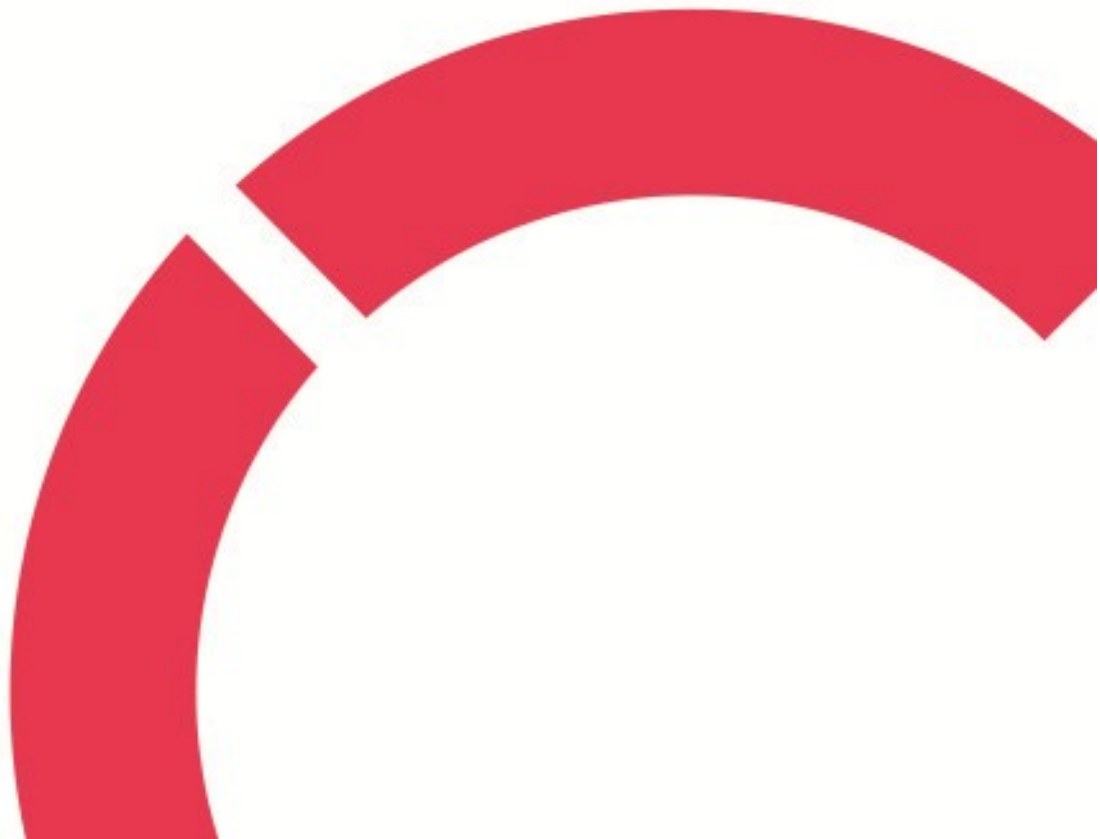


Henna Ylituomaala

JOHTAMINEN SUOMALAISISSA APTEEKEISSA

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto,
Liiketoimintaosaaminen
Huhtikuu 2025**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2025	Tekijä/tekijät Henna Ylituomaala
Koulutus Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto, Liiketoimintaosaaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi JOHTAMINEN SUOMALAISISSA APTEEKEISSA		
Työn ohjaaja Eija Kärkinen		Sivumäärä 85 + 1
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia johtajuutta suomalaisissa apteekeissa. Tavoitteena oli selvittää, millaisia arkisia johtamisen keinoja apteekeissa on ja miten ne toteutetaan. Tutkimukseen valittiin neljä johtamisen osa-alueita. Tavoitteena oli selvittää, asetetaanko apteekin henkilöstölle tavoitteita ja kuka ja kuinka usein niiden saavuttamista seurataan. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, miten apteekeissa viestitään. Kolmas osa-alue käsitteli osaamisen kehittämistä. Viimeisessä osa-alueessa kartoitettiin henkilöstön motivaatioon ja työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus oli kvantitatiivinen ja se toteutettiin kyselytutkimuksena. Sähköinen kyselylomake lähetettiin Pohjanmaan proviisorikerhon jäsenistölle. Jäsenistö muodostuu vanhan Vaasan läänin alueella toimivista apteekkareista ja proviisoreista. Tulokset analysoitiin Webropol-ohjelman avulla.</p> <p>Tavoitteiden asettaminen ei ole itsestäänselvyys apteekkitoimialalla. Tyypillisimmin asetetut tavoitteet liittyivät kouluttautumiseen ja kampanjamyyntiin. Kyseisiä tavoitteita seurattiin pääosin vuosittain tai kuukausittain. Tavoitteen täyttymistä seurasi joko esihenkilö itsenäisesti tai esihenkilö ja työntekijä yhteistyössä. Kehityskeskusteluja käytettiin johtamisen menetelmänä. Apteekeissa oli sekä sähköisiä että perinteisiä viestintäkeinoja. Henkilöstölle annettiin palautetta tyypillisimmin viikoittain. Henkilöstöpalavereita järjestettiin suurimmassa osassa apteekkeja. Kouluttautuminen työajalla oli mahdollista. Osaamisen kehittämiseen ei tyypillisesti hyödynnetty osaamiskartoituksia tai henkilökohtaisia koulutussuunnitelmia. Kouluttautumisinnostus vaihteli henkilökunnan keskuudessa. Suositeltu 3 päivän koulutusvaatimus ei täytynyt kaikissa apteekeissa. Esihenkilöt eivät systemaattisesti arvioi suoritettujen koulutusten laatua. Vastaajat kokivat, että farmaseuttinen henkilökunta pystyi vaikuttamaan työnkuvaansa ja asiakaspalvelun lisäksi olevia vastuualueita oli useita. Monipuoliset henkilöstöedut sekä yhteiset tapahtumat kuuluivat apteekkien toimintakulttuuriin. Merkittävää työvoimapulaa ei ollut havaittavissa, mutta mahdollisissa rekrytointitilanteissa oli ollut haasteita.</p> <p>Opinnäytetyön kirjallinen osuus koostuu johtamisen teoriasta sekä apteekkitoimialan ja sen erikoispiirteiden käsittelystä. Suoritettu tutkimus määritteli kirjallisuusosioon valitut johtamisen osa-alueet.</p>		

Asiasanat Apteekki, johtaminen, motivaatio, osaaminen, tavoitteet, työhön sitoutuminen, viestintä

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date April 2025	Author Henna Ylituomaala
Degree programme Master of Business Administration, Business Competence		
Name of thesis Management and leadership in Finnish pharmacies		
Centria supervisor Eija Kärkinen	Pages 85 + 1	
<p>The purpose of the thesis was to study leadership in Finnish pharmacies. The aim was to identify the everyday management methods implemented by pharmacy managers. Four areas of management were chosen for the study. Firstly, the aim was to determine whether goals are set for pharmacy personnel and by whom and how often the achievement of the goals is monitored. Secondly, the study examined communication in pharmacies. The third area dealt with competence development, and the last area surveyed factors affecting personnel motivation and work commitment.</p> <p>To collect the data for this quantitative study a questionnaire was sent via e-mail to the members of the Ostrobothnia Pharmacists' Association. The association consists of Masters of Science in Pharmacy operating in the old Vaasa County area. The results were analyzed using the Webropol program.</p> <p>Setting goals is not a given in the pharmacies. The most typical goals set were related to in-service training and campaign sales. These goals were mainly monitored annually or monthly. Achieving the goals was monitored either by the supervisor independently or by the supervisor and the employee in cooperation. Development discussions were part of management. Pharmacies had both electronic and traditional means of communication. Feedback was most typically given weekly. Staff meetings were organized in most pharmacies. In-service training was possible during working hours. Competence assessments or personal in-service training plans were not typically used to develop competence. Enthusiasm for in-service training varied among staff. The recommended 3-day in-service training requirement was not met in all pharmacies. Supervisors did not systematically assess the quality of the in-service training completed. It was reported that pharmaceutical staff were able to influence their job description and that there were several areas of responsibility in addition to customer service. Diverse staff benefits and joint events were part of the operating culture of pharmacies. There was no significant labor shortage, but there had been challenges in potential recruitment situations.</p> <p>The theoretical part of the thesis consists of management theory and discussion of the pharmacy industry and its special features. The research conducted defined the areas of management selected for the literature section.</p>		

Key words Aims, communication, competence, leadership, management, motivation, pharmacy, work commitment
--

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

APTEEKKIVERO

Apteekkarin vuosittain valtiolle maksama vero perustuen apteekin liikevaihtoon.

FIMEA

Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus

LIKEVAIHTO

Tuotteiden tai palvelun myynnistä saatu tuotto, josta on vähennetty mahdolliset alennukset, arvonlisävero ja muut myyntiin perustuvat verot.

LIKEVAIHDON KASVUPROSENTTI

Kuvaa yrityksen myynnin kehitystä edelliseen tilikauteen.

LIKEVOITTO

Liiketoiminnan tulos ennen korkoja, tilinpäätössiirtoja ja voitonjakoa. Apteekeissa sisältää apteekkarin palkan, liiketoiminnan riskin ja oman pääoman tuoton.

LIKEVOITTOPROSENTTI

Prosentuaalinen liikevaihdosta liikevoitoksi jäävä osuus ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja. Tunnuslukua käytetään apteekkien sisäiseen vertailuun. Ei sovellu vertailuun muuhun toimialaan.

MAKSUVALMIUS

Yrityksen kyky suoriutua lyhytaikaisista maksuvelvoitteista mahdollisimman edullisesti.

MYYNTIKATE TAI MYYNTIKATEPROSENTTI

Ostosumman vähentämisen jälkeen tuotteen myynnistä yritykselle jäävä osuus.

OMAVARAISUUSASTE

Kuvaa oman pääoman suhteellista osuutta taseen loppusummasta

SUHTEELLINEN VELKAANTUNEISUUS

Mittaa yrityksen velkojen suhdetta toiminnan laajuuteen = liikevaihtoon

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS	4
2.1 Johtamiskulttuuri.....	6
2.2 Organisaatiokulttuuri	9
3 STRATEGINEN JOHTAMINEN	12
3.1 Strategisen johtamisen näkökulmia	14
3.2 Suorituksen johtaminen ja kehityskeskustelu johtamisen työkaluna	15
4 IHMISTEN JOHTAMINEN.....	19
4.1 Esihenkilötyö	19
4.2 Muutoksen johtaminen	22
4.3 Motivaatio ja palkitseminen.....	26
4.4 Osaamisen johtaminen.....	29
4.5 Työhyvinvointi ja sen johtaminen	32
5 APTEEKKI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	35
5.1 Suomen apteekkijärjestelmän vertailu muihin Pohjoismaihin ja Viroon	38
5.2 Apteekin organisaatiokulttuurin piirteitä.....	40
5.3 Apteekkien työturvallisuus ja työhyvinvointi.....	41
5.4 Proviisori ammattina	42
5.5 Hallituksen asettamat kehittämistavoitteet apteekkitoimialalle.....	44
5.6 Kilpailu- ja kuluttajaviraston asettamat kehittämistavoitteet apteekkitoimialalle	45
5.7 Kaupan liiton asettamat kehittämistavoitteet apteekkitoimialalle.....	46
5.8 Suomen Apteekkariliiton kanta apteekkitoimialan kohtaamiin haasteisiin.....	47
5.9 Suomen Farmasialiiton kanta apteekkitoimialan kohtaamiin haasteisiin.....	49
5.10 Apteekkien johtajuus.....	51
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	53
6.1 Kyselylomakkeen laatiminen, testaus ja hyväksyntä.....	54
6.2 Kyselyn toteutus	54
7 TUTKIMUSTULOKSET	56
7.1 Taustatiedot	56
7.2 Tavoitteet	57
7.3 Viestintä ja palaute	62
7.4 Osaaminen	63
7.5 Motivaatio ja työhön sitouttaminen	63
7.6 Tilastollisesti merkitseviä tutkimustuloksia	65
7.6.1 Sukupuoleen liittyvät tilastollisesti merkitsevät tulokset	66
7.6.2 Ammattinimikkeeseen liittyvät tilastollisesti merkitsevät tulokset	66
7.6.3 Työyhteisön kokoon liittyvät tilastollisesti merkitsevät tulokset	67
7.6.4 Proviisorikoulutuksessa suoritettu johtamiskoulutus ja siihen liittyvät tilastollisesti merkitsevät tulokset.....	67

7.6.5 Proviisorikoulutuksen jälkeen suoritettu johtamiskoulutus ja siihen liittyvät tilastollisesti merkitsevät tulokset.....	68
7.6.6 Muut esiin nostettavat tilastollisesti merkitsevät tulokset.....	69
7.7 Yhteenveto tuloksista	72
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	76
LÄHTEET	80
LIITTEET.....	86
KUVIOT	
KUVIO 1. Työntekijöiden määrä apteekeissa	56
KUVIO 2. Farmaseuttien vastuualueita ja niiden jakautuminen aineistossa	64
KUVAT	
KUVA 1. Kubler-Rossin muutoskäyrä ja sen sisältämät tunteet (Pirinen 2023, 88).....	24
KUVA 2. Vaasan läänin alue vuonna 1997 (Wikipedia 2024)	55
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Apteekin henkilöstölle asetetut tavoitteet	57
TAULUKKO 2. Tavoitteen täyttymisen seurantatiheys apteekeissa.....	58
TAULUKKO 3. Tavoitteen täyttymisen seuraaja apteekeissa	59
TAULUKKO 4. Vastaajien mielipiteet kehityskeskusteluja koskeviin väittämiin	60
TAULUKKO 5. Apteekkiliiketoimintaa kuvaava tunnusluku ja siitä keskustelu henkilökunnan kanssa	61
TAULUKKO 6. Vastaajien mielipiteet palautteeseen liittyviin väittämiin	62
TAULUKKO 7. Tilastollisesti merkitsevät tulokset ryhmiteltynä proviisorikoulutuksessa suoritettun johtamisaiheisen koulutuksen mukaan.....	67

1 JOHDANTO

Johtamisesta on kirjoitettu ja tehty tuhansia kirjoja ja tutkimuksia. Johtaminen on monitasoista, mutta sitä voidaan jaotella ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamiseen. Johtamisessa tulee aina huomioida molemmat osa-alueet, sillä ne nivoutuvat yhteen. Asiat tapahtuvat ihmisten kautta ja ihmiset tarvitsevat toiminnalleen sisällön ja tavoitteen. Henkilöstöä voidaan pitää yrityksen keskeisimpänä tekijänä, sillä se ja siitä huolehtiminen kietoutuvat lähes kaikkeen yrityksen toimintaan ja kaikkiin toimintaympäristössä vaikuttaviin ilmiöihin (Forma 2023, 14). Hyvä johtajuus mahdollistaa yrityksen menestyksen sekä strategian toteutuksen. Hyvää johtajuutta voidaankin pitää yrityksen merkittävänä kilpailutekijänä. Hyvän johtajuuden taustalla on yrityskulttuuri, jossa panostetaan erityisesti arvojen mukaiseen johtamiseen. Kulttuurit ovat organisaatiokohtaisia ja toisistaan erottavana tekijänä ne vaikuttavat henkilöstön sitouttamiseen, hyvään fiilikseen ja houkuttelevan työnantajamielikuvan rakentamiseen. Saavutettua kulttuuria ei voi kopioida. (Tanner 2024, 289–290.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia sitä, miten hyvin arkiset johtamiseen liittyvät toimet suoritetaan apteekeissa. Tutkimukselle asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Asetetaanko henkilöstölle tavoitteita ja miten niitä seurataan?
2. Miten apteekeissa viestitään?
3. Miten osaamista kehitetään?
4. Miten henkilökuntaa motivoidaan ja sitoutetaan apteekkityöhön?

Mahdollisimman suuren otoskoon vuoksi tutkimukseen valittiin kvantitatiivinen menetelmä ja kyselytutkimus. Valitun menetelmän avulla tutkittavasta aiheesta saatiin mahdollisimman laaja käsitys. Kysely laadittiin Webropol-ohjelmalla. Kysymykset olivat pääosin strukturoituja ja ne jaoteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti neljään osa-alueeseen: tavoitteet, viestintä ja palaute, osaamisen kehittäminen sekä henkilökunnan motivaatio ja sitouttaminen. Kysymykset selvittivät vallitsevaa tilannetta apteekeissa ja vastaajan mielipidettä esitettyihin väittämiin. Tutkimus toteutettiin syys-lokakuussa 2024. Linkki kyselyyn lähetettiin Pohjanmaan Proviisorikerhon puheenjohtajan toimesta sähköpostitse kerhon jäsenistölle. Kerhoon liittyminen on vapaaehtoista ja jäsenistö muodostuu vanhan Vaasan läänin alueella toimivista apteekkareista ja proviisoreista.

Maailma ja työelämä ympärillämme muuttuvat koko ajan. Korostuvia muutostekijöitä tässä hetkessä ovat ilmastonmuutos, digitalisaatio, kansainvälistyminen ja väestörakenteen muutos. (Tanner 2024, 27–29). Pelkkä ongelmanratkaisu ei enää riitä, vaan nykyjohtaminen on jatkuvan dilemman hallintaa edellyttäen johtajalta herkkyyttä tarkastella toimintaympäristön muutoksia, aktiivista suunnittelua ja osaamista mahdollisuuksien hyödyntämiseen (Tanner 2024, 29; Forma 2023, 15–16). Merkittävä teknologian kehittyminen on aiheuttanut työelämälle ja organisaatioille jatkuvan muutoksen tilan. Osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen ovat eilinehtoja yrityksen menestymiselle ja kilpailukyvyn säilymiselle. Lisäksi väestörakenteen muutos aiheuttaa niukkuutta työvoiman saatavuuteen. Muutosten johtaminen on keskiössä ja siinä onnistuminen vaatii esihenkilöltä taitoja sekä asioiden että ihmisten johtamisessa. Keskisimmät asiat voisi kiteyttää luottamuksen rakentamiseen, avoimeen vuorovaikutukseen, henkilöstön osallistamiseen sekä toiminnan suunnitelmallisuuteen, tavoitteellisuuteen ja seurantaan. (Pirinen 2023, 111–129.) Työelämähaasteina työuupumus ja mielenterveydenhäiriöt korostuvat (Forma 2023, 17). Nykytyöelämän muutokset koskettavat myös apteekkeja.

Suomessa apteekkiliiketoiminta on säädeltyä ja valvottua liiketoimintaa. Luvan apteekin omistamiselle ja perustamiselle myöntää Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea tietyin edellytyksin. Koulutautumisvaatimuksena on proviisorin tutkinto. Yritysmuoto apteekilla on aina toiminimellinen. Apteekkari on vastuussa apteekille asetettujen viranomaismääräysten täyttymisestä. Lisäksi hän huolehtii kaikista muistakin liiketoimintaan liittyvistä toiminnoista, prosesseista ja henkilöstöstä. (Läkelaki 10.4.1987/395.) Nykyisellään apteekkipalvelujen saatavuus ja saavutettavuus Suomessa ovat hyviä. (Suomen Apteekkariliitto 2023a.) Kehitystyötä laajan, mutta kannattavan apteekkiverkoston ylläpitämiseksi tehdään Fimean ja Suomen Apteekkariliiton toimesta. Mahdollisia koko toimialaan liittyviä muutoksia ajavat eteenpäin niin Suomen hallitus, Kilpailu- ja kuluttajavirasto kuin Kaupan liittokin.

Apteekissa työskentelevän proviisorin toimenkuva voi vaihdella. Leinon (2018) mukaan proviisorit ovat apteekin monitaitureita, joiden työ koostuu viidestä osa-alueesta. Hänen mukaansa työtehtävät koostuvat toimintaympäristöön liittyvistä tehtävistä, vastuista ja velvollisuuksista sisältäen henkilöstöesihenkilön roolin, työhyvinvoinnin sekä osaamisen johtamista ja kehittämistä, erilaisten palvelujen tuottamista sekä muutokseen ja kehitykseen liittyvien asioiden johtamista. Asiakaspalvelu ja lääkeneuvonta ovat osa proviisorin työtä. (Leino 2018.)

Kokemus johtamisesta, johtajuudesta ja johdettavana olemisesta lähinnä käytännön työssä ohjasi opinnäytetyön aihevalintaa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osiosta, joissa ensim-

mäisessä käsitellään johtamisen yleistä teoriaa erityisesti tutkimuksen osa-alueisiin pohjautuen. Perehtyminen valittuun kirjallisuuteen loi paremman ymmärryksen aihealueesta ja samalla muodostui sisältö kyselytutkimukselle. Toisessa osiossa tarkastellaan suomalaisen apteekin toimintaympäristöä erikoispiirteineen. Teoreettiseen tietoon perehtyminen koettiin hyödylliseksi, sillä se auttaa sekä esihenkilöä itsensä että työyhteisön kehittämisessä.

Opinnäytetyön tutkimus ei ollut erityisen yksityiskohtainen. Tietoa haluttiin tutkimuskysymysten mukaisesti neljästä eri osa-alueesta, mutta maltillisella kysymysten määrällä pyrittiin madaltamaan vastauksen kynnystä. Tutkimuksesta saatua tietoa pystytään peilaamaan jokaisen omaan työyhteisöön ja sen toimintaan sekä mahdollisesti kehittämään työyhteisöjä tulosten avulla. Teoriatiedon lisäksi myös tieto vallitsevista käytänteistä tukee esihenkilönä kehittymistä. Lisäksi apteekkialalta julkaistuja tutkimuksia johtajuuteen liittyen on olemassa melko vähän, joten tutkimusta tarvitaan.

2 JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

Johtaminen tieteenalana alkoi kehittyä toisen maailmansodan jälkeen. Tosin vieläkkään sillä ei ole kovin selvää ja korkeaa profiilia. FT Pentti Sydänmaalakka (2024, 23) määrittelee johtamistieteen seuraavasti: ”Johtamistiede kehittää viitekehyksiä, malleja ja prosesseja, joilla voidaan kuvata johtamista käytännössä ja teoriassa sekä ratkaista johtamiseen liittyviä ongelmia.” Olennaista on nähdä johtaminen prosessina ja tutkia ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Kapeakatseisuus aiheuttaa tyypillisesti ongelmia. Johtaminen on monimutkainen ilmiö, mutta monimutkaisuutta ei kannata korostaa. Tärkeää on kehittää yksinkertaisia, mutta kokonaisvaltaisia prosesseja, joissa kuvataan kattavasti prosessien keskeisimmät muutujat ja niiden väliset suhteet. (Sydänmaalakka 2024, 23–27.) Sydänmaalakka (2012, 7–8) on samaa mieltä Chester Barnardin jo vuonna 1948 toteaman lausahduksen kanssa siitä, että ”Johtajuudesta on kirjoitettu tavattoman paljon dogmaattisesti esitettyä hölynpölyä”. Tietopaljoudesta seurauksena voi olla tiedon jäsentelyn haasteita, asioiden pinnallisuuden tunteita ja jopa ristiriitaisuuksia. Toisaalta tuotettu tieto ylläpitää aktiivista keskustelua. (Sydänmaalakka 2012, 7–8.)

Johtaminen asiana ja käsitteenä on erittäin monitasoinen ja -ulotteinen ja sitä on vaikea kuvata yhden tyhjentävän määritelmän avulla. Englanninkielisessä kirjallisuudessa johtamista kuvataan kahdella eri termillä management ja leadership ja nämä suomennettuna puhutaan asioiden ja ihmisten johtamisesta. Käännös on kuitenkin hieman harhaanjohtava, sillä alun perin management käsitteellä tarkoitettiin koko liikkeenjohtotiedettä ja liikkeenjohtotaitoa sisältäen hallintaa, hallintoa ja ohjausta. Johtaminen sisältää siis sekä asioiden että ihmisten johtamista. Myös leadership käännös ”ihmisten johtaminen” on harhaanjohtava, sillä se voi käsittää monenlaista johtajuutta. Suomen kielen yksi sana ”johtaminen” aiheuttaakin problematiikkaa käsitteen sisällön määrittämisessä. (Kamensky 2023, 62.) Toisaalta johtamisella voidaan viitata johtajana toimivan henkilön rooliin ja työhön organisaatiossa. Ihmisten ja asioiden johtamista ei voida erottaa toisistaan. Asiat tapahtuvat ihmisten kautta ja ihmisten johtamisessa tarvitaan toiminnalle sisältö ja tavoite. Tyypillisesti johtamisella tarkoitetaan laajaa kokonaisuutta, johon sisältyy kaikki johtajan toiminnan kohteet alkaen strategian laatimisesta päättyen talouden seurantaan. (Viitala & Jylhä 2013, 248.)

Johtaminen on akuuttien asioiden hoitamista ja ongelmanratkaisua. Sen avulla tulevaa toimintaa voidaan suunnata, valmistella ja varmistaa. (Viitala & Jylhä 2019, 23.) Johtajan tehtävänä on saada ihmisjoukko toimimaan siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Johtaminen on tavoitesuuntautunutta ja vuorovaihteista työtä. (Viitala & Jylhä 2013, 248.) Johtaminen on haastavaa ja monimutkaista, mutta toisaalta

hyvinkin konkreettista ja arkista toimintaa. Pelkkä tieto ei riitä, vaan toiminnan oivaltaminen vaatii paljon kokemusta ja näkemystä. Noviisista mestariksi kehittyminen tapahtuu hiljalleen. (Sydänmaalakka 2012, 7–11.)

Johtajuuden ytimeä on löydettävissä tietyt perusasiat, jotka johtajan on hallittava. Eri määritelmissä toistuvat neljä pääelementtiä, jotka ovat tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen (Viitala & Jylhä 2013, 248). Tärkeimpinä johtamisen tehtäväalueina voidaan pitää suunnittelua, organisointia, arviointia (valvonta) ja ihmisten johtamista. Kaikkia osa-alueita koskee päätöksenteko. (Viitala & Jylhä 2019, 17.) Näitä perusasioita tulee varioida ja tuoreuttaa toimintaympäristön muuttuessa. Tyypillisesti tiedon puute ei ole hyvän johtamisen este, vaan useimmiten asioiden toimeenpanemattomuus. Johtamisessa onkin kyse sekä tietämisestä että tekemisestä ja tekemiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen, ja johtajan on tarjottava hyvää johtamispalvelua. Tapa, jolla ihmisiä johdetaan vaikuttaa heidän kehittymiseensä sekä ihmisinä että työntekijöinä. Oikein johdettuna jokaiselle on mahdollista muodostua halu saavuttaa asioita. Ihminen on luonnostaan aktiivinen toimija, joka haluaa tuntea itsensä tärkeäksi, tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Johtamisen tavoitteena voidaan pitää tavoitteellista yhteistoimintaa. (Sydänmaalakka 2012, 7–11, 35.)

Asioiden johtamisena voidaan pitää päämäärien asettamista, suunnittelua, työohjeiden laatimista, päätösten toteuttamista, arviointia ja seuranta sekä kehittämistoimenpiteiden määrittelyä ja toteuttamista. Voidaan puhua myös yrityksen toimintaprosessien hallinnasta. (Viitala & Jylhä 2013, 249.) Asioiden johtaminen on ratkaisukeskeistä. Sen avulla saavutetaan jatkuvuus ja järjestelmällinen suorittaminen. Asioiden johtamisella voidaan tavoitella myös vallitsevan tilanteen säilyttämistä ja vakaana pitämistä. Asiat pyritään tekemään mahdollisimman oikein vaalien tehokkuutta, luotettavuutta ja virheettömyyttä. Suunnittelu, organisointi ja seuranta ovat keskiössä. (Viitala & Jylhä 2019, 19.)

Johtamiseen voidaan helposti liittää kaksi vääristynyttä ajatusta. Sitä ei tule mieltää ainoastaan yrityksen tai johtajien asiaksi, vaan se koskettaa jokaista ihmistä. Lisäksi johtaminen mielletään herkästi ainoastaan ihmisten johtamiseksi. Yrityksen johtaminen koostuu kuitenkin aina teknis-taloudellis-sosiaalisesta kokonaisuudesta ja näiden osa-alueiden johtamisesta. Ihmisten johtaminen voidaan asettaa tärkeimmäksi, mutta toisaalta vaikeimmaksi johtamisen osa-alueeksi. (Kamensky 2023, 61.)

Vuosikymmenien saatossa toisistaan eroavat johtamisteoriat ja -käytännöt ovat synnyttäneet lukemattoman määrän johtamisen ismejä ja trendejä. Kehitys muuttuvine ympäristöineen on luonut uudenlaisia

tarpeita ja painotuksia. Osa trendeistä on muodostunut niin sanotuiksi kestoismeiksi, jotka kuvaavat johtamisen moninaisuutta ja monenlaisten johtamis- ja työtapojen tarvetta. (Kamensky 2023, 62–63.) Jako strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen on klassinen vaikkakin tasojen ero on häilyvä. Strateginen ja operatiivinen johtaminen ovat myös ismejä, sillä niiden etuliitteiden myötä johtamista korostetaan tietyistä näkökulmista. (Kamensky 2015, 92.) Tässä työssä tarkasteltavia johtamisen osa-alueita ovat strateginen johtaminen sisältäen suorituksen johtamisen sekä ihmisen, muutoksen, motivaation, osaamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Aihealueita käsitellään tiivistäen niiden oleelliset asiat.

Aikaisemmin hyvää johtajuutta kuvattiin suurmiesteorioiden avulla, jossa korostuivat yksilökeskeisyys ja hierarkkinen johtaminen. Edelleen tarvitaan vahvoja johtajia, mutta siihen liittyy olennaisesti kyky jakaa johtajuutta. Suuruutta etsitään jokaisesta yksilöstä ei yksittäisistä henkilöistä. Alistavasta johtamisesta on siirrytty valistavaan johtamiseen, jossa yksilön potentiaali tuodaan esiin ja johtaminen on palvelutehtävä. Lisäksi nykyään johtamisessa korostuvat laaja-alainen ihmiskäsitys ja yhteistyö. Ihminen on olento, joka tekee, tietää, tuntee ja etsii merkitystä. Ihminen pyrkii toteuttamaan itseään kokonaisvaltaisesti myös työyhteisössä. Johtamisella tulee mahdollistaa työyhteisön jäsenien kokonaisvaltainen mahdollisuus kehittyä ja kasvaa. (Sydänmaalakka 2024, 24, 29.) Johtaminen on tehokkainta, kun se tapahtuu johdettavien kanssa ja heidän kauttaan. Johtaminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta mikäli sillä ei ole ryhmän hyväksyntää. (Viitala & Jylhä 2013, 248.) Toisaalta johtaminen on myös valtaa, vastuuta ja vaikuttamista, mitkä mahdollistavat viisaiden johtajien kehittämisen. Viisas johtaja on monipuolisesti älykäs omaten laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä tietoa. Viisas johtaja elää hyvin ja eettisesti. Hän luo itselleen ja muille hyvän elämän ymmärtäen inhimillisiä heikkouksia. Epäoikeudenmukaisuus tai epävarmuus eivät estä johtajaa uskomasta unelmiin. Kasvu viisaaksi johtajaksi vaatii määrätietoisuutta, nöyryyttä ja paljon kokemusta, joten sen voi saavuttaa pikkuhiljaa. (Sydänmaalakka 2012, 7–11.)

2.1 Johtamiskulttuuri

On olemassa useampi toisistaan eroava johtamiskulttuuri: johtaja-, organisaatio-, saavutus-, yksilö- sekä yhteisökeskeinen johtamiskulttuuri. Toisiaan yhdistävänä tekijänä eri kulttuureilla on sama päämäärä, pyrkimys toteuttaa yrityksen tarkoitusta tuloksellisella tavalla. (Spiik & Spiik 2023, 42.) Johtamiskulttuurin muuttaminen organisaatiossa ei tapahdu nopeasti, vaikka se olisi tarkoin suunniteltu ja teoriassa koulutettu. Henkilöstön poisoppiminen vanhasta tapahtuu hitaammin kuin uuden mallin sisäistäminen. Muutoksen tulee tapahtua syvällä ihmisen mielessä ja tätä ei aina tiedosteta. Esimerkiksi siirryttäessä

saavutuskeskeisempään johtamiskulttuuriin, kiisteltiin kauan, kumpi on tärkeämpää ihmisten vai asioiden johtaminen. Nykyisin ymmärretään, että kyse ei ole joko-tai-mallista, vaan sekä-että-mallista. (Spiik & Spiik 2023, 52–58.)

Saavutuskeskeinen johtamiskulttuuri perustuu tavoitteelliseen työskentelyyn. Tämänäyttöinen malli on yleisin johtamiskulttuuri maailmassa tällä hetkellä ja sitä hyödynnetään sekä yrityksissä että julkisissa organisaatioissa. Vanhempien johtamiskulttuurien (johtaja- ja organisaatiokulttuuri) palvellessa paremmin johtajaansa saavutuskeskeinen kulttuuri palvelee paremmin asiakkaita sekä yrityksen menestymistä. Asiakaskeskeinen ajattelu ja organisaation olemassaolon perusta korostuvat. Saavutuskeskeisessä organisaatiossa kokonaisuuden muodostavat kaksi merkittävää osatekijää. Kovia tekijöitä ovat fyysiset resurssit, esimerkiksi laitteet ja järjestelmät, ja pehmeitä tekijöitä ihmisten osaaminen sekä henkinen kapasiteetti, muun muassa työhalu ja sitoutuminen. Pehmeisiin tekijöihin panostetaan ensisijaisesti siksi, että ihminen saisi kovista tekijöistä kaiken mahdollisen hyödyn. Saavutuskeskeisessä yrityksessä ylin johto määrittelee toiminnan suuntaviivat ja arvot. Keskijohdon tehtävänä on määritellä tavoitteet, suunnitella toimintaa, tehdä päätöksiä ja vastata osaston, yksikön tai ryhmän toiminnasta. (Spiik & Spiik 2023, 52–58.)

Saavutuskeskeisessä johtamismallissa keskijohdon tarve ja merkitys kasvaa, koska se vastaa ihmisten ja asioiden johtamisesta. Keskijohtoon kuuluvalta henkilöltä vaaditaan asiantuntijuutta ja kykyä ajatella sekä strategisesti että taloudellisesti. Ammatillinen johtaminen ja kokonaisuuden hallinta ovat tuottavuuden edellytyksiä. Mikäli keskijohdossa olisi pelkästään asiantuntijuutta avoin keskustelu saattaisi kärsiä ja tieto vääristyisi matkalla työntekijöiltä esihenkilöille. Toisaalta esimerkiksi uudistusten johtaminen vaatii johtamistaitoja enemmän kuin alan asiantuntijuutta. Uudistusten läpiviemisessä tarvitaan kokonaisuuden hallintaa, uhkien ja mahdollisuuksien havainnointia, prosessien toimivuuden tarkastelua sekä työhyvinvoinnin ylläpitämistä. Kun sekä asiantuntemusjohto että tuotantojohto ovat tasapainossa, yrityksen olemassaolon tarkoitus toteutuu oikealla tavalla, henkilöstö voi hyvin ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Saavutuskeskeisen johtamiskulttuurin haaste on jatkuva ja liiallinen saavuttaminen. Jatkuva korkeamman tavoitteen asettaminen saattaa lopulta uuvuttaa työntekijän. (Spiik & Spiik 2023, 52–58.)

Yksilökeskeinen johtamiskulttuuri perustuu tavoitteelliseen ajatteluun. Voidaan puhua myös valmentavasta johtajuudesta. Lähtökohtana on yksilöiden hyvinvointi ja arvot. Organisaation menestyminen on hieman taka-alalla oleva tavoite. Mallia ei toteuteta ylhäältä-alaspäin-periaatteella, vaan rinnalle otetaan alhaalta-ylös-periaate. Esihenkilöiden tehtävä on mahdollistaa ja valmentaa työntekijät parempiin suo-

rituksiin. Henkilöstön arvot pääsevät osaksi organisaation toimintaa, sillä henkilöstö osallistuu päätöksentekoon. Tällöin arvot eivät ole pelkästään johdon määrittämiä, vaan heijastavat oikeasti kaikkien organisaation jäsenten yhteisiä arvoja. Yksilökeskeisessä mallissa on tärkeää löytää ihmisten todellinen oppimisen halu. Oppimisen halu mahdollistaa vastuunottamisen sekä oman toiminnan kehittämisen. Oppimisen halu voidaan saavuttaa takaamalla henkilöstölle turvallinen olo. Sen jälkeen pohditaan yhdessä, tehdäänkö organisaatiossa oikeita ja järkeviä asioita ja miten ne toteutuvat jokaisen työssä. Kun tavoitteet on saatu kirkkaiksi ja tunnetila myönteiseksi, tekijöillä syntyy uteliaisuus eli halu oppia. Seurauksena on ihmisen halu parantaa työsuoritustaan sekä kokemus siitä, että työolosuhteisiin voi vaikuttaa. (Spiik & Spiik 2023, 58–64.)

Esihenkilön on tärkeää havainnoida erilaisia ihmistyyppejä ja suhteuttaa ohjaus ja opastus yksilöllisesti. Hallitsevia persoonia kannattaa sijoittaa tiimeihin vähemmän kuin mukautuvia persoonia. Tehtävien suorittamisen kannalta tarvitaan oikeassa suhteessa ihmis- ja asiakaskeisiä persoonia. Esihenkilön tuleekin olla paras ihmistuntija sekä fasilitaattori asiantuntijuuden ollessa väistyvä ominaisuus. Kaikkien työyhteisön jäsenien esihenkilöistä työnsuorittajiin tulee ymmärtää erilaisuutta, sietää sekä arvostaa sitä. Haasteena yksilökeskeisessä johtamiskulttuurissa on lisääntynyt konfliktiriski, mikä johtuu esihenkilön vallan vähenemisestä sekä mahdollisuudesta ihmisten keskinäiseen päätöksentekoon. Konflikteja ei kuitenkaan pidä vältellä, vaan niistä pitää oppia. Valmentava johtaja ohjaa tilanteita siten, että työntekijöillä säilyy turvallisuuden tunne, mutta työn tavoitteet ovat kirkkaana mielessä. (Spiik & Spiik 2023, 58–64.)

