



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Päivi Maria Hakala

**OSAAMISEN KARTOITTAMINEN
APTEEKISSA
CASE ISONKYRÖN APTEEKKI**

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK -tutkinto

2010

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK -tutkinto

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Päivi Hakala
Opinnäytetyön nimi	Osaamisen kartoittaminen apteekissa . Case Isonkyrön apteekki.
Vuosi	2010
Kieli	suomi
Sivumäärä	69 + 7 liitettä
Ohjaaja	Ossi Koskinen

Opinnäytetyön tavoitteena oli hyödyntää osaamiskartoitusta apteekkityössä. Projekti alkoi tarvittavien osaamisten määrittelyllä Isonkyrön apteekin henkilökunnan (= farmaseutit, proviisorit ja tekninen henkilöstö) kanssa osaamiskartoiksi maaliskuussa 2009. Nykyosaaminen arvioitiin itsearviointina, jota täydensi apteekkarin suorittama arviointi. Arvioinnit yhdistettiin kehityskeskusteluissa toukokuun aikana. Osaamiskartoituksen tulosten pohjalta laadittiin marraskuussa kehityssuunnitelmat koko apteekille, ammattiryhmittäin ja yksilötasolle. Lopuksi tehtiin koulutussuunnitelmat vuodelle 2010.

Osaamiskartoituksessa löytyi sekä vahvuuksia että kehitettäviä alueita. Koko apteekin kehittämisalueeksi nousi ATK-taidot. Lisäksi farmaseuttien ja teknisen henkilöstön kehittämisalueiksi nousi tietolähteiden hyödyntäminen omassa työssään. Proviisorien on puolestaan kehityttävä apteekin hoitajina edelleen. Kehityssuunnitelmiin laadittiin tavoitteiden lisäksi aikataulu, mittarit ja seuranta helpottamaan toteuttamista. Koulutussuunnitelmat laadittiin nyt ensimmäistä kertaa sekä yksilötasolle että ammattiryhmittäin koko apteekin lisäksi.

Osaamiskartoitus osoittautui käyttökelpoiseksi työkaluksi kehittämistoimien kohdentamisessa osaamisen johtamisessa. Samalla työntekijät perehtyivät itsearviointiin, mikä auttaa hahmottamaan paremmin omat tiedot ja taidot sekä motivoi niiden kehittämiseen edelleen. Täten työyhteisö siirtyy enenevässä määrin oppivammaksi organisaatioksi, mikä oli projektin lopullinen tavoite.

Avainsanoja	apteekki, itsearviointi, koulutussuunnitelma, osaamiskartoitus
-------------	--

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Entrepreneurship and business skills training program

Master`s Degree

ABSTRACT

Author	Päivi Hakala
Title	The Knowledge Inventory in a Pharmacy Case Isokyrö Pharmacy
Year	2010
Language	Finnish
Pages	69 + 7 Appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

The aim of this thesis was to make use of the knowledge mapping in pharmacy job. The project started by defining the necessary competencies with the staff at Isokyrö pharmacy (= assistant pharmacist, pharmacist and technicians) to making the knowledge maps in March 2009. The current knowledge was assessed through a self-assessment at home, which was supplemented by external assessment of the pharmacy owner. The assessments were merged in the appraisal discussions during May. On the basis of the results of the knowledge mapping development plans for the whole pharmacy were made, on occupation and individual levels in November. Finally, the training plans were made for the year 2010.

In the knowledge-based inventory both strengths and areas of improvement were found. An area of improvement in the whole pharmacy is the computer skills. In addition to the assistant pharmacists and technicians development area the use of data sources in their own job turned out to be an area of improvement. The pharmacist in turn have to become better managers of the pharmacy. Training plans were drawn up on both individual and professional levels.

The knowledge-based mapping tool proved to be useful in targeting development activities in the knowledge management. The self-assessment helps workers to better identify their own knowledge and skills and motivate to continue their development. This will enable that the working community moves increasingly to the learned organization, which was the final objective of this project.

Keywords	knowledge mapping, pharmacy, self-assessment, training plan
----------	---

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	8
1.3	Apteekkilaitos Suomessa	10
1.4	Apteekkilaitos Pohjoismaissa.....	10
1.5	Apteekkilaitos Baltiassa	12
2	APTEEKKIALAN KOULUTUS.....	13
2.1	Peruskoulutus Suomessa	13
2.2	Peruskoulutus ulkomailla.....	13
2.3	Täydennyskoulutus Suomessa	14
2.4	Täydennyskoulutus ulkomailla	15
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN	17
3.1	Osaaminen.....	17
3.2	Osaamisen kehittäminen	22
3.2.1	Oppiminen.....	22
3.2.2	Kehityskeskustelut	23
3.2.3	Osaamiskartoitus	26
3.2.4	Osaamiskartta.....	28
3.2.5	Kehittymissuunnitelma	31
3.2.6	Oppiva organisaatio	34
4	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	37

5	OSAAMISKARTOITUS ISONKYRÖN APTEEKISSA	40
5.1	Tavoitteet.....	40
5.2	Taustatietoa	40
5.3	Prosessikuvaus osaamisen kartoittamisesta	42
5.3.1	Vastuuhenkilöiden roolit.....	42
5.3.2	Osaamiskartoitusprosessin metodit ja aikataulut	43
5.3.3	Osaamiskarttojen laadinta	45
5.3.4	Osaamiskartoituksen toteutus	46
5.3.5	Osaamiskartoituksen tulosten koonti	46
5.3.6	Kehittymissuunnitelmien laatiminen	47
5.3.7	Koulutussuunnitelmien laatiminen vuodelle 2010.....	47
5.3.8	Osaamisen kehittymisen arviointi.....	48
6	TULOKSET.....	49
6.1	Osaamisen johtamisen prosessimalli.....	49
6.2	Osaamiskartat ja osaamiskartoitus	50
6.3	Kehittymissuunnitelmat	57
6.4	Koulutussuunnitelmat vuodelle 2010.....	59
6.5	Henkilökuntakysely ja apteekkarin haastattelu	61
7	POHDINTA.....	63
7.1	Osaamisen kehittämisprosessin arviointi	63
7.2	Jatkotoimenpiteet	65
7.3	Kokemuksia osaamisen kehittämisestä apteekissa.....	66
	LÄHTEET	67
	LIITTEET	

KUVAT:

Kuva 1. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat	9
Kuva 2. Osaamisympyrä	18
Kuva 3. Osaamiskäsi	19
Kuva 4. Jäävuorimalli osaamisesta	20
Kuva 5. Uuden tiedon syntyminen	20
Kuva 6. Apteekki-alaa koskevia muutosuhkia tai jo toteutuneita muutoksia	25
Kuva 7. Osaamiskartoituksen työvaiheet	27
Kuva 8. Osaamistasojen yleisluonnehdinta	29
Kuva 9. Yksilön osaamisen tavoiteprofiili	30
Kuva 10. Osaamisarvioinnin nelikenttä	31
Kuva 11. Oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja	33
Kuva 12. Esimiehen rooli johtamisen nelikentässä	35
Kuva 13. Oppivan organisaation tunnuspiirteitä	36
Kuva 14. Osaamisen perusta ja tulos	37
Kuva 15. Osaamiskartoituksen prosessointi teoriaan perustuen	39
Kuva 16. Prosessikaavio osaamisen johtamisesta Isonkyrön apteekissa	49
Kuva 17. Isonkyrön apteekin kokonaisosaaminen 2009	51
Kuva 18. Isonkyrön apteekin ammattiosaaminen 2009	51
Kuva 19. Isonkyrön apteekin työelämäosaaminen 2009	52
Kuva 20. Farmaseuttien arviot osaamisten tärkeydestä	53
Kuva 21. Proviisorien arviot osaamisten tärkeydestä	54
Kuva 22. Teknisen henkilöstön arviot osaamisten tärkeydestä	55
Kuva 23. Isonkyrön apteekin kokonaisosaaminen nelikentän mukaan	56

TAULUKOT:

Taulukko 1. Kahdeksan maan katsaus CE:n ja CPD:n pakollisuudesta	16
Taulukko 2. Osaamiskartoitusprosessin aikataulu	45
Taulukko 3. Isonkyrön apteekin kehittämissuunnitelmat	59
Taulukko 4. Isonkyrön apteekin koulutussuunnitelmat 2010	60

1 JOHDANTO

Lääkelaki (2006) edellyttää, että apteekkarin on huolehdittava koko henkilökunnan riittävästä täydennyskoulutuksesta huomioiden henkilökunnan peruskoulutus ja työtehtävät. Yleensä apteekin henkilökunta on innostunut ja hyvin motivoitunut käymään erilaisissa koulutuksissa, mutta useimmiten käydään satunnaisesti vain niissä koulutuksissa, joita on lähistöllä tarjolla ja joihin on resursien puitteissa voitu osallistua. Koulutuksen tarpeellisuuteen ja suunnitelmallisuuteen ei yleensä ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Koska koulutus on aina kustannus, pyritään tällä tutkimuksella kohdentamaan täydennyskoulutus paremmin tarpeisiin nähden osaamisen kartoittamisen avulla.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Pyrittiin siis vastaamaan kysymykseen, millainen on Isonkyrön apteekin nykyosaaminen sen taustoja ymmärtäen. Toimintatutkimuksessa tutkijan tulee olla hyvin perehtynyt tutkimuskohteeseen pystyäkseen ymmärtämään tutkimustuloksia (Järvinen & Järvinen 2000, 137). Tässä tapauksessa tutkija on työsuhteessa kohdeyrityksessä. Tutkijalle on tällöin haastavaa säilyttää neutraali ote koko tutkimuksen ajan. Yritysmailma on myös ympäristö, jossa käytännölliset toimintatutkimukset (case-tyyppiset) ovat tärkeässä roolissa, kun yritetään löytää tapoja tehdä asioita paremmin, tehokkaammin ja edullisemmin pitkällä tähtäimellä. Projektin toteuttaminen on tällöin jopa tärkeämpää kuin itse lopputulos ilmiön ymmärryksen lisääntyessä.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tässä osaamiskartoitusprojektissa yhdistyivät aiemmat projektityöt, joita on eri koulutusten yhteydessä tehty Isonkyrön apteekissa. Apteekkiproviisorin erikoistumisopinnoissa (PD) 2007 tutkimuksen suorittaja teki lopputyössään asiakastyytyväisyyskyselyjä, joista johdettiin strategiatyönä strategiakartta Isonkyrön apteekkiin vuosille 2008 - 2011 (Hakala 2007, 40). Apteekkarin yrittäjän erikoisammattitutkinnon (YEAT) 2009 projektityönä käynnistettiin kehityskeskustelukäytäntö Isonkyrön apteekissa toukokuussa 2008. Lisäksi eräs PD-kurssilainen

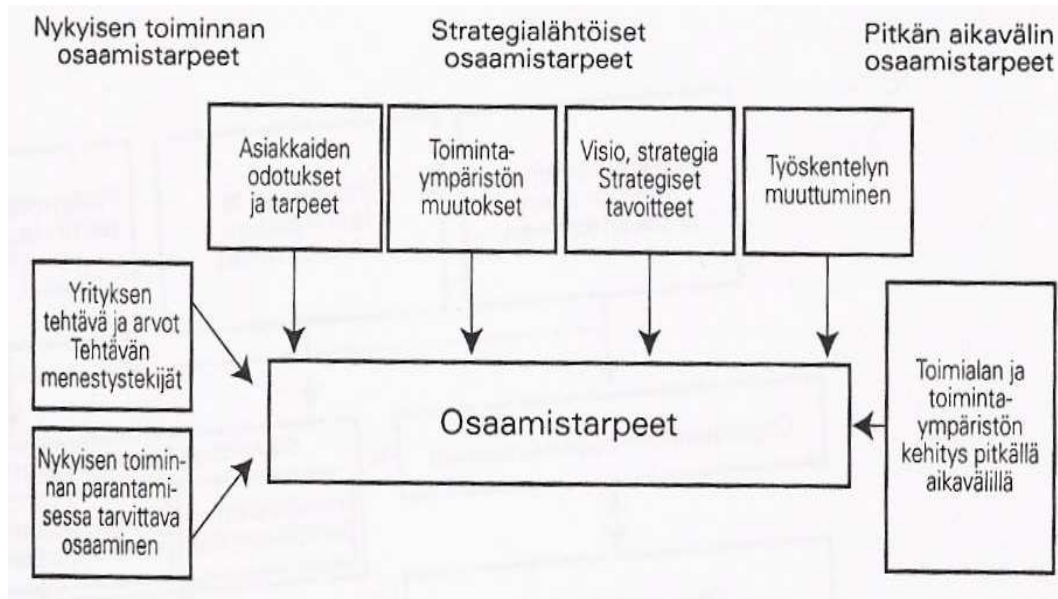
teki 2007 ilmapiiritutkimuksen seitsemässä eri apteekissa ja Isonkyrön apteekki oli yhtenä apteekkina mukana tutkimuksessa (Jääskeläinen 2007). Isonkyrön apteekin ilmapiiri todettiin tutkimuksessa erinomaiseksi, mikä on ehdoton edellytys osaamiskartoitusta tehtäessä. Hyvä ilmapiiri nimittäin tukee osaamiskartoitusta ja sen tekemistä. Huono ilmapiiri työpaikalla puolestaan saattaa entisestään huonontaa osaamiskartoitusta tehtäessä. Tällöin luottamuksellisuuden luominen projektin aikana on erittäin hankalaa.

Osaamiskartoituksessa liikutaan tärkeillä ja herkällä alueilla, joten sitä on johdettava tarkoin, ettei se mene arvosteluksi. Tällaisen kehitystehtävän on oltava kaikkien yhteinen projekti, jossa jokainen työntekijä saa olla mukana tasavertaisena jäsenenä. Tämä on ollut myös tämän projektin tavoitteena. Lopullisena päämääränä on ollut kehityssuunnitelmien laatiminen Isonkyrön apteekille, ammattiryhmille sekä yksilötasolle.

Konkreettisenä käytännön hyötynä on saada aikaan koulutussuunnitelmat vuodelle 2010 perustuen tehtyihin kehityssuunnitelmiin. Näin jää vuosi aikaa valmistautua vuoden 2011 sähköisen reseptin tuloon apteekkiin ja siihen liittyvien ATK-koulutustarpeiden täydentämiseen. Tämä työ on osaksi myös apteekin valmistautumista muutospaineesiin alalla. Lopullisena ja pidemmän aikavälin tavoitteena on lisäksi luoda Isonkyrön apteekkiin nykyistä oppivampi organisaatio.

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelmana on ”mikä on nykyosaaminen Isonkyrön apteekissa nyt” sekä tähän liittyen ”mitkä ovat osaamistarpeet tulevaisuudessa”. Ilman tätä tietoa ei voi kehittyä eteenpäin. Toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja apteekin täytyy pysyä kehityksen mukana myös osaamisen tasolla, joten strategialähtöisiä osaamistarpeitakaan ei saa unohtaa. Apteekkityö on lähinnä ammattiosaamista, jossa elinikäinen oppiminen on osa ammatti-identiteettiä, jolla myös voidaan vastata pitkän aikavälin muuttuviin osaamistarpeisiin. Organisaation osaamistarpeiden jaon lähtökohtia on esittänyt Ojala (2008) (Kuva 1).



