomia, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1991

Hautamäki A, Paavola V: Laman merkit työyhteisössä. Helsingin kaupungin tietokeskuksen tutkimuksia 1995:2. Helsingin kaupunki, Tietokeskus, Helsinki 1995

Hofstede G: Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. WSOY, Juva 1993

Honkola J, Jounela T: Palveluosaamisen piruetit. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2000

Junnola R, Juuti P: Arvot ja johtaminen. JTO-tutkimuksia sarja 7. Tammer-Paino Oy, Tampere 1993

Juuti P: Johtaminen ja organisaation alitajunta. Otava, Keuruu 1995

Juuti P: Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Otava, Keuruu 1992a

Juuti P: Yrityskulttuurin murros. Aavaranta-sarja. Tammer-Paino Oy, Tampere 1992b

Juuti P, Vuorela A: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja. PS-kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002

Järvinen P: Esimiestyö ongelmatilanteissa. WS Bookwell Oy, Porvoo 2001a

Järvinen P: Onnistu esimiehenä. WS Bookwell Oy, Juva 2001b

Kalimo R, Tolppinen S: Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Miktor, Helsinki 1997

Kauppinen T: Arvojohtaminen. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu 2002

Keskuskauppakamarin yrityskulttuuri 2001- raportti. Otettu 23.2.2003 internetistä: http://www.kauppakamari.fi/content_files/yrityskulttuuri2001.pdf

Kinnunen J: Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet. Alkuperäistutkimukset 4/1990. Kuopion Yliopiston painatuskeskus, Kuopio 1990

Lassila I: Konfliktin ratkaisemisen taito. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi 2002

Lämsä A, Uusitalo O: Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. Edita Prima Oy, Helsinki 2002

Lönnqvist J: Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Edita Prima Oy, Helsinki 2002

Mäkisalo M: Terveystenhoito-oppilaitoksen organisaatiokulttuuri. Opettajien ja opiskelijoiden käsitykset todellisesta ja toivotusta toiminnasta. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 58. Kuopion Yliopiston painatuskeskus, Kuopio 1998

Peltonen M, Ruohotie P: Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavarantasarja, Otava, Keuruu 1989

Pirnes U: Kehittyvä johtajuus. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2003

Ruohotie P, Honka J: Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab, Helsinki 1999

Schein E: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1991

Schein E: Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tammer-Paino, Tampere 2001

Silen T: Laatu, brandi ja kilpailukyky. WS Bookwell Oy, Porvoo 2001

Strömmer R: Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab, Helsinki 1999

Suomen Apteekkariliitto: Laatu palkitsee. Apteekin käsikirja. Suomen Apteekkariliiton julkaisuja n:o 17, 1995

Suomen Apteekkariliitto ry, Suomen Farmasialiitto ry: Apteekkitoiminnan eettiset ohjeet. Helsinki 1998

Sydänmaanlakka P: Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen.
Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002

Tammi T: Yrityskulttuuri ja sen ymmärtäminen. Haettu 9.9.2003 internetistä:
<http://www.nkl.fi/julkaisu/urat/uratj.htm>

Vanhala S, Laukkanen M, Koskinen A: Liiketoiminta ja johtaminen. Otavan kirjapaino
Oy, Keuruu 2002

Verkkouutiset: Keskuskauppakamari selvitytti suomalaisen yrityskulttuurin piirteitä.
Haettu 26.12.02 internetistä:
http://www.verkkouutiset.fi/arkisto/Arkisto_2000/18.helmikuu/kkk0700.htm

LIITE 1: SAATEKIRJE JA KYSELYLOMAKE

Ilomantsi 24.9.2003

Arvoisa apteekkari/proviisori

Oheinen kysely on osa apteekki- ja farmasian erikoistumisopintoihini (PD) kuuluvaa projektityötä. Projektityön tarkoituksena on kartoittaa apteekkien yrityskulttuuria arvojen, nykyisten toimintatapojen ja niissä lähitulevaisuudessa mahdollisesti odotettavissa olevien muutosten osalta.

Apteekkeihin kohdistuu tälläkin hetkellä monenlaisia muutospaineita ja tulevaisuuden haasteet pakottavat myös apteekin yrityskulttuuria muuttumaan. Kehittämällä yrityskulttuuria voidaan parantaa myös apteekin kustannustehokkuutta. Tutkimukseni tavoitteena on auttaa tunnistamaan apteekin tämän hetkisen yrityskulttuurin ominaispiirteitä, ja sitä kautta huomaamaan muuttuvan toimintaympäristön vaatimia kehittämistarpeita.