Yhteisökeskeisen johtamiskulttuurin lähtökohta on ihmisten todellisen potentiaalin hyödyntäminen, jonka avulla sekä organisaatio että henkilöstö menestyvät. Voidaan myös puhua itseohjautuvasta organisaatiosta. Viestintä ja yhteistyö kulkevat joka suuntaan, siten että organisaatiossa oleva osaaminen ja energia mahdollistavat sopeutumisen jatkuviin olosuhdemuutoksiin. Johto määrittää toiminnan suunta-
viivat, mutta työyhteisön jäsenet voivat myös vaikuttaa niihin. Organisaatiossa mahdollistetaan työntekijöiden erilaiset roolit ja heidän sallitaan rakentaa työstään itselleen sopiva. Malli ei kuitenkaan mahdollista toimintaa jokaisen mielen mukaan, sillä toimintaa ohjaavat käytänteet ja yhdessä sovitut pelisäännöt. Aloitteiden ja päätösten teko ovat mahdollisia edellä mainituissa puitteissa. Yhteisökeskeisessä johtamiskulttuurissa esihenkilötehtävät säilyvät, mutta johtajaroolit muuttuvat ohjaaviksi. Tiukoista roolituksista voidaan luopua, kun työyhteisössä on tarpeeksi kokeneita jäseniä. Johtajuus ansaitaan ja otetaan eri tilanteissa olosuhteiden ja osaamisen mukaan. Mallissa muodostetaan moniammatillisia tiimejä, jotka itse valitsevat tehtävänsä ja asettavat tavoitteensa. Eri projekteissa sama tekijä voi olla projektipäällikkö ja toisessa tekijä. Oma osaaminen ja taidot lisäävät liikkuvuutta tiimien sisällä, mutta missään vaiheessa ei vaaranneta työn laatua tai lopputulosta. Perinteiset roolit on purettu tehtäviksi ja ne on jaettu

tekijöiden kesken. Johtajan tai esihenkilön puuttuminen mahdollistaa vapauden tunteen, luovan ideoinnin sekä syventävät vuorovaikutusta, mitkä voivat synnyttää uusia rakenteita. Tällöin erilaiset osaajat ja persoonat pystyvät usein toteuttamaan itseään paremmin. Itseohjautuva organisaatio on aina kesken, ja yhdessä sovittuja käytäntöjä onkin päivitettävä jatkuvasti. Myös vastualueet elävät ja muokkaantuvat tilanteen, esimerkiksi kilpailun, mahdollisuuksien ja uhkien, pohjalta. Yhteisökeskeisessä kulttuurissa kaikki tiimin jäsenet tuntevat toistensa osaamiset ja persoonallisuudet ja niitä käytetään taitavasti hyväksi työssä. Kukaan ei pomota toistaan, vaan asioista sovitaan yhdessä. Yksilön kohdalla vaaditaan itsensä tietoista johtamista, itsensä kuuntelemista ja tilanteiden ennakoimista. Itse- ja ihmistuntemus ovat tärkeitä ominaisuuksia. Omien sisimpien motivaatiotekijöiden ymmärtäminen samalla tavalla kuin henkilöstön motivaatiotekijöiden ja voimavarojen ymmärtäminen ovat keskiössä yhteisökeskeisessä johtamiskulttuurissa. Nämä tekijät auttavat jokaista henkilöä palautumaan konflikteista. Neuvottelutilanteissa ja yhteistyössä luovimiseen on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää hallitsevan ja mukautuvan käyttäytymisen erot. Esihenkilöttömäksi tiimiksi ei ole mahdollista oppia pelkästään lukemalla tai keskustelemalla, vaan onnistuminen edellyttää harjoittelemista ja itsensä toteuttamista. (Spiik & Spiik 2023, 64–69.)

2.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuria nimitetään yrityksissä yrityskulttuuriksi, jolle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Kyse on oppimisprosessista, joka opitaan organisaation jäsenyyden kautta. Prosessin kautta jaetaan ja sisäistetään tietyt ajattelu- ja toimintamallit. Yhteiset uskomukset, arvot, normit sekä käyttäytymismallit ohjaavat organisaation toimintaa, ajattelua, tavoitteita, sisäistä ja ulkoista viestintää sekä jäsenten käyttäytymistä. Esimerkiksi pukeutumis- ja vuorovaikutustyyli ovat osa yrityskulttuuria. (Viitala & Jylhä 2019, 291–292; Elo-Kinnunen, Salmi & Ylinen 2007, 12–15.) Organisaatiokulttuuri on toimialakohtainen, sillä jokaiselle ammattialalle muodostuu vuosikymmenien aikana ominainen kulttuuri ja ajattelutapa. Tämä sisäisen kulttuurin muodostuminen erottaa ammatit toisistaan. Yksilön ammatti-identiteetti muodostuu puolestaan silloin kun hän identifioituu vallitsevaan kulttuuriin. Työntekijöiden ammatti-identiteetin on tutkittu vaikuttavan yksilön arvoihin ja identiteetin muodostumiseen. (Elo-Kinnunen ym. 2007, 12–15.)

Organisaatiokulttuuri ja strategia muodostavat dynaamisen vuorovaikutussuhteen, jonka tunnistaminen ja ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää strategian onnistumisen kannalta. Vallitseva yrityskulttuuri on strategian muotoilun, kommunikoinnin ja toteutuksen taustalla. Ihannetilanteessa yrityskulttuuri tukee strategiaa, jolloin työntekijän ymmärrys tavoiteltavista päämääristä selkiytyy ja sitoutuminen niiden

tavoittamiseen vahvistuu. Ristiriita strategian ja yrityskulttuurin välillä voi aiheuttaa vastustusta, konflikteja ja strategian toteuttamisen epäonnistumisen. (Tanner 2024, 289–290.)

Yrityskulttuuri pysyy samankaltaisena, vaikka johtajat ja tekijät vaihtuisivat, sillä se vaikuttaa ajatteluun ja käyttäytymiseen pitkällä aikavälillä, elää organisaation käyttäytymismalleissa ja tarinoissa sekä vaikuttaa näkymättömällä tasolla yhteisön asenteisiin ja oletuksiin. Täten kulttuurin nopea muuttaminen on mahdotonta. Lisäksi kulttuurilla on itseään vahvistava vaikutus, jolloin yritys pyrkii rekrytoimaan henkilöitä, jotka sopivat yrityksen kulttuuriin ja toisaalta ihmiset hakeutuvat itselleen sopiviin yrityskulttuureihin. (Tanner 2024, 290.)

Vahva ja juurtunut yrityskulttuuri vastustaa muutoksia tehokkaammin. Muutokset käyttäytymismalleissa ja toimintatavoissa ovat mahdollisia, kunhan ymmärretään kulttuurin eri tasoja. (Tanner 2024, 290.) Tunnettu yrityskulttuurikirjailija Edgar H. Schein on luonut niin sanotun jäävuorimallin, jonka mukaan organisaatiokulttuuria on olemassa kolmella tasolla. Ylimmässä kerroksessa on virallinen, tiedostettu ja näkyvä osa artefaktit. Artefakteja ovat esimerkiksi rakennus, tavoitteet, toimintamallit, palvelut ja resurssit. Artefaktit on helpoin havainnoida, esimerkiksi työntekijän käyttäytyminen tai yksilöiden erilaiset toimintarituaalit. Mallin keskiosassa ovat yrityksen arvot eli tärkeänä ja arvostettuna pidetyt asiat. Arvot määrittelevät sekä oikeana ja vääränä että tavoiteltavina ja vältettävänä pidettävät asiat. Arvoja ei välttämättä tiedosteta. Ilmaistuja arvoja ovat esimerkiksi strategiat, päämäärät ja toimintafilosofiat. Alimmaisena mallissa on perusoletukset, todelliset syvätason arvot tai normit, jotka ovat työntekijöille itsestäänselvyksiä, mutta samalla tiedostamattomia asioita. Yrityskulttuurin syvin olemus on sanomattomissa olettamuksissa, joiden päälle todelliset arvot rakentuvat. Nämä ohjaavat myös yrityksen toimintoja ja päivittäistä toimintaa. Perusolettamukset omaksutaan vähitellen kohdeorganisaatiossa ja muiden työntekijöiden kanssa toimien. (Viitala & Jylhä 2019, 291–292; Elo-Kinnunen ym. 2007, 12–15.)

Scheinin mielestä organisaatiokulttuurille on kolme ominaispiirrettä:

1. Kulttuuri on vahva ja se ohjaa yksilöä enemmän kuin yksilö kulttuuria
2. Kulttuuri on laaja ja se vaikuttaa sisäisen toiminnan lisäksi yrityksen ulkopuolisiin suhteisiin.
3. Kulttuuri on vakaa, joka luo turvallisuudentunnetta ja ennakoitavuutta. Kulttuurin toimivista osista tulee sanaton itsestään selvä toimintatapa. (Elo-Kinnunen ym. 2007, 12–15.)

Yrityksen johdolla on suuri rooli yrityskulttuurin uudistumisessa. Omalla esimerkillään he joko vahvistavat tai murtavat kulttuuria. (Viitala & Jylhä 2019, 291–292.) Yritysjohdajien tulee ymmärtää organisaatiokulttuurin syvärakenteita ja pyrittävä aktiivisesti johtamaan niitä saavuttaakseen tilanteen, jossa johtaja ohjaa kulttuuria eikä päinvastoin. Organisaatiokulttuurilla on todettu olevan vaikutusta myös henkilöstön työkäyttäytymiseen. Kannustava ja tukeva kulttuuri vaikuttaa positiivisesti henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Yrityksen ja työntekijän arvojen kohtaaminen niin ikään lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Sitoutuneisuus yritystä kohtaan sekä työtyytyväisyys on vahvempaa arvostavassa ja yhteisöllisessä humanistisessa kulttuurissa verrattuna byrokraattiseen, joustamattomaan, auktoriteettia ja sääntöjä korostavaan kulttuuriin. (Viitala & Jylhä 2019, 291–292; Elo-Kinnunen ym. 2007, 12–15.)

Organisaatiokulttuurin tutkiminen on haastavaa, sillä sitä ei voi koskaan kattavasti mitata ja määritellä tutkimusten avulla. Haasteena on kysymysten riittävä määrä ja kattavuus koskien kaikkia tärkeitä kulttuurin osa-alueita. Tutkittavan ongelman kohdalla vaikuttavia tekijöitä ei ole mahdollista laittaa oleellisuusjärjestykseen. Tulosten tulkinnan kannalta tutkimuksessa tulee aina olla jokin tietty kysymys, ongelma tai yhteys. Tyypillisenä esimerkkinä mainittakoon tuloksen heikkeneminen, johon pyritään vastaamaan suorituskyvyn parantamisella. (Viitala & Jylhä 2019, 291–292; Elo-Kinnunen ym. 2007, 12–15.)

Työilmapiiri kuvaa organisaatiossa vallitsevaa tunnelmaa. Se on välittömään työympäristöön liittyvä ja yksilön kokemus. Työilmapiirejä voi olla useita ja erilaisia ja se on aina osa organisaatiokulttuuria. Työilmapiiri voi olla esimerkiksi vapaa, muodollinen, lannistava tai kannustava. Työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Puhuttaessa työilmapiiristä se voidaan jakaa suoritusorientoituihin ja ihmiskeskeisiin ilmapiiriin. Molempia tarvitaan työn hyvään tuottavuuteen. Tuottavuutta luo työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen, tulosten arviointi, myönteinen palaute ja vastuun antaminen. Turvallinen työilmapiiri mahdollistaa tekijöilleen riskinoton. Tällöin työntekijät osallistuvat ja laittavat itsensä peliin syvemmin. Työntekijät tietävät saavansa tukea ja apua sekä tulevaisuutensa arvostetuksi, vaikka joskus epäonnistuisivatkin.

3 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Perinteisesti strateginen johtajuus on määritelty systemaattiseksi prosessiksi, jossa johtajien tavoitteena on laatia selkeä strategia ja levittää se tehokkaasti organisaation toiminnan ohjenuoraksi. Laadinta ja seuranta tapahtuvat vuosikellon mukaisesti. (Viitala & Jylhä 2019, 71.) Liiketoiminnalla on aina jokin taloudellinen päämäärä. Tämän lisäksi liiketoiminnan tarkoitus on vaikuttaa työntekijöidensä motivaatioon. Oli kyse yrityksen johtajasta tai työntekijästä, molemmat kaipaavat toimintansa perustaksi tiedon siitä, mikä on tavoite, miksi ja millä keinoin se saavutetaan. (Viitala & Jylhä 2019, 57.) Strategioita on nykyään kaikkialla, mutta liiketoiminnassa ne ovat olleet läsnä pisimpään. Strategioiden käyttö on monipuolistunut ja monimutkaistunut. Harva yritys toimii vain yhden strategian pohjalta. Strategia voi liittyä myös johtamisfunktioon, sillä yrityksellä voi olla olemassa esimerkiksi markkinointi- tai henkilöstöstrategia. (Juuti & Luoma 2022, ”Kohti strategisen johtamisen maailmoja”.) Strategia on yrityksen valitsema suunta ja valitun suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset sekä menettelyt muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena on menestyä markkinoilla. Liiketoimintastrategia luodaan perustettaessa yritystä ja sitä arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Strategia voi olla vain yrittäjän omassa mielessä ja toimintatavoissa (pienet yritykset), mutta suuremmissa yrityksissä se on tyypillisesti analysoitu, suunniteltu ja dokumentoitu. Strategian laadinnassa arvioidaan ympäristön ja yrityksen nykytilaa sekä omia voimavaroja. Strategian tärkeimpiä piirteitä ovat suuntautuminen tulevaisuuteen, jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen sekä suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Muuttuva toimintaympäristö luo painetta strategian määrittelylle. Strategiasta luopuminen ei ole kuitenkaan kannattavaa, koska järkevä johtaminen ja resurssien kohdentaminen tarvitsevat sitä. (Viitala & Jylhä 2013, 60–70.) Strategian toteutumista tukevia yritystoimintoja ovat budjetointi, toiminnan suunnittelu, strategian viestintäkeinot, suorituksen johtaminen, palkitseminen ja päivittäisjohtaminen (Viitala & Jylhä 2019, 57).

Strategian perustan muodostavat missio, arvot, liikeidea ja visio. Missio on yrityksen toiminta-ajatus, olemassaolon syy. Missiossa tiivistyy yrityksen rooli ja tehtävä suhteessa maailmaan ja toimialaan. Arvot luovat yrityksen eettisen perustan. Arvot toimivat yrityksen toiminnan kulmakivinä, ne ohjaavat yrityksen työntekijöiden toimintaa ja niillä on yhtenäistävä merkitys. Liikeidea tarkoittaa toiminta-ajatusta. Nykyisin puhutaan enemmän liiketoimintamallista. Mallissa kuvataan mitä tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa, miten tarjoama toteutetaan ja kenelle tuote tai palvelu tarjotaan. (Viitala & Jylhä 2013, 57–58.) Visio on strategian näkyväksi tehty, ääneen lausuttu ja mahdollisesti kirjallinen tulevaisuudenkuva. Tyy-

pillisesti visio määrittelee tulevan vuoden tavoitteita. Visio tulisi olla kerrottu kaikille työyhteisön jäsenille. Tavoitetila voi olla kuvattu yleisellä (esimerkiksi toimialan johtava yritys) ja/tai täsmällisellä (esimerkiksi liikevaihtotavoite) tasolla. (Viitala & Jylhä 2013, 60–70.)

Strategiaa tarvitaan ainakin neljästä syystä. Se on yrityksen älyllisen suunnittelutyön tulos ja sen tarkoitus on toimia yrityksen johtotähtenä kuljettaen yritystä eteenpäin. Strategia auttaa viemään yritystä sen tahtotilaa kohti, vaikka matkalla sattuisikin virheitä tai puutteita. Toiseksi sitä tarvitaan kohdentamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemisiä. Ilman strategiaa yrityksessä olisi joukko omiaan puuhastelevia ihmisiä. Mikäli työntekijät suhtautuvat strategiaan vakavasti, se yhdistää samassa yrityksessä toimivia henkilöitä. Vaikutus on havaittavissa riippumatta strategian tasosta. Kolmanneksi strategia määrittelee organisaatiota ja rakentaa sille identiteettiä. Tällöin luodaan toiminnallista yhtenäisyyttä ja ennustettavaa käyttäytymistä. Neljänneksi strategian avulla pystytään tuomaan johdonmukaisuutta yrityksen toimintaan. Ihmisten tarve tulla johdetuiksi voidaan täyttää strategian avulla. Kokemus strategian ylempänä voimana olemisesta korostuu erityisesti silloin kun organisaation ympäristössä tapahtuu nopeita muutoksia. (Juuti & Luoma 2022, ”Kohti strategisen johtamisen maailmoja”.)

Operatiivista toimintaa on suurin osa päivittäisestä työstä ja sen johtamisessa keskitytään olemassa olevaan tilanteeseen ja resurssien tehokkaaseen käyttöön. Lyhytjänteisyys, talouspainotteisuus ja tavoitekeskeisyys kuvaavat operatiivista johtajuutta. Tavoitteena on painottaa nykyisten toimien oikein suorittamista. Operatiivisella johtamisella on useita johtamisjärjestelmiä, kuten tavoite-, tulos- ja laatujohtaminen. Operatiivinen johtaminen kytetään strategiaan, sillä sen kautta strategiaa jalkautetaan organisaation toimintaan. (Kamensky 2015, 26, 61, 74.)

Strategista johtamista toteutetaan strategiatyökalujen, menetelmien, avulla. Työkaluja on monia ja tyypillisesti niistä käytetään samanaikaisesti 3–6 eri työkalua. Yhtä parasta työkalua ei ole olemassa, vaan niiden valinta riippuu organisaation tilanteesta ja sen hetkisistä toimintaan liittyvistä haasteista. (Juuti & Luoma 2022, ”Kohti strategisen johtamisen maailmoja”.) Menetelmillä ei myöskään ole yksiselitteistä virallista määritelmää. Juuti ja Luoma (2022, ”Liite: Strategisen johtamisen menetelmiä”) ovat teoksessaan esitelleet mielestään nelisenkymmentä keskeisintä strategisen johtamisen työkalua, joihin ei laajemmin tässä työssä perehdytä. Työkaluissa on varmasti jokaiselle tuttuja menetelmiä, kuten osaamisen johtaminen, tavoite- ja tulosjohtaminen, asiakas-, sidosryhmä-, SWOT- sekä trendianalyysi.

3.1 Strategisen johtamisen näkökulmia

Strategista johtajuutta voidaan tarkastella useammalla tavalla. Hahmottamisen helpottamiseksi se voidaan jaotella kontekstiin, prosessiin, sisältöön, käytäntöön ja diskurssiin. Organisaatio on aina jossain tilanteessa, kontekstissa. Kontekstia luovat organisaation koko, sijainti, omistuspohja, kilpailutilanne sekä tuotteisiin, asiakkaisiin, henkilöstöön, teknologiaan tai talouteen liittyvät tekijät. Kontekstiin vaikuttaminen vaihtelee. Osaan organisaatio pystyy vaikuttamaan paljonkin, toisiin ei lainkaan. Konteksti on johtajalleen ainutkertainen ja sen tiedostaminen on välttämätöntä. Tilassa on tietyt reunaehdot, jotka johtajan tulee hyväksyä. Strategisen johtamisen päämäärä on muuttaa kontekstia haluttuun suuntaan. Mitä selkeämmin johto tunnistaa kontekstin piirteet, sitä paremmat edellytykset strategisella johtamisella on. (Juuti & Luoma 2022, ”Kohti strategisen johtamisen maailmoja”.)

Strategisen johtamisen prosessilla tarkoitetaan menettelyä, joka johtaa strategian kirkastumiseen ja edelleen toteutumiseen. Prosessissa tärkeää on tunnistaa organisaation ja toimintaympäristön ominaispiirteitä, määrittellä tulevaisuuden suuntia ja saada aikaan haluttuja muutoksia. Ei ole olemassa yhtä ainoaa strategista prosessia, vaan mikä tahansa menettely, joka saa organisaation liikkeelle ja muuttamaan kontekstiaan haluamaansa suuntaan katsotaan tarkoituksenmukaiseksi prosessiksi. Prosessissa hyödynnetään vähintään yhtä strategiatyökalua. Ilman työkaluja strateginen johtaminen on pelkästään puheen ja ajatuksen tasolla liikkuva harjoitus. Prosessissa strategiatyökalujen on tarkoitus jäsentää organisaation tilannetta ja tulevaisuuden suuntia. Hyvä strateginen johtaja hallitsee kyseisen prosessin ja tarvittaessa pystyy tekemään menettelyyn nopeita ja yllättäviäkin muutoksia. (Juuti & Luoma 2022, ”Kohti strategisen johtamisen maailmoja”.)

Kolmas näkökulma strategiseen johtamiseen on sisältö. Se koostuu kaikista niistä valinnoista, joita johto on aikeissa tehdä ja joiden he uskovat vaikuttavan tulevaisuuden menestymiseen tulevaisuudessa. Sisällöksi katsotaan tarina, suunnitelma tai oppi, joka johtaa organisaation nykytilaa parempaan tulevaisuuteen. Sisällön voidaan käsittää määräävän organisaation suunnan. On huomioitava, että sisällön rakentumiseksi tarvitaan kontekstin tiedostaminen ja mielekäs prosessitulos. Lisäksi sisällön saattaminen todelliseksi elämäksi tarvitsee taustalleen prosessin ja sen strategiset työkalut. Tästä syystä näkökulmia ei ole tarpeen asettaa tärkeysjärjestykseen, vaan ne yhdessä muodostavat strategisen johtamisen kokonaisuuden. Pakollisia sisältöalueita, joihin hyvän strategian tulisi ottaa kantaa, tunnustetaan olevan kolme; organisaation tavoitteet, toiminnan laajuus ja kilpailulliset valinnat. Käytännön johtajalle sisällönäkökulma on erittäin merkittävä. Esimerkiksi sisällön avulla johtaja esittelee henkilökunnalleen organisaation uutta suuntaa. (Juuti & Luoma 2022, ”Kohti strategisen johtamisen maailmoja”.)

Käytäntö on melko uusi näkökulma strategisen johtamisen tarkastelussa. Se koostuu lukuisista eri näkökulmista. Käytännön katsotaan olevan ihmisten toimintaa ja erilaisia tapahtumia, kun he tekevät strategiaan liittyviä asioita. Sen sijaan strategiatyö rakentuu käytänteiden varaan ja niitä ovat esimerkiksi perinteet, rutiinit, ja säännöt. Olennaista on tarkastella sitä, miten opitut ja organisaatioon juurtuneet käytännöt vaikuttavat strategiseen etenemiseen ja ketkä ovat suorittamassa näitä sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Näkökulmaan ei sisälly varsinaisia malleja strategisesta suunnittelusta. Perinteinen näkökulma tarkastelee asioita nelikantaisen SWOT-mallin mukaisesti. Nykyaikaisempi käytäntönäkökulma kiinnittää huomiota valtaan, identiteettiin, eettisyyteen, kieleen ja instituutioihin liittyviin kysymyksiin. Käytäntönäkökulma on läsnä reaalielämässä. Käytännön johtaja pyrkii löytämään yhteyden strategiatoimijoiden todellisen tekemisen ja organisaation menestyksellisen etenemisen välille. (Juuti & Luoma 2022, ”Kohti strategisen johtamisen maailmoja”.)

Diskurssinäkökulma liittyy läheisesti käytäntönäkökulmaan ja siinä painottuu kielen merkitys. Kieli ja sen merkitys riippuvat tulkitsijastaan ja siksi se voi saada useita eri merkityksiä. Näkökulman mukaan ja kuvaamisen lisäksi, kieli tuottaa ja uudistaa sosiaalista todellisuutta. Diskurssiin sisältyy sosiaalinen konstruktio eli strategia ja muutkin asiat tuotetaan sosiaalisesti tietyssä ajassa ja paikassa. Näkökulman mukaan strategia voidaan käsittää esimerkiksi puhetavaksi. Diskurssit liittyvät myös vallan ja tiedon suhteisiin, ja näkökulmassa ollaankin kiinnostuneita niiden välisestä vuorovaikutuksesta. Näkökulma kiinnittää huomiota sekä vallan tuottamiin diskursseihin että diskurssin tuottamaan valtaan. Strategiadiskurssista tulee osa toimijan identiteettiä ja tämä prosessina edistää strategiatyötä. (Juuti & Luoma 2022, ”Kohti strategisen johtamisen maailmoja”.)

3.2 Suorituksen johtaminen ja kehityskeskustelu johtamisen työkaluna

Suorituksen johtaminen on yksinkertaisuudessaan sitä, että työntekijöitä ohjataan ja tuetaan tekemään oikeita asioita oikealla tavalla. Tavoitteena on saavuttaa yrityksen asettamat tavoitteet henkilöstön toimien avulla. On tärkeää, että yrityksessä on määritelty ja sovittu mitä ja miten tehdään. Tärkeää on myös varmistaa, että sovitut asiat tapahtuvat arjen toiminnoissa. Tarvittaessa toimintatapaa muutetaan. Optimaalisessa suorituksen johtamisessa jokainen henkilöstön jäsen ymmärtää samalla tavalla organisaation suunnan ja osaa priorisoida ja optimoida omia tekemisiään suunnan mukaisesti. Organisaation edun toteutuminen on yhteinen päämäärä. (Rötkin 2015, 102–103.)

Suorituksen johtamiseen vaikuttavat yrityksen perustehtävät, strategiasuunnitelmat ja budjetointipäätökset. Suorituksen johtaminen sisältää selkeät tehtävät ja ohjeet, päivittäisjohtamiseen liittyvät käytännöt ja kehityskeskustelut. Suorituksen johtaminen kytkeytyy osaksi osaamisen ja tiedon johtamista, koulutusta ja kehittämistä sekä palkitsemista ja urasuunnittelua. Lisäksi suorituksen johtaminen yhdistää strategisen ja operatiivisen johtamisen. (Hyppänen 2013, luku 2, kappale ”Suorituksen johtaminen”.)

Tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisesta kertovien mittarien asettaminen kuuluvat suorituksen johtamiseen. Taustalla on selkeästi laadittu ja hyvin viestitty strategia tavoitteineen. Esihenkilöltä edellytetään taitoa, rohkeutta ja valtuuksia muuntaa organisaatiotason tavoitteet arjen yksilötason toimiksi. Haasteena onkin löytää mielekkäät ja merkitykselliset arjen tasolla toimivat tavoitteet, joihin työntekijä voi sitoutua. Myös esihenkilön suoriutumista tulee johtaa ja mitata. Ihannetapauksessa esihenkilön suoriutumista ja onnistumista arvioidaan suhteessa työntekijöiden suoriutumiseen, mikä motivoi esihenkilöä panostamaan yhä enemmän esihenkilötyöhön. Suorituksen johtamisessa tyypillisesti käytetään tulospalkkiojärjestelmää, mutta tähän voidaan liittää kaksi haastetta. Ensinnäkin euromääräinen tavoitteenasettelu voi hämärtää rahan ja suorituksen välistä yhteyttä ja suhdetta toisiinsa. Mielekkäämpää olisi osoittaa halutun suorituksen hyöty organisaatiolle. Toiseksi raha toimii ulkoisena motivaatiotekijänä, joka on lyhytkantoisempi kuin sisäisen tekijän aikaan saama motivaatio. (Rötkin 2015, 103–106.)

Nykytrendinä oleva itseohjautuvuus motivaation edistäjänä haastaa suorituksen johtamista. On totta, että työntekijöille tulee antaa tilaa ja mahdollisuuksia ratkaista asioita omalla tavallaan, mutta on myös todettu, että ihminen tekee mielellään asioita, jotka hän kokee mielekkäiksi tai helpoiksi. Tällöin yksilön etu ei vastaa välttämättä organisaation etua ja suorituksen johtamisella on paikkansa. (Rötkin 2015, 101–102.)

Palaute on suorituksen johtamisen arkinen työkalu. Ilman palautetta esihenkilön ja henkilöstön on hyvin vaikea kehittyä ja parantaa suoritustaan. Palautteen antaminen on ohjaava väline. (Järvinen 2020, 173.) Pirisen (2023, 73) mukaan jokaisella on oikeus ja velvollisuus antaa ja vastaanottaa palautetta. Hän kuvailee palautetta liimaksi, joka luo ihmisten välille yhteyden antaen voimaa ja innostusta työhön. Palautteen puuttuminen vastaavasti voi aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa omasta osaamisesta ja hyväksytyksi tulemisesta. Palautetta kannattaa pyytää, jos sitä ei muuten saa. Palautteen antaminen tulisi olla vilpittöntä, rakenteellista, oikea-aikaista ja innostavaa. Kun palautteen antamistilanteesta työntekijälle jää hyvä tunnelma, palautteeseen tarttuminen ja itsensä kehittäminen ovat mahdollisia. Positiivinen palaute ja onnistumisten huomioinen kannustavat työntekijää oppimaan lisää. Hyvä palaute ja kehu ovat myös

osa korjaavaa palautetta. Korjaavan palautteen antaminen voi olla vaikeaa, koska palautteen antaja pelkää, miten ihminen siihen reagoi. Luottamus henkilöiden välillä sekä luontainen ihmisen toive suoraan puheeseen mahdollistavat korjaavan palautteen antamisen. Palautteen antaminen on taitolaji. Sen tulee olla rehellistä ja ei liian yleistä. Yksityiskohtaisempi palaute on vaikuttavampaa ja pelkkä kiitos ei riitä. Palaute olisi hyvä antaa välittömästi. (Pirinen 2023, 73–75.) Positiivisella palautteella vahvistetaan haluttuja ja hyväksi koettuja toimintatapoja. Korjaavalla palautteella palautteen saaja ohjataan havaitsemaan puutteensa tai virheensä ja sitä kautta parantamaan toimintatapaansa. Palautteen antamista, pyytämistä ja vastaanottamista tulee harjoitella. (Järvinen 2020, 172–173.)

Palautteen antaminen on vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Sen tulisi olla osa jokapäiväistä esihenkilötyötä eikä oma erillinen prosessinsa. Arjen vuorovaikutustilanteissa on mahdollisuus keskustella työtehtävistä, tavoitteista, onnistumisista ja haasteista tarpeen tullen ja tällöin suorituksen johtaminen tapahtuu huomaamattomasti. Palautetta ovat myös ilmeet, eleet ja spontaanit reaktiot. Onnistumisten tukeminen ja itsetuntemuksen kehittäminen ovat palautteen antamisen tavoitteita. Palautetta annetaan tyypillisesti lopputuloksesta. Käytännössä olisi tärkeää antaa palautetta myös tavasta, jolla lopputulos saavutettiin. Tilannekohtaisesti, hyvin perusteltu ja selvästi kohdistettu positiivinen palaute toimii käytännössä. Rakentavan palautteen sisällössä huomio tulee kiinnittää ehdotettaviin korjaaviin toimenpiteisiin. Rakentavan palautteen jälkeen esihenkilön tulee auttaa työntekijää korjaamaan virheensä tai muuttamaan toimintatapaansa. (Rötkin 2015, 110–116.)

Keskustelua esihenkilön ja työntekijän välillä voidaan nimittää kehitys-, tavoite- ja kehitys-, tulos- tai esimies-työntekijäkeskusteluksi. Käytävää keskustelua voidaan pitää yhtenä johtamisen ja suorituksen johtamisen tärkeimpänä työkaluna. Kehityskeskustelu kytkee yhteen liiketoimintasuunnitelman, henkilöstöjohtamisen prosessit ja tulokset. Keskustelussa käsitellään tyypillisesti työntekijän suoritusta, määritetään tavoitteet strategian pohjalta ja kartoitetaan tarvittava osaaminen ja kehittymistarpeet. Organisaation ja yksilön tavoitteet on tarkoitus yhteensovittaa. Esihenkilön näkökulmasta tarkasteltuna kehityskeskustelun tavoitteena on viestiä strategiaa ja tulevia muutoksia, arvioida lähimenneisyyden suoritusta, lisätä työntekijöiden tuntemista ja saada selville heidän odotuksiaan ja kehittymistoiveitaan. Molemmiin puoliin palautteen antaminen on osa kehityskeskustelua ja erityisesti esihenkilön kannalta saadun palautteen pohjalta oppiminen ja kehittyminen ovat tärkeitä esihenkilön tavoitteita. Henkilöstön näkökulmasta keskustelusta saatavia hyötyjä ovat palaute tehdystä työstä, toiminnasta ja osaamisesta, tieto odotuksista, tavoitteista sekä oman työn merkityksestä kokonaisuuden kannalta. Keskustelussa työntekijällä on mahdollisuus esittää kehittymistoiveita tai ilmaista tuen tarpeensa. Henkilökohtaisen ajan saa-

minen esihenkilöltä on yksi kehityskeskustelusta saatava hyöty. Samalla työntekijä oppii tuntemaan esihenkilönsä paremmin. (Hyppänen 2013, luku 2, kappale ”Kehityskeskustelut strategisen johtamisen työkaluna”.)

Joskus henkilöstö kokee kehityskeskustelut hyödyttömiksi. Syitä tähän voi olla esivalmistelujen puute, niihin kohdistuvat väärät odotukset ja huono ajankäyttö tai vuorovaikutus. Kokemus hyödyttömyydestä voidaan liittää organisaatiossa vallitsevaan yleiseen puutteelliseen vuorovaikutukseen ja luottamuspulaan. Hyödyttömyyden tunnetta voi lisätä se, että yritys ei pysty tarjoamaan työntekijälle hänen toivomiaan odotuksia esimerkiksi kehittymisen suhteen tai muita keskustelussa sovittuja asioita ei toteuteta. Kokemusta hyödyistä voidaan lisätä laatimalla yhteenveto käydystä keskustelusta, jolloin on mahdollisuus varmistua siitä, että molemmat ovat ymmärtäneet asiat samalla tavalla. Lisäksi keskustelun yhteydessä kannattaa sopia vastuut ja seurantatavat. Jokaisella yrityksellä on oma rytminsä kehityskeskustelujen pitämiseksi, mutta 1–2 kertaa vuodessa lienee tyypillisintä. Käymällä kehityskeskusteluja säännöllisesti mahdollistetaan tavoitteiden ja tulosten seuraaminen ja niistä viestiminen. Vuositavoitteiden saavutettavuus paranee antamalla henkilöstölle väliaikatietoja, joiden pohjalta henkilöstö voi edelleen parantaa suorituksiaan vähitellen. Välitavoitteiden saavuttaminen mahdollistaa esihenkilön antamaan positiivista palautetta, kiittämään henkilöstöään sekä kannustamaan entistä parempiin suorituksiin. Mahdollisuus tavoitteiden omaseurantaan tyypillisesti motivoi henkilöstöä. (Hyppänen 2013, luku 2, kappale ”Kehityskeskustelut strategisen johtamisen työkaluna”.)

4 IHMISTEN JOHTAMINEN

Ihmisten johtaminen tapahtuu johtajan ja johdettavien välillä ja tarkoitus on vaikuttaa sekä yksilön että ryhmän käyttäytymiseen. Keskeisiä elementtejä ovat tavoitteet, ryhmä, viestintä ja vaikuttaminen. Ihmisten johtaminen sisältää motivointia, ohjaamista, palkitsemista ja vuorovaikutusta. Johdettavien suhde ja sosiaalinen yhteisö organisaatiokulttuureineen sekä muut muuttuvat tekijät vaikuttavat johtajan käyttäytymiseen ja mahdollisuuksiin johtaa. (Viitala & Jylhä 2013, 249.) Muutosjohtaminen ja innovatiivisen toiminnan varmistaminen ovat jatkuvasti muuttuvan nyky-yhteiskunnan haasteita ihmisen johtamisessa (Viitala & Jylhä 2019, 20). Ihmisten johtaminen on aina samanlaista riippumatta toimintasektorista (myynti, markkinointi, tuotekehitys, tuotanto tai henkilöstöjohto) (Sydänmaalakka 2012, 9). Yksilöiden johtaminen on prosessi, jossa vaikuttamalla yksilöön tai ryhmään tavoite voidaan saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Johtajan on tärkeää tuntea hyvin työntekijänsä ja johtamisen tulee olla yksilöllistä. Huomioitavia asioita ovat työntekijän osaaminen, motivaatio, itsenäisyys ja sitoutuminen tietyssä tehtävässä. Johtajan on osattava valita johtamistyyli työntekijän valmiustason ja johtamistilanteen mukaan. On olemassa neljä johtamisen perustyyliä: ohjaus, valmennus, osallistaminen tai delegointi ja valtuuttaminen. Perinteisessä johtamisessa hyvä johtaja käski, kontrolloi ja korjasi, nykyään hyvä johtaja innostuu, innostaa ja innovoi. Tärkeää on ajatella sekä-että-maisesti eikä joko-tai-tyyppisesti. Hyvä johtaja hallitsee kaikki tyylit ja soveltaa niitä tilannekohtaisesti. Yksilötason johtaminen pitää sisällään seitsemän kokonaisuutta: tavoitteen asettaminen, ohjaaminen ja tukeminen, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen, tehokas kommunikointi, motivointi sekä omalla esimerkillä johtaminen. (Sydänmaalakka 2012, 39.)

4.1 Esihenkilötyö

Esihenkilötyö on muuttunut vuosikymmenten saatossa työn jakajan ja valvojan roolista tukijan ja koordinaattorin rooliksi. Toimintaympäristön muutos, kuten organisaatiotasojen vähentyminen, prosessien tehostuminen, automaation kehittyminen ja henkilöstön koulutustason nousu ovat vähentäneet perinteisten esihenkilöroolien tarvetta. Esihenkilöitä nimitetäänkin nykyisin fasilitaattoreiksi, valmentajiksi tai tiiminvetäjiksi. Työntekijöitä voidaan kutsua tiimiläisiksi, ryhmäläisiksi tai partnereiksi. Työtehtävien opastamisen ja valvonnan vähentyminen ovat väistyneet ja tilalle on tullut jatkuva muutos ja osaamisen kehittäminen, jotka myös lisäävät tarvetta hyvälle esihenkilötyölle. (Viitala & Jylhä 2013, 262–264.) Työ koostuu monista palasista ja siinä onnistuminen vaatii oikeiden palasten löytämisen ja niiden

yhteensovittamisen. Esihenkilötyön merkitys korostuu yrityksen tuottavuudessa, asiakastyytyväisyydessä sekä henkilöstön viihtyvyydessä. Ihmisten johtamisessa vuodesta toiseen relevantteja asioita ovat aito arvostus, kunnioittaminen, luottamus, tavoitteiden ja ohjeistuksen selkeys, kiittäminen, palautteen antaminen sekä kuunteleminen. (Hyppänen 2013, ”Lukijalle”.)