Kuva 1. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat (Ojala 2008,109)

Lopputyössäni (Hakala 2007, 38) SWOT-analyysissä heikkoudeksi Isonkyrön apteekissa nousi täydennyskoulutuksen hyödyntäminen. Tähän haettiin parannusta osaamisen kartoittamisella, jonka avulla täydennyskoulutus jatkossa kohdentunee suunnitelmallisemmin osaamisvajaiden täyttämiseen.

Yhdeksi tutkimusongelmasta johdettavaksi alaongelmaksi voidaan nostaa myös ”kuinka osaamiskartta työkaluna toimii apteekin henkilökunnan osaamisen kartoittamisen välineenä”. Apteekki on erikoistavara-kauppa, jossa lait ja asetukset määräävät toimintaa. Yrityksille suunnitellut johtamistyökalut eivät aina sellaiseen suoraan sovi apteekkimaailmaan.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitä osaamista Isonkyrön apteekissa on (nykytila)?
2. Mitä osaamista Isonkyrön apteekissa tarvitaan tulevaisuudessa (visio)?
3. Miten saadaan suunnitelmallisuutta täydennyskoulutukseen (strategia)?

1.3 Apteekkilaitos Suomessa

Suomalainen apteekkilaitos on ainutkertainen. Samanlaista systeemiä ei muualta sellaisenaan suoraan löydy. Suomalaiset apteekit ovat yksityisomistuksessa, mutta toiminta on lakisääteistä. Lääkelaitos myöntää apteekkiluvan, joka on henkilökohtainen eikä henkilö voi omistaa kuin yhden apteekin kerrallaan. Apteekkiluvan saamisen edellytyksenä on proviisorin koulutus, joka on ylempi korkeakoulututkinto. Lisäansioiksi lasketaan täydennyskoulutus, joka on suoritettu proviisorin tutkinnon suorittamisen jälkeen sekä työkokemus. Lääkelaitos myös määrää apteekille toiminta-alueen, jota ei saa ylittää. Suomessa vapaa kilpailu ja apteekkien perustaminen vapaasti ei siten ole mahdollista. Tähän kilpailuvirasto sekä kauppa- ja teollisuusministeriö haluavat puuttua lähinnä vetoamalla muiden Pohjoismaiden vapaamman toimintamallin mukaisesti.

1.4 Apteekkilaitos Pohjoismaissa

Ruotsissa apteekit omisti valtio eli Apoteket Ab -yhtiö, mutta vuonna 2009 apteekkien omistus vapautettiin. Tällä hetkellä valtio omistaa 35 % apteekteista, Apoteket Hjärtat eli riskisijoittaja Altor 22 % ja Oriola-KD lääketukkuiliike 18 % (Koskela 2009, 10). Myös kauppaketjut Åhléns ja Ica aikovat aloittaa oman apteekkitoiminnan. Prosessin tavoitteena oli parantaa lääkkeiden saatavuutta, alentaa niiden hintoja ja tehostaa alan toimintaa (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007). Tietyin rajoituksin myös sairaala-apteekit voivat toimia avohoidon lääkkeiden vähittäisjakelijoina. Lisäksi marraskuun alussa 2009 vapautettiin päivittäistavarakauppamyyntiin (kaupat, kioskit ja huoltoasemat) yli puolet maan nykyisestä itsehoitolääkevalikoimasta, kuten särkylääkkeitä, hydrokortisonivoiteita, antihistamiineja, jälkiehkäisyvalmisteita ja nikotiinikorvaustuotteita (Luettelo-luonnos 2009). Myös Suomessa on tupakanvieroitustuotteet vapautettu kauppoihin muutama vuosi sitten. Vaikka luokitus itsehoito- tai reseptilääkkeeksi on kansallinen päätös, voi vastedes markkinoille tulla myös lääkkeitä, joiden itsehoitostatuksesta on päättänyt European Medicines Agengyn (EMA) esityksestä EU-komissio (Kostiainen 2009, 26). Ensimmäinen tällainen lääke Suomessa oli laihdutuslääke Alli, joka tuli itsehoitolääkkeenä myyntiin meille vuonna 2009. Suo-

malaisilla apteekkareilla on lisäksi koko ajan pelko siitä, että tuotteita vapautettaisiin päivittäistavarakauppoihin lisää Ruotsin mallin mukaisesti.

Norjassa on Pohjoismaiden liberaalein apteekkilainsäädäntö. Vuoden 2001 alussa vapautettiin apteekkien perustaminen ja omistus pohja (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007). Myös sairaala-apteekeilla on oikeus lääkkeiden vähittäisjakeluun avohoidossa Ruotsin mallin mukaan. Esimerkiksi Tamro-lääketukku kaupalla on omistuksessaan kokonainen apteekkiketju Apotek 1 ja se hallitsee 40 % maan apteekkimyynnistä toimien Apokjeden Group -nimellä (Salo 2003, Erola 2003). Norjassa on saanut vuodesta 2003 myydä päivittäistavara-kaupoissa, kioskeissa ja huoltoasemilla särkylääkkeitä sekä nikotiini-korvaustuotteita (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007). Norjan lääkelaitos on joulukuussa 2006 raportissaan todennut, ettei itsehoitolääkkeiden vapautus ole merkittävästi lisännyt itsehoitolääkkeiden kulutusta eikä väärinkäyttöä. Kuluttajien lääketurvallisuuden ei ole todettu heikentyneen. Syntynyt kilpailutilanne on hillinnyt itsehoitovalmisteiden hintojen kasvukehitystä. Järjestelmän käyttöönotto ei ole vaikuttanut haitallisesti apteekkipalvelujen saatavuuteen tai palvelupisteiden lukumäärään. Vuoden 2009 alussa päivittäistavara-kaupassa myytävää itsehoitolääkevalikoimaa laajennettiin allergialääkkeeseen sekä jälkikäisyvalmisteisiin (Folkehelseinstituttet 2009). Näiden tuotteiden myynti kasvoi noin viisi prosenttia nopeasti.

Tanskassa on hyvin jähmeä apteekkilaitos: lyhyet aukioloajat ja vain 400 apteekkia (Erola 2003). Apteekkarilla voi erityisyyttä olla neljä apteekkia kerralla omistuksessaan (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007). Lisäksi tanskalaiset saavat iltaisin ja viikonloppuisin maksaa yli kolmen euron päivystysmaksun kaikkien ostosten yhteydessä (Erola 2003). Siksi Tanskassa vapautettiin 120 apteekki-tuotetta muihin myyntipaikkoihin (mm. särkylääkkeet ja nikotiinikorvaustuotteet). Suomessa apteekkiverkosto on huomattavasti tiheämpi, sillä meillä on noin 800 lääkeliikettä eikä meillä ole päivystysmaksuja.

1.5 Apteekkilaitos Baltiassa

Virossa voi myös lääketukkukauppa omistaa apteekkeja. Tamrolla on ollut Virossa 19 apteekkiä omistuksessaan vuonna 2003, jotka kuuluivat Apoteek 1 -ketjuun osana 120 jäsenapteekista. Tämän ketjun tavoitteena on kattaa noin yksi kolmasosa Viron apteekkimarkkinoista. (Tamro Oyj; pörssitiedote 2003). Tällä hetkellä Virossa itsehoitolääkkeet ovat vain apteekkimyynnissä (Kostiainen 2009, 25).

Latviassa Tamro-lääketukkukaupalla on ollut vuonna 2003 kuuden prosentin osuus maan apteekkisektorista (Tamro Oyj; pörssitiedote 2003). Nämä apteekit kuuluivat Gimenes Aptieka -ketjun 25 apteekkiin. Myös Latviassa itsehoitolääkkeet ovat vain apteekkimyynnissä (Kostiainen 2009, 25).

Liettuassa apteekit ovat olleet lääketukkukauppojen saavuttamattomissa vielä vuonna 2003. Tamro osti silloin kuitenkin Litfarma ir partneriai -tukkukaupan. Näin Tamro hallitsi Liettuan lääketukkumarkkinoista 27 % (Tamro Oyj; pörssitiedote 2003). Liettuassa itsehoitolääkkeitä saa vain apteekeista (Kostiainen 2009, 25). Näin on myös 16 muussa Euroopan maassa eli edellä mainittujen lisäksi Islannissa, Saksassa, Ranskassa, Espanjassa, Belgiassa, Luxemburgissa, Itävallassa, Slovakiassa, Maltassa, Kreikassa, Turkissa ja Kyproksella.

2 APTEEKKIALAN KOULUTUS

2.1 Peruskoulutus Suomessa

Suomessa apteekeissa on kahdenlaista työvoimaa: teknistä ja farmaseuttista. Tekniseen henkilökuntaan kuuluvat siivoojat, tekniset työntekijät, lääketeknikot ja farmanomit. Siivooja saa yleensä toimipaikkakoulutuksen, mutta toki hygieniapassista on etua. Teknisen työntekijän pohjakoulutus voi vaihdella. Kaupallisesta koulutuksesta on kuitenkin apua mm. laskutustehtävissä. Lisäksi tekninen saa myös toimipaikkakoulutusta. Lääketeknikkoja koulutetaan oppisopimuksella ja koulutus kestää noin kolme vuotta. Tällaista koulutusta on esim. Turun sairaanhoito-oppilaitoksessa. Tekninen työntekijä ja lääketeknikko saavat rahastaa asiakkaita, mutta eivät saa neuvoa lääkkeestä mitään. Jos lääketyöntekijä menee teollisuuden töihin, hän voi käyttää tittelinä farmanomi, mutta ei apteekissa, jotta erotettaisiin 1970- ja 1980-luvuilla koulutetut farmanomit. He puolestaan saavat myydä itsehoitolääkkeitä, mutta eivät antaa muuta lääkeneuvontaa kuin mitä paketin kyljestä löytyy painettuna.

Farmaseuttiseen henkilöstöön kuuluvat farmaseutit ja proviisorit. Farmaseutin koulutus kestää noin kolme vuotta ja on alempi korkeakoulututkinto (Suomen Apteekkariliitto). Koulutusta antavat Helsingin ja Kuopion yliopistot sekä Åbo Akademi Turussa ruotsin kielellä. Farmaseutin tutkinnon laajuus on 180 opintopistettä (1 opintopiste = 27 h opiskelua) ja siihen sisältyy ½ vuoden työharjoittelu. Proviisorin koulutus on viisivuotinen ylempi korkeakoulututkinto, jonka laajuus on siten 300 opintopistettä. Proviisoriksi voi lukea joko Helsingin tai Kuopion yliopistoissa. Myös apteekkarilta (= apteekin omistaja) edellytetään proviisorin tutkintoa.

2.2 Peruskoulutus ulkomailla

Kansainvälisesti katsottuna farmasian opinnot ovat muodollisesti toisiaan vastavia lääkekoulutuksia, mutta kansallinen pätevyys maakohtaisesti täytyy aina täydentää, jos työskentelee eri maassa kuin on opiskellut (FIP 2008). FIP (= The International Pharmaceutical Federation) on ajamassa farmasian koulutusta kokonaisuudessaan ylemmäksi korkeakoulututkinnoksi, jotta koulutuksen laadukkuus

säilytettäisiin tieteellisemmällä pohjalla. Tämä etenee hitaasti ja omalla painolla, mutta tavoite on hyvä, sillä elämme tietoyhteiskunnassa, jossa on osattava erottaa tietolähteiden oikeellisuus valtavasta tietotulvasta ja ylempi korkeakoulutus antaa siihen paremmat mahdollisuudet.

2.3 Täydennyskoulutus Suomessa

Perus- ja jatkokoulutusta täydentävät muutaman päivän lyhyet ammatilliset intensiivikoulutukset eli täydennyskoulutukset. Työvoimahallinto rahoittaa 2/3 osan rääätälöimistään ns. TäsmäKoulutuksista (Työvoimatoimisto). Ne ovat puolestaan vaihtoehto nykyisen henkilöstön koulutukseen silloin, kun yrityksessä tapahtuu muutoksia, jotka edellyttävät yrittäjän tai työntekijöiden osaamisen perusteellisempaa päivittämistä. TäsmäKoulutuksen vähimmäiskesto on 10 koulutuspäivää opiskelijaa kohden. Tämä koulutus toteutetaan usein ilta-, viikonloppu- ja etäkoulutuksena.

Farmasian ala kehittyä jatkuvasti. Uusia lääkkeitä tulee koko ajan markkinoille ja vanhoja poistuu. Pystyäkseen työskentelemään täysipainoisesti ainakin farmaseuttisen henkilöstön on koulutauduttava koko ajan. Myös asiakkaista on tullut vaativampia. He noutavat entistä enemmän tietoa netistä. Tiedon oikeellisuutta apteekkilaisten on arvioitava ja suodatettava käytännön elämään. Tämä edellyttää jatkuvaa elinikäistä oppimista, jota edellyttää myös apteekkitoiminnan eettiset ohjeet. VI ohje kuuluu: ”Apteekkihenkilökunta ylläpitää ja kehittää ammattitaitoaan voidakseen toimia asiakkaan ja terveydenhuollon edun mukaisesti” (Suomen Apteekkariliitto 2008). Lisäkommenttina ohjeesta löytyy: ”Koulutus, kouluttautuminen ja ajan tasalla pysyminen ei rajoitu ainoastaan työaikaan”. Tämä on hyvä motivaattori farmaseuttiselle henkilökunnalle käydä erilaisissa täydennyskoulutuksissa myös iltaisin työajan jälkeen. Apteekki-alalla ei ole vielä käytetty kovin paljon TäsmäKoulutus -vaihtoehtoa. Suomessa farmaseuttinen henkilöstö ei menetä oikeuksiaan, vaikka ei huolehdisikaan omasta täydennyskoulutuksestaan. Kyseessä on vain oma motivaatio suoriutua työstään hyvin.

2.4 Täydennyskoulutus ulkomailla

Myös kansainvälisesti elinikäiseen oppimiseen on kiinnitetty huomiota (Pharmacy Education Taskforce 2008). Puhutaan CPE:stä (= Continuing Pharmacy Education) eli jatkuvasta farmaseuttisesta kouluttautumisesta. Joulukuussa 2008 on perustettu uusi keskustelufoorumi Taskforce CoP, jossa ovat mukana WHO, UNESCO ja FIP (= The International Pharmaceutical Federation). Tarkoituksena on kehittää elinikäistä oppimista farmasian alalla maailman laajuisesti. CPE:ssä yhdistyvät CPD (= Continued Professional Development) eli jatkuva ammatillinen kehittyminen ja CE (= Continued Education) siis elinikäinen oppiminen.

Farmasistien elinikäisestä oppimisesta on myös tehty tutkimus kahdeksassa eri maassa eli Hollannissa, Isossa Britanniassa, Ranskassa, Saksassa, Australiassa, Uudessa Seelannissa, Kanadassa (Ontario) ja Yhdysvalloissa (Review Articles 2007). Muissa maissa paitsi Isossa Britanniassa, Ranskassa ja Kanadassa on erilaisia arvostuspistesysteemejä liittyen elinikäiseen oppimiseen. Hollannissa, Saksassa ja Australiassa pitää käydä vuosittain noin viikon verran täydennyskoulutusta ylläpitääkseen ammattitaitonsa ajan mukaisena. Uudessa Seelannissa edellytetään vähintään yhtä täydennyskoulutusjaksoa harjoituksineen vuosittain. Hollannissa, Ranskassa ja Saksassa ammatinharjoittamisen edellytyksenä on täydentää koulutustaan 3 - 5 vuoden välein. Ellei huolehdi omasta ammattitaidostaan, tästä seuraa erilaisia sanktioita. Pahimmassa tapauksessa voi menettää jopa ammatinharjoittamisluvan kuten USA:ssa (Taulukko 1).