Kysely on lähetetty yhteensä noin 150 apteekkarille ja proviisorille, jotka on valittu systemaattisella otannalla koko maasta. Kyselyn tulokset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Toivon, että teillä on hetki aikaa vastata kyselyyn. Pyydän palauttamaan lomakkeen oheisessa palautuskuoressa 14.10 mennessä.

Kiitos vaivannäöstänne!

Eija Karvinen

Pitkälahdentie 40a

82900 ILOMANTSI

puh. 050 320 7823

KYSELYLOMAKE

I Onko työpaikallasi keskusteltu apteekkinne toimintaa ohjaavista arvoista?

- 1 kyllä
- 2 ei

II Onko arvoja kirjattu näkyviksi?

- 1 kyllä
- 2 ei

III Mitkä ovat teidän apteekkinne tärkeimmät arvot? Rengasta 3 tärkeintä. Jos niistä ei ole yhdessä keskusteltu ja niitä määritelty, mainitse omasta mielestäsi tärkeimmät apteekkinne arvot.

1. virheettömyys
2. asiakastyytyväisyys
3. yksilön kunnioitus ja arvostus
4. ammattitaito
5. taloudellinen kannattavuus
6. laatu
7. palveluhenkisyys
8. luotettavuus
9. tehokkuus
10. avoimuus
11. perinteiden arvostus
12. yhteistyö
13. jatkuva oppiminen ja kehittyminen
14. luovuus
15. tasapuolisuus
16. demokraattinen päätöksenteko
17. uudistushenkisyys
18. pikkutarkkuus
19. joustavuus
20. jokin muu, mikä _____

IV Mainitse kaksi sinun mielestäsi tärkeintä apteekkien arvoa.

V Minkä arvojen ajattelet muodostuvan apteekkien tärkeimmiksi arvoiksi tulevaisuudessa ja miksi?

I Mitä seuraavista asioista on käytössä apteekissanne?

(rengasta sopivin vaihtoehto)

1=ei koskaan käytetty, 2=joskus käytetty, 3= säännöllisesti käytössä

1. tulospalkkaus/ lisäpalkitseminen	1	2	3
2. laatujärjestelmä	1	2	3
3. tiimityö	1	2	3
4. kehityskeskustelut	1	2	3
5. henkilökunnan yhteiset palaverit	1	2	3
6. vastuualueet	1	2	3
7. työnkierto	1	2	3
8. henkilökohtaiset koulutus suunnitelmat henkilöstölle	1	2	3
9. kannustaminen jatkuvaan oppimiseen	1	2	3
10. työkyvyn ja työssä jaksamisen edistämisen- ja ylläpitotoiminta	1	2	3
11. työpaikan työtyytyväisyystutkimukset	1	2	3
12. asiakastytyväisyystutkimukset	1	2	3
13. yhteiset palaverit muun terveydenhuollon kanssa	1	2	3

VII Mitä seuraavista asioista pitäisi apteekissanne parantaa tai ottaa käyttöön tulevaisuudessa?

(rengasta 3 tärkeintä)

1. tulospalkkaus/ lisäpalkitseminen
2. laatujärjestelmä
3. tiimityö
4. kehityskeskustelut
5. henkilökunnan yhteiset palaverit
6. vastualueet
7. työnkierto
8. henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat henkilöstölle
9. kannustaminen jatkuvaan oppimiseen
10. työkyvyn ja työssä jaksamisen edistämisen- ja ylläpitotoiminta
11. työpaikan työtyytyväisyystutkimukset
12. asiakastyytyväisyystutkimukset
13. yhteiset palaverit muun terveydenhuollon kanssa

TAUSTATIEDOT

I Vastaajan asema

1. Apteekkari
2. Proviisori

II Syntymävuosi_____

III Työskennellyt apteekissa noin _____ vuotta

IV Apteekin reseptuuri

1. alle 15000
2. 15001- 35000
3. 35001- 60000
4. yli 60000

V Apteekin sijainti

1. Etelä-Suomen lääni
2. Itä-Suomen lääni
3. Länsi-Suomen lääni
4. Oulun lääni
5. Lapin lääni