Johtaminen on vaikeaa, koska työntekijät, työpaikat ja työtehtävät ovat erilaisia. Lisäksi ihmisen käyttäytyminen ei ole ennustettavaa tai kaavamaista. Tunteet, tottumukset ja monenlaiset tarpeet saavat ihmiset toimimaan epäjohdonmukaisesti tai järjenvastaisesti. Esihenkilöltä vaaditaan yksilö-, työyhteisö-, tehtävä- ja tilannekohtaista harkintaa. (Järvinen 2020, 21.)

Esimiesosaaminen on yksilöiden ja ryhmän kanssa tapahtuvaa vuorovaikutteista ja tavoitteellista toimintaa. Siihen sisältyy lainsäädännön noudattaminen sekä selviytyminen liiketoiminnan paineissa ja erilaisissa muutostilanteissa. Esihenkilötyö sisältää velvollisuuksia ja vastuita sekä asiakas- ja verkostosuhteiden hoitamista. Tehtävässä onnistuminen vaatii kokonaisuuksien hallintaa. Johtamistilanteessa on kolme tekijää: vaikuttaja (esihenkilö/johtaja), vaikutettavat (henkilöstö) sekä liiketoiminnan ja työyhteisön tavoitteet. Toimintatapa ja rooli sovitetaan tilanne- ja tehtäväkohtaisesti. (Hyppänen 2013, luku 1, kappale ”Esimiestyön kokonaisuus”.) Esihenkilötyöllä varmistetaan, että yrityksen johdon asettamat suunnitelmat ja tavoitteet muuttuvat käytännön tasolla toiminnaksi ja tuloksiksi. Esihenkilövastuu astuu tehtäväkuvaan mukaan, kun henkilöllä on yksikin hänelle raportoiva tiimiläinen. Tiimiläinen on puolestaan henkilö, johon esimies on valta-, ohjaus- ja vastuusuhteessa. (Viitala & Jylhä 2013, 262–264.)

Esihenkilötyö sisältää sekä erityisen työroolin että ammattitaitoalueen. Esihenkilö vastaa vastualueensa suhteen, että sille asetetut tavoitteet tukevat yrityksen asettamia päämääriä ja että tavoitteet saavutetaan. Toiminnan suuntaaminen ja kehittäminen, olosuhteiden luominen ja resurssien varmistaminen, ilmapiirin vaaliminen sekä tiimiläisten motivaation, innostamisen, osaamisen ja hyvinvoinnin edistäminen kuuluvat esihenkilötyöhön. (Viitala & Jylhä 2013, 262–264.) Esihenkilön oma innostus saa muutkin innostumaan. Esimerkillä johtaminen perustuu ajatukseen, että johtaja toimii siten kuin haluaisi tiimiläistensä toimivan. Käytännössä kukaan ei pysty olemaan täydellinen, joten tarkoituksena on pyrkiä tekemään parhaansa sekä olemaan oikeudenmukainen ja luotettava. Johtajan armollisuus itseään kohtaan on tarpeen. Vuorovaikutteinen johtaminen vaatii esihenkilöltä hyvää kommunikointia monella tasolla. Kommunikointi on sekä puhumista että aktiivista kuuntelua. Läsnä olevalla ja kuuntelevalla johtajuudella on vaikutusta työyhteisön innostumiseen ja motivaatioon. (Sydänmaalakka 2012, 35–36.) Esihenkilön asiantuntijuus ja kehittäjän rooli tulevat esiin mitä lähemmäs operatiivista toimintaa mennään (Viitala & Jylhä 2013, 262–264).

Esihenkilön tavoitteena on saada tiimiläistensä voimavarat ilmenemään ja kukoistamaan. Koska esihenkilötyön laatu vaikuttaa muun muassa työyhteisön ja yksilötason hyvinvointiin, osaamisen kehittymiseen työyhteisössä ja työyhteisön suoriutumiseen, sitä pidetään keskeisenä yrityksen kilpailutekijänä. Koska johtajuus muodostuu kahdenvälisessä vuorovaikutussuhteessa, se heijastuu työyhteisön sosiaaliin rakenteisiin. (Viitala & Jylhä 2013, 262–264.) Esihenkilötyön haasteet liittyvät kiireen, riittämättömyyden, yksinäisyyden ja epäreiluuden tunteeseen, työyhteisön yksilöiden erilaisuuteen sekä erilaisiin esihenkilö-tiimiläissuhteisiin (Kultanen 2023, 32–42; Viitala & Jylhä 2013, 262–264). Ajankäytön suhteen esihenkilön kannattaa priorisoida tehtäviin, jotka tuottavat menestystä yritykselle. Aika ei riitä kaikkeen ja tehtävien delegointi muille helpottaa ajan käyttöä. Ajatusten jakaminen esimerkiksi luotettavien kollegojen kanssa vähentää esihenkilön mentaalista kuormitusta. Esihenkilötyön murheiden on havaittu olevan joka työyhteisössä samankaltaisia. Koska henkilöstö kaipaa ja tarvitsee huomiota ja palautetta esihenkilöltä, sen antamiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Hiljaisuus ei riitä osoittamaan tyytyväisyyttä, vaan positiivinen palaute pitää sanoa ääneen. Rakentavan palautteen kohdalla kannattaa välttää toteamista. Parempi keino on kysyä tiimiläiseltä, miksi hänen mielestään tilanteeseen päädyttiin tai kuinka tilanteessa olisi voinut toimia toisin. Erityisen tärkeää esihenkilötyössä on erilaisuuden hyväksyminen ja ”jokaiselta yksilöltä voi oppia jotain” -ajattelumalli. Vaikeiden asioiden hoitamattomuus aiheuttaa esihenkilölle stressiä ja tuottavuuden sekä keskittymiskyvyn heikkenemistä, joten niihin kannattaa tarttua viipymättä. Esihenkilö saa aina osakseen arvostelua ja mikäli arvostelu aiheuttaa pienen mielipahan pelkästään esihenkilölle se kannattaa ohittaa. Laajemmat vastustusta aiheuttavat tilanteet tulee aina selvittää. Miellyttämisen ja aidon arvostamisen ero yleensä huomataan, joten esihenkilön ei kannata pyrkiä miellyttämään kaikkia työyhteisön jäseniä. Enemmän työyhteisössä arvostetaan ystävällisyyttä, mutta jämäkästi asioihin tarttuvaa esihenkilöä. (Kultanen 2023, 32–42.)

Sydänmaalakka (2012, 29) toteaa, että kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Se on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi. Tietoisuus omasta kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista ohjaavat johtajan tekoja, ajatuksia ja tunteita. Mitä paremmin yksilö tuntee itsensä ja on tietoinen toiminnoistaan, sitä paremmin hän ohjaa omaa elämäänsä. Itsensä johtamisessa tarvitaan monipuolista älykkyyttä. Perinteisesti älykkyyttä on mitattu älykkyydosamäärällä, joka kuvaa rationaalista älykkyyttä. Nykyisin älykkyyys ymmärretään kokonaisvaltaisemmin sisältäen myös käytännöllisen, emotionaalisen ja henkisen älykkyyden. Taustalla on kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jonka mukaan yksilö on tekevä, ajatteleva ja tunteva olento, joka etsii tarkoitusta ja merkitystä sekä elämässään että työssään. Älykkään itsensä johtamisen päämääränä voidaan todeta olevan kokonaisvaltainen hyvinvointi, jonka pohjalta hyvä ja merkityksellinen elämä rakentuvat. Yksilön kokonaisvaltainen hyvinvointi muodostuu seitsemästä osa-alueesta,

joita ovat ammatillinen, fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen kunto, uudistumiskunto sekä tietoisuus. Näitä osa-alueita tulee johtaa tasapainoisesti tietoisuuden avulla. (Sydänmaalakka 2012, 29.) Itsensä johtaminen ei ole pelkästään esihenkilöiden tehtävä, vaan myös jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa itsensä johtamisesta. Niin poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen kuin ekologinenkin kehitys korostavat yksilöllisyyttä, yksilön vastuuta ja itsensä johtamista. Kehitys ei kuitenkaan poissulje yhteisöllisyyden ja tiimityöskentelyn tarvetta, koska nyky maailma on yhä riippuvaisempi muista ihmisistä, organisaatioista ja lukemattomista ympäristötekijöistä. (Kamensky 2015, 145.)

Järvisen (2020, 114–115) mukaan jokainen meistä on sisäisesti narsistinen eli tuijottaa omaa napaansa, janoaa kehuja, huomiota, mainetta ja tykkäämistä. Narsismi selittää myös sen, että toisen kehuminen aiheuttaa toiselle itsetunnon kutistumista ja huonommuuden tunnetta. Esihenkilön rooli edellyttää, että hän on sinut narsisminsa kanssa. Omien tunteiden taka-alalle siirtäminen, työntekijöiden esiin nostaminen ja kehujen osoittaminen työntekijöille ovat osa roolia. Esihenkilörooliin ei sovellu julkisuushakuisen henkilö, jolla on huomionkipeä ego. (Järvinen 2020, 114–115). Esihenkilön ei tarvitse olla superihminen. Haavoittuvuuden paljastaminen on osa esihenkilön tunneälytaitoa. Inhimillisyyden paljastaminen tekee esihenkilöstä lähestyttävämmän ja esihenkilön aitous tulee esiin. Tällöin työntekijöiden on helpompi luottaa ja sitoutua esihenkilöönsä. Esihenkilöllä ei tarvitse olla aina jokaiseen asiaan valmista vastausta, vaan henkilöstönsä avulla ja yhdessä löytyy parhaat vastaukset. (Pirinen 2023, 75.)

4.2 Muutoksen johtaminen

Toimintatapojen jatkuva kehittäminen on yrityksen kilpailukyvyn edellytys. Teknologian nopea kehittyminen muuttaa jatkuvasti työtämme, työtapaamme ja organisaatioitamme. Yritykset ovat jatkuvassa muutoksessa. Ammattitaidon päivittäminen ja uusien teknologioiden ja työtehtävien opettelu ovat työelämän arkipäivää. Esihenkilön haasteena on saada henkilöstö mukaan kehittämään toimintaa, toteuttamaan strategioita ja sopeutumaan muuttuviin yrityksiin ja toimintatapoihin. Muutosjohtajuus on keskeinen ja haastava osa esihenkilötyötä. (Järvinen 2020, 163.) Esihenkilön osaamista testataan vaikeissa johtamistilanteissa, joita muutokset tyypillisesti ovat. Esihenkilö saa paikkansa tekojen ei puheidensa kautta. Vaikeiden johtamistilanteiden kautta esihenkilö oppii ja saa itseluottamusta johtamiseen. Lisäksi haastavimmat tilanteet vahvistavat esihenkilöä kohtaamaan uusia haasteita. (Pirinen 2023, 31.)

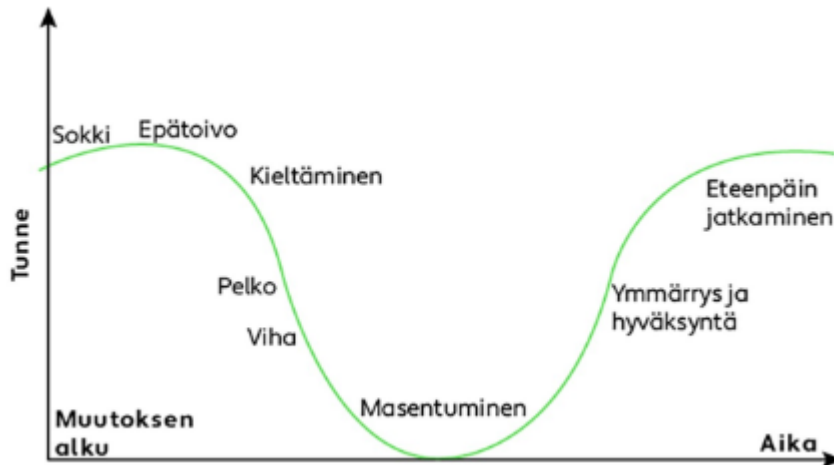
Muutosjohtamista voidaan lähestyä neljästä eri näkökulmasta, joita ovat liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtaminen muutoksessa. Liiketoiminnan johtaminen lähtee tavoitteista ja muutosten

johtaminen on välttämättömyys menestymisen, kilpailukyvyn, uudistumisen ja oppimisen kannalta. Yksinkertaisuus ja priorisointi tekemisessä ovat avainasemassa. Toiminnan tulee olla suunnitelmallista. Sidosryhmiä ja asiakasnäkökulmaa voi hyödyntää muutosten suunnittelussa. Muutokset tulee perustella henkilöstölle ja heidän osaamistaan hyödynnetään muutosten läpiviennissä. Muutokset vaikuttavat aina koko organisaatioon, mutta vaikutustasoja voi olla useita. (Pirinen 2023, 43–51.)

Esihenkilö tarvitsee tiimin saadakseen tuloksia aikaan muutoksessa. Yhteiset tiimin tavoitteet ja pelisäännöt sekä hyvä vuorovaikutus ja yhteistyötaidot mahdollistavat menestyksekkään suoriutumisen muutoksessa. Hyvä tiimihenki lisää motivaatiota. Vastuun jakaminen ruokkii oma-aloitteisuutta. Jokaisen tiimin jäsenen on löydettävä muutoksesta itselleen hyvät asiat, hyödyt ja edut ennen kuin he ovat valmiita hyväksymään muutoksen. Organisaatiotason muutoksen sisällä on aina jokaisen työntekijän oma muutosprosessi. Muutos luo epävarmuutta ja vaikuttaa työntekijään joko myönteisesti tai kielteisesti riippuen siitä, aiheuttaako muutos hänelle mahdollisuuksia vai menetyksiä. Muutosmyönteisyyden kannalta 70–80 % henkilöstöstä tulisi saada mukaan muutosprosessin alkuvaiheessa. Näiden motivoituneiden henkilöiden energian hyödyntäminen ja esimerkillinen toiminta saa tyypillisesti myös muutosepäilijät ja muutosvastarinnan edustajat mukaansa muutokseen. Tällöin ihmiset voivatkin motivoitua muutoksen aikana ja haluavatkin hyödyntää sen mukanaan tuomat mahdollisuudet. (Pirinen 2023, 52–81.)

Neljäs näkökulma on esihenkilön itsensä johtaminen ja omasta jaksamisestaan huolehtiminen, jotka suoraan vaikuttavat tiimin suoriutumiseen ja hyvinvointiin muutoksessa. Uupunut ja stressaantunut esihenkilö ei jaksaa johtaa muutosta, kun taas hyvinvoiva ja energinen esihenkilö luo ympärilleen positiivisuutta ja energiaa, mikä on suorassa yhteydessä henkilöstön toimintaan. Tehtävien priorisointi, oma suhtautuminen muutokseen, omien rajojen tunnistaminen ja avun pyytäminen ovat itsensä johtamisen kulmakiviä. (Pirinen 2023, 82–83, 86.)

Muutosprosessia voidaan kuvata Kubler-Rossin kehittämän elinkaarimallin, muutoskäyrän, avulla. Sen avulla esihenkilön on mahdollista ymmärtää työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa, ennakoita muutosjohtamisen tarpeita sekä valmistautua elinkaaren eri vaiheiden johtamiseen. Käyrässä on viisi eri vaihetta, jotka pitävät sisällään eri tunteita: 1. sokki, epätoivo ja kieltäminen, 2. pelko ja viha, 3. masentuminen, 4. ymmärrys ja hyväksyntä sekä 5. eteenpäin jatkaminen (KUVA 1). (Pirinen 2023, 87–110.)



KUVA 1. Kubler-Rossin muutuskäyrä ja sen sisältämät tunteet (Pirinen 2023, 88)

Kuvan 1 vaiheet kuvaavat työntekijänäkökulmasta ihmisen tyypillistä käyttäytymistä kriisitilanteessa. Yksilö ei välttämättä käy läpi kaikkia vaiheita, ja reagoinnit ihmisten välillä tietyssä vaiheessa voivat erota toisistaan. Muutuskäyrän eri vaiheiden rajat eivät ole selkeät. Muutokset tapahtuvat asteittain ja eri tahtiin, joten esihenkilöllä on tyypillisesti eri vaiheissa olevia työntekijöitä johdettavanaan. Esihenkilötkin voivat olla muutuskäyrän eri vaiheissa. Jokaisessa muutoksen vaiheessa hieman eri painotuksin tiivis vuorovaikutus, keskustelu, kannustaminen, kiinnostus asioita kohtaan, päätösten perustelu, avoimuus, luottamuksen vahvistaminen ja työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ovat esihenkilön työkaluja menestyksekkääseen muutoksen johtamiseen. Muutosprosessin neljännessä ja viidennessä vaiheessa erityisen tärkeää on uuden toimintavan juurruttaminen arkeen ja muutoksen hyötyjen konkretisoiminen henkilöstölle. Muutoksen lopputuloksia tulisi arvioida. (Pirinen 2023, 87–110.)

Taitava esihenkilö johtaa muutosta innokkaasti ja johdonmukaisesti ollen umpirehellinen ja tuoden faktat suoraan esiin. Tiedon pannaaminen voi viestiä henkilöstölle heidän osaamisensa aliarvioimista. Muutosprosessin aikana tapahtuu paljon asioita ja päätöksiä, joista osaan työntekijä voi vaikuttaa ja osaan ei. Vaikuttamismahdollisuus voi muuttua prosessin edetessä. Henkilöstön mukaan ottaminen sekä heidän motivaationsa ja sitoutumisensa saada muutos toteutettua ovat ensiarvoisen tärkeitä prosessin onnistumiseksi. Taitava esihenkilö pitää yllä henkilöstönsä motivaatiota rohkaisemalla heitä olemaan aktiivisia, niiden asioiden suhteen, joihin on mahdollista vaikuttaa. Työntekijän vastuulla on keksiä keino sietää asioita, joihin ei voi vaikuttaa. (Pirinen 2023, 113–114.)

Esihenkilön rooli on luoda uskoa tulevaan. Jokaisen hyvinvoinnin kannalta muutosprosessissa tulisi välttää mahdollisesti tulevaisuudessa tapahtuvien asioiden murehtimista. Vaikuttamismahdollisuuksien luominen korostuu nuorempien sukupolvien johtamisessa, sillä jo opintojensa aikana heitä on tuettu itseohjautuvaan oppimiseen. Ehdoton edellytys on, että he saavat vaikuttaa tulevaisuuden tavoitteisiinsa, omiin työolosuhteisiin ja omaan työhönsä. Lisäksi he janoavat jatkuvaa ja rehellistä palautetta suoriutumistaan ja kehittämiskohteistaan. Pian eläköityvät työntekijät puolestaan toivovat, että heidän työpanoksensa kautta yritykseen jää jotain merkityksellistä osaamista tai kokemusta. Työ, joka vastaa tekijänsä vahvuuksia on avain tulokselliseen työn suorittamiseen. Itsensä merkitykselliseksi tunteminen ja työssä viihtyminen kasvavat, kun työntekijä pääsee suunnittelemaan työtään ja työympäristöään yhdessä esihenkilönsä kanssa. (Pirinen 2023, 29–30.)

Muutoksessa työn hallinnan tunne heikkenee, mikä aiheuttaa työntekijälle epävarmuutta. Huoli ja pelko voivat johdon vakuutteluista huolimatta peittää alleen uudistuksen hyvät puolet ja mahdollisuudet. Esihenkilön on tärkeä varata riittävästi aikaa keskustelulle, jossa henkilöstölle taustoitetaan mitä muutos tarkoittaa ja miten se tehdään hallitusti. Jatkuvassa muutoksessa esihenkilön on huolehdittava työskentelyolosuhteiden selkeydestä ja henkilöstön oppimismahdollisuuksista. Tyypillisesti muutos vaatii uusien työtehtävien tai toimintatapojen omaksumista nopeasti ja vähällä perehdytyksellä. Enemmän aikaa vaatii poisoppiminen vanhasta kuin uuden asian oppiminen. Oppimisprosessissa tärkeää on esihenkilön tuki, käytettävissä oleminen, välitön palautteen antaminen sekä kannustaminen, kun oppimista tapahtuu. Työntekijän itseluottamuksen tukeminen on tärkeää. Todelliset toimintatapojen ja käyttäytymisen muutokset ovat mahdollisia, kun oppi on sovellettu kunnolla käytäntöön. (Pirinen 2023, 20–21.)

Jos haluttuja muutoksia ei saavuteta, aiheutuu pettymystä. Erilaisten mittarien avulla entisen ja nykyisen toimintatavan välinen ero on todennettavissa. Muutosten lopputuloksista viestiminen sitouttaa henkilöstöä niiden toteuttamiseen. Aikaisemmat huonot kokemukset muutosten toteuttamisesta heikentävät ihmisten halua muuttaa tapaansa toimia. Muutoksen ristiriita syntyy siitä, että ihmisellä on taipumus tehdä asioita entisellä, tutulla ja turvallisella toimintatavalla. Työntekijä tekee vertailua toimintatapojen välillä ja arvioi onko muutos kannattava hänelle itselleen. Epävarmuutta luo pelko siitä, osaako ja oppiiko hän tekemään asioita uudella tavalla ja pärjääkö hän. Esihenkilö voi vähentää epävarmuuden tunnetta ennakkoimalla muutosta ja selkiyttämällä keskeisiä tavoitteita. Tavoitteet kannattaa osoittaa työntekijän lähtökohdista ja työtehtävistä käsin, jolloin muutos on helpompi hahmottaa ja odotuksiin helpompi vastata. Muutoksen tuomat positiiviset mahdollisuudet työntekijälle ja hänen työllensä vahvistavat ennakoitavuutta, varmuutta ja turvallisuuden tunnetta muutoksessa. Hyödyn osoittamisella vahvistetaan yksilön kykyä keskittyä ja hyväksyä muutos. (Pirinen 2023, 20–21.)

4.3 Motivaatio ja palkitseminen

Työ pohjautuu yhä enemmän henkilöiden tekemään yhteistyöhön. Motivaation lähtökohtaan, työssä onnistumiseen, vaikuttaa muiden tekeminen, työprosessien sujuminen sekä ihmisten keskinäinen kanssakäyminen. Sosiaalisista suhteista on tullut yhä keskeisempi työnteon väline. Erityisesti ihmisten johtamisessa esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat ratkaisevan tärkeitä ja edellytys onnistumiselle. Erinomainen asiantuntijuus ei korvaa heikkoja vuorovaikutustaitoja. Yleisissä keskusteluissakin aiheena olevaa työilmapiiriä voidaan pitää samanlaisena asiana kuin työmotivaatio. Molemmat ovat tunteita, jotka syntyvät työn sujumisen ja yhteistyön toimivuuden pohjalta. Johtamisella luodaan hyvät työnteon edellytykset ja puitteet. Aikaansaaminen ja yhdessä tekemisen meininki kannustavat ihmisiä tekemään parhaansa ja ylläpitämään myönteistä tunnetta työpaikalla. Toiminta heijastuu tyypillisesti asiakaskokemuksiin asti. (Järvinen 2020, 90–91.)

Esihenkilöllä tulee olla selkeä näkemys siitä, mistä syntyy hyvä työmotivaatio, työssä viihtyminen ja työn ilo. Työn sujuvuus, tunne merkityksellisyyden aikaansaamisesta ja tavoitteeseen pääsemisestä synnyttävät hyvänolon tunteen. Kun ihminen onnistuu, se tuottaa mielihyvää ja motivoi. Kääntäen työn suorittamisen tahmeus tai epäonnistuminen aiheuttavat turhautuneisuutta ja vähentävät työhaluja, mitkä heijastuvat ympäristöön kielteisinä reaktioina. Työpaikan viihtyvyyttä ja työmotivaatiota ei saa kohotettua erilaisilla virikkeillä tai viihdykkeillä, esimerkiksi illanistujaisilla, vaan ensisijaisesti työn suorittamisen edellytykset ja puitteet tulee laittaa kuntoon. Työmotivaatio myös vaihtelee eri päivinä ja pidemmällä aikavälillä työ on melko arkista. Arkisuus kuitenkin on hyvä asia, sillä se peittää alleen huonoja hetkiä, mutta toisaalta onnistumiset tuntuvat sitäkin paremmilta. (Järvinen 2020, 94–95, 117.)

Motivaatio saa aikaan tavoitesuuntautuneen käyttäytymisen ja se vaikuttaa merkittävästi työsuorituksiin. Motivaation määrä on suorassa suhteessa yksilön halukkuuteen käyttää voimavarojaan tavoitteiden saavuttamisessa. Motivoituneet työntekijät puolestaan mahdollistavat liiketoiminnan paremman tuloksen. (Hyppänen 2013, luku 5, kappale ”Motivointi ja palkitseminen”.) Koska jokainen meistä on yksilö ja motivaatio lähtökohdaltaan sisäsyntyinen, sen synnyttäminen toisessa ihmisessä ei ole helppoa ja yksinkertaista. On havaittu, että ihmisillä on karkeasti kolme autonomisuuden astetta, jotka vaikuttavat motivaatioon. Ensimmäisen ryhmän autonomiset ihmiset määrittelevät itse päämääränsä, tekevät omatoimisia päätöksiä ja halu itsensä vapaaseen toteuttamiseen on suuri. Toisen ryhmän jäsenet hyväksyvät melko laajan ulkoisen kontrollin sekä noudattavat asetettuja tavoitteita ja toimintaympäristön normeja. Kolmannen ryhmän ihmisillä puolestaan ei ole omaa tahtotilaa ja heitä on helppo johtaa ulkoapäin. (Viitala & Jylhä 2019, 240–241.) Lisäksi on olemassa sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä. Sisäinen

motivaatio palkitsee tekijäänsä ja niitä ovat esimerkiksi tarkoituksellisuuden, itsensä toteuttamisen, henkilökohtaisen kasvun ja yhteenkuuluvuuden tunteet sekä oivalluksesta kumpuava ilo. (Hyppänen 2013, luku 5, kappale ”Motivaatiotekijät”.) Sisäisen motivaation omaava henkilö saa kiitoksensa suoraan hyvin tehdystä työstä ja sen tuloksista (Rubanovitsch 2020, 178). Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat raha, edut ja asema. Ulkoisten motivaatiotekijöiden arvostus vaihtelee työntekijän mukaan ja esihenkilön haasteena onkin tunnistaa niiden tärkeys tekijälleen. (Hyppänen 2013, luku 5, kappale ”Motivaatiotekijät”.) Ulkoisen motivaatiotekijän ohjaama ihminen tarvitsee erityisesti kiitosta ja arvostusta, ja niiden puuttuminen kokonaan tai vähyys aiheuttavat motivaation ja työhyvinvoinnin laskua (Rubanovitsch 2020, 178).

Työyhteisössä motivaation syntyminen ja sen johtaminen perustuu pääsääntöisesti otollisten olosuhteiden luomiseen. Lisäksi esihenkilöllä on vaikutusta motivaation rakentumiseen. Esihenkilön tulee kuunnella työntekijän kiinnostuksen kohteita ja keskustella hänen kanssaan mielekkäistä työtehtävistä. Uusien työtehtävien tai työnkierron kautta on mahdollista nostaa hiipunutta työmotivaatiota. Etenkin pienissä yrityksissä mahdollisuudet voivat kuitenkin olla rajalliset ja joskus motivaatio palaa takaisin ainoastaan vaihtamalla työpaikkaa. (Järvinen 2020, 96–97.)

Ihmisen käyttäytymistä ohjaa pyrkimys itsensä määräämiseen, jonka mukaan henkilöllä on synnynnäinen halu määrätä itse itseään eli ajatella ja toimia omalla tavallaan. Emme halua olla riippuvaisia toisista ihmisistä ja siedämme huonosti muiden neuvoja tai määräilyä. Esihenkilö tukee yksilön itsemääräämisyrittämystä näkemysten kuuntelun ja sanelun välttämisen kautta. Hyviä keinoja voivat olla yhdessä laadittujen pelisääntöjen luominen, yhteinen ongelmanratkaisu tai työyhteisön kehottaminen arvioimaan omaa toimintaansa. Vastuun ottaminen ja oman tuotoksen rakentaminen sitouttavat henkilöstöä vahvemmin. (Järvinen 2020, 98–99.)

Esihenkilön tulee toimia esimerkillisesti korostaen kohteliasta ja asiallista käytöstä ammatillisen toiminnan rinnalla (Järvinen 2020, 100). Esihenkilön positiivisella asenteella ja luottamuksella saadaan työntekijät kantamaan vastuunsa, herätetään heidän kehittymisensä halu sekä saadaan heidät tekemään parhaansa työssään. Organisaation järjestelmiin ja toimintamalleihin liittyvät seikat synnyttävät ja edistävät työmotivaatiota ja ainakin osittain esihenkilöt pystyvät vaikuttamaan niihin. (Viitala & Jylhä 2019, 240–241.) Roolitus ja vastuut työyhteisössä täytyy olla selkeät (Järvinen 2020, 103). Tavoitteiden tulee olla tiedostettavia, saavutettavia ja mitattavia. Työn tuloksia pitää pystyä havaitsemaan ja niitä tulisi arvioida säännöllisesti. Toimintaan ja tuloksiin kohdistuva avoin, välitön ja pääosin myönteinen palaute lisäävät

motivaatiota. Myönteisellä palautteella on voimaannuttava, positiivinen kierre ja se lisää myös oppimista. Toisaalta se vahvistaa ihmistä vastaanottamaan kritiikkiä. Negatiivinen palaute voi nostattaa taitelutahtoa ja pyrkimystä parempaan suoritukseen, mutta se voi myös lamaannuttaa sekä heikentää itsetuntoa ja työhön sitoutumista. Kokonaan antamaton palaute puolestaan voi signaloida työntekijälle, että suoritusta ei arvosteta tai sillä ei ole merkitystä. Luottavaa ja arvostavaa työnohjausta ja tukea ei myöskään sovi unohtaa motivaatiotekijänä. (Viitala & Jylhä 2019, 240–241.)

Palkitsemisperusteet tulee olla yhdessä sovittuja, työntekijöiden tiedossa olevia sekä niiden kuuluu olla kannustavia ja oikeudenmukaisia (Viitala & Jylhä 2019, 240–241). Palkitsemisella täytetään motivaatioon liittyviä tarpeita ja se on kokonaisuus, jossa kehitymisellä, palautteella, osallistumisella ja työn organisoinnilla on merkittävä rooli aineellisten (muun muassa palkka ja edut) elementtien rinnalla. Tulospalkkaus voi olla osa palkkausjärjestelmää ja sen tehtävä on täydentää peruspalkkausta. Työsuhdeoptiot ja osakepohjainen kannustinjärjestelmä ovat mahdollisia palkkausjärjestelmän osia. Luontoisedut ovat muuna kuin rahana saatu korvaus työstä. Luontoisetuja ovat esimerkiksi autoetu, työmatkatuki tai ruokailutuki. Liikunta- ja kulttuurisetelit, laajennettu työterveyshuolto tai muut hyvinvointia tukevat palvelut, mökin vuokrausmahdollisuus vapaa-ajalla, erilaiset merkkipäivien tai palvelusvuosien muistamiset sekä herkästi itsestään selvinä pidetyt ”perjantaipullat” tai muut taukotarjoilut ovat esimerkkejä hyvinvointieduista. Muutamia mainittavia työaikaan liittyviä henkilöstöetuja ovat joustava työaika, normaalia pidemmät vuosilomat, mahdollisuus vaihtaa lomarahaa vapaaksi tai etätyömahdollisuus. Palkitusjärjestelmän kokonaisuuteen sisältyy yksilön henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen tukeminen. Työnkuvan laajentaminen tai sen syventäminen erikoisosaaminen huomioiden antavat valtaa ja vastuuta työtehtävän suorittamisessa ja vahvistavat täten yksilön sisäistä motivaatiotekijää. Positiivinen vaikutus on havaittavissa myös väliaikaisissa tilanteissa. (Hyppänen 2013, luku 5, kappale ”Palkitsemisen kokonaisuus”.)

Itsenäinen, vaihteleva, vaativuudeltaan ja määrältään sopiva työ edesauttavat motivaatiota. Työmotivaation nitistäminen on huomattavasti helpompaa kuin sen kukoistamiseen saaminen. Jatkuva vähättely tai epäsoyvät työskentelyolosuhteet laskevat suhteellisen helposti vahvan sisäisesti motivoituneenkin henkilön työmotivaation. (Viitala & Jylhä 2019, 240–241.)

4.4 Osaamisen johtaminen

Osaaminen on yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita. Se näkyy ulospäin taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Yksilön osaaminen sisältää tutkinnosta tai koulutuksesta hankitun tietovaltaisen osaamisen lisäksi paljon muutakin hyödyllistä osaamista, kuten tietojen ja taitojen luova käyttö, työn priorisointi, ryhmätyöskentelytaidot, joustavuus, muutoksiin sopeutuminen, oman toiminnan ja osaamisen arviointi sekä oppimaan oppiminen. Osaamisen soveltaminen käytäntöön on kaiken ydin. Jos yksilö ei käytä hyödyllisiä taitojaan tai osaamistaan työssään hän ali suoriutuu potentiaaliinsa nähden. Syitä osaamisen hyödyntämättömyyteen voi olla useita; työntekijä ei tunnista osaamistaan, hän ei luota osaamiseensa, hän ei ole kiinnostunut käyttämään osaamistaan, hän ei pysty hyödyntämään tehtävässään aikaisemmin hankittua osaamista, häneltä puuttuu työyhteisön tuki osaamisen käyttämiseen tai työvälineet tai muut resurssit ovat puutteellisia. Hyvällä perehdyttämällä pystytään vähentämään yksilön alisuoriutumista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50–77.)

Asiantuntijaosaaminen muodostuu kolmesta eri osaamisen osa-alueesta. Muodollinen tieto hankitaan koulutuksesta tai oppikirjoista. Monet asiantuntijat voivat olla esihenkilöään pätevämpiä muodollisen tiedon suhteen. Esihenkilön tehtävänä on olla tietoinen siitä, miten asiantuntija hyödyntää ja kehittää osaamistaan. Kokemuksellinen tieto opitaan käytännössä ja se on muodoltaan hiljaista tietoa. Perehdyttämisen ja mentoroinnin avulla kokemuksellista tietoa on mahdollista jakaa. Esihenkilön tehtävä on pohdita sitä, miten kokemuseräistä tietoa voidaan kehittää ja jakaa organisaatiossa. Keskustelujen ja palautteen avulla esihenkilö voi auttaa jokaista työntekijää tunnistamaan ja kirkastamaan omaa kokemuseräistä tietoaan. Kolmas osa-alue on metakognitiivinen tieto, jolla tarkoitetaan yksilön kykyä tarkastella ja arvioida omaa toimintaansa sekä kykyä oppia siitä. Todellinen asiantuntija tiedostaa oman osaamisensa ja sen puutteet. Hän pystyy arvioimaan ja säätelemään toimintaansa. Hänellä on taito yhdistää muodollinen ja kokemuseräinen osaaminen sekä toimia sen mukaisesti. Esihenkilö voi tukea työntekijöidensä metakognitiivista osaamista luomalla työyhteisöön reflektiivisen ja dialogisen kulttuurin. Keskusteluissa on tärkeää arvioida mitä, miten ja miksi tehdään. (Kupias ym. 2014, 50–77.)

Vahva osaaminen voidaan nähdä yhtenä yrityksen tärkeimpänä menestystekijänä. Yritystoiminnassa tarvitaan lisäksi pääomaa, teknologiaa ja tuotannontekijöitä, mutta ilman osaamista niidenkin hankkiminen saattaa heikentyä. Lisäksi osaaminen mahdollistaa strategian toteuttamisen ja luo sille liikkumavaraa. (Viitala & Jylhä 2013, 293–305.) Jatkuva osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, mikä auttaa yritystä selviytymään paremmin nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Oppivassa organisaatiossa

oppiminen tapahtuu sekä yksilön, ryhmän sekä koko organisaation tasolla ja se on yhdensuuntaista organisaation tavoitteiden kanssa. (Manka & Manka 2023, 126.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla edistetään osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä. Tavoitteena on ihmisen tiedon, taidon ja osaamisen ylläpitäminen ja lisääminen, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Kokonaisvaltainen näkökulma ulottaa osaamisen johtamisen kaikkiin yrityksen toimintoihin. Eri keinoin selvitetään mikä osaaminen on tärkeää valitun strategian toteuttamisen kannalta, sen turvaaminen varmistetaan ennakoiden, sitä kehitetään aktiivisesti ja hyödynnetään tehokkaasti. Osaamisen johtamisesta on luotu nelikenttämalli, jossa osaamisen määrittely, osaamisen hankkiminen ja säilyttäminen, osaamisen kehittäminen ja esihenkilötyö muodostavat kokonaisuuden. Määrittelyyn liittyy toiminta- ja henkilöstösuunnitelmat, tehtäväkuvat ja osaamiskartat. Hankkimisessa ja säilyttämisessä työnantajakuvamarkkinoinnilla, rekrytoinnilla ja palkitsemisella on oma roolinsa. Kehittämistä tukee puolestaan perehdyttämishjelma, urakehityssuunnitelmat ja koulutusmenetelmät. Esihenkilötyössä osaamista tuetaan kehityskeskustelujen, osaamisen arvioinnin, palaverikäytänteiden ja työilmapiiriä tukevien asioiden kautta. (Viitala & Jylhä 2013, 293–305.) Organisaatioissa tarvitaan sekä hyviä suunnitelmia että spontaania, ketterää kehittämistä (Kupias ym. 2014, 93).