Taulukko 1. Kahdeksan maan katsaus CE:n ja CPD:n pakollisuudesta mukaillen American Journal of Pharmaceutical Education 2007; (3) Article 52:n tutkimusta.

MAA	SYSTEEMI	PAKOL- LISUUS	PISTEYTYYS	VALVONTA	SANKTIO
Hollanti	CE	Kyllä	6 pv / v	joka 5. vuosi	terveysvakuutuk- sen menettäminen
Iso- Britannia	CPD	Kyllä	-	alkanut 2007	-
Ranska	CE	Ei	-	joka 5. vuosi	tukiopetusta
Saksa	CE	Ei	150 CE pis- tettä / 3 v (1 p = 45 min)	joka 3. vuosi	ei saa CE -todistusta
Australia	CE + CPD	Ei	40 p / vuosi (1-3 p / h vaativuuden mukaan)	satunnaisesti	harjoitusehto
Uusi- Seelanti	CE + CPD	Kyllä	12 p / 3 v (1-4 p / koulu- tus + harjoitus)	satunnaisesti	harjoitusehto
Kanada (Ontario)	CPD + harjoitus	Kyllä	-	harjoituskatsaus	harjoitusluvan menetyks
USA	CE	Kyllä	osavaltio- kohtainen	satunnaisesti	lupa peruuntuu

CE = Continuing Education = elinikäinen oppiminen

CPD = Continuing Professional Development = jatkuva ammatillinen kehitys

Myös Suomessa voitaisiin laatia järjestelmä, joka kontrolloisi ammattitaidon ylläpitoa. Sen säilymisen takeena voisi olla esimerkiksi valtakunnallinen koulutus-kortti. Samalla se ylläpitäisi työntekijän työmarkkina-arvon työpaikkoja haettaessa. Todiste oman ammattitaidon ylläpitämisestä kannustaisi omalta osaltaan itsensä kehittämiseen entistä enemmän, johon pelkkä moraalinen / eettinen vetoamus eivät aina välttämättä riitä.

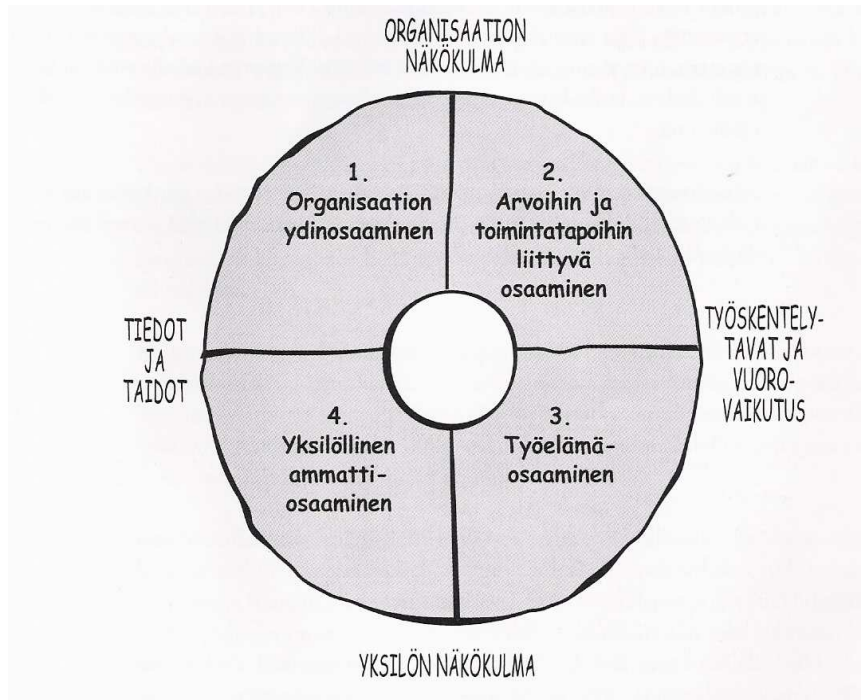
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään (Sydänmaanlakka 2001, 122). Pohjana ovat organisaation visio, strategia ja tavoitteet, eli mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Osaamistarpeet määritellään strategiaan perustuen. Organisaation ydinosaamisista, joita voi olla 5 - 10 kerrallaan, muodostetaan osaamiskartat. Niiden avulla osaaminen arvioidaan kehityskeskusteluissa, jolloin tiedetään osaamisvajeet. Havaitut osaamispuutteet pyritään täyttämään kehityssuunnitelmien avulla. Niitä on seurattava ja ohjattava tavoitteellisesti organisaation vision suuntaisesti, jotta organisaation tavoitteet pystytään saavuttamaan.

Kun puhutaan osaamisesta, on aina hyvä määritellä osaaminen ja se, mistä näkökulmasta osaamista lähestytään (Sydänmaanlakka 2001, 126). Suurimpia esteitä osaamisen johtamisen viemisessä käytäntöön ovat olleet tarkastelutapojen erilaisuus ja käsitteelliset epäselvyydet.

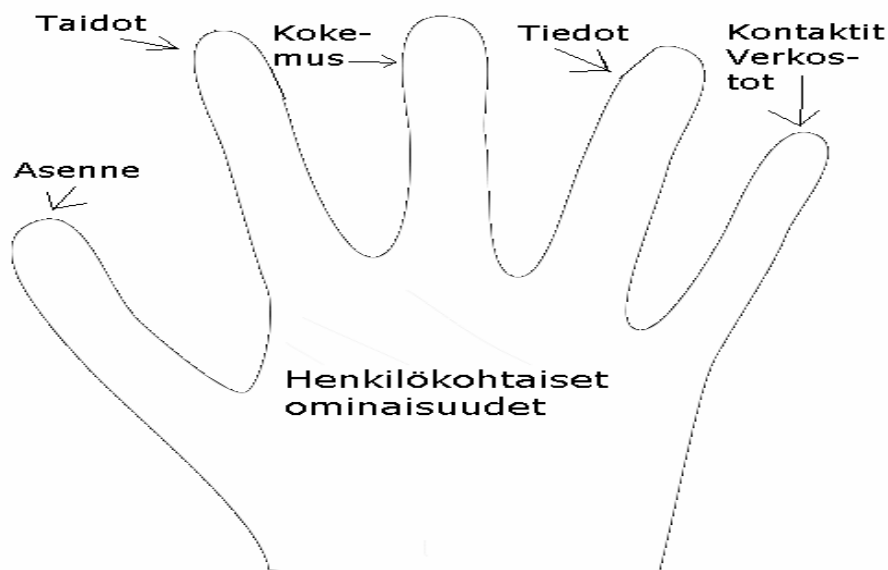
3.1 Osaaminen

Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin (Valtiovarainministeriö 2001). Osaaminen voidaan jakaa neljään pääalueeseen: organisaation ydinosaamiseen, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvään osaamiseen, työelämäosaamiseen sekä yksilölliseen ammattiosaamiseen. Osaamisympyrä (the competence scope) ottaa huomioon myös kaksi eri tasoulottuvuutta: organisaatio suhteessa yksilöön sekä tiedot ja taidot suhteessa työskentelytapoihin sekä vuorovaikutustaitoihin (Kuva 2, Hätönen 2005).



Kuva 2. Osaamispyyrä (Hätönen 2005, 21).

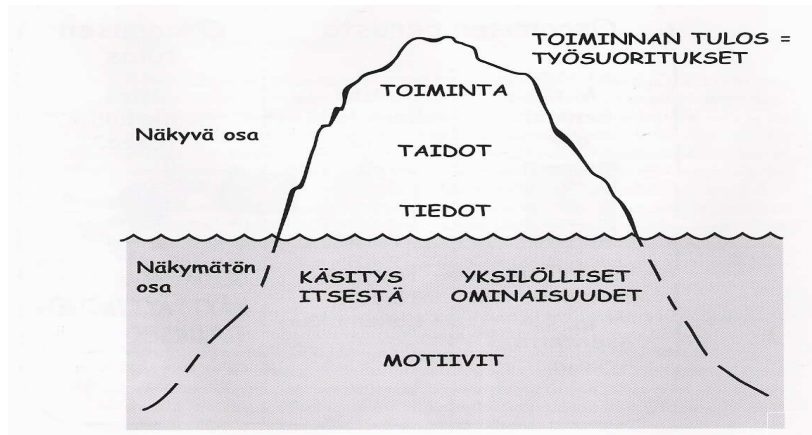
Ydiosaamiset luovat kilpailuetua, jota toisten on vaikea kopioida. Strategiakartta puolestaan huomioi myös yrityksen arvot ja toimintatapoihin liittyvän osaamisen (Hakala 2007, 39). Yhä enenevässä määrin työelämäosaaminen korostuu nyky-yhteiskunnassa. Menestyäkseen työyhteisössä yksilö tarvitsee entistä enemmän vuorovaikutustaitoja, sillä tiimityö on lisääntymässä varsinkin asiantuntija-organisaatioissa. Yksilöllinen ammattiosaaminen puolestaan muodostaa organisaation osaamisen perustan, johon organisaation oppiminen pohjautuu. Itse ammattitaito syntyy koulutuksen ja kokemuksen kautta. Yksilön osaamista voidaan kuvata myös osaamiskäden avulla. Jokaisella sormella on oma merkityksensä. Peukalo kuvaa asennetta. Etusormi edustaa taitoja. Keskisormi on kokemuksen sormi. Nimettömään on kerääntynyt yksilön tiedot ja pikkusormessa ovat kontaktit sekä verkostot. Pikkusormi on näppärä tarttumaan muihin käsiin. Otalan (2008) mukaan kämmenen henkilökohtaiset ominaisuudet yhdistävät sormet kokonaiseksi kädeksi (Kuva 3).



Kuva 3. Osaamiskäsi (Ojala 2008, 51 mukailleen).

Nämä kaikki osa-alueet eli asenne, taidot, kokemukset, tiedot sekä kontaktit yhdessä auttavat hyvään työsuoritukseen eli synnyttävät yksilön pätevyyden (= yleis- ja tehtäväkohtainen osaaminen). Osaamisen kehittäminen kaikilla osa-alueilla on tärkeää, koska jos kehitetään vain tietoja ja taitoja kehittyi osaaminen puutteellisesti. Osaamisen yksi ulottuvuus on myös yhteydet muihin osajiin eli verkostot. Toiset kädet yhdessä auttavat synnyttämään asiantuntijuutta.

Osaaminen voidaan kuvata lisäksi jäävuorimallina, mikä tuo osaamiseen mukaan näkymättömän ja näkyvän osaamisen. Näkyvää osaamista on vain jäävuoren huippu eli toiminta, taidot ja tiedot. Tämän osaamisalueen voi määrittellä tarkastikin, koska se on nähtävissä työsuorituksina. Isoin osa osaamisesta on kuitenkin näkymätöntä jäävuoren vedenalaista osaa eli käsitys itsestä, yksilölliset ominaisuudet sekä motiivit. Perustan näkyvälle toiminnalle luo henkilön näkymätön osaaminen. Näkymättömään osaan on vaikea vaikuttaa ulkoisesti Spencer & Spencer (1993) luoman jäävuorimallin mukaan (Kuva 4).



Kuva 4. Jäävuorimalli osaamisesta (Spencer & Spencer 1993, 10).

Tietoa on myös kahdenlaista: täsmätietoa ja hiljaista tietoa. Kirjatieta on tyypillistä täsmätietoa (explicit knowledge) ja se on tarkoin dokumentoitua, objektiivista ja helposti muille siirrettävää. Hiljainen tieto (tacit knowledge) sisältää henkilökohtaisen tiedon lisäksi paljon kollektiivista hiljaista tietoa ja se siirtyy jäljittelyn ja tekemisen kautta yksilölle. Hiljainen tieto on dokumentoimaton ja vaikeasti muille siirrettävää tietoa. Yrityksissä pitäisi kuitenkin pyrkiä löytämään ja siirtämään arvokas hiljainen tieto näkyväksi vuorovaikutuksen avulla Nonaka & Konnon (1998) mallin mukaan (Kuva 5).



Kuva 5. Uuden tiedon syntyminen (Nonaka & Konno 1998).

Sosialisaatiossa ryhmän jäsenet jakavat kokemuksiaan ja osaamistaan yhdessä tekemisen kautta. Ulkoistamisvaiheessa tieto kuvataan sanalliseen muotoon näkyväksi ja yhdistämisen kautta uutta tietoa liitetään laajempaan kokonaisuuteen. Sisäistämisyvaiheessa tieto muuttuu toiminnaksi ja se omaksutaan tavalla, joka luo edellytyksiä uudelle sosialisaatiolle ja hiljaisen tiedon omaksumiselle.

Apteekkityössä vaaditaan vahvaa lääkkeisiin liittyvää teoreettista osaamista sekä hyviä vuorovaikutustaitoja (Katajavuori 2005, 2). Näiden lisäksi farmaseuttiselta henkilöstöltä vaaditaan hyvää teoreettisen tiedon hallintaa, taitoja tilanteiden analysointiin ja ratkaisemiseen sekä halua ja valmiutta elinikäiseen oppimiseen. Osaaminen vapauttaa yksilön toimintaa yksilöllisten tekijöiden (motiivien) reflektiivisen toiminnan (vuorovaikutuksen), ammatti-identiteetin (työn merkityksellisyyden), oppimisympäristön avoimuuden ja kyseenalaistamisen sekä käytännön ja teorian yhdistämisen (hyödyntämisen) kautta (Katajavuori 2005, 77).

Apteekkityö on myös tiimityötä. Tiimin osaaminen on sitä, miten hyvin tiimi kykenee yhdistämään yksittäisten jäsentensä osaamista (Sydänmaanlakka 2001, 49). Tähän tarvitaan yhteinen kieli ja valmius keskusteluun. Tärkeintä on tiedon ja osaamisen jakaminen sekä halu jakaa oma osaaminen muiden kanssa. Yhteinen päämäärä, suoritustavoitteet ja toimintamalli auttavat tässä, koska suorituksista ollaan yhteisesti vastuussa. Tiimin osaaminen ei ole jäsentensä osaamisten summaa vaan jotain enemmän ($1 + 1 = 3$), kun asiantuntijuus lisääntyy työyhteisössä osaamisten yhdistyessä (= prosessiosaaminen).

Organisaation osaaminen syntyy yksilön ja tiimin osaamisten kautta muodostuneesta integroidusta osaamisesta, mikä näkyy rakenteisiin, järjestelmiin ja toimintamalleihin sisältyvissä osaamisissa (Viitala 2002, 56). Organisaation osaaminen on näkyvää ja säilyy, vaikka yksilö poistuisikin. Ydinosaaminen on myös aina organisaation osaamista (Ojala 2008, 55). Ydinosaaminen antaa yritykselle kilpailuetua ja asiakkaille lisäarvoa. Sitä on vaikea kopioida tai matkia, kuten esim. hyvää asiakaspalvelua, koska se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti.