Osaaminen on olennainen osa työssä suoriutumista. Se muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Osaaminen näkyy sujuvana työskentelynä ja hyvinä työsuorituksina. Kompetenssi ja ammattitaito liitetään tyypillisesti osaamiseen. Työssä tarvittavista valmiuksista, kompetensseista, puhutaan silloin, kun halutaan korostaa työssä menestymistä laajemmin kuin huomioiden pelkästään työtehtävässä vaadittava sisällöllinen tietämys ja taito. Työssä tarvittavat kompetenssit jaetaan yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin. Yleisiä työelämäkompetensseja ovat ne, joita tarvitaan työelämässä yleensä tehtävistä riippumatta. Näitä ovat itsensä johtamisen taito, vuorovaikutustaidot, tiedonhallinnan taidot (digitaito, tiedon hankkiminen ja prosessointi), kielitaito, kulttuurinen ymmärrys, kyky toimia vastuullisesti eettisyys ja ympäristövastuu huomioiden sekä sopeutumiskyky muutostilanteissa. Ammattikohtaiset kompetenssit liittyvät tiettyyn ammattialaan ja niihin sisältyy esimerkiksi ymmärrys alan toimintalogiikoista, toimijoista ja kehityssuunnista ja kyky soveltaa omattua tietoa. Työtehtäväkohtaiset kompetenssit liittyvät tietyn tehtävän tai roolin suorittamisen edellytyksiin. (Viitala & Jylhä 2013, 293–305.)

Osaamisen kehittyminen on jatkuva prosessi, jossa opitaan uutta ja samalla poisopitaan vanhasta. Oppiminen on yksilöllistä, se riippuu toimijansa aktiivisuudesta ja kokemukset ovat merkittävässä roolissa oppimisen voimavarana. Oppiessaan ihminen peilaa aina opittavaa asiaa aikaisempiin kokemuksiinsa ja

muodostaa niistä tulkintoja sekä valintoja ohjaavia tietorakenteita. Mitä kehittyneemmät yksilön sisäiset mallit ovat, sitä parempi ilmiöiden ja tapahtumien tulkinta ja toiminnan suuntaaminen hänellä on. Teknisten taitojen kehittäminen vaatii toistoa ja harjoittelua. Kokeilun ja hiomisen kautta taito muuttuu sujuvaksi ja taitavaksi toiminnan tasolla. (Viitala & Jylhä 2019, 245–247.) Oppiminen tarvitsee aikaa, vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Suurin osa siitä tapahtuu työpaikoilla päivittäisissä kohtaamisissa työkavereiden ja asiakkaidenkin kanssa. Erityisesti kokemustieto välittyy parhaiten epämuodollisissa tilanteissa, joten ajatustenvaihto työnlomassa ja kahvitauoilla on tärkeää. (Manka & Manka 2023, 126.) Lisäksi oppiminen tarvitsee palautetta, arviointia ja informaatiota. Arvioinnin pohjalta tapahtuu uudelleen suuntaamista ja virittämistä. Reflektointitaito eli kyky arvioida omaa ajattelua tai toimintaa liittyy siihen, miten tehokkaasti yksilö oppii kokemuksistaan. Tietoinen itsearviointi on osa reflektointitaitoa. Kehityshaluinen ja reflektioon kykenevä työntekijä oppii kaikesta koko ajan. Esihenkilötyö ja yhteisöllinen oppiva kulttuuri työyhteisössä vahvistavat reflektointia. Elinikäisen oppimisen taito liittyy vahvasti työelämäämme ja sen nähdään olevan myös välttämättömyys. Termillä tarkoitetaan kaikkea oppimista, johon muuttuva työelämä ja elinympäristö meidät haastavat. Muodollinen oppiminen tapahtuu koulutuksissa ja muissa ohjatuissa tilanteissa, epämuodollinen oppiminen on läsnä työssä ja vapaaajalla. (Viitala & Jylhä 2013, 293–305.)

Osaamiskartoituksen avulla voidaan selvittää sekä organisaation että yksilön osaamistarpeita, kirkastaa ydinosaamista tai kartoittaa työntekijöiden nykyhetken osaamista. Kartoituksen kautta saadaan selville, millaista osaamista organisaatio tarvitsee ja mikä nykyosaaminen on vahvaa ja missä on puutteita. Samalla on mahdollisuus selvittää mistä osaaminen on hankittu. Osaamiskartoitus muodostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä selvitetään mitä osaamista yrityksessä on nyt ja millaista tarvitaan tulevaisuudessa. Tuloksista muodostetaan osaamiskartta, joka sisältää tarvittavan osaamisen eri osaamistasoilla. Toisessa osassa osaamiskartan pohjalta voidaan luoda työntekijäkohtainen arvio nykyosaamisesta ja osaamisen tavoiteprofiili. Osaamiskartoituksesta on eniten hyötyä, kun se on tehty mahdollisimman käytännönläheisesti ja siinä määritellyt osaamiset on kuvattu toimintana. Esihenkilön näkökulmasta osaamiskartoitus on työkalu, jolla hän voi hahmottaa työntekijä- ja organisaatiotasoisesti kehittämispolkuja. Se on osa strategiatyötä ja tavoitteiden johtamista. (Kupias ym. 2014, 50–77.)

Oppimisen kehittämiseen suhtaudutaan yleensä myönteisesti. On kuitenkin havaittu, että oppimisen kehittäminen kasaantuu enemmän henkilöille, joilla koulutuksen tai työtehtävän myötä on jo valmiiksi hyvä osaaminen, taidot ja kehittymismahdollisuudet. Oppimisilmapiirin köyhtymiseen vaikuttaa jännittänyt ilmapiiri, kiire ja henkinen kuormittuneisuus. (Manka & Manka 2023, 126.) Oppimisen haasteet

liittyvät tyypillisesti syvällisempään kokonaisuuteen kuin pelkästään tiedon päivittämiseen tai mekaanisen taidon omaksumiseen. Tyypillisesti kyse on kokonaan uudesta ajatusmallista. Tällöin puhutaan transformatiivisesta eli uudistuvasta oppimisesta, jossa kyseenalaistetaan aikaisemmat ajatusmallit ja asenteet. Samalla luodaan täysin uudenlaisia asioiden tarkastelun viitekehyksiä. (Viitala & Jylhä 2013, 293–305.)

4.5 Työhyvinvointi ja sen johtaminen

Työturvallisuuskeskuksen (2024) mukaan työhyvinvointi muodostuu turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työn mielekyys ja merkityksellisyys tukevat elämän kokonaisuutta. Työhyvinvointi on sekä yksilön että työyhteisön kokemaa ja se näkyy arjen sujumisena, tavoitteiden toteutumisena, tuen antamisena ja saamisena, hyvänä työntekijäkokemuksena, houkuttelevana työyhteisönä sekä joustavuutena ja uudistumiskyynä. Työhyvinvointi näkyy myös ulospäin, joten esimerkiksi asiakkaat voivat havainnoida sitä. Työn, työpaikan, johtamisen ja työyhteisön rakenteet ja käytännöt vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin edistäminen on yhteistyötä ja sen yhdessä kehittäminen tyypillisesti innostaa, luo osallisuuden tunnetta ja lisää tuottavuutta. (Työturvallisuuskeskus 2024.)

Työstä suoriutumiseen tarvitaan hyvä työkyky. Työkyky muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkuunnosta. Työkykyinen ihminen voi hyvin työssään ja vastaavasti heikentynyt työkyky voi aiheuttaa stressiä ja työuupumusta. Työkyvyn vahvistumiseen tarvitaan työn, psyykkisten ja fyysisten voimavarojen tasapaino. Myös osaamisella ja asenteilla on merkitystä. Työhyvinvointi näkyy positiivisena vireenä työyhteisössä ja työntekijöiden tuottavuus kasvaa. Tunnusmerkkejä hyvästä vireestä ovat hyvä suoriutuminen työssä, oppiminen ja kehittyminen, innovatiivisuus, yhteistyön sujuminen ja sitoutuminen sekä työhön että työyhteisöön. Työhyvinvoinnin ongelmia ovat työn ilon hiipuminen, negatiivinen asenne asioita tai ihmisiä kohtaan, lisääntyneet poissaolot ja heikko sitoutuminen työhön. (Viitala & Jylhä 2019, 241–245.)

Työhyvinvoinnin muodostumista ja vaikutuksia voidaan selittää myös työn voimavarojen ja vaatimusten teoriolla. Työn voimavaroja ovat ne työn piirteet ja olosuhteet, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteet ja vastaavat työn vaatimuksia. Työn voimavaroilla on motivoiva vaikutus. Parhaimmillaan ne luovat työn imua. (Viitala & Jylhä 2019, 241–245.) Työn imu voidaan määritellä positiiviseksi tunnetilaksi, jossa

on kolme ominaisuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus ilmenee energisyytenä, sinnikkyyttenä ja haluna panostaa työhön. Omistautumiseen liitetään työn merkitykselliseksi kokeminen, innokkuus ja ammattitilpeyden tunne. Uppoutumista voidaan kuvailla myös flow-tilaksi, jolloin henkilö kokee voimakasta keskittymistä ja työhön paneutumista. Työn imu voi siirtyä muihin työyhteisön jäseniin. (Manka & Manka 2023, 101.)

Kokemus voimaannuttavista tekijöistä vaihtelee yksilöiden välillä. Muutamia esimerkkejä voimavaratekijöistä ovat työn palkitsevuus, työsuhteen varmuus, tavoitteiden selkeys ja hyvä johtaminen. Työn vaatimukset ovat työn tai työympäristön piirteitä, jotka vaativat psyykkisiä ja fyysisiä ponnisteluja. Jos työn vaatimukset ovat pitkään suuremmat kuin tekijän voimavarat, seurauksena voi olla jo mainitut negatiiviset haitat; fyysiset haitat, stressi ja pahimmillaan työuupumus. Työhallinnan ongelmat, kuten tiedon tai taidon puute, kohtuuttomat vaatimukset, ohjauksen tai tuen puute, kiusaaminen, epäoikeudenmukainen kohtelu, arvostuksen tai vastavuoroisuuden puute sekä riittämättömyyden tunne aiheuttavat stressiä työyhteisössä. Stressi on psykologinen ja yksilöllisesti koettu tunne ja se voi ilmetä hyvin monella tavalla. Oireilu voi olla sekä fyysistä että psyykkistä. Pitkittynyt työstressi voi johtaa masennukseen tai työuupumukseen, joka edelleen lisää tapaturmariskiä ja pahimmillaan aiheuttaa työkyvyttömyyden. Työhyvinvoinnin puutteet tulevat usein esiin vasta silloin, kun yksilön kuormitus ja stressi ovat merkittävän suuria ja uupumus lähellä. (Viitala & Jylhä 2019, 241–245.)

Sopiva kuormitus työssä on myönteistä, sillä se antaa tarkoituksellisuuden tunnetta tekijälleen. Liiallinen kuormitus kertoo työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä epätasapainosta. Työntekijän liiallinen kuormittuminen voi olla seurausta koko työyhteisön tai organisaation toiminnan ongelmista. Johtamisella, esihenkilötyöllä sekä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla pyritään ennaltaehkäisemään työntekijöiden haitallista kuormittumista. Itseohjautuvalla työn muotoilulla tai ”työn tuunaamisella” työntekijä voi vaikuttaa voimavaroja lisääviin ja kuormittaviin tekijöihin. Muotoilun taustalla on yksilön oma-aloitteiset toimet muokata ja tasapainottaa työnsä voimavaroja ja vaatimuksia siten, että ne vastaavat yksilön kykyjä, tarpeita, tavoitteita ja arvostuksiaan. Ottamalla vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan ennakoiden, työn mielekkyys lisääntyy ja riski liiallisesta kuormittumisesta laskee. Itseohjautuva työn muotoilu edellyttää organisaation tukea rohkaisun ja edellytysten luomisen suhteen. (Viitala & Jylhä 2019, 241–245.)

Työnantajalla on velvollisuus huolehtia siitä, että työ, työympäristö, työvälineet sekä muut resurssit mahdollistavat työn tekemisen ilman liiallista kuormitusta. Työhyvinvoinnin vaalimisen tulee kuitenkin

lähteä yksilöstä itsestään. Tärkeä työelämävalmius on kyky ja halu huolehtia omasta terveydestään terveellisen ravinnon sekä riittävän unen ja liikunnan suhteen. Yksilön piittaamaton käyttäytyminen yksityiselämässään murentaa suuretkin työnantajan ponnistelut työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Viitala & Jylhä 2019, 241–245.)

Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, mikä koostuu strategisesta suunnittelusta, toimenpiteistä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvasta arvioinnista. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet, joiden saavuttamista arvioidaan osana yrityksen tavanomaista strategiatyötä. Hyvinvoivan yrityksen tunnuspiirteitä ovat tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva itsensä kehittäminen ja turvallinen toimintaympäristö. (Manka & Manka 2023, 114.) Joustava organisaatorakenne perustuu luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstöä osallistavaan toimintakulttuuriin. Yksilöillä on mahdollisuus tehdä päätöksiä omalla osaamisalueellaan ja saada tietoa työnsä pohjaksi. Tällöin tiedon kulkeminen paranee ja aloitteellisuus lisääntyy. Tiimityöskentely on osa joustavaa organisaatorakennetta. (Manka & Manka 2023, 123.) Tavoitteellisuutta ja osaamisen johtamista ja kehittämistä on käsitelty jo aiemmin tässä työssä.

Proaktiivisella työhyvinvoinnin kehittämisellä käytössä olevien keinojen määrä on suurempi ja aiheutuvat kustannukset pienemmät. Proaktiivisella toiminnalla luodaan työolot, joissa on helppo työskennellä sen sijaan, että korjattaisiin jo syntyneitä ongelmia. Työyhteisön hyvä toimivuus ehkäisee ongelmia ja pienentää työkykyriskiä. Perinteisten määrällisten mittarien (sairaspoissaolot) rinnalle kehitetään riskejä ennakoivia, kuten psykologista ja/tai sosiaalista pääoman määrää mittaavia tunnuslukuja ja mittareita (johtamisen laatu, työn vaikuttamismahdollisuudet ja työkavereilta saatu tuki). Työhyvinvoinnin parantaminen tapahtuu yhdessä kehittäen. Kehittämistavoitteita määritettäessä yhteiskeskustelussa kannattaa keskittyä hyvinvointia lisääviin asioihin. Tavoitteiden saavuttamista ja työhyvinvoinnin kehittymistä tarkastellaan vuoden mittaan työpaikan palavereissa. (Manka & Manka 2023, 127–139.)

Suurin osa työnteon ja työyhteisöjen ongelmista johtuu organisaation rakenteellisista puutteista ja epäselvyyksistä. Tällöin tyypillisesti syynä on huono perehdytys tai ohjeistus, tiedonkulun heikkous tai epäselvät prosessit tai tavoitteet. Fyysisen toimintaympäristön puutteet kannattaa ensin korjata. Sen jälkeen voi kehittää muita työyhteisön hyvinvoinnin alueita, kuten yhteisiä tapahtumia. (Järvinen 2020, 94–95.)

5 APTEEKKI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Suomessa apteekkien toimintaa säätelee yksityiskohtainen lääkelaki (1987). Laissa määritellään edellytykset lääkevalmistukselle, maahantuonnille, myyntiluvulle sekä rekisteröinnille, lääketurvatoiminnalle ja lääkevalmisteiden turvaominaisuuksille, lääkkeiden myynnille lääketehasta ja lääketukkukaupasta sekä lääkkeiden välittämiseksi. Lääkelailta ohjeistetaan sairaaloiden, terveyskeskusten ja sosiaalihuollon laitosten lääkehuoltoa. Lisäksi laissa esitetään ohjauksen ja yleisen valvonnan periaatteet, annetaan erinäisiä säädöksiä, esimerkiksi koskien salassapitovelvollisuutta tai lääkkeiden markkinointia sekä määritellään rikkomuksista aiheutuvat seuraamukset. Lain tarkoituksena on ylläpitää ja edistää lääkkeiden turvallista ja tarkoituksenmukaista käyttöä sekä varmistaa lääkkeiden valmistus ja saatavuus Suomessa. Apteekkien lisäksi lääketehaat, lääketukkukaupat, turvallisuustutkimuksia tekevät laboratoriot sekä sairaalat ja terveyskeskukset noudattavat lääkelakia. (Lääkelaki 10.4.1987/395.)

Apteekkiliikkeen harjoittaminen on luvanvaraista elinkeinotoimintaa. Luvan toiminnalle myöntää lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea. (Fimea 2024a; Suomen Apteekkariliitto 2024a; Lääkelaki 10.4.1987/395.) Valvontalautakunta koostuu viidestä henkilöstä: puheenjohtaja, varapuheenjohtaja sekä kolme muuta jäsentä. Valvontalautakunnassa tulee olla farmaseuttista sekä oikeudellista osaamista. Fimea arvioi uusien apteekkien tarpeellisuuden ja tarvittaessa myös lakkauttaa apteekkitoiminnan, mikäli toimintaedellytyksiä ei enää ole. Fimea julistaa uuden tai avoimeksi tulevan apteekin haettavaksi verkkosivuillaan. Apteekkilupa voidaan myöntää vain laillistetulle proviisorille. Hakija ei saa olla asetettuna konkurssiin tai hänellä ei saa olla edunvalvojaa eikä hänen toimintakelpoisuutensa saa olla rajattu. Hakijalla ei myöskään saa olla tuomiota apteekkitoiminnan kannalta merkityksellisestä rikoksesta. (Fimea 2024a.)

Lupa myönnetään henkilölle, jolla Fimea katsoo kokonaisuudessaan olevan parhaimmat edellytykset apteekkiliiketoiminnan harjoittamiseen. Edellä mainittujen edellytysten lisäksi apteekkiluvan saamiseksi ei ole olemassa mitään tarkkaa kriteeristöä, joten hakijajoukko voi olla varsin heterogeeninen. Luvan saamisessa voi olla eduksi hakijan toiminta apteekissa tai muussa terveydenhuollon yksikössä, merkitykselliset opinnot tai esimerkiksi johtamistaito. Luvan saanut henkilöä kutsutaan apteekkariksi. Apteekkilupa on henkilökohtainen eikä sitä voi luovuttaa tai vuokrata toiselle henkilölle. Täten apteekkarin on yksin vastuussa apteekistaan sekä ammatillisesti että taloudellisesti. Mikäli apteekkarille myönnetään uusi apteekkilupa toiseen apteekkiin, vanha apteekkilupa lakkaa samalla. Apteekkarin pakollinen

eläkeikä on 68 vuotta. (Fimea 2024a; Suomen Apteekkariliitto 2024a; Lääkelaki 10.4.1987/395.) Apteekkilupaan liittyy useita velvoitteita, joista tärkein on lääkkeiden saatavuudesta huolehtiminen (Suomen Apteekkariliitto 2024a).

1.1.2023 Suomessa oli 827 apteekkitoimipistettä. Näistä pääapteekkeja on 637 ja sivuapteekkeja 190. (Suomen Apteekkariliitto 2024b.) Luvuissa on huomioitu yliopiston apteekit, Helsinki ja Itä-Suomi sekä Helsingin yliopiston apteekin 16 sivuapteekkia, joista suurin osa sijaitsee muualla Suomessa (Suomen Apteekkariliitto 2024a, 2024b). Apteekilla voi olla palvelupiste sijaintialueensa tai naapurikunnan haja-asutusalueella tai kyläkeskuksessa. Palvelupiste voidaan perustaa silloin kun toimintaedellytyksiä apteekille tai sivuapteekille ei ole. Toiminnalle tulee hakea Fimean lupa. Apteekeilla voi olla myös verkkoapteekki, jonka kautta voi myydä muiden tuotteiden lisäksi sekä itsehoito- että reseptilääkkeitä. Myös verkkoapteekin toiminnalle tulee olla Fimean myöntämä lupa. Vuoden 2022 lopussa Suomessa oli yli 100 apteekin palvelupistettä ja yli 200 verkkoapteekkia. Suomen apteekkitiheys on noin 6700 asukasta/apteekki. 1.1.2023 Suomen apteekteissa työskenteli yhteensä noin 8 519 henkilöä mukaan lukien apteekkarit (612) ja yliopistojen apteekkihenkilökunta. (Suomen Apteekkariliitto 2024b.)

Fimea seuraa apteekkien kannattavuuden kehittymistä ja julkaisee vuosittain tilinpäätösanalyysin apteekkareilta saamiensa tietojen pohjalta. Taloustiedot tulee ilmoittaa sekä apteekin että mahdollisesti apteekin yhteydessä toimivan yhtiön osalta. Tiedonsaantioikeus on peräisin lääkelaista. Analyysin tarkoituksena on tuottaa riippumatonta tietoa apteekkitaloudesta apteekkareille, apteekkien työntekijöille, eri viranomaisille sekä muille sidosryhmille. Lisäksi tietoja hyödynnetään julkisessa päätöksenteossa. Uusin analyysi on julkaistu vuonna 2024 koskien vuosia 2019–2022. (Kokko, Hyvärinen & Reinikainen 2024, 8.)

Luvanvaraisuus, apteekkiluvan henkilökohtaisuus ja toiminimellinen ammatinharjoittaminen tekevät apteekista toimintaympäristönä poikkeuksellisen. Vastaavaa erikoiskaupan muotoa ei ole. Tyypillisesti muilla toimialoilla yritysmuotoa voidaan vaihtaa vastaamaan yrityksen liiketoiminnan laajuutta ja kehittämistarpeita. Apteekkien luvanvaraisuudella on pyritty takaamaan lääkitysturvallisuus sekä apteekkien ja palveluiden saatavuus myös haja-asutusalueilla. Toinen muista erikoiskaupoista erottava tekijä on lääkkeiden säännelty hinnanmuodostuminen ja katerakenne. Reseptilääkkeiden hinnat ovat samat Suomen jokaisessa apteekissa. (Kokko ym. 2024, 8.)

1.4.2022 itsehoitolääkkeiden hinnoittelu vapautui lääketaksauudistuksen yhteydessä. Muutos toteutettiin poliittisena tahtotilana liittyen laajempaan keskusteluun apteekkisääntelyn vapauttamisesta. Tavoitteena

oli tehostaa lääkehuollon kustannustehokkuutta. Muutos ei koske lisäneuvontaa vaativia itsehoitolääkkeitä. Lääketaksassa on määritetty itsehoitolääkkeen minimihinnaksi sen valtakunnallinen tukkuhinta ja enimmäishinnaksi lääketaksan mukainen vähittäismyyntihinta. (Lehtinen 2022; Raitis 2022; Valtioneuvoston asetus lääketaksasta 2013.) Lisäksi 1.1.2023 voimaan astunut lääketaksamuutos on alentanut reseptilääkkeiden hintoja. Vuositasolla hintojen leikkauksen on arvioitu tuottavan lääkkeiden käyttäjille noin 10 miljoonan euron säästön. Samalla yhteiskunnan lääkekorvauskustannukset alenevat noin 21 miljoonaa euroa. Apteekkarien reseptilääkkeiden myynnistä saama myyntikate puolestaan pienenee noin 39 miljoonaa euroa. Muutos on kaikille osapuolille merkittävä. Toistaiseksi ei ole tietoa, miten vuosina 2022 ja 2023 tehdyt lääketaksamuutokset ovat vaikuttaneet apteekkien talouteen. (Reinikainen, Wedenoja, Mikkola & Saastamoinen 2023.)

Fimean tilinpäätösanalyysin (Kokko ym. 2024, 5, 26, 31) mukaan apteekkien keskimääräinen arvonlisäveroton liikevaihto vuonna 2022 oli 4,4 miljoonaa euroa. Liikevaihto koostui pääosin lääkemyynnistä (94 %) ja se kasvoi vuodesta 2021 3,9 %. Verkkoapteekki oli 250 apteekilla ja verkkopalveluiden keskimääräinen liikevaihto oli 26 022 euroa (noin 0,5 % kokonaisliikevaihdosta). Verkkoapteekkien määrä kasvoi vuodesta 2021 14 %. Apteekkien keskimääräinen liikevoitto ennen tilinpäätössiirtoja, veroja ja apteekkarin palkkakoikaisua oli noin 265 000 euroa. Kasvu vuodesta 2021 oli 7,5 %. Apteekkarin palkkakoikaistu liikevoitto vuonna 2022 oli 91 593 euroa. Palkkakoikaisu perustuu apteekkiproviisorin ylimpään työehtosopimuksen mukaiseen taulukkopalkkaan, johon lisätään 20 %:n lomakorvaus sekä riski- ja investointivara. Todellisuudessa palkkakoikaistu liikevoitto on pienempi, sillä maksettava tuloverotus peritään apteekkarin henkilökohtaisen veroprosentin mukaan. Apteekkien keskimääräinen myyntikateprosentti vuonna 2022 oli apteekkiveron vähentämisen jälkeen 21 %. Myyntikateprosentti laski vuosien 2019–2022 välisellä tarkastelujaksolla -3,7 %. Osakeyhtiö apteekin yhteydessä toimi 38 %:lla apteekeista. Osakeyhtiöiden keskimääräinen liikevaihto vuonna 2022 oli 900 300 euroa ja liikevoitto 239 000 euroa. Apteekkien palkka- ja sivukulut olivat 11 %. Henkilöstövuokrausta oli käyttänyt 71 % apteekeista. (Kokko ym. 2024, 5, 26, 31.)

Tilinpäätösanalyysissä todetaan apteekkien olevan liiketaloudellisesti kannattavia ja vakavaraisia. Apteekit ovat keskenään kuitenkin hyvin erilaisia, sillä niiden liikevoitot vaihtelevat. Osakeyhtiöt vaikuttavat apteekkien kannattavuuteen. Vuosina 2019–2022 apteekkien liikevaihto kasvoi, mutta liikevoitto ja myyntikateprosentti laskivat. Verkkoapteekkien määrä lisääntyi. (Kokko ym. 2024, 5.)

Yritysmuodon mukaisesti apteekkien tuloksessa ja verotustiedoissa on aina mukana myös apteekkarin palkka, riski- ja investointivara sekä pääoman tuotto. Apteekin liikevoittoa kohdellaan verotuksessa pääosin henkilökohtaisena ansiotulona. Vuonna 2021 apteekkareiden keskimääräinen veroprosentti oli 39. Osakeyhtiön liikevoitosta maksetaan huomattavasti pienempää 20 prosentin verokannan yhteisöveroa. Vuonna 2021 noin 2 % apteekteista oli tappiollisia ja noin 10 %:lla apteekteista (n=51) liikevoitto oli alle 90 000 euroa. (Reinikainen ym. 2023.) Lisäksi apteekkarit maksavat apteekkiveroa valtiolle apteekkiverolain mukaisesti. Vero on progressiivinen ja sen määrä lasketaan arvonlisäverottomasta liikevaihdosta. Määrästä tehdään tietyt lain mukaiset vähennykset. Pienimmät apteekit eivät maksa apteekkiveroa lainkaan. Apteekkiveroa kevennettiin kalliiden lääkkeiden (tukkuhinta yli 1500 €) osalta 1.1.2023 voimaan tulleessa muutoksessa. (Apteekkiverolaki 9.9.2016/770.) Verojen jälkeen jäävällä voitolla apteekkari maksaa oman ja perheensä elannon, mutta myös apteekkia varten ottamat lainat sekä investoinnit (Suomen Apteekkariliitto 2023b).

Suomalaisella apteekkitoiminnalla on tietty arvopohja, joka on kirjattu apteekin eettisiin ohjeisiin. Ohjeisto on Suomen Apteekkariliiton ja Suomen Farmasialiiton hyväksymä. Ohjeistuksen tarkoituksena on tukea apteekkihenkilökuntaa kohtaamissaan eettisissä ongelmatilanteissa ja päätöksenteossa. Ohjeisto sisältää kymmenen kohtaa. (Suomen Apteekkariliitto 2024c.) Ohjeet julkaistiin vuonna 1998. Asiakkaan muuttunut rooli terveydenhuollossa, esimerkiksi moniammatillisen yhteistyön lisääntyminen, ja apteekkipalveluiden uudistuminen muun muassa digitalisaation myötä edellyttivät ohjeiden päivittämisen vuonna 2008. Apteekit ovat osa Suomen terveydenhuoltoa ja ne pyrkivät toimimaan asiakkaan parhaaksi sekä vastaamaan yhteiskunnan tarpeisiin. Lääkkeiden myyminen ei ole itsetarkoitus, vaan toiminnan perusteena on aina hoidon tarve ja terveyden edistäminen. Apteekeilta odotetaan ammatillisesti ja eettisesti korkeatasoista toimintaa. Ammattieettinen neuvottelukunta ottaa kantaa, julkaisee kannanottoja sekä vastaa apteekteista tulleisiin ammattieettisiin kysymyksiin. (Suomen Apteekkariliitto 2024d.)

5.1 Suomen apteekkijärjestelmän vertailu muihin Pohjoismaihin ja Viroon

Suomen kaltaista tarkoin säänneltyä, apteekkien sijaintirajoituksellista ja proviisoriomisteista apteekkijärjestelmää ei ole muissa maissa. Aihe herättääkin keskustelua säännöllisin väliajoin. Tyypillisesti Suomen järjestelmää verrataan muihin Pohjoismaihin. Vuonna 2009 Ruotsissa valtio-omisteinen apteekkijärjestelmä vapautettiin. Vain lääkäri ja lääketehdas eivät voi omistaa ja perustaa apteekkia. Suuri osa reseptivapaista lääkkeistä vapautettiin myytäväksi myös päivittäistavara-kaupoista. Parasetamolivalmisteet jouduttiin palauttamaan takaisin apteekkimyyntiin myrkytystapausten kasvun vuoksi. Apteekkien

omistajuus on keskittynyt muutamalle suurelle apteekkiketjulle, yksityisomistajia on noin 40 ja apteekkitiheys on 7100 asukasta/apteekki. Vuonna 2018 Ruotsin hallitus on kiristänyt farmaseuttisen neuvonnan sääntelyä, sillä lääkitysneuvonnan saatavuuden on havaittu heikentyneen. Myös reseptilääkkeiden saatavuus ovat heikentyneet. (Suomen Apteekkariliitto 2019e.)

Vuonna 2001 lähtien Norjassa on saanut perustaa apteekin kuka tahansa henkilö. Edellytyksenä kuitenkin on, että apteekissa työskentelee vastuunalainen farmasian koulutuksen saanut henkilö ja työvuorossa on oltava aina vähintään kaksi farmaseuttisen koulutuksen suorittanutta henkilöä. Ruotsin tapaan omistajuus on vapaa, pois lukien lääkärit ja lääkeyritykset. Apteekkien perustamista ei ole rajoitettu. Reseptivapaiden lääkkeiden myynti vapautettiin ja apteekkeille kirjattiin lakiin velvoite lääkeneuvonnan antamisesta vuonna 2003. Uudistuksista huolimatta lääkkeiden saatavuus ei ole parantunut, sillä uudet apteekit ovat keskittyneet kaupunkialueille. Myöskään lääkkeiden hinnat eivät ole laskeneet. Lisäksi omistajuus on keskittynyt kolmelle suurelle ulkomaalaiselle apteekkiketjulle, mikä ohjaa voimakkaasti apteekkien tuotevalikoimaa. Apteekkitiheys Norjassa on 5900 asukasta/apteekki. (Suomen Apteekkariliitto 2019e.)

Vuonna 2015 Tanskassa uudistettiin apteekkijärjestelmää siten, että apteekkitoimipisteiden avaamista helpotettiin, mutta omistajuus säilytettiin proviisoreilla. Pääapteekkien määrä on rajoitettu ja sijaintialue on määritetty. Yhtä pääapteekkia kohti voi perustaa ilman lupahakemusta 7 sivuapteekkia ja niiden tulee sijaita korkeintaan 75 kilometrin päässä pääapteekista. Reseptilääkkeet myydään vain apteekeista ja niiden hinnat ovat samat kaikissa apteekeissa. Osa itsehoitolääkkeistä, pois lukien kipulääkkeet, on myynnissä kaupoissa ja kioskeissa. Apteekkitiheys on 12800 asukasta/apteekki. Pienissä sivuapteekeissa ei edellytetä proviisorin läsnäoloa, mikä on aiheuttanut huolta potilasturvallisuuteen. (Suomen Apteekkariliitto 2019e.)

Islanti on ollut edelläkävijä apteekkiuudistuksissa. Vuonna 1996 toteutetussa uudistuksessa apteekkilupa myönnetään farmaseuttisen koulutuksen saaneelle henkilölle, mutta apteekin omistajuutta tai taloutta ei säännellä. Apteekkien määrää tai sijaintia ei ole rajoitettu, mutta apteekkiluvan saaminen vaatii kunnan suosituksen. Vuosina 1996 ja 1997 kirjatuihin laeisiin on säädetty lääkeneuvonnan antamisesta lääkkeiden käyttäjille ja terveydenhuollon ammattilaisille, laatukäsikirjan ylläpitämisestä sekä velvoitteesta tarkistaa jokainen lääketoimitus kahteen kertaan. Apteekkitiheys Islannissa on 4450 asukasta/apteekki. Lääkkeiden saatavuus on edelleen ongelma erityisesti maaseutuapteekeissa. Lääkkeiden hinnat vaihtelevat kaupunkien ja maaseudun välillä, koska hintakilpailua, hintojen alenemista ja asiakasalennuksia

tavataan pelkästään kaupunkialueilla. Lääkekorvaussäästöjäkään ei ole tästä syystä saavutettu. (Suomen Apteekkariliitto 2019e.)

Virossa vuonna 1991 apteekkien omistajuus yksityistettiin, mutta vuonna 1996 omistusrajoitukset poistettiin. Vuonna 2006 apteekkien maantieteellistä perustamista rajoitettiin, mutta vuonna 2014 rajoitus poistettiin. Apteekkeja Virossa on paljon 2730 asukasta/apteekki ja niistä yli 70 % toimi kaupungeissa vuonna 2017. 1.4.2020 lähtien apteekkien enemmistöomistajuus (vähintään 51 %) on palautettu proviisoreille, koska toiminta oli ohjautunut enemmän liiketoiminnalliseen kuin terveydenhuollolliseen näkökulmaan. Proviisori sekä ulkopuolinen sijoittaja voivat omistaa korkeintaan neljä apteekkia. Lääketukut eivät voi omistaa apteekkeja. (Suomen Apteekkariliitto 2019e.)

5.2 Apteekin organisaatiokulttuurin piirteitä

Apteekkareiden kiinnostus kehittää ja uudistaa apteekkitoimintaa alkoi 1990-luvulla. Tuolloin alettiin kiinnittää huomiota muun muassa liiketilan sijaintiin, liikeideaan, kalusteisiin, tietojärjestelmiin, tuotevalikoimaan, palveluihin sekä myymälämainontaan. Apteekkarit havaitsivat, että henkilöstöä ei ollut aina helppo saada mukaan toiminnan kehittämiseen ja yrityskulttuurin muuttamiseen vanhasta uuteen. Nopea muutostahti vaikeutti henkilökunnan sopeutumista ja innokkuutta. (Elo-Kinnunen ym. 2007, 11.)

Vuonna 1999 tehdyssä tutkimuksessa apteekkihenkilökunnan työmotivaatio oli hyvä ja apteekkareiden erittäin hyvä. 80 % apteekkilaisista oli tyytyväisiä työhönsä. Teoksessa kuitenkin todetaan, että jo sen ilmestymisvuoteen mennessä työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat alentuneet. Syy lienee kannattavuuden laskussa ja lääkevaihdon aiheuttamassa työmäärän kasvussa. Työilmapiiri koettiin hyväksi tai erinomaiseksi 50 %:ssa vastauksista. Vertailtaessa ilmapiiriä apteekin koon mukaan havaittiin, että työilmapiiri oli parhain 21–35 työntekijän apteekissa, kun taas heikoin keskisuudessa, 11–20 työntekijää työllistävissä apteekissa. Mikäli työyhteisön toimivuuteen oli kiinnitetty huomiota, työilmapiirin havaittiin olevan hyvä. Eniten puutteita havaittiin sisäisessä tiedotuksessa, henkilöstön aloitteellisuudessa, apteekin tuloksen jakamisessa henkilökunnalle sekä toiminnan kehittämisessä mitattavien asiakaspalautteiden pohjalta. (Elo-Kinnunen ym. 2007, 16.)

Apteekin johtamiskulttuuria pidettiin kohtuullisen hyvänä. Toimiva johtamiskulttuuri mahdollistaa sen, että yhteisön arvot koettiin selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Esihenkilöiden käsitys johtamistaidoistaan olivat realistisia. Eniten puutteita havaittiin annetun palautteen määrässä, ristiriitojen käsittelytaidoissa ja

päätöksentekotavoissa. Päätöksenteon koettiin perustuvan liian usein määräyksiin tai arvovalta-aseman hyödyntämiseen, ne olivat liian hitaita tai perustuivat vanhoihin toimintamalleihin. Tutkimus myös osoitti, että työmotivaation kannalta tärkeimpiä asioita ovat hyvä henkilöstöhallinto, johtamiskulttuuri ja tyytyväisyys omaan uravalintaan. Työyhteisön ilmapiirillä on merkittävä vaikutus työmotivaatioon ja työyhteisön hyvän yhteishengen koettiin nostavan sitä. Motivaatiota nostattaa myös asiakaslähtöisyyden toimivuus. Henkilöstön uupumisoireisiin kannattaa kiinnittää huomiota, sillä se vähentää työntekijän motivaatiota. (Elo-Kinnunen ym. 2007, 16.)

Apteekkityön rasitteeksi nousi alan jatkuvat muutokset. Farmaseutin työ on muuttunut 40 vuoden aikana käsityöläisestä ja lääkkeen toimittajasta asiantuntijaksi. Nykyään farmaseuteille on ominaista korkea koulutus, erityistiedot ja -taidot sekä ammatillinen jatkokoulutus. Ennen ammatissa tietoa sovellettiin, nykyään painottuu itsenäinen päätöksenteko. (Elo-Kinnunen ym. 2007, 17.)

5.3 Apteekkien työturvallisuus ja työhyvinvointi

Työturvallisuuskeskus (TTK) on koonnut apteekkien työturvallisuutta ja -hyvinvointia koskevia erityispiirteitä. TTK toteaa, että apteekkityössä on monen tyyppisiä kuormitustekijöitä: fyysisiä, psykososiaalisia ja kognitiivisia kuormitustekijöitä sekä tapaturmia. Fyysisiin kuormitustekijöihin kuuluu esimerkiksi epäergonomiset työasennot, kierteiset ja kumartavat liikkeet sekä näyttöpäätetyö. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat osaamisen ylläpitäminen, työn määrä, työyhteisön vuorovaikutus, asiakastilanteet, eettinen kuormitus, häirintä, väkivalta sekä yksintyöskentely. Kiire, jatkuvat keskeytykset, tietotulva, teknologian kehittyminen, vaatimus osaamisen ylläpitämiseen ja uuden oppimiseen ovat esimerkkejä apteekkien kognitiivisista kuormitustekijöistä. Kiire ja puutteet järjestyksessä tai siisteydessä voivat aiheuttaa tapaturmia. Kuormitustekijöiden ja niiden aiheuttamien riskien tunnistamisella ja arvioinnilla pystytään varautumaan mahdollisiin haittoihin sekä ennaltaehkäisemään ja hallitsemaan niitä. Sisäisten ja ulkoisten haasteiden ja muutosten kohtaamiseen henkilöstöä auttavat selkeät toimintaohjeet, tehtävänkuvat, suunnitelmallinen perehdyttäminen, säännölliset palaverit ja kehityskeskustelut. Esihenkilön tuki on erityisen tärkeää epäasiallisesti käyttäytyvien asiakkaiden asiakastilanteiden käsittelyssä sekä väkivalta- ja uhkatilanteissa. Apteekkityötä tekevien työkyvyttömyyden syyt ovat samankaltaisia kuin valtakunnallisestikin on havaittu. Noin 33 %:lla työkyvyttömyyden syy on psyykkinen, joista masennus yleisimpänä, ja 25 %:lla työkyvyttömistä on tuki- ja liikuntaelinsairaus. (Työturvallisuuskeskus 2024.)

Apteekkiälällä voi olla useita samanaikaisia muutoksia. Osa niistä, esimerkiksi korvaussäätöjen muutokset, ovat ennakoitavia ja helpommin toteutettavissa. Vaikeampia tilanteita voivat olla apteekkarinvaihdokset tai irtisanomistilanteet. Muutosjohtamista helpottaa yleiset lainalaisuudet, kuten keskusteleminen ja avoin vuorovaikutus, etukäteisvalmistautuminen, viestiminen muutoksesta ja sen syistä sekä henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin. Epämiellyttävien muutosten läpi vieminen helpottuu, kun niistä etsitään aktiivisesti myönteisiä puolia ja tuodaan niitä esiin. Esihenkilön vastuu on olla läsnä tukien ja kannustaen muuta henkilöstöä. Muutoksen johtaminen päättyy uuden, vakiintuneen tilan seurantaan sekä siitä kerättävään palautteen vastaanottamiseen. (Työturvallisuuskeskus 2024.)

5.4 Proviisori ammattina

Proviisorin työssä vaaditaan huolellisuutta, tarkkuutta, vuorovaikutustaitoja, ongelmanratkaisukykyä ja jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä. Työ on vastuullista, ja sisältää vaativia asiantuntija-, tutkimus- ja esihenkilötehtäviä. Proviisorin tutkinnon voi suorittaa Helsingin ja Itä-Suomen yliopistossa sekä Åbo Akademiassa. Proviisorin koulutusohjelma on laajuudeltaan 120 opintopistettä, ja sitä tulee edeltää farmaseutin (180 op) tutkinto. (Opintopolku 2024.) Helsingin (2024a) ja Itä-Suomen yliopistojen (2024) proviisorikoulutuksen kuvauksissa todetaan, että proviisorikoulutuksen tavoitteena on syventää osaamista farmasian alalla ja valitussa opintosuunnassa (esimerkiksi farmaseuttinen kemia, biofarmasia tai kliininen farmasia) sekä tutustua alan tutkimukseen ja saada siihen jatkovalmiudet.

Suomen Apteekkariliitto (2024) puolestaan määrittelee proviisorin toimenkuvan seuraavanlaisesti: ”Proviisori on lääkkeiden ja lääkehoitojen asiantuntija. Proviisori toimii apteekissa esimiehenä ja ratkoo apteekin arjen moninaiset pulmatilanteet. Hän palvelee asiakkaita yhdessä farmaseuttien kanssa ja on yleensä vastuussa asiakaspalvelun sujumisesta ja henkilökunnan ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Tämä apteekin monitaituri suunnittelee yhdessä apteekkarin kanssa apteekin toimintaa ja vie uudistuksia käytäntöön.”

Proviisorin työn voi nähdä koostuvan viidestä osa-alueesta, joista jokainen sisältää useamman komponentin. Toimintaympäristöön liittyvät työtehtävät käsittävät digitalisaation ja tuotevalikoiman hallinnan sekä taloushallintoa ja laatutyötä. Proviisorilla on vastuita ja velvollisuuksia toimiessaan henkilötöesihenkilönä. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen sekä apteekin hoitaminen kuuluvat myös proviisorin tehtävänkuvaan. Osaamisen johtaminen, perehdytys sekä itsensä johtaminen ja kehittäminen

täminen kuuluvat osaamisen osa-alueeseen. Palvelujen tuottamisessa proviisorin vastuulla on lääkehoiton ja lääkitysturvallisuuden johtaminen, myynnin ja markkinoinnin johtaminen, asiakaspalvelun ja lääkeneuvonnan johtaminen, lääkevalmistus sekä sidosryhmätyö. Viidennen osa-alueen tehtävät käsittävät muutokseen ja kehitykseen liittyviä osa-alueita, kuten talouden ja toiminnan suunnittelua strategisen johtajuuden kautta sekä muutos- ja projektijohtajuutta. Täten proviisorilta vaaditaan työssään laaja-alaista ajattelutapaa huomioiden koko apteekin toiminta. (Leino 2018.)

Kuten edellä myös Elo-Kinnunen ym. (2007, 19) toteavat, että proviisorit toimivat esihenkilö- ja johtotehtävissä. Heidän mukaansa esimiestehtävät vaativat johtamista ihmisten kautta ja tehtävästä suoriutukseen proviisori tarvitsee osaamista ihmisten ohjaamisessa. Kirjoittajien mukaan proviisorin koulutuksessa painopiste on ollut luonnontieteellisten aineiden opetus ja lääkealan asiantuntijuus.

Proviisorin tutkintorakenteita tarkasteltaessa on havaittavissa, että Itä-Suomen yliopiston pakollisiin opintoihin sisältyy henkilöstöjohtamisen (6 op) opintojakso sekä vapaavalintaisiin opintoihin apteekkiliikkeen johtaminen (5 op) ja moniammatillinen SOTE-johtaminen (2 op) (Itä-Suomen yliopisto 2024). Vastaavasti Helsingin yliopistolla pakollisena opintojaksona on proviisori johtajuuteen kasvattaminen (5 op) ja valinnaisena opintojaksona asiantuntijajohtaminen (5 op) (Helsingin yliopisto 2024b). Åbo Akademiassa on tarjolla seuraavat johtamisaiheiset opintojaksot: arbetshälsa och hälsofrämjande ledarskap, ledarskapsteorier, ledarskap för framtidens vård och omsorg ja att leda digitala förändringsprocesser. Jokainen opintojakso on laajuudeltaan 5 opintopistettä ja ne voi valita vapaavalintaisiin opintoihin, joiden yhteislaajuus on kuitenkin korkeintaan 10 opintopistettä. (Åbo Akademi 2024.) Vapaasti valittavien opintojen määrä Helsingissä on 20 opintopistettä ja Itä-Suomessa vaihdellen 3–18 opintopistettä riippuen valitusta opintosuuntauksesta (Helsingin yliopisto 2024a; Itä-Suomen yliopisto 2024). Jo aikanaan Elo-Kinnunen ym. (2007, 19) toteaa ja edelleenkin tutkintorakenteiden (Helsingin yliopisto 2024b; Itä-Suomen yliopisto 2024; Åbo Akademi 2024) tarkastelu tukee toteamusta siitä, että tämänhetkinen koulutus ei vastaa proviisorin työn vaatimuksia. Peruskoulutuksessa tulisi huomioida paremmin proviisorin tulevan työelämän haasteet painottamalla sitä, että tehtävänkuvaa kuuluu olennaisena osana johtajana toimiminen. Ihmisten johtamisen perusteiden opetusta tulisi lisätä edelleen, vaikka tutkintouudistusten myötä ainakin jo vuodesta 2006 lähtien tavoitteena on ollut koulutuksen parempi vastaavuus työelämän tarpeisiin. Proviisorien koulutuksessa tulisi ottaa erityisesti huomioon johtamisen haasteet ja johtajaksi kasvamisen elinikäinen oppimisprosessi. Onneksi johtamiskoulutusta on laajalti saatavissa ja apteekkilalalle on räätälöity johtamisen erikoistutkinto (JET). Apteekeissa johtamisosaamisen tarve on havaittu, mikä on hyvä suuntaus. Myös apteekkiluvan hakuperusteissa ja lakiin kirjattuna on vuodesta 2006 lähtien ollut vaatimus apteekkarin johtamisen osaamisalueesta. (Elo-Kinnunen ym. 2007, 19.)

5.5 Hallituksen asettamat kehittämistavoitteet apteekkitoimialalle

Ministeri Juha Sipilän hallitusohjelmassa vuosina 2015–2019 apteekkisektoria koskevat tavoitteet olivat Helsingin ja Itä-Suomen yliopistojen apteekeille korvamerkityn rahoituksen lakkauttaminen sekä lääkekorvausjärjestelmän uudistaminen ja sieltä saatavien säästöjen toteuttaminen (Valtioneuvoston kanslia 2015, 18, 23). Sanna Marinin hallitusohjelma (2019, 153) puolestaan otti tavoitteekseen Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) raportin (2019) mukaisesti parantaa lääkehuollon kustannustehokkuutta varmistamalla lääketurvallisuus ja neuvonta sekä palveluiden sujuvuus, saatavuus ja saavutettavuus. Apteekki-alaa koskien otettiin uudelleen tarkasteltavaksi aiempien hallitusten rauenneet esitykset koskien lääkkeen vähittäishinnan muodostumista ja vähittäisjakelua (Valtioneuvosto 2019, 153). Marinin hallitusohjelmatavoitteiden mukaisesti Sosiaali- ja terveysministeriössä aloitettiin uudelleen kattava selvitystyö koskien apteekkijärjestelmän nykyarviointia ja kehittämismahdollisuuksia. Raportti valmistui vuonna 2023. Uudeksi tavoitteeksi otettiin apteekkitalouden ja lääkejakelun kehittäminen. Lääkehoitojen kustannuksia pyrittiin pienentämään, varmistamalla kuitenkin lääkkeiden ja palvelujen hyvä saatavuus sekä rationaalinen hoito. Lääkkeiden vähittäisjakelun tavoite, tehtävä ja kehittämistarpeet uudelleen arvioitiin. Raportissa tarkasteltiin ja arvioitiin nykytilaa sekä ehdotettiin kehittämissuuntaa lääkkeiden vähittäisjakelun lisäksi myös apteekkitaloudelle, omistajuudelle, tuotettaville palveluille sekä lääkkeiden etämyynnille. Uudistuksissa otettiin huomioon sekä terveystaloudellinen, lääkkeen käyttäjän, että yhteiskunnan näkökulma. Apteekkitalouden uudistuksissa huomioidaan apteekkijärjestelmä kokonaisuutena. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023, 4.) Petteri Orpon hallitusohjelma jatkaa apteekkijärjestelmän uudistustavoitteita. Tavoitteiksi on asetettu laadukkaat ja turvalliset apteekkipalvelut koko Suomessa. Tärkeää on tunnistaa apteekkien rooli terveydenhuoltojärjestelmässä ja lääkehoitojen toteuttamisessa. Kustannustehokkuutta ja lääkkeiden hintakilpailua lisätään. Tavoitteena on 30 miljoonan vuosittaiset säästöt, mutta asiakkaan maksurasitetta ei kasvateta. Apteekkitalouden kokonaisuudistus otetaan tavoitteeksi. Apteekkiveroa ja lääketaksaa tarkastellaan yhdessä. Uudistuksissa huomioidaan apteekkien tosiasiallinen kannattavuus, kattava apteekkiverkosto, rationaalinen lääkehoitojen toteutuminen farmaseuttisen lääkeneuvonnan tukemana, lääkitysturvallisuus sekä lääkkeiden saatavuus. Apteekeille luodaan taloudellinen kannustin reseptilääkkeen edullisimpaan lääkevalmistukseen vaihtamiseksi. Tarvittaessa kannattavuutta voitaisiin tukea negatiivisella apteekkiverolla. Apteekkien omistajuus halutaan laajentaa myös proviisoriosakkaiden omistamaan osakeyhtiömuotoon huomioiden valtion verotulokertymä. Lisäksi farmaseuttien mahdollisuus toimia osakkaina selvitetään. Apteekin yhteydessä toimivien erillisten osakeyhtiöiden asema

ja verotus selkiytetään. Apteekkien ketjuuntuminen ja pelkästään verkossa toimivien apteekkien toiminta mahdollistetaan. Määrä- ja sijaintirajoituksista valikoiduilla alueilla luovutaan. Selvitetään ja pyritään hyödyntämään farmaseuttinen osaaminen paremmin osana sosiaali- ja terveydenhuoltoa esimerkiksi rokotusoikeudella ja muiden matalan kynnyksen terveystalvelujen tuottamisella. Osaamista tulisi hyödyntää myös sallimalla farmasisteille lääkemääräyksen tietojen soveltaminen esimerkiksi saatavuusongelmien kohdalla. Lisäksi itsehoitolääkkeiden harkittu myynnin vapauttaminen apteekkien ulkopuolelle sekä hintakilpailun lisääminen lääkeyritysten välille ovat hallituksen tavoitteina. (Valtioneuvosto 2023, 106–107.) Toistaiseksi Orpon hallitusohjelman mukaisia tavoitteita on toteutettu 01.04.2024 voimaanastuneella yli 18-vuotiaiden biologisten lääkevalmisteiden lääkevaihhdolla. Lääkevaihto aloitettiin enoksapariini-valmisteista, laajentuen 01.01.2025 muihin biologisiin lääkevalmisteisiin lukuun ottamatta insuliineja. Glargininsuliinit siirtyvät lääkevaihdon piiriin 01.04.2025 ja muut pitkävaikutteiset insuliinit 01.01.2026. Lääkevaihto ei kosketa lyhytvaikutteisia insuliineja. Biologisten lääkevalmisteiden lääkevaihhdolla pyritään lisäämään hintakilpailua ja vähentämään lääkekorvauskustannuksia. (Fimea 2024b.) Sosiaali- ja terveysministeriö on hyväksynyt rokottamista koskevan asetusmuutoksen 01.05.2024, joka antaa muun muassa proviisoreille ja farmaseuteille rokottamisoikeuden lisäkoulutuksen suorittamisen jälkeen. Myönnetty rokotusoikeus tiivistää hyvinvointialueen ja apteekin yhteistyötä ja suuntaa apteekkia kehittymään entistä enemmän matalan kynnyksen terveystalveeksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

5.6 Kilpailu- ja kuluttajaviraston asettamat kehittämistavoitteet apteekkitoimialalle

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV) tavoittelee uudistusehdotuksillaan kustannustehokkuutta ja tavoitteisiin pääsemiseksi ehdotetaan kuluttaja- ja markkinamyönteisempää linjaa. KKV:n mukaan apteekkien ja apteekkarien liiketaloudellinen tulos on varsin suuri, mikä heijastuu myös kuluttajien ja yhteiskunnan lääkekustannuksiin. Uudistusten tulisi kohdentua lääkkeiden vähittäismyyntihintoihin lääketaksauudistuksen kautta ja apteekkiveron toisenlaiseen kohdentamiseen. Lisäksi vapaampi apteekkimarkkinoille tulo mahdollistaisi tehokkaamman kilpailun. Apteekkilupaprosessia tulisi keventää, sijainti- ja määräsääntelyä helpottaa sekä sallia ainoastaan verkossa toimiva apteekki. Apteekkimarkkinoiden toiminnan tehostamiseksi proviisoriomistajuudesta ja yhtiömuutorajoitteista tulisi luopua. KKV kannattaa lääkärin, lääkeyritysten ja lääketukkujen apteekkiomistajuuden rajaamista ulkopuolelle. Myös hintasäätelyä tulisi kehittää. Hintakilpailun toimivuus ja -kannustimien hyödyntäminen lääkeyritysten välillä sekä lääkekorvausjärjestelmän kehittäminen siten, että se kannustaa valitsemaan paremmin edullisemman

lääkkeen alentavat kuluttajan ja yhteiskunnan lääkekustannuksia. Kustannusten alentamisessa hyödynnetään itsehoitolääkkeiden hintakattoa, kilpailua reseptilääkkeen toimitusmaksussa sekä viitehintajärjestelmää kehittämällä. Viitehintakauden pituutta ja/tai hintaputken kaventamista on ehdotettu. Viimeisimpänä tavoitteena on vapauttaa itsehoitolääkkeiden myyntiä apteekkien ulkopuolelle. Esiin nostetut uudistamiskohteet muodostavat kokonaisuuden, joiden toteuttamisessa on tarpeen edetä porrastetusti. (Anttinen, Hakola, Saastamoinen, Terävä & Valliluoto 2020, 7–8.) Edellä mainituista uudistuksista itsehoitolääkkeiden hintakatto sekä reseptilääkkeiden kateleikkaukset on jo toteutettu lääketaksauudistuksessa (2023).

5.7 Kaupan liiton asettamat kehittämistavoitteet apteekkitoimialalle

Kolmantena keskustelun ylläpitäjänä toimii Kaupan liitto. Kaupan liiton Internet-sivuilla hakusanalla ”apteekit” tulee useita artikkeleita ja blogitekstejä. Tast (2024) toteaa, että lääkejakelelun uudistus on tarpeen ja siitä on puhuttu aktiivisesti yli 10 vuotta. Hän kritisoi apteekkimonopolin olemassaoloa ja erityisasemaa. Tastin mukaan apteekki saa säätelystä merkittävää kilpailuetua verrattuna muihin toimialoihin. Rokotusoikeuden laajentaminen farmaseuttiselle henkilökunnalle saa Tastilta kritiikkiä. Hänen mukaansa kyseinen oikeus kuuluisi muun muassa myös optikkoliikkeiden ja hammaslääkäriasemien lailistetuille terveydenhuollon ammattilaisille. (Tast 2024.) Kritiikki on osittain aiheeton, sillä asetusmuutosten myötä farmaseuttisen henkilökunnan lisäksi rokotusoikeus laajeni koskemaan myös hammaslääkäreitä, lähihoitajia, laboratoriohoitajia sekä perushoitajia (Sosiaali- terveysministeriö 2024).

Kaupan liiton teettämien laskelmien mukaan lääkkeet maksavat Suomessa enemmän kuin Ruotsissa ja muuttamalla Suomen lääkkeiden vähittäisjakelujärjestelmä Ruotsin kaltaiseksi voitaisiin saavuttaa jopa 250 miljoonan vuotuiset säästöt. Laskelmissa säästön jakautumista valtion ja kuluttajan välillä voitaisiin säättää resepti- ja itsehoitolääkkeiden arvolisäverokantoja muuttamalla (nykyisin alv. 14 %). Kaupan liiton mukaan Suomeen tulisi ottaa käyttöön lääketaksan laskeminen Ruotsin tasolle, lääkkeiden hankintaa tulisi tehostaa, kilpailua monipuolistaa ja apteekkiomistajuus vapauttaa. (Kaupan liitto 2024a, 2024b.) Myös 60 % äänestäjistä oli kannattanut apteekkisäätelyn vapauttamista perustuen palvelujen helpompaan ja vuorokausitasolla pidentyvään saatavuuteen (Kaupan liitto 2023). Kaupan liiton mukaan proviisorien ydinosaaminen on lääketuntemuksessa ja asiakasneuvonnassa, ei liiketoimintamallien kehittämisessä tai kansainvälisten lääke markkinoiden hallinnassa. Omistajuuden vapauttamista perustellaan myös sillä, että lääkeneuvonta ei ole vaarantunut yliopistojen apteekkeissakaan ja ne eivät ole proviisoriomisteisia. (Kaupan liitto 2024a.)

5.8 Suomen Apteekkariliiton kanta apteekkitoimialan kohtaamiin haasteisiin

Suomen Apteekkariliitto on ottanut kantaa apteekkien tämänhetkiseen tilanteeseen ja kertoo oman näkemyksensä tarvittaviin uudistuksiin. Apteekkariliiton mukaan merkittävimmät haasteet liittyvät apteekkien taloudellisiin toimintaedellytyksiin ja työvoiman saatavuuteen. Apteekkien ja hyvinvointialueiden yhteistyön syventämiseksi ja farmaseuttisen osaamisen kasvattamiseksi muuta terveydenhuoltoa tukevana osapuolena, tulisi perustaa työryhmä. Työryhmän tehtävänä olisi tunnistaa käytänteet ja luoda yhtenäisiä toimintatapoja apteekkien ja hyvinvointialueiden välille. (Suomen Apteekkariliitto 2023a.)

Lääkkeiden hintojen halpeneminen, inflaatio, apteekkeihin kohdistuneet leikkaukset sekä työvoimapula ovat heikentäneet apteekkien toimintaedellytyksiä viimeisimpien vuosien aikana. Hallituksen asettamat leikkaukset apteekkeille ovat lisänneet apteekkien välisiä kannattavuuseroja. Apteekkariliiton mukaan apteekit ovat valmiita ottamaan vastaan uusia tehtäviä muun terveydenhuollon tukemiseksi, kunhan toimintaedellytykset ovat kunnossa. Myös yksityisapteekkien varaan perustuva lääkehuollon huoltovarmuus ja sen ylläpitäminen vaativat toimintaedellytyksiä. Toimintaympäristön nopeista muutoksista huolimatta apteekki on suoriutunut perustehtävästään, ja kansalaiset luottavat sekä ovat tyytyväisiä apteekkeihin ja apteekkilaisiin. Saatavuushaasteista huolimatta apteekin toimitusvarmuus on 98 %. (Suomen Apteekkariliitto 2023a.)

Toisin kuin Suomessa, kansainvälisesti apteekit ovat tiiviimpi osa muuta terveydenhuoltoa. Tästä syystä Apteekkariliitto on yhtä mieltä siitä, että farmaseuttista osaamista voitaisiin hyödyntää enemmän lääketoimien seurannassa, mikä parantaisi niiden onnistumista lisäten samalla kustannustehokkuutta ja edistäisi hyvinvointia. Panostaminen on luontevaa, sillä apteekkeissa käyntejä on huomattavasti useammin verrattuna lääkärikäynteihin ja usein apteekki toimii siellä missä muuta terveydenhuoltoa ei ole saatavilla. (Suomen Apteekkariliitto 2023a.)

Apteekin osuus lääkkeen hinnasta on pienentynyt koko 2000-luvun ajan. Huomioitavaa on myös se, että vuosina 2013–2022 reseptilääkkeiden kuluttajahinnat ovat laskeneet koko ajan ja itsehoitolääkkeiden hinnat ovat pysyneet liki ennallaan, kun taas ruoka ja muut hyödykkeet ovat kallistuneet. Lisäksi suoritettujen lääketaksaleikkaukset kohtelivat apteekkeja eri tavalla. Keskimääräinen vaikutus oli yli 28 000 euroa ja enimmillään 100 000 euroa. Uudistuksesta eniten kärsivät pienet apteekit, apteekit, joilla on sivuapteekki tai apteekit, jotka myyvät vain vähän kalliita, tukkuhinnaltaan yli 1500 €, maksavia lääkkeitä.

Erot tulevat esiin apteekkiveron määränä. Inflaatio, henkilöstön palkkaratkaisut, vuokrien nousu ja reseptilääkkeiden halpeneminen ovat aiheuttaneet arvion mukaan noin joka viidennelle apteekille kannattavuusvaikeuksia. Haasteet heijastuvat apteekkarin työtuloon, joka voi jäädä myös alle palkkatyössä olevan proviisorin palkan. Apteekkiverotaulukko vaatisi myös inflaatiotarkastuksen, koska sitä ei ole tehty vuoden 2017 jälkeen. Apteekkariliitto esittää apteekkiverolain muuttamista ennen lääketaksamuutoksia tai muita lääkesäästöjä. Progressiivisen apteekkiveron perusteeksi tulisi ottaa lääkemyynnin liikevaihdon sijaan myyntikate, taulukolle tulisi tehdä inflaatiotarkistus vuosille 2017–2023, taulukossa tulisi olla nollaveroluokan minimimyyntikate (negatiivinen vero), taulukon yläpähän tulisi lisätä kaksi uutta veroluokkaa ja sivuapteekkivähennyksiä tulisi lisätä kannustamaan niiden olemassaoloa. (Suomen Apteekkariliitto 2023a.)

Itsehoitolääkkeiden myynnin vapauttaminen apteekin ulkopuolelle vaikuttaisi apteekkien talouteen, jonka seurauksena reseptilääkkeiden ja apteekin palveluiden saatavuus voisivat heikentyä. Kannuste yrittäjyydelle häviäisi. Erityisesti kalliimpien lääkkeiden palauttaminen tukkuliikkeeseen tulisi sallia lääkelain muutoksella, sillä niiden palautuskiellot kasvattavat apteekkien riskiä, kustannuksia ja heikentävät lääkkeiden saatavuutta. Kelan suorakorvauspalvelun ansiosta asiakas maksaa apteekkiin vain lääkkeen omavastuuosuuden Kelan tilittäessä apteekille loppuosan. Nykyisellään tulojen saamisessa Kelasta kestää pisimmillään 1,5 kuukautta. Apteekkariliitto esittää menettelyn muuttamista reaaliaikaisemmaksi. (Suomen Apteekkariliitto 2023a.)

Apteekkariliiton mukaan Orpon hallitusohjelman apteekkilupajärjestelmän uudistukset ovat osin ristiriitaisia ja uudistuksia tehtäessä tulee huomioida lupajärjestelmän kokonaisuus, joka koostuu apteekin proviisoriomistuksesta, lääketaksa-apteekkiverokokonaisuudesta, kaikkien lääkkeiden apteekkijakelusta sekä apteekkien sijaintiohjauksesta. Muutoksilla on heijastusvaikutuksia ja vaikutuksia tulee tarkastella sekä lääkkeen käyttäjän, veronmaksajan, valtion sekä apteekin näkökulmasta. Fimea on jo lähi-mennessä lisännyt perustettavien apteekkien määrää ja vapauttanut sijaintialueita kuntien sisällä. (Suomen Apteekkariliitto 2023a.)

Farmaseuttisen henkilöstön saatavuus on huolestuttava. Uusien apteekkien perustaminen ja reseptien kasvanut lukumäärä ovat lisänneet työvoiman tarvetta, mutta siitä huolimatta henkilöstön määrä apteekeissa on vähentynyt. Saatavuuteen on vaikuttanut farmaseuttisen henkilöstön hyödyntäminen muualla julkisessa terveydenhuollossa. Henkilöstön saatavuushaasteita on ollut 70 %:lla apteekeista viimeisen vuoden aikana. Haasteita on myös kaupungeissa ja niiden vuoksi apteekit ovat joutuneet supistamaan aukioloaikojaan ja 1/3 apteekkareista ei ole voinut pitää lomaa lainkaan. Työvoimapulan helpottamiseksi

Apteekkariliitto esittää farmaseuttisen osaamisen hyödyntämistä työn sääntelyn muuttamisella, koulutusmääriä lisäämällä ja muuttamalla koulutusta työelämää vastaavaksi. Alan houkuttelevuutta voidaan lisätä kiinnittämällä huomiota työn mielekkyyteen ja johtamiskäytäntöihin. (Suomen Apteekkariliitto 2023a.)

Suomalaiset apteekit ovat pitkälle digitalisoituneita. Digitalisaatio mahdollistaa asiakkaiden osallistumisen lääkehoitonsa toteutukseen ja monipuolistaa asiakkaiden mahdollisuuksia hankkia lääkkeitä. Verkkoapteekkien toimintaa kannattaakin kehittää vastaamaan kuluttajien tarpeita, mutta samalla on tärkeää huolehtia lähiapteekiverkostosta. Nykyisen lainsäädännön puitteissa asiakkaan omia reseptitietoja ei ole mahdollista nähdä verkkoapteekissa. (Suomen Apteekkariliitto 2023a.)

Apteekkariliiton mukaan apteekkijärjestelmä on perusrakenteiltaan terve ja toimiva. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö järjestelmää voisi parantaa. Uudistuva terveydenhuolto ja muuttuva yhteiskunta vaativatkin sitä. Kansalaiset luottavat eniten pelastushenkilöstöön sekä apteekkien työntekijöihin ja apteekit ovat tärkein väylä lääketiedon hankkimiseen. Asiakaskäyntejä apteekkeissa on 60 miljoonaa/vuosi kun taas muissa terveystaluuksissa niitä on 35 miljoonaa/vuosi. 80 % suomalaisista haluaisi apteekkeista muitakin terveystaluuksia, kuten verenpaineen seuranta. Lääkkeiden koneellinen annosjakelu on yksi apteekkien tarjoama lisäpalvelu sosiaalihuollon yksiköille. Valitettavasti kilpailutuksessa merkittävää on vain palvelun hinta, joka onkin johtanut palveluiden keskittymiseen. Kilpailutuksen seurauksena lääkehoitojen toteutukseen saatava tuki lähiapteekilta ei ole enää mahdollista. Lisäpalveluiden tarjonnassa tulisi hinnan lisäksi huomioida laatu ja farmaseuttisen työn merkitys. Onnistunut lääkehoito ja lääkeneuvonta säästävät muita terveydenhuollon kuluja. Itsehoitolääkkeiden myynnin vapauttaminen päivittäistavarakauppaan vähentäisi apteekkien toiminnallisia ja taloudellisia edellytyksiä tarjota lääkeneuvontaa ja lääkehoidon ohjausta. (Suomen Apteekkariliitto 2023b.)

5.9 Suomen Farmasialiiton kanta apteekkitoimialan kohtaamiin haasteisiin

Suomen Farmasialiitto on ottanut kantaa farmaseuttisen henkilöstön työvoimapulaan. Liiton näkemys pohjautuu laajaan jäseniltä kerättyyn palautteeseen. Työvoimapulan syyt ovat moninaiset ja merkittävänä tekijänä on apteekkityön houkuttelevuus. Farmasian ammattilaiset haluavat apteekkityöltä tasokasta työhyvinvointia, joka lisää työhön sitoutumista ja työn imua, johtamisen kehittämistä, työnkuvan monipuolisuutta, osaamisen kehittämistä, työsuhte-etujen kilpailukykyä sekä panostusta apteekkiharjoitteluihin. (Suomen Farmasialiitto 2023.)

Työhyvinvointi lisää työhön sitoutumista ja työn imua. Sitä tulisi pyrkiä kehittämään työyhteisössä yhdessä ja vastuuttaa jokainen työyhteisön jäsen toimintaan. Työhyvinvointia lisäävät kohtuullinen työ määrä, palautumishetket, vaikuttaminen oman työhön (vuorot, tehtävät, lomat), osaamisen arvostaminen sekä olemassa olevien kuormitustekijöiden tunnistaminen (melu, valaistus, ergonomia, sosiaalinen kuormitus) ja niiden poistaminen tai vähentäminen. (Suomen Farmasialiitto 2023.)

Apteekkien johtamista tulee kehittää käyttämällä nykyaikaisia johtamismenetelmiä ja tunnustamalla työntekijät vahvuuksiksi. Johtaminen perustuu oikeudenmukaisuuteen, tasapuolisuuteen ja arvostuksen esiintuomiseen. Esihenkilön tulee huolehtia omasta, ajan tasalla olevasta, osaamisesta. Pehdytyksen tulisi olla suunnitelmallista ja kestää koko työuran ajan. Työilmapiirin ylläpitämiseen ja kehittämiseen toivotaan panostettavan. Säännöllisiä kehityskeskusteluja tulisi käyttää johtamisen välineenä. Työyhteisöä tuetaan antamaan kannustavaa, positiivista ja rakentavaa palautetta. (Suomen Farmasialiitto 2023.)

Työnkuvia ja päivittäisiä työtehtäviä tulee monipuolistaa huomioiden yksilön urakehitys- ja muut toiveet. Yksilöllisten ominaisuuksien ja vahvuuksien huomiointi kehittää työntekijää. Farmaseuttista asiantuntijuutta toivotaan hyödynnettävän entistä enemmän asiakkaan parhaaksi esimerkiksi osallistumalla lääkehoitojen toteutukseen ja seurantaan. Toistaiseksi lainsäädäntö ja viranomais määräykset estävät laajan asiantuntijuuden hyödyntämisen. Farmaseuttiselle neuvonnalle tulee olla riittävästi aikaa. (Suomen Farmasialiitto 2023.)

Osaamisen kehittäminen pitää olla suunnitelmallista, säännöllistä, johdonmukaista ja se pitäisi mahdollistaa työaikana. Suunnitelma laaditaan apteekkarin ja työntekijän kesken. Työsuhteen ehdot ja palkkaus tulee olla kilpailukykyisiä, motivaatiota edistäviä, työn vaatavuutta vastaavia sekä työssä kehittymistä tukevia. Ne eivät saa estää työvoiman liikkuvuutta ja kilpailua osaavasta työvoimasta. (Suomen Farmasialiitto 2023.)

Alan houkuttavuuteen ja alalle sitouttamiseen pystytään vaikuttamaan tarjoamalla opiskelijoille innostava ja laadukas harjoittelukokemus. Hyvin suunnitellussa ja toteutetussa harjoittelussa opiskelijan jakaminen ja osaamistaso huomioidaan, mahdollistetaan laaja työtehtäviin tutustuminen sekä sallitaan tehtävien tekeminen työajalla. Harjoittelun myötä uudet ajatukset, oman osaamisen hyödyntäminen ja vaihtelu tavanomaisiin työtehtäviin luovat positiivista energiaa hyödyttäen koko työyhteisöä. Valitettavasti nykyisellään opiskelijat kokevat olevansa halpaa työvoimaa apteekeille. (Suomen Farmasialiitto 2023.)

5.10 Apteekkien johtajuus

Kirjallisuushaun perusteella voidaan todeta, että apteekkien johtamisesta ei ole kovinkaan paljon tutkittua tietoa. Aiemmin tässä työssä eri asiayhteyksissä on käsitelty Elo-Kinnusen ym. tutkimushanketta koskien apteekkien johtamista. Hankkeessa tavoitteena oli antaa yleisellä tasolla kuva apteekkareista johtajina sekä arvioida johtajuutta sekä apteekkarin että henkilökunnan näkökulmasta. Lisäksi apteekkareita verrattiin muihin suomalaisiin johtajiin. Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaan, että apteekkarit ovat yhtä hyviä johtajia kuin muidenkin alojen johtajat. Apteekkareiden omakuva johtajuudestaan on realistinen. Naissukupuolen, korkeamman iän sekä kokemuksen havaittiin vaikuttavan positiivisesti johtajuuteen. Pienten ja keskisuurten apteekkien johtajuus on laadukkaampaa. Suurten apteekkien apteekkareilta vaaditaan hyviä ihmisten johtamistaitoja, kuten systemaattista johtamista, delegointikykyä ja ihmissuhdetaitoja. Proviisoreiden perusopetukseen tarvitaan lisää johtamisopetusta, jonka painopiste tulee olla ihmisten johtamisessa. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö vaatii proviisoreilta ja apteekkareilta jatkuvaa oman johtamisosaamisensa kehittämistä. (Elo-Kinnunen ym. 2007, 63.) Hankkeen julkaisuajankohdasta on suhteellisen pitkä aika, mutta edelleen aihealueesta käytävä keskustelu on samantyyppistä.

Jokinen (2020) on väitöskirjassaan tutkinut apteekkien strategiatyötä terveydenhuollon palvelujen kehittämisen näkökulmasta. Väitöskirjassa todetaan, että strategialla ei ollut vaikutusta terveydenhuolto- palvelujen tuottamiseen, mutta sen todettiin olevan yhteydessä apteekin aktiiviseen tuotemyyntiin ja markkinointiin. Tutkimuksessa havaittiin strategiatyötä tekevien apteekkien määräksi 63 %. Tyypillisesti apteekkarit, joilla on yli 10 vuoden apteekkarikokemus ja joiden apteekin reseptuuri ja liikevaihto ovat suuria tekevät strategiatyötä. Apteekkitoimialan voimakas säädeltävyys aiheuttaa sen, että yritystoiminnan pääprosessi, lääkitysturvallisuus ja siitä huolehtiminen, on jokaisessa apteekissa sama. Täten sen toteuttamiseen valittu toimintamalli ja käytänteet yksittäisessä apteekissa korostuvat. Ydinprosessin suorittaminen, muut tarjottavat palvelut, palvelun laatu, ulkoiset tekijät sekä palveluympäristö ovat apteekkeja toisistaan erottavia tekijöitä. (Jokinen 2020.)

Apteekki-farmasian erikoistumisopintoihin sisältyviä johtamisaiheisia töitä on julkaistu esimerkiksi seuraavista aihealueista: riskienhallinta apteekkiliiiketoiminnan johtamisen työkaluna (Päiväniemi 2017), työhyvinvointi ja työn imu (Henriksén 2021, [Kivijärvi 2016]), johtamismallien merkitys apteekin asiakaspalvelulle ja liiketoiminnalle (Uusitalo 2014), esihenkilötyöskentelyn vaikutus farmaseuttien työhyvinvointiin (Viitala 2014) ja johtamisjärjestelmän kehittäminen, strateginen johtaminen sekä henkilös-

töhallinto osana apteekin laatutyötä (Järvenpää 2010). Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opin-
näytetyönä on tutkittu muun muassa henkilökunnan itseohjautuvuutta (Hilakivi 2019), työmotivaatioon
vaikuttavia tekijöitä (Nikki 2016) sekä apteekin sisäistä markkinointia (Mujunen 2014). Pro gradu -tut-
kielma on tehty transformationaalisesta johtamisesta apteekeissa (Henriksén 2021).