Organisaation ydinosaaminen perustuu yksilön ammattiosaamiseen. Arvoihin perustuva osaaminen pohjautuu puolestaan työskentelytapoihin ja vuoro-

vaikutukseen, jota edustaa yksilön työelämäosaaminen (Hätönen 2005, ks. kuva 2). Tämä jako löytyy usein myös osaamiskartoista.

Voidakseen määritellä ydinosaamisen pitää olla selvillä yrityksen strategiasta, visiosta ja tavoitteista (Sydänmaanlakka 2001, 127). Visio on tulevaisuuden tahtotila, jonne strategia näyttää tien nykytilasta. Tasapainotetussa mittaristossa vision ja strategian toteuttamista tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta (Sydänmaanlakka 2001, 131). Nämä ovat talous, asiakas, prosessit ja oppiminen sekä uudistuminen. Strategiakartta on yksi väline havainnollistaa visuaalisesti tasapainotettu mittaristo (Hakala 2007, 40). Siinä oppiminen ja uudistuminen ovat yksi strategisesti tärkeä painopistealue. Samalla osaaminen kehittyy.

3.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamista voi kehittää monilla eri tavoilla kuten oppimisen kautta, kehityskeskustelujen avulla, suorittamalla osaamiskartoituksia osaamiskartoilla sekä niiden avulla laatia kehityssuunnitelmia tai pyrkimällä luomaan oppiva organisaatio kehittymistä tukevalla ja ylläpitävällä työilmapiirillä.

3.2.1 Oppiminen

Työssä yksilön osaaminen kehittyy 20 % koulutuksen avulla, 30 % vuorovaikutuksen myötä ja 50 % työtä tekemällä (Ojala 2008, 69). Koulutus on vain pieni osa kehitysprosessissa. Tarvitaan siis paljon muutakin. Oppiminen on sosiaalinen tapahtuma eli vuorovaikutustapahtuma. Se on pysyvä muutos toiminnassa tai ajattelutavassa.

Oppiminen = motivaatio / kokemus x arviointi / tarjolla oleva tieto x ymmärrys / soveltaminen (Sydänmaanlakka 2001,35).

Oppiminen riippuu aikaisemmista kokemuksista ja asenteista (Sydänmaanlakka 2001, 38). Lisäksi yksilöllä on erilaisia oppimistyylejä. Käytännön toteuttaja oppii parhaiten toiminnan kautta. Harkitsevan pohtijan on saatava rauhassa kerätä uutta tietoa ja arvioida sitä. Looginen ajattelija järkeilee ja rakentelee loogisia malleja. Aktiivinen osallistuja on kokeilija. Oppimista tulisi kehittää kuitenkin kaikkia

näitä eri tyylejä huomioiden sekä myös niitä hyödyntäen (Sydänmaanlakka 2001, 39).

Yksilön oppiminen on kaiken osaamisen lähtökohta, sillä kaikki oppiminen tapahtuu ensin yksilötasolla (Sydänmaanlakka 2001, 47). Tiimin oppimisprosessi puolestaan muodostuu vuorovaikutussuhteissa, joissa arvioidaan kokemuksia. Tällöin syntyy yhteinen ymmärrys, visio ja arvot sekä toimintaa ohjaava sisäinen malli. Organisaation oppiminen on kykyä uudistua ja muuttaa toimintaa. Palautekulttuuri ja -järjestelmät ovat tällöin avainasemassa. Lisäksi strateginen oppiminen on tärkeää: kyky lukea heikkoja signaaleja ja uudistua nopeasti. Organisaation oppiminen ei ole yksilö- tai tiimioppimisen summa.

Tulevaisuudessa osaamista ylläpidetään, kehitetään, siirretään ja tarpeen mukaan hankitaan uuttakin osaamista (ks. Valtiovarainministeriö 2003). Tavoitteena on synnyttää oppiva organisaatio, jolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan (Sydänmaanlakka 2001, 51). Tällöin oppimisesta tulee myös osa liiketoiminnan ydinosaamista.

Apteekissa oppivan organisaation osa-alueista parhaiten toteutuu osaamisen kehittäminen, visio ja yhteisöllinen oppiminen, sidosryhmiltä ja muilta oppiminen sekä oppimisen mittaaminen (Lehtonen 2003, 2). Sen sijaan suunnitelmallisuus, työryhmät / tiimit ja avoin tiedon kulku toteutuvat heikommin. Esimiehet voivat vaikuttaa organisaation oppimiseen luomalla käytännön mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen (Valtiovarainministeriö 2001). Keinoina voivat olla tukeminen, ajan antaminen työntekijöille, tavoitettavissa oleminen, oma esimerkki sekä palautteen antaminen.

3.2.2 Kehityskeskustelut

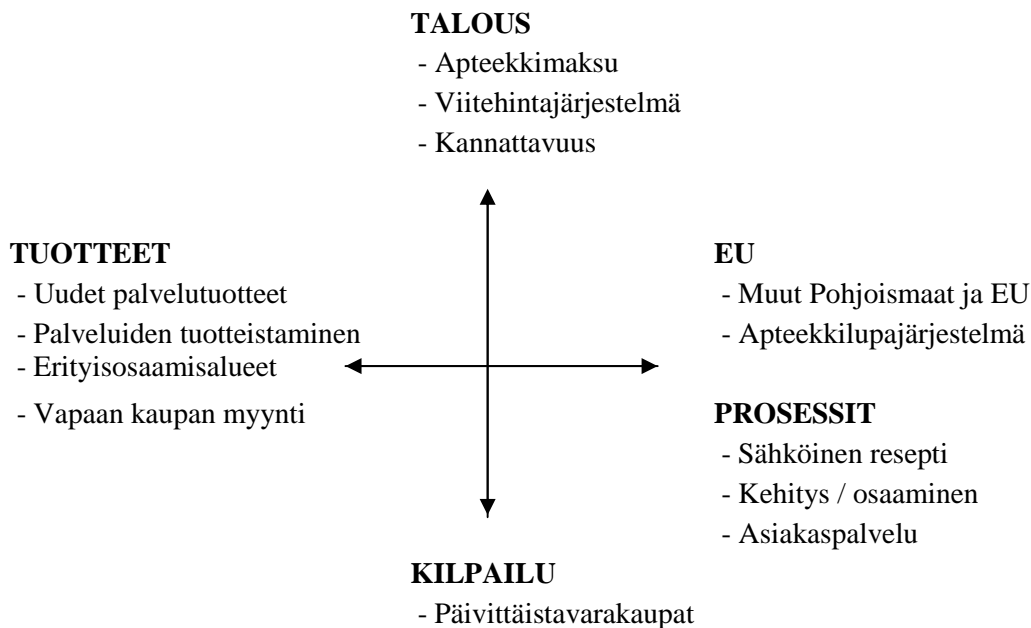
Kehityskeskustelut ovat yksi keino kehittää koko työyhteisöä, mutta myös osaamista voidaan niiden avulla ohjata tavoitteellisesti haluttuun suuntaan. Esimies ja alainen käyvät kahden kesken luottamuksellisen keskustelun alaisen ammatillisesta kehittymisestä käyttäen hyväkseen avointa vuorovaikutusta (Lahtiluoma ym. 2008, 72).

Tavoitteena on tarkastella työntekijän osaamista ja laatia hänelle kehittämissuunnitelma yhdessä esimiehen kanssa. Suunnitelmassa otetaan myös huomioon organisaation tavoitteet ja tarpeet. Samalla voidaan antaa palautetta molemmin puolin myönteisesti kehittämisen näkökulmasta. Esimiehen tehtävänä on luoda uskoa, että jokainen voi kehittyä omassa työssään. Lisäksi hänen tulee motivoida työntekijää hyvien tulosten saavuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Samalla työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Kehityskeskusteluun pitää valmistautua ennalta, siksi keskustelujen ajankohta on sovittava etukäteen. Sopiva keskustelujen käymispaikka on jokin muu kuin esimiehen työhuone. Tasavertaisempaan keskusteluun pääsee esim. kahvikupin ääressä huoneessa, joka on rauhallinen ja muilta pääsy estettynä. Kännykät suljetaan ja muut häiriötekijät yritetään poistaa mahdollisimman hyvin. Näin syntyy luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri keskustelun ajaksi. Keskustelun ei saisi kestää kahta tuntia pidempään tai sitä ei jaksakaan käydä täysipainoisesti loppuun. Keskusteluja olisi hyvä käydä kerran tai kaksi vuodessa. Säännölliset kehityskeskustelut antavat jatkuvuuden ja turvallisuuden tunteen (Lahtiluoma ym. 2008, 75).

Kehityskeskustelun tulisi noudattaa kehittävän vuoropuhelun periaatetta (Lahtiluoma ym. 2008, 75). Tällöin tasavertaisen keskustelun avulla esimiehelle syntyy mahdollisuus sitouttaa työntekijä työhönsä organisaation arvojen ja strategian mukaisesti sekä mahdollistaa työntekijän osaamisen kehittyminen organisaation tarpeiden suuntaisesti. Työntekijälle kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden tutustua työyhteisön muuttuviin tilanteisiin sekä auttaa hahmottamaan itsensä osaksi organisaation kokonaisuutta (Lahtiluoma ym. 2008, 75).

Apteekin toimintaan vaikuttavia tekijöitä nyt ja tulevaisuudessa on pohdittava tarvittavan osaamisen ja toiminnan muuttumisen kannalta. Muutospaineita apteekeille tulee monesta eri suunnasta. Kansainvälisesti toimintaa ohjailevat EU (mm. apteekkilupajärjestelmä) ja osittain myös talous sekä kilpailu (esimerkiksi tuotteiden vapauttaminen päivittäistavarakauppojen myyntiin). Suomalainen lainsäädäntö suuntaa apteekkien toimenkuvaa tuotteiden (mm. lääkkeiden myyntiluvat) ja prosessien (sähköinen eResepti) kautta kuten Suorsa on esittänyt (Kuva 6).



Kuva 6. Apteekki-alaa koskevia muutosuhkia tai jo toteutuneita muutoksia (Suorsa 2007, 4 mukailleen).

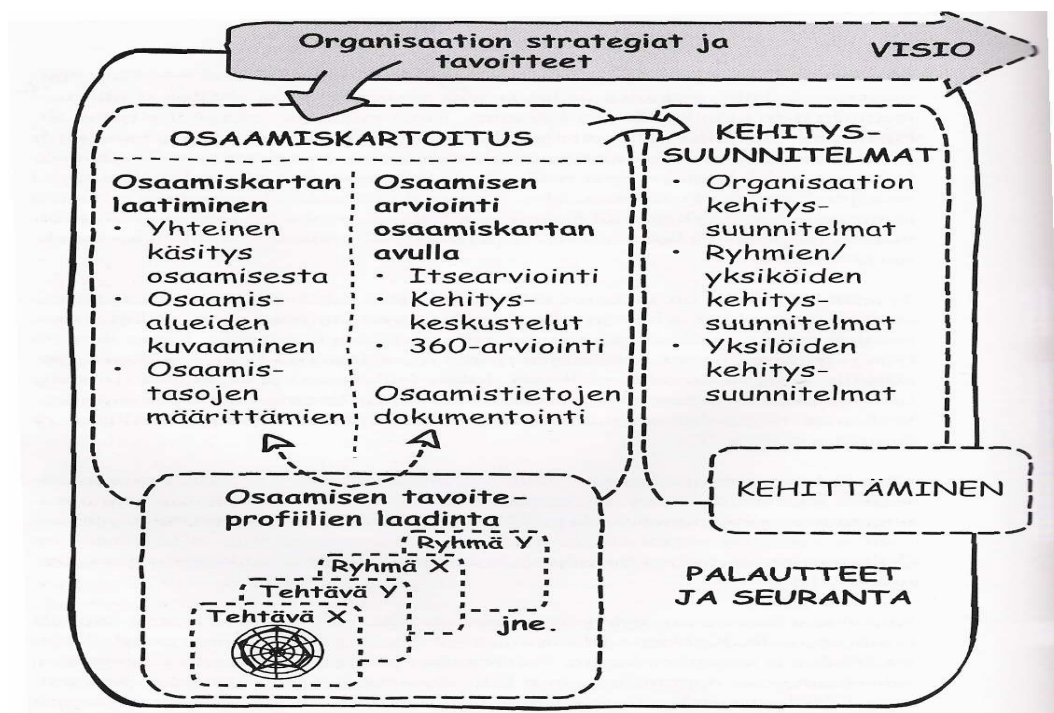
Onnistuneessa kehityskeskustelussa ilmapiiri on onnistuttu luomaan hyväksi ja luontevaksi (Lahtiluoma ym. 2008, 76). Alaiselle tulisi välittyä tunne, että keskustelutilaisuus on häntä varten ja että häntä kuunnellaan. Lisäksi keskustelun tulee olla sujuvaa. Esimiehellä on tässä suuri vastuu keskustelun vetäjänä. Hänen pitää muistaa, että kehityskeskustelut palvelevat sekä työntekijää että organisaation kehittymistä (Lahtiluoma ym. 2008, 77). Jokainen ihminen on arvokas ja haluaa tulla kuulluksi. Esimieheltä vaaditaan siten kehityskeskustelujen käymisessä ammatillista otetta, vahvaa esimiestaitoa, hyvää itsetuntoa ja uskallusta asettua palautteen kohteeksi ja antaa palautetta (Lahtiluoma ym. 2008, 79).

Kehityskeskustelut on nähtävä projektiksi, jolla on jatkuvuutta (Lahtiluoma ym. 2008, 79). Siksi ne on dokumentoitava, että voidaan palata edelliseen kehityskeskusteluun ja siinä tehtyihin sopimuksiin (Lahtiluoma ym. 2008, 79). Yleensä käytetään kehityskeskustelulomaketta, joka on siis työntekijän ja esimiehen välinen luottamuksellinen asiakirja. Onnistuneessa kehityskeskustelussa lopputuloksena syntyy yksimielinen suunnitelma kehittämistyön tavoitteista eli työntekijän henkilökohtainen kehittämissuunnitelma.

Kehityskeskustelussa vuorovaikutusta ohjaavat osaamiskartoituksessa laaditut osaamiskartat. Työntekijä on tehnyt ennen keskustelua itsearviointin omasta osaamisestaan ja esimies on tehnyt hänestä oman arvionsa. Itsearviointiin saa lisää realismia ulkopuolisen arvioinnin avulla. Kehityskeskustelussa arvioinnit yhdistetään ja samalla esimiehellä on tilaisuus asettaa tavoitteet osaamiselle (Hätönen 2005, 43). Kehityskeskustelussa laaditaan vielä työntekijälle kehityssuunnitelma, joka pohjautuu osaamiskartoituksissa esille nousseisiin osaamisvajaisiin.

3.2.3 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksen avulla luodaan käsitys organisaation nykyosaamisen tasosta ja määritellään, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan (Valtiovarainministeriö 2001). Samalla syntyy käsitys organisaation ydinosaamisesta (= kilpailuetuosaaminen) ja sen tasosta. Ydinosaamisen määrittely lähtee organisaation toiminta-ajatuksesta ja visiosta. Esimiehen tehtävänä on määrittellä ne strategiaan perustuen. Osaamiskartta on työkaluna muodostamassa yhteistä käsitystä ja arviointia osaamisesta. Kehityskeskustelussa saadaan luotua kehityssuunnitelma yksilölle, tiimille ja koko organisaatiolle kuten Hätönen on kirjassaan 2005 esittänyt. Organisaation strategiat, tavoitteet ja visio ovat kehittymisen perustana. Osaamiskartoitus perustuu osaamiskartan laatimiseen ja osaamisten arviointiin itsearviointin ja kehityskeskustelujen avulla. Näiden arviointien pohjalta voidaan laatia kehityssuunnitelmat organisaatiolle, ammattiryhmittäin ja yksilötasolle (Kuva 7).