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tarkoituksena oli tutkia, miten hyvin arkiset johtamiseen liittyvät toimet suoritetaan apteekeissa. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita johtamisen arkisista käytänteistä ja toimintatavoista apteekeissa. Tavoitteena oli selvittää, asetetaanko henkilöstölle tavoitteita ja miten niiden täyttymistä seurataan. Lisäksi vastaajilta kysyttiin, miten apteekeissa viestitään ja annetaan palautetta. Kyselyllä selvitettiin, kuinka apteekeissa kehitetään osaamista. Viimeinen osa-alue selvitti henkilöstön motivaatioon ja sitouttamiseen liittyviä keinoja. Tutkimusaineisto kerättiin Pohjanmaan Proviisorikerhon jäsenistöltä syys-lokakuussa 2024. Maantieteellisesti jäsenistöön kuuluvat henkilöt ovat suunnilleen vanhan Vaasan läänin alueelta. Jäsenet ovat ammattinimikkeeltään joko apteekkareita tai proviisoreita. Jäsenyys perustuu omaehtoisuuteen.

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä asioita. Kyselylomake aineiston keruumenetelmänä on hyvä valinta, kun tarkoituksena on tehdä yleiskartoitus. Tutkimuslomake on tyypillisesti standardoitu sisältäen valmiit vastausvaihtoehdot. Otoskoko on suuri. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tutkii eri asioiden välisiä riippuvuuksia sekä ilmiössä tapahtunutta muutosta. Tilastollisen päättelyn avulla saatuja tuloksia pyritään yleistämään tutkimusaineistoa laajempaan joukkoon. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan tyypillisesti selvitettyä valitseva tilanne, mutta ei pystytä selvittämään asioiden syitä. Tulokset esitetään usein taulukoin ja kuviain. (Heikkilä 2014, 15.) Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi erityisesti mahdollisimman suuren otoskoon vuoksi.

Kyselytutkimuksen etuja on useita. Toisin kuin haastattelututkimuksissa, kyselytutkimuksissa haastattelijan olemus ja läsnäolo eivät vaikuta vastauksiin. Kysymykset tulee esitetyiksi vastaajalle aina täysin samassa muodossa. Kyselylomakkeella valmiiden vastausvaihtoehtojen ansiosta vastaajalle on mahdollisuus esittää enemmän kysymyksiä kuin haastattelussa. Kyselyyn vastaaminen on nopeaa ja se ei ole paikkasidonnaista. Matala vastausprosentti sekä mahdolliset aikaa vievät ja lisäkustannuksia aiheuttavat uusintakyselyt ovat kyselyiden haittapuolia. Myös vastaajan mahdollisuus tutustua kyselyyn ennen vastaamista voi vaikuttaa annettuihin vastauksiin, millä voi olla tuloksia vääristävä vaikutus. Kyselyyn liittyy aina väärinymmärtämisen riski. Kohderyhmä, tutkimuksen aihe, lomakkeen pituus ja ulkoasu, kysymysten määrä ja tyyppi sekä vastaajan motivointi saatekirjeessä vaikuttavat kyselyn onnistumiseen ja

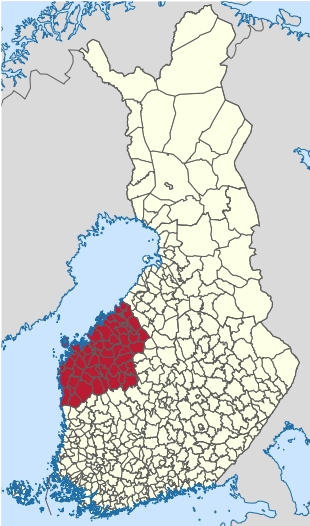
palautusprosenttiin. Riittävänä vastausprosenttina pidetään kuuttakymmentä. Alhaisempi vastausprosentti hyväksytään, jos tutkija voi osoittaa, että vastaamatta jääneet eivät olennaisesti poikkea ryhmästä. (Valli 2015, luku 4, kappale ”Hyviä puolia ja heikkouksia”.)

6.1 Kyselylomakkeen laatiminen, testaus ja hyväksyntä

Kyselylomake (LIITE 1) laadittiin Webropol-ohjelmalla, ja tutkimus suoritettiin sähköisesti. Webropol-ohjelmaa hyödynnettiin myös tulosten analysoinnissa. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena. Kyselyssä käytettiin pääsääntöisesti strukturoituja kysymyksiä. Osa kysymyksistä oli dikotomisista eli vastaajalla oli kaksi vastausvaihtoehtoa ja osa monivalintakysymyksiä vastausvaihtoehdoineen. Lisäksi vastaajan mielipidettä selvitettiin 5-portaisella Likertin asteikkokysymyksillä. Kyselyssä oli yksi avoin kysymys. Strukturoidut vastaustyytit helpottavat ja nopeuttavat kyselyyn vastaamista sekä yksinkertaistavat tulosten käsittelyä. Ne myös torjuvat tiettyjä virheitä, kuten vastaajan kielellisen lahjakkuuden vaikutusta vastauksen muodostamisessa ja helpottavat arvostelevien vastausten antamista. (Heikkilä 2014, 49.) Kysymykset jaoteltiin eri aihealueisiin ja kysely rakennettiin siten, että riippuen vastauksesta vastaajalle esitettiin mahdollista lisätietoa antava kysymys tai se jäi kokonaan esittämättä. Kysymysten kokonaislukumäärä oli 27–36. Kysymyksiä taustatietoihin liittyen oli korkeintaan 8, tavoitteisiin liittyen korkeintaan 9, viestintään ja palautteeseen liittyen korkeintaan 5, osaamiseen liittyen 6 sekä motivaatioon ja työhön sitoutumiseen liittyen korkeintaan 7. Täydentäviä tai lisätietoa antavia kysymyksiä (kysymykset numero 5, 10, 11, 12, 14, 15, 19, 20 ja 36) oli kaikissa muissa osa-alueissa paitsi osaamisen kehittämiseen liittyen. Kyselylomaketta ja sen toiminnallisuuksia testattiin kolmen proviisorin toimesta. Koevastaajien palautteen perusteella lomaketta muokattiin. Muokkauksen jälkeen kysely oli valmis toteutettavaksi.

6.2 Kyselyn toteutus

Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin Pohjanmaan Proviisorikerhon sähköpostilistalla oleville henkilöille, joita tutkimushetkellä oli 129. Proviisorikerho kokoontuu yleensä 4–5 kertaa vuodessa ja tapahtumissa keskimäärin on noin 20 osallistujaa. Maantieteellisesti proviisorikerhon toimialue käsittää suunnilleen vanhan Vaasan läänin alueen (KUVA 2). (Wallin 2024.) Jäsenistöön kuuluu apteekkareita ja proviisoreita. Jäseneksi voi liittyä omaehtoisesti.



KUVA 2. Vaasan läänin alue vuonna 1997 (Wikipedia 2024)

Kuvassa 2 esitetty vanha Vaasan läänin alue lakkautettiin vuonna 1997, jolloin se sisälsi 57 kuntaa, joista 15 oli kaupunkeja (Wikipedia 2024). Kyselylinkin jakajana toimi proviisorikerhon puheenjohtaja, joten tutkimuksen suorittajalla ei ole muita yksityiskohtaisempia tietoja kyselyyn vastaajista. Kysely lähetettiin jäsenistölle 22.09.2024 ja siihen vastaaminen päättyi 11.10.2024. Vastausaikaa oli 20 päivää. Kyselylomakkeen saajille lähetettiin muistutusviestit kyselyyn vastaamisesta yhteensä 3 kertaa: 2.10., 6.10. sekä 9.10.2024.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Webropolin statistiikasta oli nähtävillä, että kyselyyn vastaaminen oli aloitettu 53 kertaa. Lopullisia vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 44, joista yksi osoittautui kokonaisuudesta poikkeavaksi. Kyseisen vastaajan vastaukset päädyttiin jättämään tulosten ulkopuolelle. Lopullinen vastausten lukumäärä oli 43, joten vastausprosentiksi muodostui 33,3 %. Tulosten analysoinnissa käytettiin raportointi- ja Insight-työkaluja, jotka sisältyvät Webropol-ohjelmaan.

7.1 Taustatiedot

Vastaajista suurin osa oli naisia (n=34, 79,1 %). Miehiä oli 9 (20,9 %). Vastaajat olivat iältään 25–65-vuotiaita. Iän keskiarvo oli 47,8 vuotta ja mediaani oli 49,0 vuotta. Ammattinimikkeiltään 62,8 % (n=27) oli apteekkareita ja 37,2 % (n=16) proviisoreita. Apteekkareista naisia oli 23 (85,2 %) ja miehiä 4 (14,8 %). Proviisoreista naisia oli 11 (68,8 %) ja miehiä 5 (31,2 %). Apteekkarit olivat iältään 42–65-vuotiaita ja iän keskiarvo oli 53,6 vuotta ja mediaani 54,0 vuotta. Kysymys 5 selvitti apteekkarivastaajilta heidän työkokemustaan apteekkareina ja tulos oli 1–19 vuotta. Työvuosien keskiarvo oli 9,1 vuotta ja mediaani 10 vuotta. Apteekkarien esihenkilökokemus oli 12–40 vuotta keskiarvon ollessa 24,2 vuotta ja mediaanin 23,0 vuotta. Proviisorit olivat 25–50-vuotiaita. Keskiarvoikä oli 38 vuotta ja mediaani 40,0 vuotta. Proviisorit olivat toimineet esihenkilötehtävissä 1–20 vuotta, keskiarvo 11,4 vuotta ja mediaani 11,5 vuotta. Molemmat ammattinimikkeet huomioiden esihenkilökokemusta vastaajilla oli 1–40 vuotta. Keskiarvo 19,5 vuotta ja mediaani 20 vuotta. Jakauma työyhteisöjen koosta on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Työntekijöiden määrä apteekeissa

Kuvion 1 mukaan vastauksia saatiin kaikista esitetystä apteekkikokoluokista. Suurin osa (72,1 %, n=31) vastauksista oli apteekkeista, joissa työskenteli yli 10 henkilöä. Jokainen proviisorin vastaus oli peräisin yli 10 hengen apteekista jakautuen 12 (10–14 työntekijää) ja 4 (yli 15 työntekijää).

Proviisorikoulutukseen sisällytetty johtamisaiheinen koulutus oli vähäistä. 34,9 % (n=15) ei ollut suorittanut yhtään kurssia ja joitakin kursseja oli opiskellut 48,8 % (n=21) vastaajista. Useamman opintojakson oli suorittanut vain 2 vastaajaa (4,7 %). 5 vastaajaa (11,6 %) ei muistanut tai osannut kommentoida proviisorin koulutuksessa suorittamaansa johtamisaiheista koulutusta. Apteekkareista 11 (40,8 %) ilmoitti ettei ollut opiskellut johtamista yhtään proviisorikoulutuksen aikana ja joitakin kursseja oli suorittanut 11 vastaajaa. Proviisoreista ei yhtään suoritettua kurssia valitsi vastaukseen 4 (25,0 %) vastaajaa ja joitakin kursseja oli suorittanut 10 (62,5 %) henkilöä. Sen sijaan valmistumisen jälkeen työelämässä 30 henkilöä kaikista (69,8 %) oli suorittanut johtamiseen liittyvän tutkinnon. Vain kaksi vastaajaa kaikista (4,6 %) kertoi, että ei ollut suorittanut mitään teoriapohjaista johtamisaiheista lisäkoulutusta. Vastaajat olivat proviisoreita. Yksittäisiä tai muutamia johtamisaiheisia kursseja oli suorittanut 11 (25,6 %) vastaajaa. Lähes jokainen apteekkari (85,2 %) oli suorittanut johtamiseen liittyvän tutkinnon. Proviisoreista hieman alle puolet (43,8 %) oli suorittanut johtamiseen liittyvän tutkinnon.

7.2 Tavoitteet

34,9 % (n=15) vastaajista totesi, että henkilöstölle ei ollut asetettu tavoitteita lainkaan. Vastaavasti 65,1 % (n=28) kertoi, että henkilöstölle oli asetettu tavoitteita. Taulukossa 1 on kuvattu, millaisia tavoitteita apteekkien henkilöstölle oli asetettu.

TAULUKKO 1. Apteekin henkilöstölle asetetut tavoitteet (vastaajien n=28)

Tavoite	Vastausten lukumäärä (n=61)
Työntekijäkohtainen palveltavien asiakkaiden lukumäärä	1
Työntekijäkohtainen toimitettavien reseptien lukumäärä	2
Asiakkaan keskiostoksen määrä	7
Asiakkaan jonotusaika	7
Kampanjassa olevien tuotteiden myyntitavoite	18
Kouluttautuminen	23
Poissaolot	1
Jokin muu, mikä?	2

Taulukon 1 mukaan valittuja tavoitteita oli yhteensä 61. Yleisimmät tavoitteet liittyivät kouluttautumiseen ja kampanjointiin. Keskiostokseen ja jonotusaikaan oli myös liitetty tavoitteita. Muihin valmiiksi annettuihin vaihtoehtoihin liittyi satunnaisesti tavoitteen asettamista. 2 vastaajaa valitsi muu-vastausvaihtoehdon ja asetettuina tavoitteina henkilöstöllä oli ”apteekin liikevaihto ja lisämyynti/reseptiasiakas” sekä ”asiakas- ja reseptilukumäärän, keskiostoksen ja jonotusajan seuraaminen kokonaisuutena mutta ei työntekijäkohtaisina tavoitteina”.

Kysymykset 10 ja 11 liittyen tavoitteen seurantaan ja seuraajaan esitettiin vastaajalle, mikäli hän valitsi jonkin asetetun tavoitteen aiemmassa kysymyksessä. Vastaavasti henkilöt, jotka valitsivat vaihtoehdon ”ei asetettuja tavoitteita”, eivät nähneet lainkaan kysymyksiä 10 ja 11. Kysymyksessä 10 vastaajaa kehoitettiin vastaamaan kohtiin, joissa apteekilla oli tavoite asetettuna ja jokaiselle riville ei ollut pakko syöttää vastausta. 28 vastaajasta vastauksia seurantatiheyteen liittyen saatiin 27 ja valittuja vaihtoehtoja oli yhteensä 82. Taulukossa 2 on esitetty tarkemmin, kuinka usein tietyn tavoitteen täyttymistä seurataan.

TAULUKKO 2. Tavoitteen täyttymisen seurantatiheys apteekeissa

Tavoite (vastausten n=82)	Viikoittain (n)	Kuukausittain (n)	Kvartaaleittain (n)	Puolivuosittain (n)	Vuosittain (n)
Asiakaslukumäärä (n=7)	42,8 % (3)	28,6 % (2)	28,6 % (2)	0,0 %	0,0 %
Reseptilukumäärä (n=8)	50,0 % (4)	12,5 % (1)	25,0 % (2)	12,5 % (1)	0,0 %
Keskiostos (n=10)	0,0 %	60,0 % (6)	30,0 % (3)	0,0 %	10,0 % (1)
Jonotusaika (n=10)	40,0 % (4)	30,0 % (3)	10,0 % (1)	10,0 % (1)	10,0 % (1)
Myyntitavoite (n=18)	11,1 % (2)	66,7 % (12)	5,5 % (1)	5,6 % (1)	11,1 % (2)
Kouluttautuminen (n=23)	0,0 %	4,4 % (1)	13,0 % (3)	26,1 % (6)	56,5 % (13)
Poissaolot (n=6)	0,0 %	33,3 % (2)	0,0 %	0,0 %	66,7 % (4)

Taulukon 2 mukaan asiakas- ja reseptilukumäärää sekä asiakkaan jonotusaikaa seurattiin tyypillisesti viikoittain. Useimmiten kuukausittain seurattiin kampanjassa olevien tuotteiden myyntitavoitetta ja asiakkaan keskiostosta. Kouluttautuminen ja poissaolot olivat vuosittain seurattavia tavoitteita.

Kysymyksessä 11 selvitettiin kuka tavoitteen täyttymistä seuraa. Vastauksia kysymykseen saatiin 28 vastaajalta ja vastausvaihtoehtoja valittiin 92. Taulukossa 3 on esitetty tarkemmat tiedot tietyn tavoitteen seuraajasta.

TAULUKKO 3. Tavoitteen täyttymisen seuraaja apteekeissa

Tavoite (vastausten n=92)	Esihenkilö itsenäisesti (n)	Työntekijä itsenäisesti (n)	Esihenkilö ja työntekijä yhteistyössä (n)	Tavoitteen täyttymistä ei seurata (n)
Asiakaslukumäärä (n=9)	44,5 % (4)	11,1 % (1)	22,2 % (2)	22,2 % (2)
Reseptilukumäärä (n=9)	44,5 % (4)	11,1 % (1)	33,3 % (3)	11,1 % (1)
Keskiosostos (n=12)	58,3 % (7)	0,0 %	25,0 % (3)	16,7 % (2)
Jonotusaika (n=11)	54,5 % (6)	9,1 % (1)	27,3 % (3)	9,1 % (1)
Myyntitavoite (n=20)	20,0 % (4)	15,0 % (3)	55,0 % (11)	10,0 % (2)
Kouluttautuminen (n=24)	41,7 % (10)	4,2 % (1)	54,1 % (13)	0,0 %
Poissaolot (n=7)	57,1 % (4)	0,0 %	14,3 % (1)	28,6 % (2)

Taulukon 3 mukaan lähes tulkoon jokaisen tavoitteen täyttymistä seurasi tyypillisimmin esihenkilö itsenäisesti. Poikkeama oli havaittavissa kampanjoitavissa olevien tuotteiden myyntitavoitteen suhteen, missä esihenkilö ja työntekijä yhteistyössä seurasivat useimmiten tavoitteen täyttymistä. Kouluttautumisen seuranta jakautui lähestulkoon tasan esihenkilön itsenäiseen seurantaan ja esihenkilön ja työntekijän yhteisseurantaan.

Kysymys 12 liittyi kysymyksen 9 asetetaanko apteekissa tavoitteita vastausvaihtoehto muu, mikä? -kohtaan ja vastauksia oli kaksi. Avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajaa kommentoimaan omin sanoin, kuinka usein ja kuka mainitun tavoitteen saavuttamista seuraa. Saadut vastaukset olivat ”ks. vastaukset 10 ja 11” ja ”kuukausittain yhteisissä palavereissa”.

83,7 % (n=36) vastaajista kertoi, että apteekissa pidettiin kehityskeskusteluja. Heistä 69,4 % (n=25) kertoi, että keskusteluja suoritettiin kerran vuodessa ja 27,8 % (n=10) vastasi niitä pidettävän harvemmin kuin kerran vuodessa. Yhdestä vastauksesta kävi ilmi, että kehityskeskusteluja pidettiin useammin kuin kerran vuodessa. Vastaajista 26 suoritti keskustelut itse ja 10:ssä sen piti joku muu. Taulukossa 4 on esitetty vastaajien mielipiteitä liittyen kehityskeskusteluihin. Väittämiin oli pakko vastata riippumatta siitä, suoritettiin vastaajan työpaikalla kehityskeskusteluja vai ei.

TAULUKKO 4. Vastaajien mielipiteet kehityskeskusteluja koskeviin väittämiin

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Säännöllisesti suoritettuna ne auttavat kehittämään työympäristöä ja henkilöstöä	2,3 %	2,3 %	0,0 %	44,2 %	51,2 %
Keskustelussa pitää tarkastella apteekin strategiaa	0,0 %	7,0 %	7,0 %	60,4 %	25,6 %
Keskustelussa arvioidaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen	0,0 %	7,0 %	2,3 %	53,5 %	37,2 %
Keskustelussa asetetaan uudet tavoitteet	0,0 %	0,0 %	7,0 %	44,2 %	48,8 %
Esihenkilön tulee kiittää työntekijää ja antaa hänelle positiivista palautetta	0,0 %	0,0 %	0,0 %	23,3 %	76,7 %
Keskustelussa myös esihenkilön tulisi saada palautetta	0,0 %	0,0 %	4,6 %	23,3 %	72,1 %
Keskustelussa palautteen antaminen on helppoa	2,3 %	25,6 %	9,3 %	53,5 %	9,3 %
Keskustelulle on helppo löytää sopiva ajankohta	4,6 %	41,9 %	2,3 %	51,2 %	0,0 %
Esihenkilö valmistautuu keskusteluun huolellisesti	2,3 %	4,7 %	9,3 %	53,5 %	30,2 %
Työntekijä valmistautuu keskusteluun huolellisesti	0,0 %	11,6 %	30,2 %	48,9 %	9,3 %
Keskustelussa saavutetaan hyvä vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä	0,0 %	4,6 %	18,6 %	51,2 %	25,6 %
Keskustelu jää pinnalliseksi	9,3 %	55,8 %	16,3 %	16,3 %	2,3 %
Kehityskeskustelut ovat työläitä toteuttaa, sillä ne vaativat paljon aikaa	7,0 %	18,6 %	18,6 %	44,2 %	11,6 %
Keskustelussa esiin tullessiin työntekijän toiveisiin on helppo vastata	0,0 %	27,9 %	37,2 %	32,6 %	2,3 %
Keskustelusta luodaan kirjallinen yhteenveto	2,3 %	9,3 %	23,2 %	32,6 %	32,6 %
Sovitut asiat saadaan helposti toteutettua apteekin arjessa	0,0 %	23,2 %	23,3 %	53,5 %	0,0 %
Koen kehityskeskustelut tarpeettomiksi, sillä työyhteisömme on pitkään ollut sama ja tunnen jokaisen työntekijän todella hyvin	48,8 %	34,9 %	9,3 %	7,0 %	0,0 %

Taulukon 4 mukaan vastaajat olivat sitä mieltä, että säännöllisesti toteutettuna kehityskeskustelut auttavat kehittämään työympäristöä ja henkilöstöä. Apteekin strategian tarkastelu on tärkeä osa keskustelua. Kehityskeskustelut mahdollistavat tavoitteiden täyttymisen tarkastelun ja uusien tavoitteiden asettamisen. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että positiivisen palautteen antaminen ja kiitoksen osoittaminen työntekijälle ovat osa kehityskeskustelua. Esihenkilöt toivoivat saavansa keskusteluissa palautetta toimistaan. Palautetta ei ole aina helppo antaa kahdenkeskisessä keskustelussa, sillä neljäsosa vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. 62,8 % oli kuitenkin jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että palautteen antaminen on helppoa. Keskustelulle ei aina ole helppoa löytää sopivaa ajankohtaa, koska vastaukset jakaantuivat melkein tasan jokseenkin samaa ja jokseenkin eri mieltä oleviin. 83,7 % vastaajista koki, että esihenkilö valmistautuu keskusteluun huolellisesti. Työntekijän valmistautumisen suhteen noin 60 % piti valmistautumista huolellisena, mutta vastauksiin liittyi hajanaisuutta. Vastaajista kolmasosa ei osannut ottaa kantaa väittämään. Keskusteluissa saavutetaan yleensä hyvä vuorovaikutus ja keskustelu ei ole pinnallista. Hieman yli puolet vastaajista koki, että keskustelujen suorittaminen on

työlästä. Työntekijän toiveisiin vastaaminen koettiin vaihtelevasti. Vajaa kolmasosa koki toiveisiin vastaamisen melko vaikeaksi, vähän yli kolmasosa ei osannut sanoa mielipidettään ja noin kolmasosa piti niihin vastaamista helpohkona. Hieman yli puolet vastaajista koki, että keskustelussa sovitut asiat saadaan helposti toteutettua apteekin arjessa. 2/3 osa vastaajista oli yhtä mieltä siitä, että keskusteluista luodaan kirjallinen yhteenveto. 83,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat tarpeellisia, vaikka työyhteisön tilanne olisi pitkään ollut vakaa.

60,5 % vastaajista (n=26) keskusteli henkilöstön kanssa jostain apteekkiliiketoiminnan tunnusluvusta. Noin neljäsosa ei keskustelee tunnusluvuista henkilöstön kanssa lainkaan ja reilu kahdeksasosa ei ollut itsekään tietoinen esitetyistä tunnusluvuista. Taulukossa 5 on esitetty tarkemmat vastauslukumäärät sekä prosenttiosuudet käytävistä keskusteluista liittyen apteekkiliiketoiminnan tunnuslukuihin.

TAULUKKO 5. Apteekkiliiketoimintaa kuvaava tunnusluku ja siitä keskustelu henkilökunnan kanssa

Tunnusluku	Vastausten lukumäärä (n=102)
Liikevaihto	20
Liikevaihdon kasvuprosentti	16
Myyntikate tai myyntikateprosentti	21
Liikevoitto	4
Liikevoittoprosentti	2
Apteekkivero	13
Omavaraisuushaaste	1
Suhteellinen velkaantuneisuus	2
Maksuvalmius	3
Muu, mikä?	3
Minulla ei ole tietoa kyseisistä tunnusluvuista	7
En keskustelee henkilöstön kanssa mistään yllä mainituista tunnusluvuista	10

Taulukon 5 mukaan henkilöstön kanssa keskusteltiin tyypillisimmin myyntikatteesta tai myyntikateprosentista ja apteekin liikevaihdosta. Myös liikevaihdon kasvuprosentti ja apteekkivero olivat melko usein keskustelun aiheina. Satunnaisesti keskusteluja käytiin liikevoitosta, maksuvalmiudesta, liikevoittoprosentista, suhteellisesta velkaantuneisuudesta tai omavaraisuusasteesta. Muina keskustelunaiheina ilmoitettiin ”yleinen taloustilanne, huomioiden henkilökunnan määrän ja yleisen kustannustason, myös investointitarpeista keskustellaan”, ”asiakasmäärän kehitys ja keskiostos” sekä ”seurataan asiakasmäärää ja reseptuuria ja niiden kasvuprosentteja. Yhteistoimintapalaverissa käydään läpi tuloslaskelmaa ja tasetta tarkemmin.”.

7.3 Viestintä ja palaute

Apteekkeissa käytetään monenlaisia viestintäkeinoja. Vastaajat valitsivat keinoja yhteensä 187, joten vaihtoehtoista useampi oli käytössä samassa apteekissa. 97,7 % (n=42) vastaajista kertoi, että sähköinen intra apteekkiverkossa oli tyypillisin viestintäkeino. Henkilökohtainen viestintä valittiin vastauksissa 40 kertaa ollen 93,0 %. WhatsApp-ryhmää hyödynnettiin viestinnässä 76,7 % (n=33) vastauksista ja muis-tilappuja käytti 58,1 % (n=25). Säännöllisiä palavereita pidettiin joko koko henkilöstön (n=30) kesken ja/tai pienemmissä henkilöstöryhmissä (n=16). Yksi vastaaja kommentoi muu-kentässä, että ”harvoin palavereita ja ei säännöllisesti”. Kysymykset 14 ja 15 esitettiin vastaajalle, mikäli hän valitsi jommankumman palavereihin liittyvän vastausvaihtoehdon kysymyksessä 13. Vastaajien lukumäärä täydentäviin kysymyksiin oli 34. Täydentävillä kysymyksillä selvitettiin, kuinka usein palavereita pidettiin ja miten niihin osallistuminen korvattiin henkilöstölle. 47,1 % (n=16) vastaajista totesi, että palavereita pidettiin harvemmin kuin joka toinen kuukausi. 29,4 % (n=10) vastauksista palavereita pidettiin joka toinen kuukausi ja 20,6 % (n=7) kuukausittain. Vain yksi vastaus valitsi vaihtoehdon joka toinen viikko ja missään apteekissa ei ollut viikoittaista palaverikäytäntöä. 52,9 % (n=18) vastaajista ilmoitti, että palaverit ovat henkilöstölle työaika. Myös lopuista vastauksista kävi ilmi, että jos palavereihin osallistui työajan ulkopuolella, osallistuja sai siitä työajallisen tai rahallisen korvauksen.

18,6 % (n=8) vastaajista antoi palautetta henkilöstölle päivittäin ja viikoittain palautetta antoi 39,6 % (n=17). Palautteen antaminen kuukausittain tai harvemmin -vaihtoehtoissa vastaukset jakaantuivat tasan (20,9 %, n=9). Taulukossa 6 on esitetty vastaajien mielipiteet palautteen antamiseen liittyen.

TAULUKKO 6. Vastaajien mielipiteet palautteeseen liittyviin väittämiin

Väittäjä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Palautteen antaminen liittyy tyypillisesti arjen tilanteeseen	0,0 %	2,3 %	0,0 %	51,2 %	46,5 %
Palautteen antaminen liittyy tyypillisesti erilliseen tapahtumaan	4,6 %	30,2 %	4,7 %	53,5 %	7,0 %
Palautteen antaminen liittyy tyypillisesti onnistumiseen	0,0 %	16,3 %	7,0 %	48,8 %	27,9 %
Palautteen antaminen liittyy tyypillisesti epäonnistumiseen	11,6 %	51,2 %	7,0 %	25,6 %	4,6 %
Palautteen antaminen liittyy tyypillisesti kiittämiseen	0,0 %	13,9 %	7,0 %	60,5 %	18,6 %
Palautteen antaminen on tärkeä osa suorituksen johtamista	0,0 %	0,0 %	0,0 %	34,9 %	65,1 %
Positiivisen palautteen antaminen on helppoa	0,0 %	20,9 %	0,0 %	32,6 %	46,5 %
Rakentavan palautteen antaminen on helppoa	4,7 %	58,1 %	11,6 %	20,9 %	4,7 %

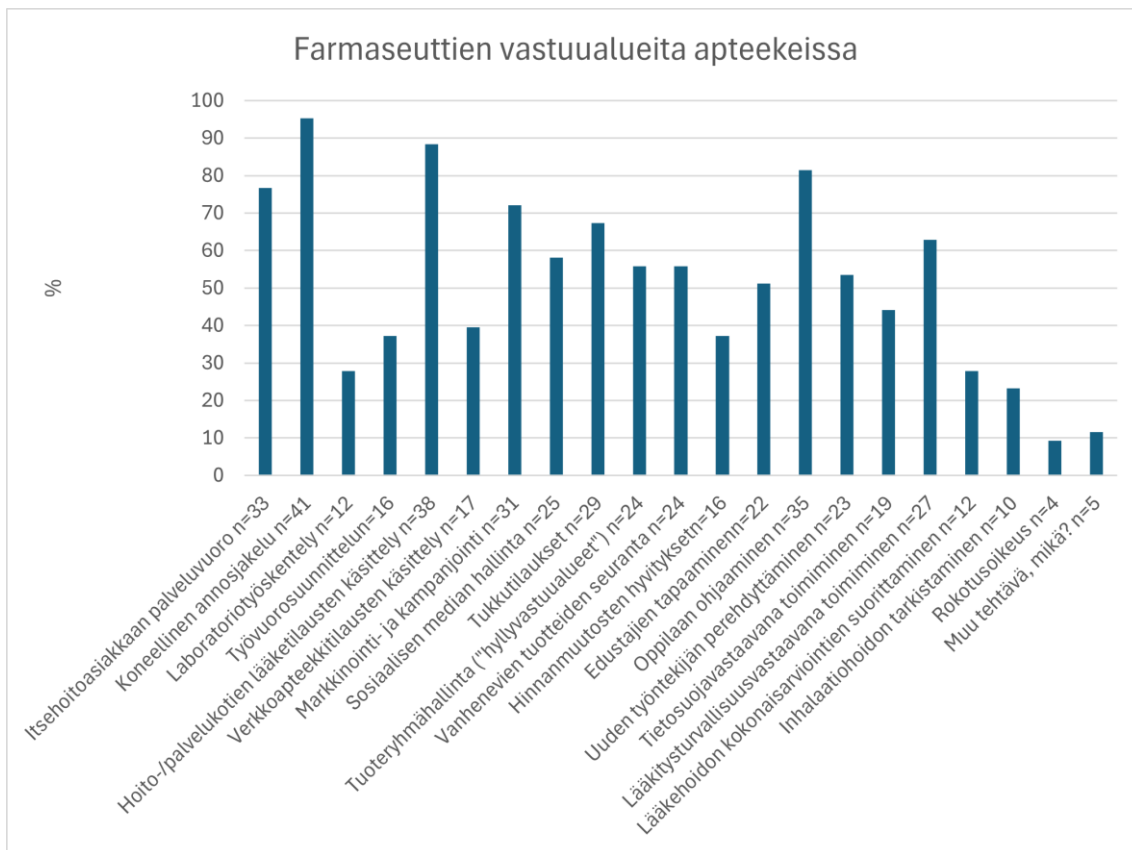
Taulukon 6 mukaan suurin osa vastaajista mielsi palautteen antamisen liittyvän tyypillisesti arjen tilanteeseen. Hieman yli puolet liitti palautteen erilliseen tapahtumaan. Palaute annettiin tyypillisemmin onnistumisesta (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 76,7 %) kuin epäonnistumisesta (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 30,2 %). Kiittäminen palautteen taustalla oli melko usein (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 79,1 %). Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että palaute on osa suorituksen johtamista. Positiivisen palautteen antaminen on useimmiten helppoa, mutta viidesosa koki sen olevan jokseenkin vaikeaa. Rakentavan palautteen antaminen oli neljäsosan mielestä melko helppoa tai helppoa. Hieman yli 60 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ”rakentavan palautteen antaminen on helppoa” -väittämän kanssa.

7.4 Osaaminen

72,1 % (n=31) vastaajista ilmoitti, että apteekissa ei ollut tehty osaamiskartoituksia. 69,8 % (n=30) ilmoitti myös, että apteekissa ei ollut tehty henkilökohtaisia koulutussuunnitelmia. 95,3 % (n=41) vastaajista totesi, että kouluttautuminen työajalla oli mahdollista. Terveystieteiden henkilökunnalle kehoitettu täydennyskoulutusvaatimus, vähintään 3 päivää vuodessa, täyttyi suurimmassa osassa vastaajien apteekkeja (81,4 %). Esihenkilöistä 62,8 % (n=27) arvioi suoritettuna koulutuksen laatua. 72,1 % (n=31) ilmoitti, että kouluttautumisinnostuksessa on vaihtelua työntekijöiden välillä. Noin neljäsosalla (n=11) vastaajista jokainen henkilöstön jäsen osallistui koulutuksiin mielellään ja yhdessä vastauksessa todettiin, että innostuksessa oli hieman haasteita. Missään apteekissa ei ollut merkittäviä haasteita kouluttautumisinnostuksessa.

7.5 Motivaatio ja työhön sitouttaminen

Kysyttäessä farmaseuttisen henkilökunnan muista asiakaspalvelun rinnalla olevista vastuualueista, vastaukset jakaantuivat tasan siten, että jokaisella (48,8 %) tai osalla henkilökunnasta (51,2 %) oli jokin muu vastuualue. Vaihtoehtoja sai valita useita ja niiden kokonaislukumäärä oli 463. Keskimäärin vastuualueita oli alle viisi farmaseuttia kohden (62,8 %, n=27). Osassa apteekkeista niitä oli 5-10 (18,6 %, n=8), mutta missään apteekissa ei ollut yli 10 vastuualuetta yhdellä farmaseutilla. 18,6 % (n=8) vastasi, että vastuualueiden määrä vaihteli merkittävästi farmaseuttien välillä. Kuviossa 2 on esitetty erilaiset työtehtävät ja niiden jakautuminen vastauksissa.



KUVIO 2. Farmaseuttien vastuualueita ja niiden jakautuminen aineistossa

Kuvion 2 mukaan erilaisia vastuualueita oli monia ja yhdessä apteekissäkin niitä oli useita. Yleisimpiä farmaseuttien vastuualueita asiakaspalvelun lisäksi olivat koneellinen annosjakelu, hoito-/palvelukotien lääketilausten käsittely, oppilaan ohjaaminen, itsehoitoasiakkaan palveluvuoro sekä markkinointi- ja kampanjoi. Harvinaisempia muita tehtäviä olivat rokotusoikeus, inhalaatiohoidon tarkistaminen, lääkehoidon kokonaisarviointien suorittaminen ja laboratoriotyöskentely. Vaihtoehdossa ”muu tehtävä” vastaajat olivat maininneet seuraavat tehtävät: ”toimintaohjeiden laatiminen”, ”sydän-, diabetes- ja astmayhdyshenkilönä toimiminen”, ”enenevässä määrin puhelinneuvonta” sekä ”tavaroiden hyllyttäminen ja inventointi”. Yhdessä vastauksessa kyselyn laatijalle esitettiin kommentti siitä, ”miksi ei kysytty proviisorien ja teknisten tehtävistä”.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että farmaseutit pystyvät merkittävästi vaikuttamaan työnkuvaansa. Täysin samaa mieltä oli 4,6 % (n=2) ja jokseenkin samaa mieltä 72,1 % (n=31) vastaajista. Väittämän kanssa täysin eri mieltä oli 4,6 % (n=2) ja jokseenkin eri mieltä 14,0 % (n=6) vastaajista. 2 vastaajaa (4,6 %) ei osannut sanoa mielipidettään väittämään.

Henkilöstöeduista kysyttäessä 43 vastaajaa antoi yhteensä 180 vastausta. Yleisin henkilöstöetu apteekeissa oli kahvitarjoiluun liittyvä etu (90,7 %, n=39). Seuraavaksi yleisimmät edut olivat henkilökunnan ostoetu (83,7 %, n=36), terveydenhoitoon liittyvä etu (60,5 %, n=26), liikuntaseteli (60,5 %, n=26) sekä kulttuuriseteli (41,9 %, n=18). Hieman harvinaisempia etuja olivat työajanjoustoon liittyvät edut (27,9 %, n=12), ruokailuetu (25,6 %, n=11) ja työmatkatuki (16,3 %, n=7). Muissa eduissa (11,6 %, n=5) mainittiin ”työkengät”, ”aamukahvi”, ”Työaikoihin mahdollisuus vaikuttaa, työhyvinvointikoulutus ja siihen liittyvä yleisen hyvinvoinnin sparraus”, ”setelit korvattu epassilla” sekä ”työajalla saa käydä fysioterapeutilla kerran kuussa”. 58,1 % (n=25) vastauksista kertoi, että henkilökunnan yhteisiä tapahtumia järjestettiin puolivuosittain. Neljä kertaa vuodessa tapahtumia oli 7,0 % (n=3) ja vuosittain 32,6 % (n=14) vastauksista. Yksi vastaaja (2,3 %) kertoi, että tapahtumia pidettiin harvemmin kuin kerran vuodessa.