Kuva 7. Osaamiskartoituksen työvaiheet (Hätönen 2005, 8).

Osaamiskartoitus on eräs organisaation kehittämistapa, jota voidaan hyödyntää kilpailuetua haettaessa. Tuoteinnovaatioita on yhä vaikeampi kehittää samoin uusia palveluita. Osaaminen ja etenkin ydinosaaminen synnyttävät tietoyhteiskunnassa helpoiten kilpailuetua ja tätä juuri eri organisaatiot hakevat, koska kilpailukyky perustuu osaamiselle (Viitala 2009, 170). Yksilön, tiimin ja organisaation osaaminen ovat ratkaiseva osa tätä kehitystyötä.

Strategialähtöisessä osaamisen kuvaamisessa tunnistetaan ja määritellään organisaation strategiset tulevaisuuden menestystekijät ja niiden edellyttämät osaamiset (Hätönen 2005, 11). Mikäli ei tunneta oman organisaation osaamista, ei tiedetä, täytyykö osaamista hankkia ulkopuolelta vai onko sitä jossain yksikössä, osastossa tai projektissa piilevänä. Strategialähtöinen osaamiskartoitus paljastaa, missä mitään strategian edellyttämää osaamista on ja ei ole. Tämän perusteella organisaatiossa voidaan ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin (Hätönen 2005, 11).

Myös tavoiteprofiilien laadinta auttaa yksilöä kehittymään. Kun tietää tavoitteen, mihin pitäisi pyrkiä, motivaatio kehittymiselle on suurempi. Yksilö ymmärtää, miksi minun pitäisi kehittyä edelleen. Jos tavoitteet pystytään kytkemään toimin-

taympäristön muutoksista johtuviin osaamistarpeisiin, samalla voidaan konkretisoida osaamistarve yksilölle. Mitä konkreettisempia tavoitteet ovat, sitä helpommin ne ovat saavutettavissa. Vain realistiset tavoitteet motivoivat yksilöä kehittymään edelleen (Lahtiluoma ym. 2008, 73).

Kehittyminen on jatkuva prosessi. Sitä on ruokittava palautteen ja seurannan avulla. Ilman palautetta yksilön on vaikea tietää, miten paljon pitäisi vielä kehittyä. Ellei kehittymistä seurata, prosessi jää vaillinaiseksi eikä etene loogisesti. Onnistuneeseen osaamiskartoitukseen kuuluvat kaikki nämä vaiheet.

Kehittämisen pääpaino on pätevyyksien vahvistamisessa, oppimisilmapiirin kehittämisessä ja oppimisesteiden poistamisessa (Hätönen 2005, 7). Organisaatiokulttuurin muodostamisen pohjana on kaikkia koskettava yhteinen tiimi-osaaminen, jota konkretisoivat osaamiskartat.

3.2.4 Osaamiskartta

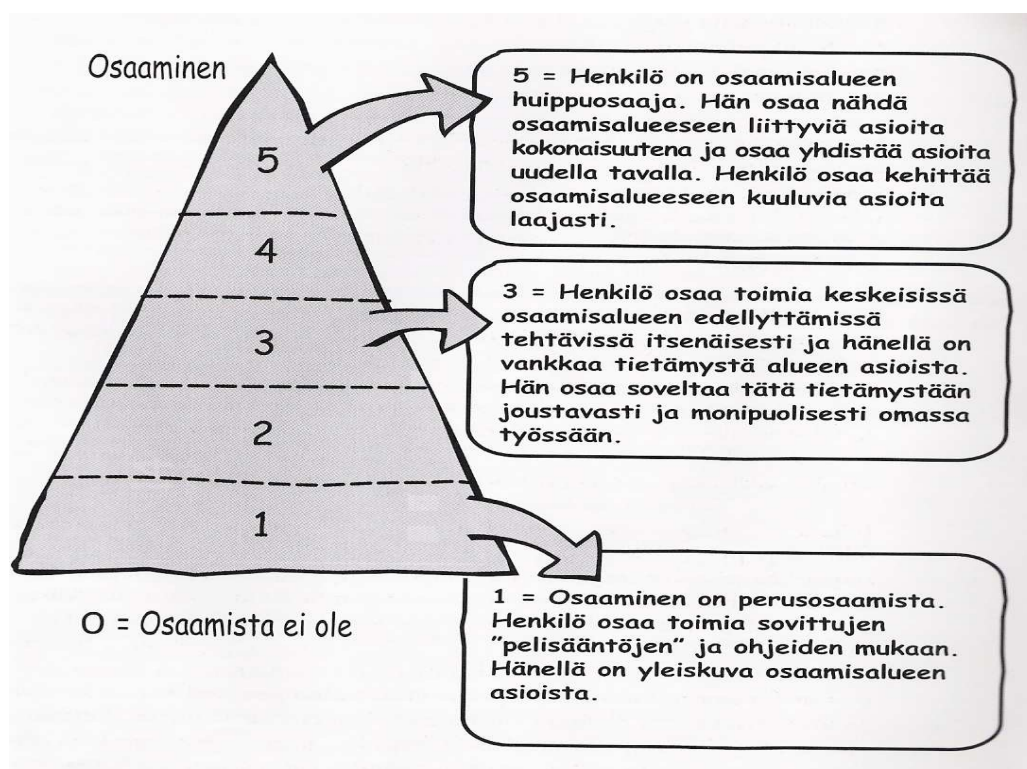
Osaamiskarttaan kootaan organisaation tarvitsemien osaamisten kuvaukset (Hätönen 2005, 11). Kuvauksien avulla osaamisiin on mahdollista saada yhteismitallisuutta sekä voidaan ennen kaikkea varmistaa yhteinen ymmärrys siitä, mitä eri käsitteillä tarkoitetaan. Osaamiskuvausten laatiminen muuntaa hiljaisen tiedon näkyväksi, ja organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset saavat dokumentoidun, yhteisen ja julkisen muodon.

Osaamiskartta on työväline osaamiskartoituksen tekemiseen. Siihen kootaan yrityksen toiminnan kannalta kaikki keskeiset osaamiset, joita yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartta on muodostettu osaamisalueista, jotka on kuvattu organisaatiossa yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti. Samalla osaamiskartta voi toimia itsesarvioinnin apuna (Hätönen 2005, 11). Se antaa myös raamit osaamisen kehittämislle sekä sen arvioinnille.

Osaamiskartan laatiminen edellyttää, että yhdessä sovitaan, mitä osaamisella juuri kyseisessä organisaatiossa ymmärretään ja mitä osaamisia halutaan nostaa esille (Hätönen 2005, 11). Sen jälkeen kuvataan osaamisalueita sekä määritetään osaa-

misen arvioinnin avuksi osaamistasokuvaukset. Siksi osaamiskarttoja ei voi suoraan kopioida yrityksestä toiseen, vaan ne ovat yrityskohtaisia asiakirjoja.

Osaamiskarttaan laaditaan yhdessä sovittu arviointiasteikko (Hätönen 2005, 29). Asteikko voi olla 0 - 5, jossa 0 tarkoittaa, että osaamista ei ole (voi kuvata tulevaa tarvittavaa osaamista) ja 5 tarkoittaa huippuosaajaa. Asteikon tulisi olla riittävän laaja, jotta arvioinnille löytyisi riittävästi vaihtoehtoja realistiseen osaamisen arviointiin. Liian kapea arviointiasteikko supistaa arviointia eikä todellinen osaaminen tule oikeassa valossa esiin. Toisaalta liian monimutkainen arviointiasteikko mutkistaa arviointia liikaa Hätösen (2005) mukaan (Kuva 8).

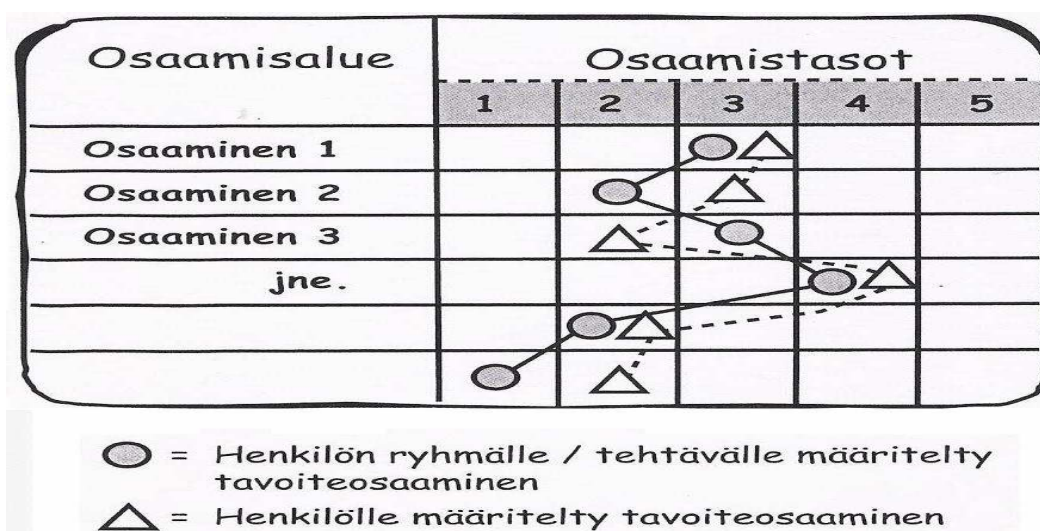


Kuva 8. Osaamistasojen yleisluonnehdinta (Hätönen 2005, 29).

Riittävän laaja arviointiasteikko takaa sen, että osaamisten välisiä eroja pystytään erottelemaan kylliksi (Hätönen 2005, 30). Alin osaamistaso voi olla monien henkilöiden tapauksissa joissakin osaamisissa riittävä taso, jos osaamisen tärkeys toimenkuvassa niin osoittaa. Huippuosaaminen määritellään niin vaativaksi, että

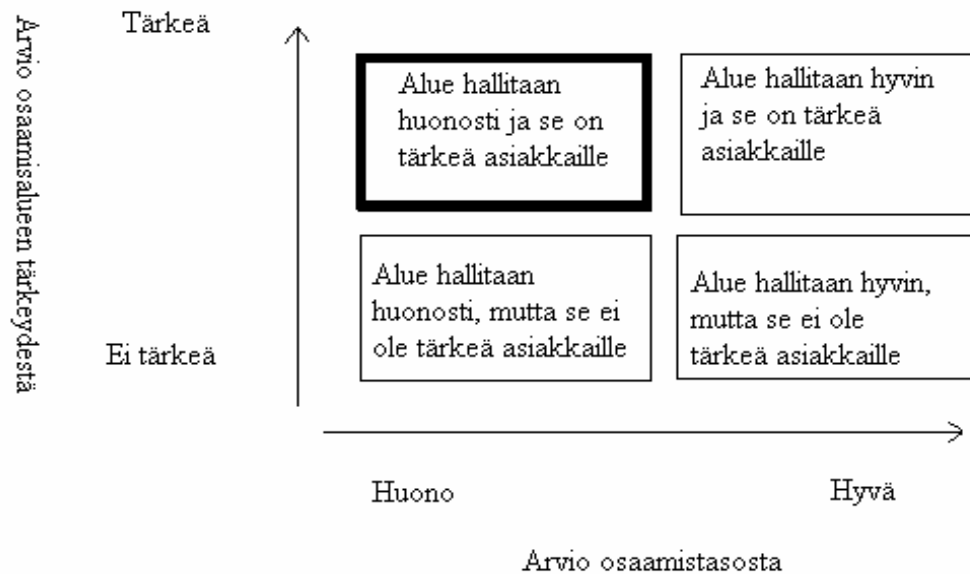
kyseinen taso voi olla säännönmukaisesti yhdellä henkilöllä tavoitteena vain jollain osaamisalueilla. Olennaista on ryhmän osaamisen yhdistelmä eli tiimiosaaminen.

Itsearvoinnin jälkeen kehityskeskustelussa voidaan muodostaa yksilön osaamiselle tavoiteprofiili (Hätönen 2005, 39). Pohjana voidaan käyttää ryhmän / organisaation osaamisprofiileja. Yksilötason profiilin määrittäminen ohjaa myös yksilön osaamisen arviointia ja kehityssuunnitelman laadintaa Hätösen mukaan (Kuva 9).



Kuva 9. Yksilön osaamisen tavoiteprofiili (Hätönen 2005, 39).

Osaamista voi kuvata myös nelikenttänä, jolloin eri osaamisten merkitystä ja tasoa arvioidaan kahden eri akselin muodostamassa nelikentässä. Osaamiset jaetaan neljään ryhmään: 1) alue hallitaan huonosti, mutta se ei ole myöskään tärkeä, 2) alue hallitaan huonosti ja se on tärkeä, 3) alue hallitaan hyvin, mutta se ei ole tärkeä, 4) alue hallitaan hyvin ja se on tärkeä. Kohta 2) eli alue, joka hallitaan huonosti ja se on tärkeä asiakkaalle (= Kuvan 10 vasen ylänurkka) on se, mikä kaippaa kaikista eniten huomiota strategisessa kehittämistyössä. Kaikkea ei tarvitse osata yhtä hyvin, mutta strategisesti tärkeitä alueita on hallittava erinomaisesti menestyäkseen kovassa kilpailussa ja muuttuvassa toimintaympäristössä Viitalan (2005) nelikentän mukaan (Kuva 10).



Kuva 10. Osaamisarvioinnin nelikenttä (Viitala 2005, 159 mukaillen).

Itsearvioinnin avulla voidaan selvittää, mitä on kehitettävä, organisaatio voi tunnustaa nykytilanteen, asettaa tavoitteita ja käynnistää kehittämistoimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamiskartan läpikäyminen ja oman osaamisen arvioimisen on todettu lisäävän työntekijän oman työn, työtehtävien ja samalla koko työyhteisön ja siinä vaadittavien osaamisten tarkastelua. Samalla vahvistuu oman työn ja osaamisen linkittyminen osaksi kokonaisuutta (Hätönen 2005, 42).