Työvoimapulaa viimeisen vuoden aikana oli kohdannut noin kolmasosa (n=15) vastaajista. Täydentävällä kysymyksellä vastaajalta tiedusteltiin rekrytoinnin onnistumisesta ja työvoimapulaa kohdanneista 80 % (n=12) ilmoitti, että rekrytoinnissa oli ollut haasteita. Vain kolmesta vastauksesta kävi ilmi, että rekrytointi oli onnistunut.

7.6 Tilastollisesti merkitseviä tutkimustuloksia

Tuloksia tarkasteltiin Webropol Insight -ohjelmalla, joka on Webropolin sisäinen tilastollinen analyysityökalu. Ohjelman käyttämiä tilastollisia analyysimenetelmiä ei voi itse valita. Ohjelmasta oli nähtävissä asioiden väliset korrelaatiokertoimet sekä p-arvot. Korrelaatiokerroin voi saada arvon -1 ja 1 välillä ja se kertoo muuttujien välisestä yhteydestä. On tärkeää huomioida korrelaatiokertoimen suunta, sillä positiivista arvoa yksi lähestyvä korrelaatiokerroin kertoo muuttujien täydellisestä riippuvuudesta (arvot menevät samaan suuntaan) ja negatiivinen korrelaatio muuttujien käänteisyydestä (toisen arvon kasvaessa, toinen pienenee). Jos korrelaatiokerroin on 0, muuttujien välillä ei ole minkäänlaista riippuvuutta. (Valli 2015, luku 7, kappale ”Korrelaatiokertoimet”.) Tilastollinen merkitsevyytestaus pyrkii kuvaamaan sitä, millaisella varmuudella saatu tulos voidaan yleistää koskettamaan laajempaa perusjoukkoa. Mitä pienempi p-arvo on, sitä varmemmin tulos ei ole sattumaa. Yleisesti tilastollisesti merkitsevinä tuloksina pidetään tuloksia, joiden $p < 0,05$. Tällöin sattuman mahdollisuus on alle 5 %. (Valli 2015, luku 8, kappale ”Merkitsevyytestaus”.)

Tilastollisesti merkitseviä tuloksia tarkasteltiin useamman muuttujan suhteen. Tuloksiin raportointiin ne, joissa sattuman mahdollisuus oli alle 5 % ($p < 0,05$). Tilastollisesti merkitseviä tuloksia löytyi useita. Jokainen tulos mainitaan vain kerran, vaikka se analysoinnin edetessä esiintyi uudelleen. Tavoitteen seuraajaan ja seurantatiheyteen liittyviä tilastollisesti merkitseviä tuloksia ei huomioitu, sillä vastaamiseen huomattiin liittyvän epäselvyyttä tulosten analysointivaiheessa. Epäselvyys vaikutti tulosten luotettavuuteen.

7.6.1 Sukupuoleen liittyvät tilastollisesti merkitsevät tulokset

Naisvastaajista 85,7 % oli täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelussa esihenkilön tulee kiittää ja antaa positiivista palautetta työntekijälle. Miehistä täysin samaa mieltä oli 44,4 %. Farmaseuttien vastualueista kysyttäessä naiset jakoivat vastuuta miehiä enemmän. Naisista (60 %) vastasi useammin vaihtoehdon, ”kyllä, jokaisella” kuin miehet (11,1 %). Väittämään koskien palautetta ja kiittämistä naisista 85,7 % ja miehistä 55,6 % vastasi olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Naisten (85,7 %) mielestä esihenkilö valmistautuu kehityskeskusteluun useimmiten huolellisesti. Miehistä täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 65,7 %. Naisista 77,1 % ja miehistä 33,3 % oli suorittanut johtamiseen liittyvän tutkinnon proviisorikoulutuksen jälkeen. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä positiivisen palautteen antamisen helppoudesta naisista oli 85,7 % ja miehistä 55,5 %. Naisista 79,4 % ja miehistä 33,3 % seurasi henkilöstön suorittaman koulutuksen laatua.

7.6.2 Ammattinimikkeeseen liittyvät tilastollisesti merkitsevät tulokset

Kehityskeskustelujen suorittaja liittyi vahvasti apteekkarina olemiseen, sillä heistä 100 % suoritti kehityskeskustelut. Proviisoreista keskusteluja suoritti 9,1 %. Kehityskeskusteluja suoritettiin useammin apteekkarien (89,3 %) kuin proviisorien (68,8 %) vastausten perusteella. Proviisoritutkinnon jälkeen 85,2 % apteekkareista ja 43,8 % proviisoreista oli suorittanut johtamiseen liittyvän tutkinnon. Palautteen liittyminen tyypillisesti epäonnistumiseen -väitteeseen apteekkareista täysin tai jokseenkin samaa mieltä vastasi 21,4 % ja proviisoreista 50,1 %. Täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa apteekkareista oli 71,5 % ja proviisoreista 43,8 %. Loput vastaajat vastasivat en osaa sanoa. Apteekkareista 82,1 % oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa saavutetaan hyvä vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä. Proviisoreista täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 62,5 %. Apteekkarien vastaukset olivat peräisin kaikenkokoisista apteekeista, kun taas kaikki proviisorien vastaukset olivat peräisin apteekeista,

joiden työyhteisö koko oli vähintään 10 henkeä. Kysyttäessä palaverien järjestämisestä 63,6 % apteekkareista ja 30,8 % proviisoreista vastasi, että ne pidetään työajalla. Työajallisen tai rahallisen korvauksen työajan ulkopuolisista palavereista valitsi vastaukseksi 31,8 % apteekkareista ja 69,2 % proviisoreista. Vuosittain kouluttautumistavoitteen täyttymistä seurasi 71,4 % apteekkareista ja 33,3 % proviisoreista. Puolivuositain saman teki 21,4 % apteekkareista ja proviisoreista 33,3 %.

7.6.3 Työyhteisön kokoon liittyvät tilastollisesti merkitsevät tulokset

Työyhteisön henkilömäärän kasvaessa farmaseuttisen henkilökunnan vastuualueet jakautuivat epätasaisesti. Pienimmissä työyhteisöissä muita asiakaspalvelun lisäksi olevia vastuualueita oli aina. 5–9 hengen työyhteisössä muu vastuualue oli 75 % jokaisella, 10–14 hengen työyhteisössä 40 % jokaisella ja yli 15 hengen työyhteisössä 33,3 % jokaisella työyhteisön farmaseuttisella jäsenellä.

7.6.4 Proviisorikoulutuksessa suoritettu johtamiskoulutus ja siihen liittyvät tilastollisesti merkitsevät tulokset

Taulukossa 7 on kuvattu proviisorikoulutuksessa suoritettujen johtamiskoulutuksen vaikutus havaittuihin tuloksiin.

TAULUKKO 7. Tilastollisesti merkitsevät tulokset ryhmiteltynä proviisorikoulutuksessa suoritettujen johtamiskoulutuksen mukaan

Väittäjä	Vastausvaihtoehto	Ei yhtään kurssia (n=15)	Joitakin kursseja (n=21)	Useampia kursseja (n=2)	En muista/en osaa sanoa (n=5)
Rakentavan palautteen antaminen on helppoa	Täysin eri mieltä	0 %	9,5 %	0 %	0 %
	Jokseenkin eri mieltä	68,8 %	61,9 %	0 %	20 %
	En osaa sanoa	18,8 %	4,8 %	0 %	20 %
	Jokseenkin samaa mieltä	12,5 %	23,8 %	50 %	40 %
	Täysin samaa mieltä	0 %	0 %	50 %	20 %
Palautteen antaminen liittyy tyypillisesti onnistumiseen	Jokseenkin eri mieltä	25 %	14,3 %	0 %	0 %
	En osaa sanoa	12,5 %	4,8 %	0 %	0 %

	Jokseenkin samaa mieltä	56,3 %	38,1 %	100 %	40 %
	Täysin samaa mieltä	6,3 %	42,9 %	0 %	60 %
Palautteen antaminen liittyy tyypillisesti arjen tilanteeseen	Jokseenkin eri mieltä	6,3 %	0 %	0 %	0 %
	Jokseenkin samaa mieltä	62,5 %	47,6 %	0 %	40 %
	Täysin samaa mieltä	31,3 %	52,4 %	100 %	60 %

Taulukon 7 mukaan rakentavan palautteen antaminen oli helpompaa henkilöille, jotka olivat suorittaneet joitakin tai useampia johtamisaiheisia kursseja proviisorikoulutuksessa. Henkilöt, joilta puuttui johtamisaiheinen koulutus proviisorioipinnoissa, kokivat rakentavan palautteen antamisen vaikeammaksi. Useampia kursseja suorittaneet antoivat palautetta tyypillisesti onnistumisesta. Myös henkilöt, jotka eivät muistaneet proviisorikoulutuksen sisältämää johtamisaiheisen koulutuksen määrää, vastasivat palautteen liittyvän tyypillisesti onnistumiseen. Henkilöt, jotka eivät olleet suorittaneet mitään tai vain joitakin johtamisaiheisia kursseja, vastasivat palautteen liittyvän useimmiten onnistumiseen, mutta myös eriäviä mielipiteitä ilmeni. Lähes jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että palautteen antaminen liittyy tyypillisesti arjen tilanteeseen. Jokainen useamman kurssin suorittanut henkilö oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

7.6.5 Proviisorikoulutuksen jälkeen suoritettu johtamiskoulutus ja siihen liittyvät tilastollisesti merkitsevät tulokset

Kehityskeskustelujen suorittaminen liittyy vahvasti johtamisaiheisen tutkinnon suorittamiseen. Aiemmin kävi ilmi, että henkilöt olivat apteekkareita. Riippumatta suoritettujen johtamiskoulutuksen laajuudesta kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelussa työntekijää tulee kiittää ja antaa positiivista palautetta. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli tutkinnon suorittajista 86,7 %, muutamien kurssien suorittajista 71,4 % ja yksittäisten kurssien suorittajista 40 %. Henkilöt, jotka eivät olleet suorittaneet mitään teoriapohjaista johtamisaiheista koulutusta olivat 50 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tutkinnon suorittaneet eivät olleet samaa mieltä kehityskeskustelujen jäämisestä pinnallisiksi, sillä täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 73,3 % vastaajista. 16,7 % ei osannut vastata kysymykseen ja 10 % oli jokseenkin samaa mieltä. 42,9 % muutamia kursseja suorittaneista oli jokseenkin eri mieltä ja yhtä paljon jokseenkin samaa mieltä esitetystä väittämästä. Yksittäisiä kursseja suorittaneet vastasivat väitteeseen olevansa jokseenkin eri mieltä (40 %), täysin samaa mieltä (20 %) tai ei osannut sanoa (40 %). Ilman lisäkoulutusta olevat henkilöt vastasivat tasan ollen jokseenkin eri mieltä ja jokseenkin samaa mieltä.

Naisista 79,4 % ja miehistä 33,3 % oli suorittanut johtamisaiheisen tutkinnon proviisoriopintojen jälkeen.

Palautteen liittyminen arjen tilanteisiin korreloi johtamisosaamisen kanssa. Tutkinnon suorittaneista 53,3 % oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli loput vastaajista. Muutamia kursseja suorittaneista 57,1 % oli täysin samaa mieltä ja loput jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Yksittäisten kurssien suorittajista 20 % oli täysin samaa mieltä, 60 % jokseenkin samaa mieltä ja 20 % jokseenkin eri mieltä. Ilman johtamiskoulutusta olevista kaikki vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta.

7.6.6 Muut esiin nostettavat tilastollisesti merkitsevät tulokset

Tilastollisesti merkitseviä eroja tutkittiin vielä kehityskeskustelujen suorittamisen, osaamisen johtamisen sekä henkilöstön motivoinnin ja työhön sitouttamisen näkökulmista. Apteekeissa, joissa kehityskeskusteluja käytiin ja jotka järjestivät palavereita (n=30), henkilöstöpalaverit pidettiin työajalla (60 %) ja työajan ulkopuolella pidetyistä palavereista sai työajallisen tai rahallisen korvauksen (40 %). Vastaajat, joiden työyhteisöissä kehityskeskusteluja ei suoritettu, mutta järjestettiin yhteisiä palavereita (n=4), palaverit korvattiin työaikana tai rahallisena korvauksena (100 %). Kouluttautumisinnoisuus oli parempi organisaatioissa, joissa kehityskeskusteluja ei pidetä (n=7), sillä heistä 57,1 % vastasi, että pääsääntöisesti henkilökunta kouluttautuu innokkaasti ja 42,9 % innokkuus vaihtelee työntekijöiden välillä. Vastaavasti kehityskeskusteluja käyvät apteekit (n=36) vastasivat 19,4 % (pääsääntöisesti innokkaita), 77,8 % (vaihtelee) ja 2,8 % (hieman haasteita). Kehityskeskusteluja käyvistä apteekkarivastaajia oli 69,4 % ja proviisoreita 30,6 %. Vastaavasti kehityskeskusteluja käymättömistä apteekkareita oli 28,6 % ja proviisoreita 71,4 %. Vastaajat, joiden organisaatiossa suoritettiin kehityskeskusteluja, olivat sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa syntyy hyvä vuorovaikutus. Vastaajista 83,3 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Toisella ryhmällä tulos oli 42,9 %. Huomioitavaa oli, että 42,8 % vastasi en osaa sanoa.

Osaamiskartoituksia tehneiden vastaajien (n=12) apteekeissa henkilökunnan yhteisiä tapahtumia pidettiin kvartaaleittain (16,7 %) tai puolivuositain (83,3 %). Palautetta esihenkilö antoi päivittäin (33,3 %) tai viikoittain (58,4 %). Vuosittainen kouluttautumistavoite täyttyi 100,0 %. Toimipisteissä, joissa osaamiskartoituksia ei ollut tehty (n=31) tapahtumia oli pääsääntöisesti puolivuositain (48,4 %) tai vuosittain (45,2 %). Palautetta henkilöstölle annettiin hajanaisesti päivittäin (12,9 %), viikoittain (32,3 %), kuukausittain (25,8 %) tai harvemmin (29 %). Kouluttautumistavoite täyttyi 74,2 %.

Henkilökohtaisia kouluttautumissuunnitelmia laatineissa (n=13) apteekeissa palaute ei tyypillisesti liity erilliseen tapahtumaan, sillä täysin tai jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 61,5 %. Tapahtumia apteekeissa järjestetään tyypillisesti kvartaaleittain (15,4 %) tai puolivuositain (69,2 %). Koulutustavoite saavutettiin aina. Vastaajat, joilla ei ollut käytössään henkilökohtaisia koulutussuunnitelmia (n=30), vastasivat palautteen liittyvän tyypillisesti erilliseen tapahtumaan. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä olivat 70 %. Tapahtumia apteekeissa järjestetään puolivuositain (53,4 %) tai vuosittain (40 %). Koulutustavoite täyttyi 73,3 % vastaajista.

Mahdollisuus kouluttautua työajalla (n=41) auttoi saavuttamaan vuosittaisen täydennyskoulutusvaatimuksen (85,4 % vs. 0 %). Myös kouluttautumisinnoisuus oli korkeampi, sillä pääsääntöisesti henkilökunta kouluttautui innokkaasti 26,8 %. Vaihtelevuutta henkilöiden välillä oli 73,2 %. Jos henkilökunnalla ei ollut mahdollisuutta kouluttautua työajalla (n=2) kouluttautumisinnoisuus vaihteli henkilöiden välillä (50 %) tai siinä esiintyi hieman haasteita (50 %).

Henkilökunta, joka huolehti vuosittaisesta täydennyskoulutuksesta (n=35) tapaa toisiaan useammin työajan ulkopuolella. Tapahtumia oli kvartaaleittain 8,6 %, puolivuositain 62,8 % tai vuosittain 28,6 %. Jos vuosittainen koulutusvaatimus ei täyttynyt (n=8) tapahtumia järjestettiin puolivuositain 37,5 %, vuosittain 50 % tai harvemmin 12,5 %. Henkilöt, jotka kouluttautuivat, kuuluivat useammin apteekin tunnusluvuista. 77,1 % vastaajista keskusteli jostain apteekkiliiketoiminnan tunnusluvusta ja yleisimmät olivat myyntikate tai myyntikateprosentti, liikevaihto, liikevaihdon kasvuprosentti ja apteekkivero. 2 vastaajaa ilmoitti, että ei keskustele mistään tunnusluvusta henkilöstönsä kanssa ja 6 vastaajaa ei tiennyt itse kyseisiä tunnuslukuja. Henkilöt, joiden koulutusvaatimus ei täyttynyt, kävivät keskustelua liikevaihdosta, liikevaihdon kasvuprosentista sekä myyntikatteesta tai myyntikateprosentista. 5 vastaajaa ei tiennyt itse luvuista ja 4 vastaajaa ei keskustellut mistään tunnusluvuista henkilöstön kanssa.

Esihenkilöt, jotka arvioivat henkilöstönsä suorittaman koulutuksen laatua (n=27) antavat useammin palautetta henkilöstölleen. Päivittäin tai viikoittain palautetta antoi 74,1 % vastaajista. Kehityskeskusteluista vastaajat olivat sitä mieltä, että ne eivät ole työläitä toteuttaa (täysin tai jokseenkin eri mieltä 40,7 %), esihenkilö valmistautuu niihin huolellisesti (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 92,6 %), palautteen antaminen on helppoa (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 74,1 %), vuorovaikutus on hyvää (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 88,9 %) ja sovittujen asioiden vieminen arkeen toteutuu helposti (jokseenkin samaa mieltä 66,7 %). Henkilöt myös keskustelivat useammin henkilöstönsä kanssa apteekkiliiketoiminnan tunnusluvuista. Koulutuksen laadun arvioijista 77,8 % oli valinnut jonkin keskusteluissa olleen

tunnusluvun, ja niistä yleisimpiä olivat myyntikate tai myyntikateprosentti, liikevaihto, liikevaihdon kasvuprosentti sekä apteekkivero. Apteekin jokaisella farmaseuttisella henkilöllä oli useammin muita vastuualueita asiakaspalvelun rinnalla (59,3 %) ja tyypillisimmin niitä oli alle 5 (70,4 %). Sen sijaan esihenkilöt, jotka eivät arvioi koulutuksen laatua (n=16) antoivat palautetta kuukausittain (25 %) tai harvemmin (43,8 %). Kehityskeskusteluja pidettiin työläinä toteuttaa (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 81,3 %), esihenkilöiden valmistautuminen on melko huolellista (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 68,8 %), palautteen antaminen on helppoa (jokseenkin samaa mieltä 43,8 %), vuorovaikutus on hyvää (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 56,3 %) ja sovittujen asioiden arkeen viemisessä on haasteita (helppoa väitteen kanssa 37,5 % jokseenkin eri mieltä). Esihenkilöt, jotka eivät arvioi koulutuksen laatua, keskustelivat melko harvoin apteekkiliiketoiminnan tunnusluvuista. Heistä 68,8 % ei keskustellut aiheesta lainkaan tai vastaajalla itsellään ei ollut tietoa tunnusluvuista. Satunnaisesti keskusteltiin liikevaihdosta, liikevaihdon kasvuprosentista tai myyntikatteesta tai myyntikateprosentista. 31,2 % farmaseuttisesta henkilöstöstä jokaisella oli jokin muu vastuualue asiakaspalvelun rinnalla ja keskimäärin niitä oli alle 5 (50 %). Naiset arvioivat miehiä useammin koulutuksen laatua.

Asiakaspalvelun lisäksi vastuualueita saattoi olla jokaisella (n=21) tai osalla henkilöstöä (n=22). Vastaajat, joiden apteekeissa jokaisella oli muitakin vastuualueita asiakaspalvelun lisäksi, kokivat useammin palautteen antamisen helpoksi kehityskeskusteluissa (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 85,7 % vs 40,9 %) ja tavoitteiden asettamisen olevan tärkeä osa keskustelua (täysin samaa mieltä 66,7 % vs 31,8 %). Henkilöt olivat sitä mieltä, että yleensä esihenkilö valmistautuu keskusteluun huolellisesti (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 95,2 % vs 72,7 %) ja osa keskustelua on tarkastella apteekin strategiaa (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 100 % vs 72,8 %). Keskustelun aikana esihenkilön tulisi saada palautetta (täysin samaa mieltä 85,7 % vs 59,1 %) ja tärkeä osa keskustelua on kiitoksen ja positiivisen palautteen antaminen (täysin samaa mieltä 90,5 % vs 63,6 %). Kehityskeskustelujen järjestämistä ei koettu työlääksi (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 42,8 % vs 68,1 %). Työntekijöiden valmistautuminen keskusteluun koettiin melko hyväksi (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 71,4 % vs 45,4 %).

Vastaajat, joiden apteekeissa ei ollut ollut työvoimapulaa lähiaikoina (n=28) antoivat henkilöstölleen harvemmin palautetta. Päivittäin tai viikoittain palautetta antoi 42,8 % vastaajista. 53,6 % vastaajista oli täysin samaa mieltä palautteen ja suorituksen johtamisen välisestä tärkeästä yhteydestä. Vastaajista, jotka eivät olleet kokeneet työvoimapulaa, 24 järjestettiin kehityskeskusteluja. Heistä 79,1 % kertoi kehityskeskusteluja käytävän vuosittain. Vastaajista 64,3 % mielestä keskustelulle on helppo löytää sopiva ajankohta. 57,1 % ilmoitti olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskusteluista luodaan kirjallinen yhteenveto. Sen sijaan vastaajat, joiden apteekeissa oli ollut henkilöstövajetta (n=

15), antoivat henkilöstölle palautetta useammin. Päivittäin tai viikoittain palautetta antoi 86,6 %. Vastajaat olivat vahvemmin sitä mieltä, että palautteen antaminen on tärkeä osa suorituksen johtamista (86,7 %). Vastaajista, jotka olivat kokeneet työvoimapulaa, 12 järjestettiin kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen järjestämistiheys jakaantui tasan vuosittain tai harvemmin pidettäviin. Vastaajista 26,7 % mielestä keskustelulle oli helppo löytää sopiva ajankohta. Kirjallinen yhteenvedo keskusteluista oli yleisempää. Väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 80 % vastaajista.

7.7 Yhteenvedo tuloksista

Webropolin statistiikasta oli nähtävillä, että kyselyyn vastaaminen oli aloitettu 53 kertaa, mutta lähetettyjä vastauksia saatiin 44. Joidenkin vastausten lähettämättä jättäminen saattaa johtua esimerkiksi siitä, että vastaaja oli aloittanut vastaamisen, mutta jostain syystä se oli pitänyt jättää kesken. On mahdollista, että vastaaja on aloittanut kyselyn uudestaan tehden sen toisella kerralla valmiiksi. Kyselyn asetukset määritettiin siten, että vastaajalla ei ollut mahdollisuutta jatkaa vastaamista myöhemmin. Jokaisella vastaajalla oli vain yksi vastauskerta. On mahdollista, että jokin kyselyn kysymyksistä oli vaikea vastata ja siksi vastaaminen lopetettiin. Vastausprosentiksi saatiin lopulta 33,3 %, mitä voidaan pitää melko hyvänä tuloksena. Vastaajaa motivoivalla saatekirjeellä ja muistutusviesteillä pyrittiin kohottamaan vastausprosenttia. Toteutusajankohta oli hyvä ja muistutusten määrä sekä vastausajan pituus olivat riittäviä. Internetkyselyjen paljous saattoi vaikuttaa negatiivisesti vastausprosenttiin.

Apteekkitoimialan naisvaltaisuus tuli esille vastausten sukupuolijakaumassa. Myös ammattinimike jakauma oli oletettava. Kysely osoitettiin esihenkilötyötä tekeville henkilöille ja proviisorien vastaamiseen saattoi vaikuttaa toimipiste ja siellä tehty vastuualuejako apteekkarin ja proviisorin välillä. Proviisorin työnkuva voi vaihdella asiakaspalveluproviisorista kokonaisvaltaisempaan esihenkilöasemaan. Työkokemuksen voi olettaa määrittävän proviisorin asemaa työyhteisössä, sillä tutkimuksessa proviisorien keskiarvoikä oli 38 vuotta. Lisäksi proviisorien vastaukset olivat peräisin apteekeista, joissa työntekijöitä oli yli 10 henkilöä. Työyhteisön koolla näyttäisi olevan merkitystä apteekkarin tarpeeseen jakaa vastuuta.

Proviisorikoulutukseen sisältynyt vähäinen määrä johtamisaiheista koulutusta oli oletettava tulos. Ammattinimikkeiden vertailu kuitenkin osoitti, että proviisorit olivat suorittaneet enemmän johtamisaiheisia kursseja peruskoulutuksensa aikana, joten suunta on oikea. Positiivista on, että melkein puolet proviisorivastaajista oli suorittanut jonkun johtamisaiheisen koulutuksen. Toisaalta lisäkoulutus on luonnollista,

jos henkilöllä on tavoitteena hakea apteekkilupaa. Hieman yllättävää oli, että kahdella apteekkarilla ei ollut johtamisaiheista koulutusta lainkaan, vaikka se on ollut yksi apteekkiluvan saamisen edellytyksistä vuodesta 2006 lähtien. Toisaalta pisin apteekkarikokemus aineistossa oli 19 vuotta, joten apteekkiluvan myöntäminen on saattanut noudattaa vielä vanhaa käytäntöä. Lisäksi, kuten aiemmin todettiin, apteekkiluvan myöntämiselle on useampi kriteeri.

Kolmasosalla apteekteista ei ollut tutkimuksen mukaan asetettu tavoitteita lainkaan. Tutkimustulos ei ollut yllättävä. Teoriaosuudessa todettiin tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen olevan merkittävä osa niin organisaation strategian toteuttamista kuin myös yksilön motivaation ylläpitämistä ja oppimisen tukemista. Motivaatio puolestaan vaikuttaa työkykyyn, työssä viihtymiseen, työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Tavoitteellisempi toiminta voisi auttaa toimialamme houkuttelevuus- ja työvoimahaasteisiin. Toisaalta sekä Suomen Apteekkariliitto että Farmasialiitto ovat tunnistaneeet tilanteen ja ratkaisuksi onkin esitetty työn mielekkyyden lisääminen, johtamiskäytänteiden ja osaamisen kehittäminen sekä tasokkaan työhyvinvoinnin edistäminen (Suomen Apteekkariliitto 2023a, Suomen Farmasialiitto 2023). On kuitenkin huomioitava, että jokaisessa toiminimiyrityksessä toimintakulttuuri ja tapa tehdä perustuvat aina yhden henkilön persoonaan sekä käsitykseen ja tapaan toimia, joten tilanteen ratkaiseminen ei ole niin helppoa. Tulosten perusteella vastaajat olivat hankkineet itselleen tietoa johtamiskoulutusta suorittamalla, mikä on positiivinen signaali.

Jos vastaaja valitsi jonkin asetetun tavoitteen, hänelle esitettiin lisäkysymyksinä tavoitteen seurantatiheyteen ja seuraajaan liittyvät kysymykset. Jatkokysymyksiä analysoitaessa huomattiin, että vastausten lukumäärät kasvoivat kolmiportaisesti kysymyksestä 9 (asetettu tavoite) kysymykseen 11 (tavoitteen seuraaja). Ohjeena kysymyksissä 10 ja 11 oli vastata vain niihin kohtiin, johon apteekissa oli asetettu henkilöstölle tavoite. Joko vastaaja ei ollut alun perin pohtinut asiaa riittävän tarkasti tai kysymys oli vaikea ymmärtää. On myös mahdollista, että kysymyksessä esitettyjä tavoitteita seurataan, erityisesti apteekkarin toimesta, mutta henkilöstölle ei ole asetettu tavoitteita niiden täyttämiseksi. Myös kysymyksessä 17 liittyen apteekkiliiiketoiminnan keskusteltaviin tunnuslukuihin, havaittiin epäselvien vastausten mahdollisuus. Kysymyksessä sai tarvittaessa valita useamman vastausvaihtoehdon, jolloin vastaaja saattoi valita sekä vaihtoehdon ”Minulla ei ole tietoa kyseisistä tunnusluvuista” että ”En keskustele henkilöstön kanssa mistään yllä mainituista tunnusluvuista”. Tulosten tulkinta ei ole yksiselitteisen varma.

Tässä tutkimuksessa positiivista oli huomata, että tutkimusjoukon keskuudessa kehityskeskusteluja pidettiin säännöllisesti (83,7 %), vaikka niiden järjestäminen koettiin melko työlääksi järjestää (55,8 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä). Yllättävää oli se, että palautteen antaminen kahdenkeskisestikin oli

neljäosalle vastaajista vaikeaa. Noin 50 % vastaajista eivät olleet vakuuttuneita siitä, että kehityskeskusteluissa sovitut asiat toteutuvat apteekin arjessa. Havainto voi toimia perusteena sille, että kehityskeskustelut voidaan kokea hyödyttömiksi. Toisaalta keskusteluissa saavutettu vuorovaikutus ja niihin valmistautuminen koettiin hyväksi. Myös yhteenvetoja keskusteluista luotiin. Kehityskeskusteluja koskeva viimeinen väittämä haluttiin ottaa mukaan tutkimukseen koevastaajan kommentin pohjalta. Hänellä oli kokemus siitä, että kehityskeskusteluja ei pidetä, koska työyhteisö on pitkään ollut vakaa ja apteekari tuntee jokaisen työntekijän hyvin. Tuloksista voidaan päätellä, että kyse oli yksittäisestä mielipiteestä, sillä tässä tutkimuksessa 83,7 % oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Kehityskeskustelut olivat tarpeellinen johtamisen väline apteekkiympäristössä.

Apteekkiympäristössä työyhteisöt ovat suhteellisen pieniä, joten henkilökohtainen viestintä on helpohkoa. Sähköinen viestintä eri kanavissa täydentää tiedonkulkua. Oli hienoa havaita, että apteekkeissa toimii säännöllinen palaverikäytäntö (n. 70 %), jota kirjallisuuskatsauksessa korostettiin erityisesti haasteiden ja muutosten läpiviennin yhteydessä (Työturvallisuuskeskus 2024). Palaverien järjestäminen voisi olla tiheämpää (melkein puolet vastasi vaihtoehdon harvemmin kuin joka toinen kuukausi). Tässä aineistossa palaverit toteutettiin aina niin, että ne olivat työntekijöille työaikaa, joskin olen kuullut, että aina näin ei ole.

Yllättävää oli, että vain noin viidesosa vastaajista kertoi antavansa palautetta päivittäin. Päivittäin tai viikoittain palautetta antoi kuitenkin 58,2 % vastaajista. Teoriaan pohjautuen palautetta ovat erityyppiset vuorovaikutustilanteet liittyen työtehtäviin, tavoitteisiin, onnistumisiin ja haasteisiin sekä ilmeet, eleet ja spontaanit reaktiot (Rötkin 2015, 110). Olisiko mahdollista, että vastaajat eivät olisi tunnistaneet kaikkia palautteen antamisen keinoja ja todellisuudessa apteekkeissa annetaan palautetta useammin kuin tulokset antavat olettaa? Toinen mielenkiintoinen havainto palautteeseen liittyen oli se, että positiiviseenkin palautteen antaminen ei aina ole helppoa. Tutkimuksessa viidesosa vastaajista koki olevansa osittain eri mieltä väittämän ”positiivisen palautteen antaminen on helppoa” kanssa.

Osaamiseen liittyviä kysymyksiä tutkimuksessa oli suhteellisen vähän. Tutkimuksen mukaan osaamiskartoitusten tai henkilökohtaisten koulutussuunnitelmien laatiminen eivät olleet apteekkien ensisijaisia menetelmiä osaamisen kehittämässä. Terveystieteiden henkilökunnalle suositeltu ja farmaseuttisen työehtosopimuksen mukainen 3 päivän täydennyskoulutusvaatimus ei myöskään joka toimipisteessä toteutunut. Työntekijän innokkuutta itsensä kehittämiseen tuettiin kuitenkin mahdollistamalla kouluttautuminen työajalla. Osaamiskartoitusten ja henkilökohtaisten koulutussuunnitelmien puuttuminen antavat olettaa, että osaamisen kehittäminen on enimmäkseen yksilön vastuulla ja siltä puuttuu esihenkilön

tuki ja kannustus. Suunnitelmallisuudella ja esihenkilön tuella on varmasti vaikutusta myös työntekijöiden kouluttautumisinnokkuuteen. Tässä tutkimuksessa kolmasosa esihenkilöistä ei ollut kiinnostunut suoritettun koulutuksen laadusta mikä edelleen saattaa laskea yksilöiden motivaatiota itsensä kehittämiseen.

Motivaatio ja työhön sitouttaminen -osiossa haluttiin selvittää mahdollisia tekijöitä farmaseuttien työhön sitoutumiseen. Lisäksi oltiin kiinnostuneita alueellisesta työllisyystilanteesta. Aineistosta selvisi, että farmaseuteilla oli useampia vastuualueita, jotka luonnollisesti tuovat monipuolisuutta työnkuvaan. Tyypillisimmin farmaseutilla oli asiakaspalvelun lisäksi alle viisi muuta vastuualuetta. Toisaalta vastauksista kävi ilmi, että jokaisella niitä ei ollut. Syitä kyselyssä ei selvitetty, mutta ainakin yksi mahdollinen selittävä tekijä voisi olla osa-aikainen työsopimus. Oletuksena voisi ajatella, että vakituiselle henkilökunnalle vastualueet jaetaan tasaisesti. Aineistossa noin kolme vastaajaa neljästä oli sitä mieltä, että farmaseutit pystyvät vaikuttamaan työnkuvaansa, mikä työhön sitoutumisen ja työssä viihtymisen kannalta on erittäin tärkeää. Myös apteekkiliiketoiminnan tunnusluvuista keskustelu lisää avoimuutta ja voi motivoida henkilöstön havaitessa oman toimintansa vaikutuksia. Apteekit tarjosivat yllättävän laajasti erilaisia yksilön motivaatiota tukevia työsuhde-etuja. Vaikka yhteisten tapahtumien järjestäminen henkilökunnan kesken ei yksistään riitä ylläpitämään työpaikan viihtyvyyttä ja työmotivaatiota, on positiiivista huomata, että useammassa apteekkitoimipisteessä niiden merkitys on tunnistettu. Noin 60 % vastaajista ilmoitti, että tapahtumia on puolivuositain.

Yleisesti tiedossa oleva alamme työvoimapula ei korostunut tutkimusaineistossa. Toisaalta mikäli vastaaja ilmoitti, että pulaa tekijöistä oli ollut, myös rekrytoinnissa oli ollut haasteita. Kyselyn perusteella ei ole osoitettavissa työvoimapulaan johtavia syitä, mutta maantieteelliseen alueeseen perustuen rannikkoalueen kaksikielisyys voi olla yksi tekijä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Lähtökohtainen opinnäytetyön tavoite oli tutustua johtamisaiheiseen kirjallisuuteen ja suorittaa tutkimus apteekkitoimialalle. Tutkimusongelmaksi muodostui selvittää, miten hyvin arkiset johtamiseen liittyvät toimet suoritetaan apteekeissa. Aiheen rajaamiseksi valittiin neljä osa-aluetta, joista haluttiin tietoa. Tutkimuksessa selvitettiin, asetetaanko apteekin henkilöstölle tavoitteita ja miten niiden täyttymistä seurataan. Lisäksi selvitettiin apteekin viestintätapoja, palautteen antamista sekä osaamisen kehittämistä. Viimeinen osa-alue käsitteli henkilökunnan motivaatioon ja työhön sitouttamiseen liittyviä tekijöitä. Mahdollisimman suuren otoskoon vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimus.

Teoriatiedon ja suorituksen johtamisen näkökulmasta tutkimustulokset olivat hieman eriäviä. Teorian mukaan yksilötason tavoitteet ja niiden seurantaan käytettävien mittarien määrittely ovat koko yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamisen perusta. Tutkimuksen perusteella kolmasosa ei ollut asettanut tavoitteita lainkaan ja loppuissa vastauksissa tavoitteiden asettaminen oli satunnaista. Suorituksen johtamisen näkökulmasta apteekkien toiminta ei siis ole ihanteellista. Toisaalta, kuten kirjallisuusosiossa mainittiin, apteekkien toiminta on hyvin säädeltyä ja ohjeistettua toimintaa, joten tavoitteiden asettaminen voi tästä syystä olla vähäistä. Havaittuja tavoitteita liittyi erityisesti kouluttautumiseen ja kampanjamyyntiin. Kampanjamyyntitavoite on apteekin olemassaolon kannalta looginen, joskin taustalla tulee aina olla apteekin eettisiin ohjeisiin pohjautuen ja asiakkaan tarpeisiin perustuva rationaalinen hoito. Kouluttautumiseen liittyvä tavoite puolestaan liittyy suorituksen johtamisen lisäksi osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Kysymysten asetteluun liittyi epävarmuutta, mutta tavoitteen täyttymistä seurasi tasapuolisesti joko esihenkilö itsenäisesti tai yhteistyössä työntekijän kanssa. Kampanjointia seurattiin tyypillisesti kuukausittain ja kouluttautumista vuosittain. On hienoa havaita, että tavoitteiden saavuttamista seurattiin apteekeissa tietyllä rytmillä ja yksilöä osallistettiin prosessiin mukaan, sillä niitä korostettiin myös kirjallisuudessa.

Kehityskeskustelut ovat osa suorituksen johtamista. Melkein kaikissa apteekeissa niitä suoritettiin tyypillisimmällä vuosittaisella rytmillä. Kirjallinen tieto ja vastaajien mielipiteet kohtasivat useassa kehityskeskustelussa koskevassa väittämässä. Kirjallisuuden mukaan tärkeä osa kehityskeskustelua on tarkastella asetettuja tavoitteita ja asettaa uusia tavoitteita. Näin kokivat myös yli 90 % vastaajista. Vastaajien mielipide on samassa linjassa kirjallisuuden kanssa mutta se ei näy samassa laajuudessa konkreettisina toimina apteekeissa, kuten aiemmin tavoitteiden asettamisen suhteen todettiin. Vastaajat olivat yhtä

mieltä siitä, että säännöllisesti toteutettuina ne auttavat kehittämään työympäristöä ja henkilöstöä. Myös vakiintuneessa henkilöstötilanteessa kehityskeskustelut ovat, ja vastaajat kokivat ne tarpeellisiksi.