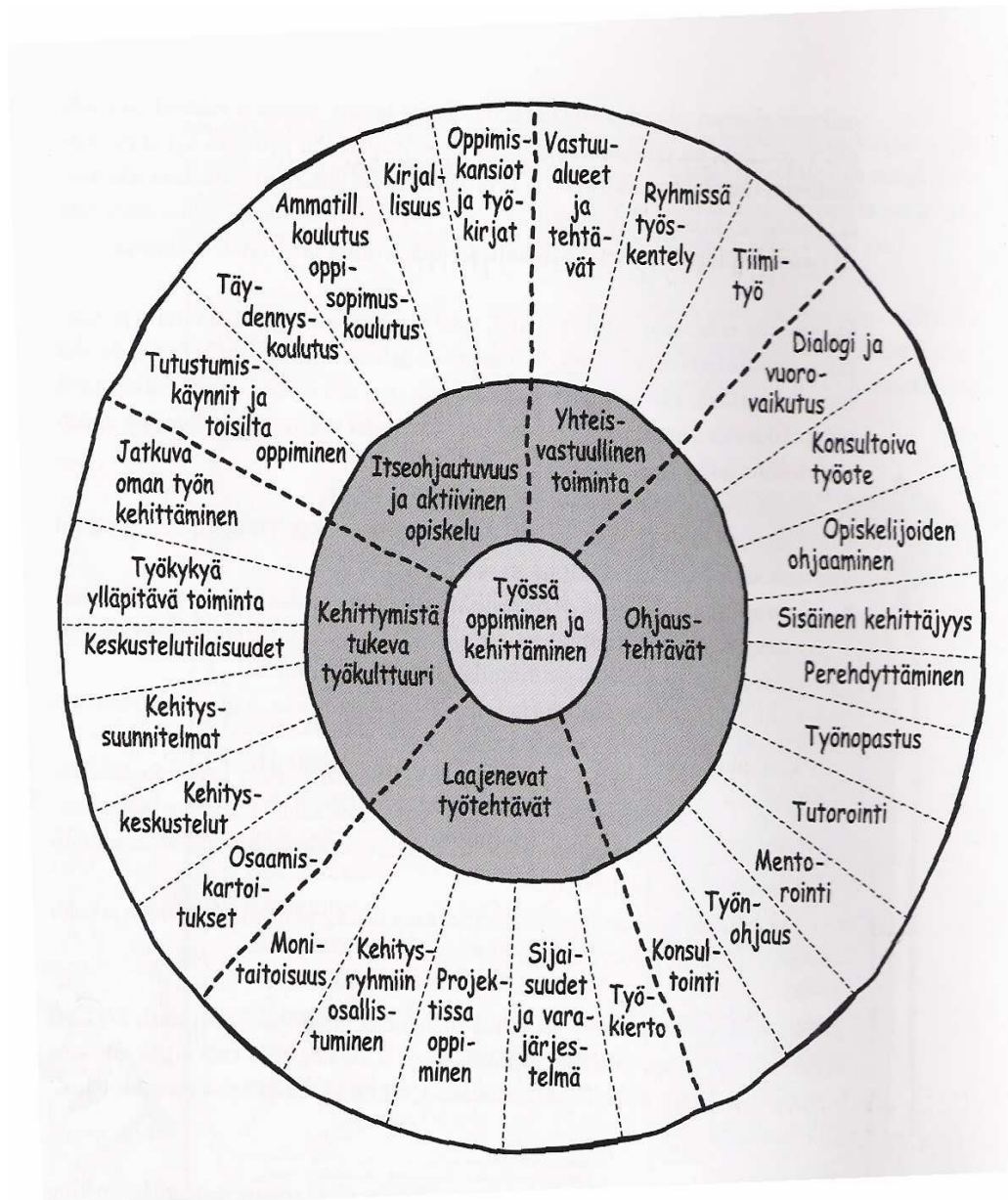
On tärkeää korostaa, että henkilön oma arvio osaamisestaan on yksi käsitys ja sitä voidaan täydentää muiden antamilla arvioinneilla (Hätönen 2005, 42). Hyvä arviointi syntyy eri tahojen antamien arvioiden yhdistelmästä. Yleensä itsearviointia täydennetään kehityskeskustelussa esimiehen antamalla arvioinnilla realiteetin säilyttämiseksi, jottei itsearviointi menisi ali- tai yliarvioinniksi.

3.2.5 Kehittymissuunnitelma

Osaamiskartoitusten tulokset kootaan yhteenvedoksi, jotka ovat pohjana kehittymissuunnitelmien laadinnalle. Osaamisen arvioiminen tehdään yleensä laskemalla, missä ovat suurimmat puutteet suhteessa tavoiteltavaan tilaan osaamisen suhteen. On määriteltävä kriittiset osaamisalueet ja kehittämisen painopistealueet.

Kehityssuunnitelmat suositellaan laadittavaksi mahdollisimman konkreettisesti: kehitystarve, kehittämisen tavoitteet ja toimenpiteet, keitä kehittäminen koskee, aikataulu, vaikutusten arviointi, toteutuksen seuranta, vastuuhenkilöt ja kustannukset (Hätönen 2005, 49). Suunnitelmia voidaan laatia yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

Kun nopeiden muutosten myötä henkilöstön osaamisen jatkuvan kehittämisen merkitys kasvaa ja samalla vaatimukset toiminnan kustannustehokkuudelle ja vaikuttavuudelle lisääntyvät, on tarpeen tuntea yhä tarkemmin erilaisten kehittämismenetelmien ominaisuuksia ja tehokkuustekijöitä (Viitala 2005, 259). Vaikka tuloksia ei yleensä voikaan mitata tarkasti, on tärkeää määrittellä tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. Vasta tavoitteiden määrittelyn kautta on mahdollista valita parhaiten niihin vastaavat menetelmät. Osaamista voidaan kehittää koulutuksen avulla. Erittäin hyvä keino on kehittää osaamista kytkettynä työhön, jolloin oppiminen ja kehittyminen kiinnitetään kokemukseen (Viitala 2005, 261). Tällöin työ hyödynnetään sekä oppimisen lähteenä että uuden opitun asian soveltamisen välittömänä kohteena. Oppiminen perustuu aktiiviseen reflektion harjoitteluun ja hyödyntämiseen. On paljon myös muita kehittämismenetelmiä, joita Hätönen on esittänyt (2005) (ks. kuva 11).



Kuva 11. Oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2005, 52).

Itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu muodostavat ainakin apteekkityössä osaamisen kehittämisen keskeisimmän osion. Kehittymistä tukeva työkuulttuuri on vasta tulemassa apteekkeihin. Kehittymissuunnitelmat, kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset ovat usein olleet projektitöiden aiheina. Laajenevia työtehtäviä on esim. työkierron kautta apteekeissa kokeiltu. Koska riittävän koulutustason omaavia sijaisia on usein hankala saada, varajärjestelmät ovat yleisesti käytössä. Tällöin monitaitoisuus nousee kunniaan. Ohjaustehtävistä apteekeissa on yleisesti

käytössä dialogi ja vuorovaikutus, perehdyttäminen, työn-opastus sekä opiskelijoiden ohjaaminen. Kun työpaikan ilmapiiri on hyvä, dialogia ja vuorovaikutusta tapahtuu kuin itsestään esim. työssä esiin tulleista ongelmatilanteista ja niiden ratkaisemisesta. Tällöin tiedon ja kokemusten jakaminenkin on helppoa. Yhteisvastaullista toimintaa apteekeissa ovat lähinnä vastuualueet ja tehtävät. Useimmista apteekeista löytyvät astma-, diabetes- ja sydänyhdyshenkilöt. Lisäksi lähes jokaisella on itsehoito-osastolla oma vastuuhyllynsä.

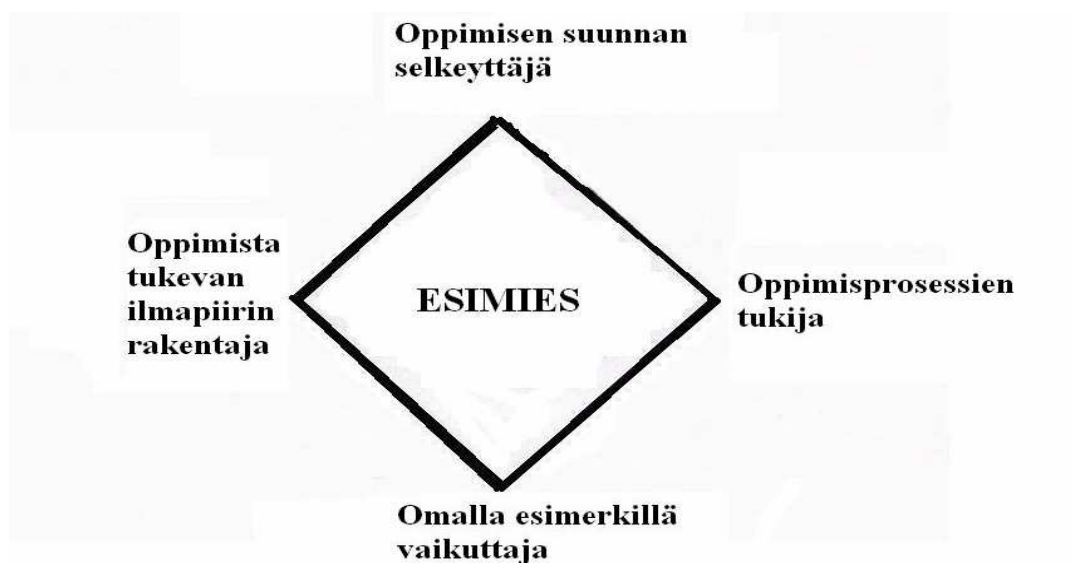
Osaamisen kehittämissuunnitelmat ovat rakennepääomaa, jonka avulla kehitetään henkilöpääomaa vastaamaan liiketoiminnan osaamistarpeita (Ojala 2008, 213). Osaamisen kehittämissuunnitelmiin sisältyy myös suhdempääomaa, koska tarvitaan erilaisia opintuuttajia ja osaamiskumppaneita. Kehittämissuunnitelman perusta on uusi tieto osaamisalueelta ja sen muuttaminen organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi, jolloin syntyy osaamispääomaa (Ojala 2008, 213).

Jokainen on yksilöllinen oppija (Ojala 2008, 216). Itselleen sopivia oppimistapoja voi selvittää esim. oppimistyylytestien avulla, joita on erilaisia. Oppimisprosessi lähtee yksilön oppimisesta, jota on tuettava. Sen jälkeen opittua sovelletaan työpaikalla omassa työssä. Lopuksi uutta osaamista jaetaan muiden työntekijöiden kesken, jolloin kokemuksellinen (= hiljainen tieto) ja opittu (= täsmätieto) yhdistyvät käytäntöön. Yhteisöllistä oppimista edistävät mm. hyvien käytäntöjen siirtäminen, yhteinen pohdinta, opintopiirit, lukupiirit, laatutyö ja jatkuvan parantamisen käytänteet (Ojala 2008, 243). Tavoitteena on ennen kaikkea hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen koko työyhteisön kanssa, johon oppiva organisaatio pyrkii.

3.2.6 Oppiva organisaatio

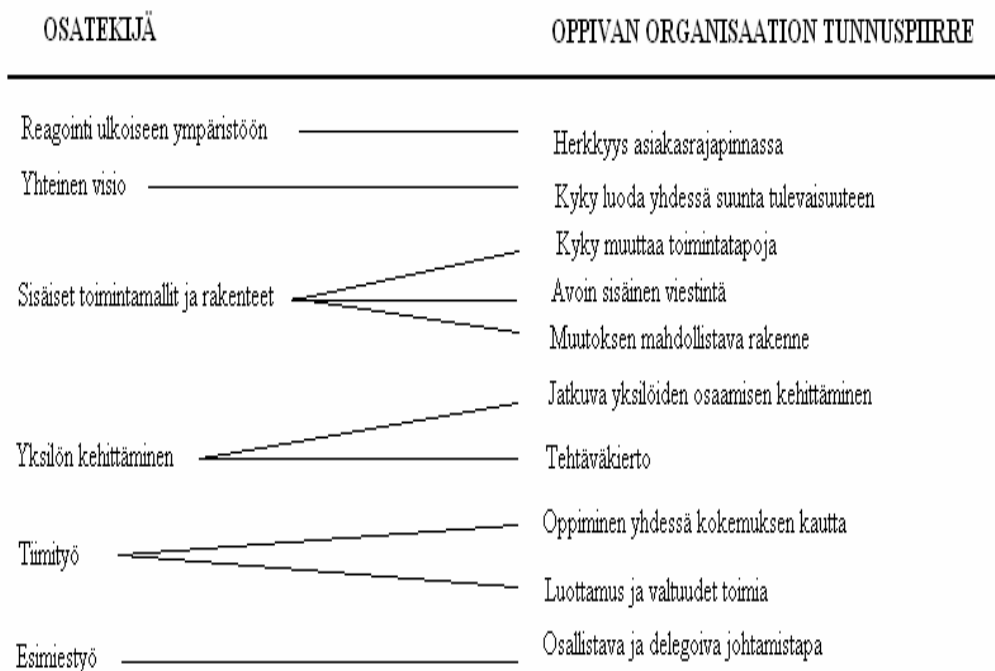
Kehittämistyön tavoitteena on luoda oppiva organisaatio myös apteekki-maailmaan. Osaamispääoman kehittäminen vaatii muutakin kuin varsinaisen osaamisen kehittämistä (Ojala 2008, 257). Rakenteita on kehitettävä tukemaan oppimista, jotta osaaminen muuttuisi organisaation osaamispääomaksi. Oppimiselle pitää luoda mahdollisimman suotuisat olosuhteet. Esimiehen omakin esimerkki vaikuttaa siihen, miten kiinnostuneita työntekijät ovat kehittämään omaa

osaamistaan. Esimiehen rooli on tärkeä ja ratkaiseva siinä, miten hän kykenee tukemaan yksilöiden ja organisaation oppimista. Oppimismyönteinen yrityskulttuuri auttaa paljon. Esimiehellä täytyy olla valmiutta myös johtaa oppimista tavoitteelliseen ja strategialähtöiseen suuntaan. Lisäksi osaamista, oppimista ja osaamisen jakamista tulisi palkita Viitalan (2009) johtamisen nelikentän mukaan (Kuva 12).



Kuva 12. Esimiehen rooli johtamisen nelikentässä (Viitala 2009, 273).

Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan (Sydänmaanlakka 2001, 51). Oppivassa organisaatiossa saa tehdä virheitä, ne kuuluvat todelliseen oppimisprosessiin, mutta virheitä pitää myös oppia. Virheet tulisi ottaa oppimistilanteina eikä virheen tekijän osoitteluun syyttävin sormin. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on todella liiketoiminnan ydintä, jossa keskitytään ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sitä kautta tiedon jakamisen, kertymisen ja kehittymisen tukemiseen oppivan organisaation tunnuspiirteitä noudattaen Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2002) mukaan (Kuva 13).



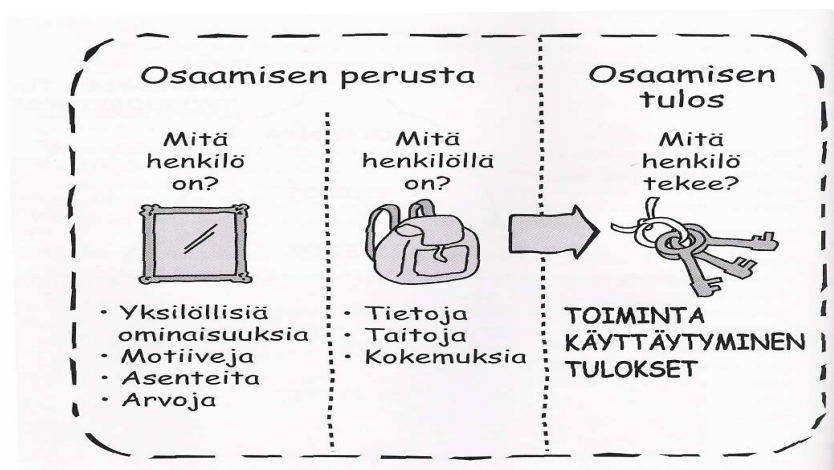
Kuva 13. Oppivan organisaation tunnuspiirteitä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002,155)

Oppivassa organisaatiossa jokaisen osatekijän tulisi olla kunnossa. Ennakointityössä ovat apuna asiakastyytyväisyyskyselyt ja strategiakartat. Ilmapiiiri ja osamiskartoitukset tukevat yksilön kehittymistä. Esimies- ja tiimityö konkretisoivat oppivan organisaation päivittäistä toimintaa yhdessä oppimisen ja tiedon sekä kokemusten jakamisen kautta. Isonkyrön apteekissa pyritään siis kehittymään oppivaksi organisaatioksi aiemmin tehtyjen projektitöiden kautta kulminoituen tähän projektityöhön, jolloin Isonkyrön apteekki täyttäisi kaikki oppivan organisaation tunnuspiirteet. Tämä on koko projektin kunnianhimoinen lopullinen tavoite.

4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tällä tutkimuksella haetaan vastauksia Isonkyrön apteekin tämänhetkiseen osaamistasoon, osaamistarpeisiin tulevaisuuden haasteissa sekä täydennyskoulutuksen suunnitelmallisempaan hyödyntämiseen. Kehittämistyön lopullinen päämäärä on luoda oppiva organisaatio myös Isonkyrön apteekkiin.

Osaamisen käyttämiseen liittyy aina jokin tarkoitus, joka aiheuttaa toiminnan koh-ti tavoitetta ja tulosta (Hätönen 2005, 16). Toiminnan seurauksena on työkäyttäy-tyminen Hätösen mukaan (Kuva 14). Ydinosamista apteekissa voidaan kuvata myös ammattiosaamisen kautta. Nämä kaksi osaamistasoa muodostavat osaamis-kartoituksen perustan. Samalla hiljainen tieto pyritään muuttamaan näkyväksi organisaation osaamiseksi.



Kuva 14. Osaamisen perusta ja tulos (Hätönen 2005, 16).

Aluksi ensimmäisessä työpaikkapalaverissa Isonkyrön apteekissa käytiin läpi osaamiskartoituksen termistö ja kartoituksen tarve työyhteisössä. Käytetty termistö pohjautui pitkälti Hätösen termistöön. Tarve osaamiskartoituksesta löytyi Hakalan PD-työn SWOT-analyysistä, jossa heikkoudeksi nousi täydennyskoulutuksen hyödyntäminen.

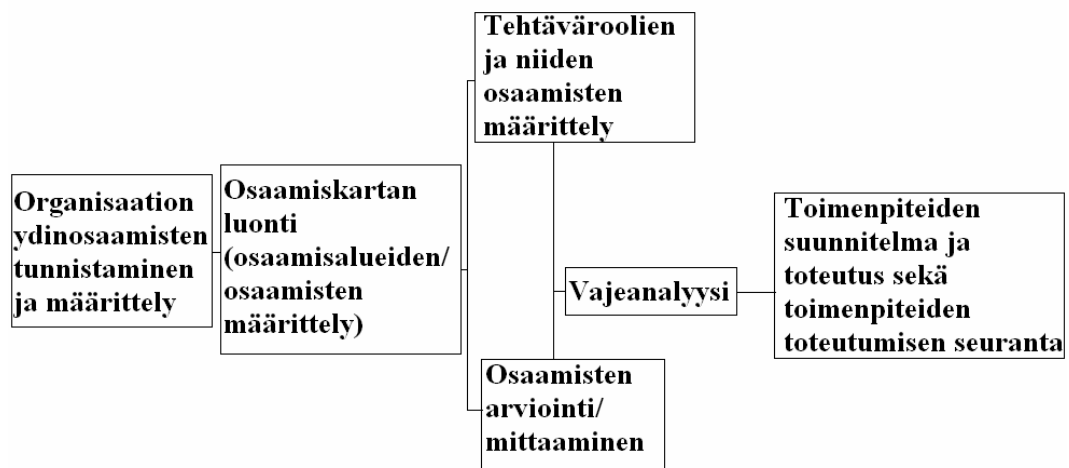
Osaamisalueet apteekkitoiminnassa löytyivät pitkälti Oriveden apteekin mallista (Suorsa 2007). Hätönen jakaa osaamiset ammatti- ja työelämäosaamisiin, jota jakoa tässäkin projektityössä käytettiin.

Arviointia tehtiin sekä itsearviointina että esimiehen toimesta kehityskeskusteluissa. Arvioinnin prosessimalli löytyi Suorsan PD:stä ja Hätönen pohtii itse arviointimenetelmää. Lahtiluoma ym. käsittelevät kehityskeskustelua yhtenä johtamistyökaluna.

Osaamisprofiilit voidaan ilmaista frekvensseinä (Suorsa 2007, 27), mutta myös tavoiteprofiileina (Hätönen 2005, 39). Tässä tutkimuksessa käytettiin osaamisista keskiarvoja, jottei yksittäinen työntekijä erottuisi tuloksista. Vajeanalyysissä osaamiskartoituksen tulokset koottiin yhteen. Osaamisvajetta voidaan kuvata myös osaamisarvioinnin nelikenttänä (Viitala 2005, 159).

Toisessa kehityskeskustelukierroksessa pohdittiin yhdessä kartoituksen tuloksia. Tulevaisuuden osaamisen kannalta osaamistarpeetkin on hyvä tuoda keskustelussa esiin (Ojala 2008, 106). Samalla voidaan laatia työntekijän kanssa kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmia voi laatia niin yksilö-, ammattiryhmä- kuin organisaatiotasolla. Kehittämismenetelmiä löytyy monia, kuten Hätönen on esittänyt (Kuva 11).

Kaiken tämän prosessoinnin jälkeen pystytään laatimaan Isonkyrön apteekille koulutussuunnitelma vuodeksi 2010. Lopullinen päämäärä ajan mittaan olisi synnyttää apteekkiinkin oppiva organisaatio (Lehtonen 2003, 2). Koko prosessi on esitetty kaavakuvana valtiovarainministeriön mallia mukaillen. Aluksi tunnistetaan organisaation ydinosaamiset. Sitten laaditaan osaamiskartat työ- ja tehtäväroolien osaamisvaatimusten mukaisesti. Sen jälkeen osaamiset arvioidaan itsearviointin ja ulkopuolisen arvioinnin kautta yhdistäen ne kehityskeskusteluissa. Huomio kiinnitetään etenkin vajeanalyysiin. Lopuksi laaditaan kehityssuunnitelmat osaamisvajeiden täyttämiseksi (Kuva 15).



Kuva 15. Osaamiskartoituksen prosessointi teoriaan perustuen (Valtiovarainministeriö 2001, mukaillen).

Oppivan työyhteisön osatekijöitä ovat oppimisenäkökulma strategiaan, osallistuva päätöksenteko, tiedottaminen, itsearviointi, sisäinen vaihto, palkitseminen, oppimisen mahdollistava organisaation rakenne, työntekijät ympäristön tarkkailijoina, yritysten välinen oppiminen ja oppiva ilmapiiri sekä henkilökohtainen kehittyminen (Sarala & Sarala 1997, 57 - 58). Muutos kohti oppivaa organisaatiota voi alkaa pienistä asioista ja kehittämishankkeista. Oppivasta organisaatiosta sekä laadun ja tuottavuuden kehittämisestä saadaan aikaan monipuolinen kokonaisuus, joka sopii myös apteekkimaailmaan. Tällöin puhutaan myös oppivasta laatuorganisaation toimintamallista, jossa tuottavuuden, laadun ja prosessien kehittämiseen liitetään oppimisenäkökulma (Sarala & Sarala 1997, 69). Tämä sopii hyvin apteekkilaisten elinikäiseen oppimiseen perustuvaan ammatti-identiteettiin.

5 OSAAMISKARTOITUS ISONKYRÖN APTEEKISSA

Seuraavaksi käsittelemme osaamiskartoitusprosessia Isonkyrön apteekissa tavoitteiden, yrityksen taustatietojen sekä prosessin yksityiskohtaisen kuvauksen kautta.

5.1 Tavoitteet

Tavoitteena osaamiskartoituksella oli luoda Isonkyrön apteekkiin työkaluja osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Projektin tärkein vaihe oli nykyosaamisen kartoitus itsearviointina suoritettuna ja ulkopuolisen arvioinnin realisoimana. Työvälineenä käytettiin yhdessä laadittuja osaamiskarttoja. Nämä toimivat samalla kehityssuunnitelmien laadinnan lähtökohtina. Lopuksi koulutussuunnitelmien kautta pyrittiin hakemaan valmiuksia tulevaisuuden haasteisiin (lähinnä sähköiseen eReseptiin).

5.2 Taustatietoa

Isonkyrön kunnassa oli 31.12.2008 asukkaita 4991 jakautuen seuraavasti (Isonkyrön kunta 2009):

· 0 - 14 v.	882 (17,6 %)	· 65 - 74 v.	525 (10,5 %)
· 15 - 64 v.	3101 (62,1 %)	· 75 v. =>	536 (10,7 %).

Isonkyrön apteekin reseptuuri oli vuonna 2008 noin 40 000 eli kyseessä on keski-kokoinen maalaisapteekki. Henkilökuntaan kuuluvat apteekkarin lisäksi kaksi proviisoria, kaksi farmaseuttia, farmanomi, tekninen ja siivooja. Nykyinen apteekkari on omistanut Isonkyrön apteekin jo yli kuuden vuoden ajan. Apteekki on kunnan ainoa ja naapuriapteekit ovat 15 - 20 km:n säteellä. Kaupungit Seinäjoki ja Vaasa ovat noin 40 km:n päässä apteekista. Kunnan terveyskeskuksessa toimii kaksi lääkäriä. Toimintaedellytykset ovat siis kohtuulliset paikkakunnan ainoana apteekkina ja asiakaskunnan ollessa melko apteekkiuskollista ja tyytyväistä (Hakala 2007).

Tulevaisuus vaatii kuitenkin toiminnan kehittämistä koko ajan. Sähköinen eResepti vaatii tullessaan enemmän teknistä osaamista. Lisäksi asiakkaat tietävät

sairauksistaan ja niiden hoidosta enemmän, mikä asettaa yhä enemmän haasteita farmaseuttisen henkilöstön antamalle lääkeneuvonnalle. Heidän on pysyttävä ajan hermolla ja osattava oikaista virheelliset käsitykset, joita asiakkaat saavat esimerkiksi netin kautta. On osattava seuloa tietotulvasta se oikea ja oleellinen tieto asiakkaalle. Tämä edellyttää ammattitaidon säilyttämistä ajan tasalla.

Isonkyrön apteekissa on käyty kehityskeskusteluja vuodesta 2008 lähtien, mutta osaamisen suunnitelmallista kehittämistä ei ole tähän asti tehty. Ulkopuolisissa koulutuksissa on käyty työntekijöiden motivaation ja resurssien mukaan (kustannukset ja ajankohta). Tämä ei ole ollut suunnitelmallista, tavoitteellista eikä osaamistarpeeseen pohjautuvaa. On käyty lähistöllä olevissa koulutuksissa tarjonnan mukaan satunnaisesti. Lisäksi on käytetty aamupalavereita apteekin sisäiseen koulutukseen säännöllisesti. Niiden sisältö on mukailtu pitkälti käytyjä ulkopuolisia koulutuksia. Muista käytetyistä kehittämiskeinoista mainittakoon itseopiskelu saapuneesta postista ja tiedotteista, vastuualueet ja tehtävät, tiimityö, dialogi ja vuorovaikutus, opiskelijoiden ohjaaminen, sijaisuudet ja varajärjestelmät, projekteista oppiminen, työkykyä ylläpitävä toiminta sekä jatkuva oman työn kehittäminen (Kuva 11).

Jokaisella työntekijällä on oma koulutuskortti, johon merkitään koulutusajankohta ja -aihe sekä koulutuksen järjestäjä suoritettujen koulutusten mukaan. Seurannasta vastaa apteekin koulutusproviisori. Vuosittain on seurattu käytyjen ulkopuolisten koulutuksien määrää, mutta ei ole arvioitu, miten ne ovat kehittämismuotona hyödyntäneet yritystä ja miten opittuja asioita on siirretty päivittäiseen toimintaan. Käytäntönä on ollut, että apteekin kustantamista ulkopuolisista koulutuksista pidetään toimipaikkakoulutusta toisille aamupalavereissa tiedon jakamiseksi koko työyhteisön käyttöön.

Koulutusproviisori toimii aamupalaverien sihteerinä ja kirjaa ylös palaverien sisällön sekä läsnäolijat, joten palaveritkin tulevat dokumentoiduiksi. Samalla apteekkari tiedottaa yleisistä kaikkia koskevista asioista eli ne toimivat muunkinlaisen tiedon jakamistilanteina. Aamupalavereihin pyritään osallistumaan aina koko henkilökuntana.

Farmaseuttinen henkilökunta on innostunut käymään läpi Farmasian oppimiskeskuksen verkkokoulutuksia, joita suoritetaan netissä. Kurssin vapaamuotoinen suorittaminen itselle parhaiten sopivaan aikaan sekä kotona että työpaikalla ilman matkustamista kiehtoo. Kurssit ovat olleet hyviä ja ammattitaitoisesti tehtyjä. Ryhmätyöt ja tehtävät synnyttävät hyviä keskusteluja käydyistä aiheista. Tekeillä oppiminen on syvällisempää kuin perinteinen luennointi.

Teknisten työntekijöiden osaamisen kehittäminen on perustunut työnkiertoon ja työssä oppimiseen sijaisuuksien ja varajärjestelmien kautta. Lisäksi he ovat käyneet ulkopuolisissa koulutuksissa tarjonnan mukaan.

Koko henkilökunta (paitsi siivoaja) ovat osallistuneet harjoittelijoiden, kesätyöntekijöiden ja alan oppilaiden ohjaukseen omien vastualueidensa mukaisesti. Henkilökunta on hyvin motivoitunutta ja siten valmis kehittämään myös omaa työtään jatkuvasti.

Työkykyä ylläpitävään toimintaan kuten liikuntaan, askarteluun ja yhteisiin illanviettoihin osallistuu koko henkilökunta yhteishengen lujittamiseksi ja kannustukseksi kaikille. Tämä löytyy myös apteekin toiminta-ajatuksista (Hakala 2007, 36).

Tätä taustaa vasten tähän projektiin oli helppo lähteä. Henkilökunnan motivoituneisuus ja kiinnostuneisuus oman työn kehittämiseen rohkaisi. Nykyisen taloudellisen kehityksen takia on kuitenkin myös koulutukseen sijoitetut eurot saatava tuottamaan yhä paremmin sekä suunnitellummin.

5.3 Prosessikuvaus osaamisen kartoittamisesta

Seuraavaksi kuvataan koko prosessin etenemistä; vastuuhenkilöiden roolijakoa, kokonaisprosessia, osaamiskarttojen laadintaa, itse osaamiskartoituksen toteuttamista, tulosten koontia, kehitymis- ja koulutussuunnitelmien laadintaa sekä osaamisen kehittymisen seuraamista ja arviointia.