Yleisesti voidaan todeta, että avoin vuorovaikutus on kaiken yritystoiminnan perusta. Apteekeissa käytettiin useita viestintäkeinoja sisältäen sähköisen kanavan, perinteisen henkilökohtaisen viestinnän sekä muistilappujen hyödyntämisen. Vuorovaikutusta tukee apteekeissa käytössä oleva eriytyminen palvelikäytäntö, joka on työntekijälle palkallista aikaa.

Palautteen antaminen apteekeissa vaihteli ja kirjallisuuteen perustuen se voisi olla tavanomaisempi ja välittömämpi osa arkea. Vastaajat eivät ehkä olleet ajatelleet, että ilmeet, eleet ja spontaaniset reaktiot ovat myös osa palautetta. Palaute liittyi tyypillisimmin arjen tilanteeseen ja se annettiin herkemmin onnistumisesta tai kiitoksen osoittamiseksi. Lisäksi palaute ja vuorovaikutustilanteet ovat osa huomaamattomaa suorituksen johtamista. Vastoin kirjallisuuden antamaa oletamaa tutkimuksessa selvisi, että viidesosa vastaajista koki positiivisenkin palautteen antamisen ajoittain vaikeaksi. Rakentavan palautteen antaminen on kirjallisuuden mukaan yleensä vaikeampaa ja niin myös tutkimustulos osoitti.

Osaamisen johtamiseen sisältyy kaikki ne toimet, joilla edistetään osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että paljon olisi apteekeissa kehitettävää asian suhteen, sillä ainut osaamisen kehittämistä tukeva selvä tulos oli se, että kouluttautuminen työajalla mahdollistettiin. Osaamiskartoitukset tai henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat eivät olleet tyypillinen osa apteekkihenkilöstön osaamisen kehittämistä. Kouluttautumisen innokkuudessa oli vaihtelevuutta henkilöstön keskuudessa. 3 päivän täydennyskoulutusvaatimus ei myöskään täyttynyt joka apteekissa. Hieman yli kolmasosa esihenkilöistä ei arvioinut henkilöstön suorittaman koulutuksen laatua.

Yksilön motivaation, työssä viihtymisen ja työhyvinvoinnin kannalta kirjallisuudessa mainittiin erityisesti otollisten olosuhteiden luominen ja yksilön tarpeiden huomioiminen. Vaikutusmahdollisuus työtehtäviin ja työnkiertoon todettiin lisäävän yksilön motivaatiota ja työssä viihtymistä. Tutkimus osoitti, että puolella farmaseuttisesta henkilökunnasta oli asiakaspalvelun lisäksi muita vastuualueita. Tyypillisimmin vastuualueita samalla henkilöllä oli alle 5. Vastuualueiden jakamista ei tässä tutkimuksessa selvitetty, mutta valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että farmaseuttisella henkilökunnalla oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Tutkimuksessa havaittiin, että apteekeissa oli monipuolisesti käytössä erilaisia henkilöstöetuja, jotka kirjallisuuden mukaan ovat yksilön ulkoisia motivaatiotekijöitä. Lisäksi yhtä vastausta lukuun ottamatta apteekeissa järjestettiin vähintään vuosittain henkilökunnan yhteisiä tapahtumia. Kirjallisuuden mukaan tapahtumien järjestämisellä ei saada työn suorittamisen edellytyksiä

tai puitteita kuntoon, mutta mielestäni halukkuus työyhteisön yhteisiin hetkiin on positiivinen signaali. Yli 50 % vastauksissa tapahtumia järjestettiin puolivuositain, joten kyllä tuloksen voidaan väittää kertovan jotain yleisestä ilmapiiristä ja tahtotilasta työyhteisössä. Kuormitusta aiheuttavaa merkittävää työvoimapulaa ei tutkimuksessa havaittu.

Apteekkien johtamiskäytänteiden tutkiminen on tärkeää, sillä aikaisempia tutkimuksia toimialalle on tehty melko vähän. Tutkimus antoi arvokasta ja hyvää tietoa toimialamme käytänteistä. Kyselytutkimus menetelmänä oli hyvä valinta, sillä sekä esitettyjä kysymyksiä että vastauksia oli paljon. Aineiston perusteella voidaan todeta, että tulokset olivat laadukkaat, joskin pintapuoliset. Toisaalta, koska aiheesta on tehty suhteellisen vähän tutkimusta ja aihe oli kiinnostava, tutkimukseen haluttiin sisällyttää useampi osa-alue. Tulevaisuudessa, jos aihetta tutkitaan lisää, aihealue kannattaa rajata vieläkin pienemmäksi käsittäen esimerkiksi vain yhden johtamiseen liittyvän osa-alueen. Aihealueen rajaaminen kannattaa tehdä sekä teoreettisen että tutkimusosion suhteen. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimus olisi hyvä suorittaa laajemmalle maantieteelliselle otokselle. Tässä tutkimuksessa tutkittiin esihenkilöiden näkökulmaa, mutta tärkeää olisi tehdä tutkimusta myös työntekijänäkökulmasta apteekin henkilöstölle. Tällöin otoskoko olisi mahdollista saada suuremmaksi.

Opinnäytetyötä tehdessä pyrittiin hyvään tieteelliseen käytäntöön, jonka menettelytavat kattavat koko tieteellisen toiminnan elinkaaren. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Luotettavuuteen liitetään toiminnan laatu suunnittelussa, menetelmissä, analyyseissä ja voimavarojen käytössä. Rehellisyys sisältää suunnitelmallisen ja arvioidun toiminnan sekä avoimen raportoinnin ja viestinnän. Muita osapuolia tulee arvostaa. Vastuunkanto käsittää koko prosessin alkaen ideasta, päättyen julkaisuun ja sen vaikutuksiin. (Tutkimuseettinen tiedekunta 2023, 11–12). Mielestäni koen täyttäneeni hyvän tieteellisen käytännön. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön valmiiksi saattaminen kesti noin vuoden. Huolellinen perehtyminen aihealueeseen sekä tutkimuksen laatimiseen ja suorittamiseen, luotettavien ja laadukkaiden lähteiden valinta sekä kriittinen tulosten arviointi olivat tämän työn hyvän tieteellisen käytännön kulmakiviä. Tulosten luotettavuuden vahvistamiseksi ja vastaamiskynnyksen madaltamiseksi tutkimukseen vastattiin anonyymisti eikä vastaajan toimipistettä haluttu selvittää. Lisäksi opinnäytetyönohjaajan kanssa käydyt useat keskustelut työn eri vaiheissa ja saatujen ohjeiden noudattaminen, vahvistivat tutkimuksen luotettavuutta.

Kyselytutkimuksen luominen, toteuttaminen ja tulosten analysoiminen olivat osa oppimisprosessia. Kysymysten yksiselitteisyyteen ja kysymystyyppeihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota mahdollisissa

jatkotutkimuksissa. Osittain toisensa sisältävät vastausvaihtoehdot tai vastausvaihtoehdot, joiden jokaiseen kohtaan ei pitäisi vastata, hankaloittavat tulosten analysointia ja voivat aiheuttaa virhetulkintoja.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tavoite saavutettiin. Tutkimusongelmaan saatiin vastauksia konkreettisista apteekkitoimialan johtamiskäytänteistä. Tutkijan teoreettinen tieto aiheesta lisääntyi merkittävästi, mikä on edellytys itsensä kehittämiseksi sekä esihenkilö- että työntekijänäkökulmasta. Kyselyn tuloksista saatiin tietoa alueen vallitsevista käytänteistä ja tutkijan on mahdollista peilata niitä sekä omaan kehittymiseen että työyhteisönsä käyttäytymiseen ja kehittämiseen. Tutkijana toivon, että myös apteekkityössä olevat kollegani hyötyisivät tutkimustuloksista. Toivottavasti opinnäytetyöni tuloksia voisi seuraava opiskelija pitää pohjatietoinaan suunnitellessaan omaa tutkimustaan. Lisäksi opinnäytetyön ansiosta minulla on mahdollisuus tutustua artikkelin kirjoittamiseen, sillä tutkimus on herättänyt kiinnostusta jo tutkimusvaiheessa ja minulle on esitetty toive tulosten julkaisemisesta toimialamme julkaisuun.

LÄHTEET

- Anttinen M., Hakola T., Saastamoinen A., Terävä V. & Valliluoto S. 2020. *Apteekkimarkkinoiden kehittäminen*. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä 5/2020. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/uploads/sites/2/2021/11/2020-kkv-selvityksia-5-2020-apteekkimarkkinoiden-kehittaminen.pdf>. Viitattu 18.03.2024.
- Apteekiverolaki*. 9.9.2016/770. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20160770#P6>. Viitattu 18.03.2024.
- Elo-Kinnunen, A., Salmi, P. & Ylinen, M. 2007. *Apteekkari johtajana: Apteekkarin johtajuuden kehittämishaasteet yksityisissä apteekeissa*. Tolkkinen: FCR Consulting.
- Forma, P., Honkanen, S. & Honkanen, S. 2023. *Johtajan työkykykirja*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FAGBIXETEB#piste:t52/kohta:Johtajan\(\(20\)ty\(\(f6\)kykykirja](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FAGBIXETEB#piste:t52/kohta:Johtajan((20)ty((f6)kykykirja). Viitattu 04.10.2024.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Helsingin yliopisto. 2024a. *Proviisori koulutusohjelma (pf)*. Saatavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/koulutusohjelmat/proviisorin-koulutusohjelma-pf/opiskelu>. Viitattu 21.03.2024.
- Helsingin yliopisto. 2024b. *Tutkinnon laajuus ja tutkintorakenne*. Saatavissa: https://studies.helsinki.fi/ohjeet/node/323?degree_programme_code=MH55_001. Viitattu 21.03.2024.
- Henriksén, P. 2021. *Transformationaalinen johtajuus apteekeissa – näkökulmana farmasistien kokemukset*. Vaasa: Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen yksikkö, johtamisen yksikkö, liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13312/UniVaasa_2021_Henriksen_Paula.pdf. Viitattu 02.10.2024.
- Hilakivi, A. 2019. *Työyhteisön itseohjautuvuuden haasteet. ”Tulevaisuus tulee. Vain sinä voit päättää, mihin se menee”*. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma (YAMK). Opinnäytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265191/hilakivi_anne.pdf?sequence=7. Viitattu 02.10.2024.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Viitattu 20.03.2024.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu 31.03.2025.
- Itä-Suomen yliopisto. 2024. *Opinto-opas 2023–2024*. Saatavissa: <https://opas.peppi.uef.fi/fi/perustutkintokoulutus/29402-farmasian-laitos/24284/13957?period=2023-2024>. Viitattu 21.03.2024.
- Jokinen, L. 2020. *Terveyspalveluita vai myyntityötä: Apteekkien toiminnan strateginen kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä*. Helsinki. Helsingin yliopiston farmasian tiedekunta. Väitöstutkimus. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/088d4917-f6dc-483c-9d90-c62e11ca0bb3/content>. Viitattu 01.10.2024.

Juuti, P. & Luoma, M. 2022. *Strateginen ajattelu ja johtaminen: Matka läpi maailmankuvien*. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523702592/preview>. Viitattu 16.03.2024.

Järvenpää, E. 2010. *Strategia, bsc ja ite-arviointi apteekin laatutyössä – oleum-projektin tulokset*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. PD-projektityö. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/7aac1165-e618-4c57-bd76-9c76dd04f9fd/content>. Viitattu 02.10.2024.

Järvinen, P. 2020. *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXATH-BBEXEBA#/kohta:III\(\(20\)Motivaatio\(\(20\)vuoro\(\(ad\)vaikutus\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)paikan\(\(20\)ilma-piiri/piste:tBV](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXATH-BBEXEBA#/kohta:III((20)Motivaatio((20)vuoro((ad)vaikutus((20)ja((20)ty((f6)paikan((20)ilma-piiri/piste:tBV). Viitattu 07.10.2024.

Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FAIB-CXCTEB#/kohta:2\(\(20\)Strategia\(\(20\)menestystekij\(\(e4\)n\(\(e4\):2.1\(\(20\)Strategian\(\(20\)m\(\(e4\)\(\(e4\)ri-telm\(\(e4\)t\(\(20\)ja\(\(20\)kehitysvaiheet\(:Strategisen\(\(20\)johtamisen\(\(20\)kehitysvaiheet/piste:t6b](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FAIB-CXCTEB#/kohta:2((20)Strategia((20)menestystekij((e4)n((e4):2.1((20)Strategian((20)m((e4)((e4)ri-telm((e4)t((20)ja((20)kehitysvaiheet(:Strategisen((20)johtamisen((20)kehitysvaiheet/piste:t6b). Viitattu 23.03.2024.

Kamensky, M. 2023. *Ihmisen elämän timantti: Menestyksen ja onnellisuuden strategia*. Helsinki: Professional Publishing Finland Oy.

Kaupan liitto. 19.02.2024a. *Tehokas lääkkeiden myyntijärjestelmä toisi talouteen jopa 250 miljoonan euron säästöt*. Tiedote. Saatavissa: <https://kauppa.fi/uutishuone/2024/02/19/tehokas-laakkeiden-myyntijarjestelma-toisi-talouteen-jopa-250-miljoonan-euron-saastot/>. Viitattu 19.03.2024.

Kaupan liitto. 09.01.2024b. *Suomessa lääkkeet ovat kalliita verrattuna Ruotsiin*. Tiedote. Saatavissa: <https://kauppa.fi/uutishuone/2024/01/09/suomessa-laakkeet-ovat-kalliita-verrattuna-ruotsiin/>. Viitattu 19.03.2024.

Kaupan liitto. 23.02.2023. *Suurin osa äänestäjistä haluaa vapauttaa apteekkien perustamisen*. Tiedote. Saatavissa: <https://kauppa.fi/uutishuone/2023/02/23/suurin-osa-aanestajista-haluaa-vapauttaa-apteekkien-perustamisen/>. Viitattu 19.03.2024.

Kokko, M., Hyvärinen, A. & Reinikainen, L. *Apteekkien tilinpäätösanalyysi vuosilta 2019–2022*. Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea. Fimea kehittää, arvioi ja informoi -julkaisusarja 7/2024. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148970/KAI%207%202024%20Apteekkien%20tilinp%c3%a4%c3%a4t%c3%b6sana-lyysi%20vuosilta%202019-2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 7.12.2024.

Kultanen, T. 2023. *Kohti moniälykästä johtamista*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/kohti-moniaykasta-johtamista-2023#kohta:2.\(\(20\)\(\(c4\)lyk\(\(e4\)s\(\(20\)ajattelu\(\(20\)v\(\(e4\)hent\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\)murheita\(:2.2\(\(20\)Ratkaisu\(\(20\)esihenkil\(\(f6\)ty\(\(f6\)n\(\(20\)haasteisiin](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/kohti-moniaykasta-johtamista-2023#kohta:2.((20)((c4)lyk((e4)s((20)ajattelu((20)v((e4)hent((e4)((e4)((20)murheita(:2.2((20)Ratkaisu((20)esihenkil((f6)ty((f6)n((20)haasteisiin). Viitattu 28.04.2024.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Lehtinen, M. 2022. *Itsehoitolääkkeiden hinnoittelu vapautui osittain*. Apteekkilehti 3/2022. Saatavissa: <https://apteekkilehti.fi/laakkeet/itsehoitolaakkeiden-hinnoittelu-vapautui-osittain>. Viitattu 05.03.2024.

- Leino, H. 2018. *Proviisorin työn viisi osa-aluetta apteekissa*. Saatavissa: [Proviisorin työn viisi osa-aluetta apteekissa » Farmasia-lehti \(farmasialehti.fi\)](#). Viitattu 22.03.2024.
- Lääkelaki*. 10.4.1987/395. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870395>. Viitattu 04.03.2024.
- Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea. 04.03.2024a. *Apteekki- ja sivuapteekkiluvat*. Saatavissa: https://fimea.fi/apteekit/apteekki- ja_sivuaapteekkiluvat. Viitattu 04.03.2024.
- Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea. 18.01.2024b. *Biologinen lääke voidaan pian vaihtaa apteekissa edullisempaan vaihtoehtoon*. Saatavissa: <https://fimea.fi/-/biologinen-laake-voidaan-pian-vaihtaa-apteekissa-edullisempaan-vaihtoehtoon>. Viitattu 01.10.2024.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. *Työhyvinvointi*. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Mujunen, S. 2014. *Reseptejä apteekin sisäiseen markkinointiin*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (YAMK). Opinnäytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83576/Mujunen_Sari.pdf. Viitattu 02.10.2024.
- Nikki, H. 2016. *Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät apteekissa*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (YAMK). Opinnäytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114046/Nikki_Hanna.pdf?sequence=1. Viitattu 02.10.2024.
- Pirinen, H. 2023. *Esihenkilö muutoksen johtajana*. 5., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAF-BBXXTBBAEF#kohta:2\(\(20\)Muutoksen\(\(20\)elinkaari\(\(20\)ja\(\(20\)muutosk\(\(e4\)yr\(\(e4\)/piste:t1MK](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAF-BBXXTBBAEF#kohta:2((20)Muutoksen((20)elinkaari((20)ja((20)muutosk((e4)yr((e4)/piste:t1MK). Viitattu 27.10.2024.
- Päiväniemi, T. 2017. *Liiketoiminnan riskienhallinta apteekissa*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämispalvelut HY+. Apteekki-farmasian erikoistumisopinnot, PD XII. Projektityö. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/604bc14f-18f1-4ddb-9d0c-751565d4e497/content>. Viitattu 02.10.2024.
- Raitis, J. 2022. *Itsehoitolääkkeiden hinnoittelu vapautui – apteekit ja valvonta uuden edessä*. Saatavissa: [Itsehoitolääkkeiden hinnoittelu vapautui – apteekit ja valvonta uuden edessä | Fimea Sic](#). Viitattu 05.03.2024.
- Reinikainen, L., Wedenoja, J., Mikkola, H. & Saastamoinen, L. *Mitkä ovat lääkehuollon todelliset haasteet?* 2023. Saatavissa: <https://sic.fimea.fi/-/mitka-ovat-laakehuollon-todelliset-haasteet->. Viitattu 16.3.2024.
- Rubanovitsch, M. D. 2020. *Modernin johtajan käsikirja: älä ole pomo*. 1. painos. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.
- Rötkin, L. 2015. *Terveisiä pomolle*. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/JAEBFXCTEB#kohta:Suorituksen\(\(20\)johtaminen\(\(20\)ja\(\(20\)pa-laute\(\(20\)piste:b925](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/JAEBFXCTEB#kohta:Suorituksen((20)johtaminen((20)ja((20)pa-laute((20)piste:b925). Viitattu 25.4.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. *Näkökulmia lääkehoitoon ja lääkkeiden jakeluun liittyvistä muutostarpeista. Virkamiesmuistio*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:5. Helsinki. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161340/STM_Rap_5_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 18.03.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. *Apteekkijärjestelmän kehittäminen. Nykytilan arviointi ja ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2023:6. Helsinki. Saatavissa: [Apteekkijärjestelmän kehittäminen – Nykytilan arviointi ja ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi \(valtioneuvosto.fi\)](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161340/STM_Rap_6_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 18.03.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. *Rokotuksia saavat jatkossa antaa useammat terveydenhuollon ammattilaiset*. Tiedote 25.04.2024. Saatavissa: <https://stm.fi/-/rokokuksia-saavat-jatkossa-antaa-useammat-terveydenhuollon-ammattilaiset>. Viitattu 01.10.2024.

Spiik, K.-J. & Spiik, K.-M. 2023. *Yhteisöohjautuvuus: Kestätkö ihmisiä, jotka ovat erilaisia kuin sinä?* Turku: Karlex.

Suomen Apteekkariliitto. 27.02.2024a. *Apteekkilupa*. Saatavissa: <https://www.apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/apteekkilupa.html>. Viitattu 27.02.2024.

Suomen Apteekkariliitto. 27.02.2024b. *Apteekit numeroina*. Saatavissa: <https://www.apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/apteekit-numeroina.html>. Viitattu 27.02.2024.

Suomen Apteekkariliitto. 05.03.2024c. *Eettiset ohjeet*. Saatavissa: <https://www.apteekkariliitto.fi/apteekkityo/eettiset-ohjeet.html>. Viitattu 05.03.2024.

Suomen Apteekkariliitto. 05.03.2024d. *Apteekkiala päivitti eettiset ohjeensa*. Saatavissa: <https://www.apteekkariliitto.fi/media/tiedotteet/2019/apteekkiala-paivitti-eettiset-ohjeensa.html>. Viitattu 05.03.2024.

Suomen Apteekkariliitto. 18.03.2024e. *Apteekkiuudistukset Pohjoismaissa ja Virossa*. Saatavissa: https://www.apteekkariliitto.fi/media/3-apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/julkaisut/23_4_19_apteekki-muutokset_pa-cc-88ivitys_2019_low.pdf. Viitattu 18.03.2024.

Suomen Apteekkariliitto. 21.03.2024f. *Apteekin ammattilaiset, proviisori*. Saatavissa: <https://www.apteekkariliitto.fi/apteekkityo/apteekin-ammattilaiset/proviisori.html>. Viitattu 21.03.2024.

Suomen Apteekkariliitto. 2023a. *Vuosikatsaus 2023*. Saatavissa: <https://www.apteekkariliitto.fi/wp-content/uploads/2024/06/apteekkariliitto-vuosikatsaus-2023.pdf>. Viitattu 19.03.2024.

Suomen Apteekkariliitto. 2023b. *Apteekkariliiton hallitusohjelman tavoitteet 2023*. Saatavissa: <https://www.apteekkariliitto.fi/media/hallitusohjelmatavoitteet-2023.pdf>. Viitattu 19.03.2024.

Suomen Farmasialiitto. 2023. *Farmasialiiton kannanotto apteekkien farmaseuttisen henkilöstön työvoimapulaan*. 01.03.2023. Kannanotto. Saatavissa: [Farmasialiiton kannanotto apteekkien farmaseuttisen henkilöstön työvoimapulaan - Farmasialiitto](https://www.farmasialiitto.fi/kannanotto/apteekkien-farmaseuttisen-henkiloston-tyovoimapulaan). Viitattu 21.03.2024.

Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2024. *Innostu, innosta, innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/CAEBBXTBBAEF#kohta:1\(\(20\)MIT\(\(c4\)\(\(20\)ON\(\(20\)\(\(c4\)LYK\(\(c4\)S\(\(20\)JOHTAMINEN/piste:t1KJ](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/CAEBBXTBBAEF#kohta:1((20)MIT((c4)((20)ON((20)((c4)LYK((c4)S((20)JOHTAMINEN/piste:t1KJ). Viitattu 04.10.2024.

Tanner, R. 2024. *Strategiasta käytäntöön: 80/20-sääntö uudistumisen vauhdittajana*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EACBBBXTBBAEF#kohta:Luku\(\(20\)12\(\(20\)\(\(7c\)\(\(20\)Organisaatio\(\(ad\)kulttuurin\(\(20\)rooli\(:Kulttuurin\(\(20\)johtaminen\(:Kohti\(\(20\)tavoitekulttuuria/piste:t1yd](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EACBBBXTBBAEF#kohta:Luku((20)12((20)((7c)((20)Organisaatio((ad)kulttuurin((20)rooli(:Kulttuurin((20)johtaminen(:Kohti((20)tavoitekulttuuria/piste:t1yd). Viitattu 04.10.2024.

Tast, P. 2024. *Lääkejakeluun muureja vai yhteistyötä?* Kaupan liitto, blogit. Saatavissa: <https://kauppa.fi/uutishuone/2024/02/21/laakejakeluun-muureja-vai-yhteistyota/>. Viitattu 19.03.2024.

Työturvallisuuskeskus. 2024a. *Apteekkien työturvallisuus ja -hyvinvointi*. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/apteekkiala/>. Viitattu 21.03.2024.

Työturvallisuuskeskus. 2024b. *Työhyvinvointi*. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>. Viitattu 28.4.2024.

Uusitalo, M. 2014. *Apteekin ja sen asiakaspalvelun johtaminen; selvitys käytännöistä isoissa apteekeissa*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Apteekki-farmasian erikoistumisopinnot, PD. Projektityö. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/2ee4dea5-96a2-4b06-8e8b-b075de874002/content>. Viitattu 02.10.2024.

Vaasan lääni. 2024. Wikipedia. Saatavissa: https://fi.wikipedia.org/wiki/Vaasan_l%C3%A4%C3%A4ni. Viitattu 30.09.2024.

Valli, R. 2015. *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. 2. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516761>. Viitattu 21.11.2024.

Valtioneuvoston asetus lääketaksasta. 17.10.2013/713. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130713#a20.12.2022-1090>. Viitattu 05.03.2024.

Valtioneuvosto. 2015. *Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015*. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163399/VNK_2015_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 18.03.2024.

Valtioneuvosto. 2019. *Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019*. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 18.03.2024.

Valtioneuvosto. 2023. *Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023*. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orpon-hallituksen-ohjelma-20062023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 19.03.2024.

Wallin, M. 2024. *Pohjanmaan proviisorikerhon jäsenistö ja maantieteellinen sijaintikattavuus*. Yksityinen sähköposti 31.05.2024. Viestin saaja Henna Ylituomaala

Viitala, A. 2014. *Esimiestyöskentelyn vaikutus apteekissa työskentelevien farmaseuttien työhyvinvointiin*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot, PD. Projektityö. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/e48605d1-3db1-4754-80c9-0573b0e6a792/content>. Viitattu 02.10.2024.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta*. 6. uud. p. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. 1. painos. Helsinki: Edita.

Åbo Akademi. 2024. *Studiehandbok 2022–2024*. Saatavissa: <https://studiehandboken.abo.fi/sv/program/22925?period=2022-2024>. Viitattu 21.03.2024.

KYSELYLOMAKE

ARJEN JOHTAMISMENETELMIÄ APTEEKISSA
(Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*))

TAUSTATIEDOT

1. Mikä on sukupuolenne? *
 - Mies
 - Nainen
 - Muu

2. Mikä on ikänne? *

3. Mikä on ammattinimikkeenne? *
 - Apteekkari
 - Proviisori

4. Montako vuotta olette kokonaisuudessaan toiminut esihenkilötehtävissä? Vastaus ilmoitetaan kokonaisina vuosina pyöristettynä lähimpään kokonaislukuun. *

5. Montako vuotta olette toiminut apteekkarina? Vastaus ilmoitetaan kokonaisina vuosina pyöristettynä lähimpään kokonaislukuun. *

6. Kuinka monta henkilöä työyhteisöönne kuuluu? *
 - Alle 5 työntekijää
 - 5–9 työntekijää
 - 10–14 työntekijää
 - yli 15 työntekijää

7. Kuinka laaja oli proviisorikoulutuksessa suorittamanne johtamiseen liittyvä koulutus? *
 - Ei yhtään kurssia
 - Joitakin kursseja
 - Useampia kursseja
 - En muista/osaa sanoa

8. Kuinka laaja on proviisorikoulutuksen jälkeen suorittamanne johtamiskoulutus? *
 - Ei mitään teoriapohjaista lisäkoulutusta
 - Yksittäisiä kursseja
 - Muutamia kursseja
 - Kymmeniä kursseja
 - Johtamiseen liittyvä tutkinto

TAVOITTEET

9. Mihin alla oleviin seikkoihin liittyen apteekissanne on asetettu tavoitteita? Valitse sopivat vaihtoehdot. *

- Työntekijäkohtainen palveltavien asiakkaiden lukumäärä
- Työntekijäkohtainen toimitettavien reseptien lukumäärä
- Asiakkaan keskiostoksen määrä
- Asiakkaan jonotusaika
- Kampanjassa olevien tuotteiden myyntitavoite
- Kouluttautuminen
- Poissaolot
- Jokin muu, mikä?
- Apteekissamme ei ole asetettu tavoitteita henkilöstölle

10. Kuinka usein tavoitteen saavuttamista seurataan? Vastatkaa niihin kohtiin, joissa apteekissanne on asetettu tavoite.

	Viikoittain	Kuukausittain	Kvartaaleittain	Puolivuosittain	Vuosittain
Asiakaslukumäärä					
Reseptilukumäärä					
Keskiostos					
Jonotusaika					
Myyntitavoite					
Kouluttautuminen					
Poissaolot					

11. Kuka tavoitteen saavuttamista seuraa? Vastatkaa niihin kohtiin, joissa apteekissanne on asetettu tavoite.

	Esihenkilö itsenäisesti	Työntekijä itsenäisesti	Esihenkilö ja työntekijä yhteistyössä	Tavoitteen täyttymistä ei seurata
Asiakaslukumäärä				
Reseptilukumäärä				
Keskiostos				
Jonotusaika				
Myyntitavoite				
Kouluttautuminen				
Poissaolot				

12. Valitsitte 9. kysymyksessä vaihtoehdon muu. Voisitko kertoa omin sanoin, kuinka usein ja kuka tavoitteen saavuttamista seuraa? *

13. Suoritataanko apteekissanne kehityskeskusteluja? *

- Kyllä
 Ei

14. Suoritatteko te apteekissanne kehityskeskustelut? *

- Kyllä
 En

15. Kuinka usein kehityskeskusteluja käydään? *

- Useammin kuin kerran vuodessa
 Kerran vuodessa
 Harvemmin

16. Riippumatta siitä käydäänkö työyhteisössänne kehityskeskusteluja, mitä mieltä olette seuraavista niihin liittyvistä väitteistä? Valitse sopivin vaihtoehto. *

	1=Täysin eri mieltä	2=Jokseenkin eri mieltä	3=En osaa sanoa	4=Jokseenkin samaa mieltä	5=Täysin samaa mieltä
Säännöllisesti suoritettuna ne auttavat kehittämään työympäristöä ja henkilöstöä.					
Keskustelussa pitää tarkastella apteekin strategiaa.					
Keskustelussa arvioidaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.					
Keskustelussa asetetaan uudet tavoitteet.					
Esihenkilön tulee kiittää työntekijää ja antaa hänelle positiivista palautetta.					
Keskustelussa myös esihenkilön tulisi saada palautetta.					
Keskustelussa palautteen antaminen on helppoa.					
Keskustelulle on helppo löytää sopiva ajankohta.					
Esihenkilö valmistautuu keskusteluun huolellisesti.					
Työntekijä valmistautuu keskusteluun huolellisesti.					
Keskustelussa saavutetaan hyvä vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä.					
Keskustelu jää pinnalliseksi.					
Kehityskeskustelut ovat työläitä toteuttaa, sillä ne vaativat paljon aikaa.					
Keskustelussa esiin tulleisiin työntekijän toiveisiin on helppo vastata.					
Keskustelusta luodaan kirjallinen yhteenveto.					
Sovitut asiat saadaan helposti toteutettua apteekin arjessa.					
Koen kehityskeskustelut tarpeettomiksi, koska työyhteisömme on pitkään ollut sama ja tunnen jokaisen työntekijän todella hyvin.					

17. Mistä seuraavista apteekkiliiketoiminnan tunnusluvuista keskustellette henkilökunnan kanssa? Valitse sopivat vaihtoehdot. *
- Liikevaihto
 - Liikevaihdon kasvuprosentti
 - Myyntikate tai myyntikateprosentti
 - Liikevoitto
 - Liikevoittoprosentti
 - Apteekkivero
 - Omavaraisuusaste
 - Suhteellinen velkaantuneisuus
 - Maksuvalmius
 - Muu, mikä?
 - Minulla ei ole tietoa kyseisistä tunnusluvuista
 - En keskustele henkilöstön kanssa mistään yllä mainituista tunnusluvuista

VIESTINTÄ JA PALAUTE

18. Millaisia viestinnän keinoja apteekissanne käytetään? Valitse sopivat vaihtoehdot. *
- Henkilökohtainen viestintä
 - Sähköinen intra apteekkiverkossa
 - WhatsApp-ryhmä
 - Muistilaput
 - Säännölliset palaverit pienemmissä henkilöstöryhmissä
 - Säännölliset palaverit koko henkilöstön kanssa
 - Muu, miten?
19. Kuinka usein säännöllisiä palavereita järjestetään? *
- Viikoittain
 - Joka toinen viikko
 - Kuukausittain
 - Joka toinen kuukausi
 - Harvemmin
20. Millä tavalla palaverit korvataan työntekijöille? *
- Palaverit järjestetään työajalla
 - Työajan ulkopuolella pidetyistä palavereista saa joko työajallisen tai rahallisen korvauksen
 - Työajan ulkopuoliset palaverit ovat työntekijöiden omaa aikaa
21. Kuinka usein annat palautetta henkilöstölle? *
- Päivittäin
 - Viikoittain
 - Kuukausittain
 - Harvemmin

22. Mitä mieltä olet seuraavista palautteen antamiseen liittyvistä väitteistä. Valitse sopivin vaihtoehto. *

	1=Täysin eri mieltä	2=Jokseenkin eri mieltä	3=En osaa sanoa	4=Jokseenkin samaa mieltä	5=Täysin samaa mieltä
Palautteen antaminen liittyy tyypillisesti arjen tilanteeseen.					
Palautteen antaminen liittyy tyypillisesti erilliseen tapahtumaan.					
Palautteen antaminen liittyy tyypillisesti onnistumiseen.					
Palautteen antaminen liittyy tyypillisesti epäonnistumiseen.					
Palautteen antaminen liittyy tyypillisesti kiittämiseen.					
Palautteen antaminen on tärkeä osa suorituksen johtamista.					
Positiivisen palautteen antaminen on helppoa.					
Rakentavan palautteen antaminen on helppoa.					

OSAAMINEN

23. Onko apteekissanne tehty osaamiskartoituksia? *

- Kyllä
 Ei

24. Onko apteekissanne tehty henkilökohtaisia koulutussuunnitelmia työntekijöille? *

- Kyllä
 Ei

25. Onko työntekijöillä mahdollisuus kouluttautua työajalla? *

- Kyllä
 Ei

26. Toteutuuko apteekissanne terveydenhuollon ammattihenkilöille kehoitettu (vähintään 3 päivää vuodessa) täydennyskoulutusvaatimus? *
- Kyllä
 - Ei
27. Arvioitko esihenkilönä suoritetun koulutuksen laatua? *
- Kyllä
 - En
28. Kuinka arvioisit henkilökuntanne innokkuutta osallistua tarjolla oleviin koulutuksiin. Valitse sopivin vaihtoehto. *
- Pääsääntöisesti jokainen henkilökunnan jäsen on innokas kouluttautumaan
 - Kouluttautumisinnoisuus vaihtelee jonkin verran työntekijöiden välillä
 - Kouluttautumisinnokuudessa on hieman haasteita
 - Kouluttautumisinnokuudessa on merkittäviä haasteita

MOTIVAATIO JA TYÖHÖN SITOUTTAMINEN

29. Onko farmaseuttisella henkilökunnalla apteekissanne asiakaspalvelun rinnalla muita vastuualueita? *
- Kyllä, jokaisella
 - Kyllä, osalla henkilökunnasta
 - Ei kellään
30. Mitkä seuraavista osa-alueista sisältyvät farmaseuttien työtehtäviin apteekissanne? Valitse sopivat vaihtoehdot. *
- Itsehoitoasiakkaan palveluvuorot
 - Koneellinen annosjakelu
 - Laboratoriotyöskentely
 - Työvuorosunnittelu
 - Hoito- tai palvelukotien lääketilausten käsittely
 - Verkkoapteekkitilausten käsittely
 - Markkinointi ja kampanjointi
 - Sosiaalisen median hallinta
 - Tukkuatilaukset
 - Tuoteryhmähallinta ("hyllyvastuualueet", sisältäen esimerkiksi myynnin seuranta, esillepano, valikoimassa olevat tuotteet)
 - Vanhenevien tuotteiden seuranta
 - Hinnanmuutosten hyvitykset
 - Edustajien tapaaminen
 - Oppilaan ohjaaminen
 - Uuden työntekijän perehdyttäminen
 - Tietosuojavastaava
 - Lääkitysturvallisuusvastaavana toimiminen

- Lääkehoidon kokonaisarviointien suorittaminen
- Inhalaatiohoidon tarkistaminen
- Rokotusoikeus
- Muu tehtävä, mikä?

31. Asiakaspalvelun lisäksi kuinka monta vastuualuetta farmaseuttia kohden apteekissanne on? *

- Keskimäärin alle 5
- Keskimäärin 5–10
- Keskimäärin yli 10
- Vastuualueiden määrä vaihtelee merkittävästi farmaseuttien välillä

32. Henkilökunta pystyy vaikuttamaan merkittävästi omaan työnkuvaansa. Valitse sopivin vaihtoehto. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

33. Mitkä seuraavista henkilöstöeduista ovat apteekkinne käytössä? Valitse sopivat vaihtoehdot. *

- Ruokailuetu (esimerkiksi ateriatu, työpaikkaruokailu tai lounasseteli)
- Kahvitarjoiluun liittyvä etu (esimerkiksi erilaiset kahvi-, tee ja virvoitusjuomatarjoilu sekä ”perjantaipulla”)
- Terveystenhoitoon liittyvä etu (esimerkiksi laajennettu työterveyshuolto, erilaiset vakuutukset)
- Liikuntaseteli
- Kulttuuriseteli
- Henkilökunnan ostoetu
- Työmatkatuki (esimerkiksi matkalippu tai polkupyörä)
- Työajanjoustoon liittyvä etu (esimerkiksi joustava työaika, normaalia pidemmät vuosilomat, lomarahen vaihtaminen vapaaksi, etätömahdollisuus)
- Muu, mikä?

34. Kuinka usein järjestätte henkilökunnan yhteisiä tapahtumia työajan ulkopuolella? Valitse sopivin vaihtoehto. *

- Kuukausittain
- Kvartaaleittain
- Puolivuositain
- Vuositain
- Harvemmin

35. Onko apteekissanne ollut työvoimapulaa viimeisen vuoden aikana? *

- Kyllä
- Ei

36. Onko rekrytoinnissa ollut haasteita? *

- Kyllä
- Ei