5.3.1 Vastuuhenkilöiden roolit

Tutkimuksen suorittajan roolina oli vastata osaamisen kartoituksesta toimintasuunnitelman mukaan ja sen eri vaiheiden toteutuksesta aikataulullisesti. Tutkija

dokumentoi ja tiedotti prosessista sen edetessä. Hän myös yritti motivoida henkilökuntaa ja selkeyttää tehtäväkuvauksia tarpeen mukaan. Tutkija pyrki luomaan luottamusta siihen, ettei yksittäisen työntekijän osaaminen tule esiin tässä projektissa. Sen saa tietää vain apteekkari ja tutkija, jotta osaamista voitaisiin kehittää suunnitellummin. Osaamisen arvioinnissa olivat päävastuussa työntekijät itse oman arvioinnin kautta sekä apteekkari asettaessaan tavoiteosaamiset jokaiselle erikseen.

Apteekkari vastaa yrityksensä taloudesta ja siten myös resursseista osaamisen kehittämisessä. Tässä projektissa hänen tukensa oli korvaamaton. Arvioidessaan jokaista työntekijää ja vetäessään kehityskeskusteluja kahteen kertaan, hän loi mahdollisuudet toteuttaa koko tämä projekti. Lisäksi itsearvioinnin mahdollisuus suorittaa työajalla oli merkittävä tuki osaamisen kartoittamisen onnistumisen kannalta. Apteekkarin mukana olo ja oma esimerkki opiskelijana motivoi myös henkilökuntaa osallistumaan projekteihin, joita Isonkyrön apteekissa on viime aikoina muutenkin suoritettu. Tämä projektien jatkumo asiakastyytyväisyyskyselyistä strategiakartan luonnin kautta kehityskeskusteluihin sai huipentuman tässä osaamisen kartoituksessa.

5.3.2 Osaamiskartoitusprosessin metodit ja aikataulut

Ensimmäinen aamupalaveri 5.2.2009 tutustutti henkilökunnan termistöön ja projektiin kokonaisuudessaan. Esitin samalla aikataulun tulevasta vuodesta. Kannustin henkilökuntaa osaamiskartoitusprosessiin korostaen apteekin hyvää menestystä asiakastyytyväisyyskyselyissä ja ilmapiirikyselyissä. Lisäksi korostin osaamiskartoituksen ajankohtaisuutta ja tarpeellisuutta kertaamalla vuoden 2008 SWOT-analyysiä, jossa heikkoudeksi oli noussut täydennyskoulutuksen hyödyntäminen. Nyt pyritään saamaan osaamiskartoituksen avulla vaikuttavuutta kouluttautumiseen.

Yhdessä päätettiin edetä osaamisen pohdinnan kautta osaamiskarttojen luomiseen hyödyntäen valmiita Oriveden apteekin malleja (Suorsa 2007 liitteet 1 ja 2). Osaamiskartat eri osaamisista laadittiin maaliskuussa 2009 ammattiryhmittäin farmaseuteille, proviisoreille ja tekniselle henkilöstölle. Lisäksi huhtikuussa pide-

tyssä aamupalaverissa päätettiin yhdessä käytettävästä arviointiasteikosta (tärkeys + / - ja muut 0 - 4). Näin saatiin yhteinen ymmärrys siitä, mitä kullakin arviointiasteikolla tarkoitetaan.

Toukokuussa pidetyssä aamupalaverissa käytiin läpi valmiit osaamiskartat sekä osaamiskartoitukseen liittyvä itsearviointi ja miten se tehdään. Lisäksi kerroin ulkopuolisen arvioinnin tärkeydestä ja apteekkarin roolista siinä. Sen jälkeen jokainen suoritti itsearvioinnin kotonaan työajalla. Se huipentui ensimmäiseen kehityskeskustelukierrokseen, jossa apteekkarin arviot osaamisista ja työntekijän itsearvioinnit liitettiin yhteen. Lisäksi apteekkari asetti osaamisille tavoitearvot, mihin suuntaan tulevaisuuden osaamista lähdetään kehittämään.

Kokosin osaamiskartoituksen tulokset yhteen kesän ja syksyn aikana osaamisprofiileiksi käyttäen osaamisalueille keskiarvoja. Tutkimusjoukon ollessa näin pieni tämä lähestymistapa oli riittävä. Tulosten yhteenvedossa kiinnitettiin erityistä huomiota osaamisvajaisiin sekä siihen, että jokaiseen osaamiseen on tekijänsä sekä hänelle varaosaajansa. Näin pyritään takaamaan se, ettei toiminta kärsisi avainhenkilön ollessa poissa esimerkiksi loma-aikoina.

Koko apteekin tuloksia käytiin läpi lokakuun aamupalaverissa sekä kannustettiin koko henkilökuntaa toista kehityskeskustelukierrosta varten, joka käytiin marraskuussa 2009. Keskusteluissa käytiin osaamiset läpi ja luotiin jokaiselle henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat osaamisvajeita täydentämään. Henkilökohtaisista kehityssuunnitelmista johdateltiin ammattiryhmittäiset sekä koko apteekkikohtaiset kehityssuunnitelmat. Keskustelujen pohjaksi oli laadittu oma kehityskeskustelulomakkeensa sekä kehityssuunnitelmalomake.

Tammikuun aamupalaverissa 2010 esitellään lopulliset kehityssuunnitelmat, joiden pohjalta laaditaan koulutussuunnitelmat henkilökohtaisella ja ammattiryhmittäisellä tasolla sekä koko apteekille kyseiseksi vuodeksi. Aiemmin koulutussuunnitelma on ollut vain apteekkikohtainen. Tavoitteena on olla valmiina, kun sähköinen eResepti tulee apteekkeihin vuonna 2011.

Projektin aikataulu on esitetty tiivistettynä taulukossa 2.

Taulukko 2. Osaamiskartoitusprosessin aikataulu.

Ajankohta	Toimenpide	Sisältö
5.2.2009	1. Aamupalaveri	Termit ja osaamiskartoituksen tarve
Maaliskuu 2009	Osaamiskartan laadinta	Mukaan otettavien osaamiset
6.4.2009	2. Aamupalaveri	Arviointiasteikkojen laadinta
5.5.2009	3. Aamupalaveri	Valmiit osaamiskartat ja valmennus itsearviointia varten
Toukokuu 2009	1. Kehityskeskustelukierros	Osaamiskartoituksen ulkopuolinen arvio
Kesä-syky 2009	Tulosten koontia	Vajeanalyysi
20.10.2009	4. Aamupalaveri	Koko apteekin tulosten esittely ja valmistautuminen kehittämissuunnitelmien laadintaan 2. kehityskeskusteluissa
Marraskuu 2009	2. Kehityskeskustelukierros	Kehittämissuunnitelmien laadinta
Tammikuu 2010	5. Aamupalaveri	Koko apteekin kehittämissuunnitelma ja koulutussuunnitelma 2010

5.3.3 Osaamiskarttojen laadinta

Osaamiskarttojen laadinnassa käytettiin paljon apuna Oriveden osaamiskarttamalleja (Suorsa 2007, liitteet 1 ja 2). Osaamisia pohdittiin ammattiosaamisen ja työelämäosaamisen kautta Hätösen esittämän mallin mukaisesti. Ammattiryhmittäin parityöskentelynä kävimme läpi apteekin osaamisalueet sekä yksityiskohtaiset osaamiset kunkin osaamisalueen alle. Tämä tehtiin näin, jotta itsearvioinnissa jokainen olisi hyvin perillä käsitteistä ja jotta arviointi olisi helpompi suorittaa.

Ammattiryhmittäin syntyi siten kolme erilaista osaamiskarttaa. Mukaan haluttiin ottaa kaikki se osaaminen, mitä Isonkyrön apteekissa on, jotta löytyisi myös osaamisvajeet. Tämän vuoksi osaamiskartoista tuli aika laajoja ja monisivuisia. Jatkossa osaamiskartoista on tarkoitus hyödyntää vain osia eikä osaamiskartoituksen tarvitse olla näin laaja kuin se oli ensimmäisellä kerralla, kun nyt tiedetään varsinaiset osaamiset ja osaamisvajeet.

Osaamiskarttojen laadintavaihe on kuitenkin ratkaiseva lopputuloksia ajatellen. Itsearviointia varten on hyvä saada käsitteet ja osaamiset kaikille selviksi. Vain itse tekemällä syntyy laajempaa ymmärrystä käsiteltäviä aiheita varten. Lisäksi

apteekkarin kanssa osaamiskarttoja läpikäydessä tarkentui kaikki osaaminen, joka apteekista löytyy, ettei mitään jäänyt huomioimatta, koska hänellä on kokonaisnäkemys omasta yrityksestään ja sen tarvittavasta osaamisesta. Lopuksi tarkistettiin jokaisen työntekijän toimenkuvauksista, ettei mikään osa-alue jäänyt varmasti-kaan huomioimatta.

Mielestäni jokainen työntekijä oli hyvin motivoitunut, kun laadittiin osaamiskarttoja. Kukin työntekijä ymmärsi tämän vaiheen tärkeyden lopputulokselle. Sitä oli aamupalaverissa toki korostettukin. Sain sellaisen käsityksen, että tässä vaiheessa jokainen ymmärsi käsitteet, joten valmiudet itsearviointiin piti olla hyvät. Osaamiskartat farmaseuteille, proviisoreille ja teknisille henkilöstölle löytyvät liitteistä (Liitteet 1 - 3).

5.3.4 Osaamiskartoituksen toteutus

Osaamiskartoitus toteutettiin itsearviointina siten, että jokainen suoritti oman osaamisen arvioinnin rauhassa kotona, mikä laskettiin myös työajaksi. Arviointiasteikkoja oli kaksi. Työn tärkeyttä arvioitiin asteikolla -- / ++ (Liitteet 1 - 3). Osaaminen arvioitiin numeroasteikolla 1 - 4. Myös tavoitetaso asetettiin samalla asteikolla vertailun helpottamiseksi.

Osaamisen arviointi ja tavoitetasot asettuivat kohdalleen kehityskeskusteluissa, jotka käytiin toukokuussa 2009 apteekkarin vetäminä. Apteekkari tekee paljon päivittäistä asiakaspalvelutyötä yhdessä henkilökuntansa kanssa ja tuntee siksi hyvin pitkäaikaisen työntekijäkuntansa, joten hän pystyi hyvin tekemään arvioinnit myös työntekijöistään. Näin saatiin itsearvioinnit realistiselle tasolle ulkopuolisen arvioinnin kautta, sillä yksin tehtynä itsearviointi voi lipsahtaa joko ali- tai yliarvioinniksi. Lisäksi apteekkari on ainoa henkilö, joka voi asettaa osaamiselle tavoitetasot. Hän tietää osaamisen tason, jota hän henkilökunnaltaan edellyttää.

5.3.5 Osaamiskartoituksen tulosten koonti

Osaamiskartoituksen tulokset kävin läpi osaamisalueittain ja sen alla yksityiskohtaisesti eri osaamisten kautta. Kokosin henkilökohtaiset, ammattiryhmittäiset sekä apteekkikohtaiset tulokset yhteen kesän ja syksyn 2009 aikana. Käytin yh-

teenvedoissa keskiarvoja, koska ammattiryhmittäin oli vain kahden tulokset ja kokonaisuudessaan kuuden tulokset. Tämä oli riittävä lähestymistapa pienen tutkimusjoukon vuoksi. Näin saatiin tulokset, joissa ei yksittäinen osaaminen tullut esiin. Aamupalaverissa lokakuussa 2009 käytiin läpi vain koko apteekin osaaminen jaettuna ammatti- ja työelämäosaamiseen, ettei yksittäinen osaaminen vain missään vaiheessa tuloksia yhdessä läpikäydessä tulisi esiin. Yksityiskohtaisia tuloksia käytettiin hyväksi vain toisessa kehityskeskustelukierroksessa, jolloin pyrittiin puuttumaan osaamispuutteisiin eli kehittämiskohteisiin. Ammattiryhmittäiset tulokset ovat nähtävissä liitteissä (Liitteet 4 - 6). Lopullinen tavoite oli löytää jokaiselle osaamiselle osaaja ja varaosaaja, jolloin työ sujuu lomista tai muista syistä kuitenkin aina sujuvasti. Pienen työyhteisön täytyy haavoittuvaisena varautua hyvin kaikkeen tulevaan. Tämä on myös apteekin ennakointityötä.

5.3.6 Kehittymissuunnitelmien laatiminen

Henkilökohtaiset kehittymissuunnitelmat laadittiin toisessa kehityskeskustelukierroksessa marraskuussa 2009 yhdessä apteekkarin kanssa osaamiskartoituksen tulosten perusteella. Kehityskeskustelulomakkeeseen oli liitteeksi laitettu Hätösen kehittymisvaihtoehdoista kertova piirakka (Kuva 11). Siitä sai poimia itselle eniten motivoivimmat ja sopivimmat oppimisvaihtoehdot osaamisen kehittämistä varten. Kehittämissuunnitelmaan otettiin korkeintaan kolme kehittämiskohdetta (Liite 7). Lisäksi laadittiin aikataulu, joka konkretisoi kehittämissuunnitelman työntekijälle. Kehittymistarve pilkkoutui pienemmiksi osatavoitteiksi ja helpommiksi saavuttaa verrattuna aiemmin kehityskeskusteluissa laadittuihin tavoiteyhteenvetoihin. Kehittämissuunnitelmiin otettiin mukaan myös mittareita arviointia helpottamaan. Aiemmin mittareita oli laadittu jo strategiakarttaa laadittaessa 2007 ja nyt ne otettiin käyttöön jokaisen työntekijän kohdalla konkreettisemmin kuin aiemmin.

5.3.7 Koulutussuunnitelmien laatiminen vuodelle 2010

Henkilökohtaisista kehittämissuunnitelmista koottiin yhteen ammattiryhmittäiset kehittymissuunnitelmat ja koko apteekkia koskeva kehittämissuunnitelma. Nämä käydään läpi yhdessä aamupalaverissa tammikuussa 2010, jonka jälkeen pystytään laatimaan koulutussuunnitelma samalle vuodelle. Nyt laaditaan ensimmäisen

kerran henkilökohtaiset ja ammattiryhmittäiset koulutussuunnitelmat. Ammattiryhmittäinen koulutussuunnitelma tarkoittaa sitä, että jos toinen ko. ammattiryhmään kuuluva ei pääse johonkin koulutukseen, toinen yrittää sitten ainakin päästä, jotta edes toinen käy tarvittavan koulutuksen tai osaamisen kehittämisen ja ohjaa sen jälkeen toista. Näin saavutetaan ammattiryhmittäinen osaaminen tavoitetasolle. Apteekkikohtaisessa koulutussuunnitelmassa joku meistä kuudesta voi hoitaa osaamisen hankkimisen ja opettaa sekä ohjata muita sen jälkeen. Näin oli toimitukin tähän asti. Koulutussuunnitelmien henkilökohtaisuus motivoi enemmän osaamisen kehittämiseen, koska kehittymisestä joutuu vastaamaan itse henkilökohtaisesti tavoitetason mukaisesti.

5.3.8 Osaamisen kehittymisen arviointi

Osaamisen kehittymistä arvioidaan kehityssuunnitelmiin laadittujen aikataulujen mukaisesti. Lisäksi jatkossa käydään vuosittaiset kehityskeskustelukierrokset keväisin.

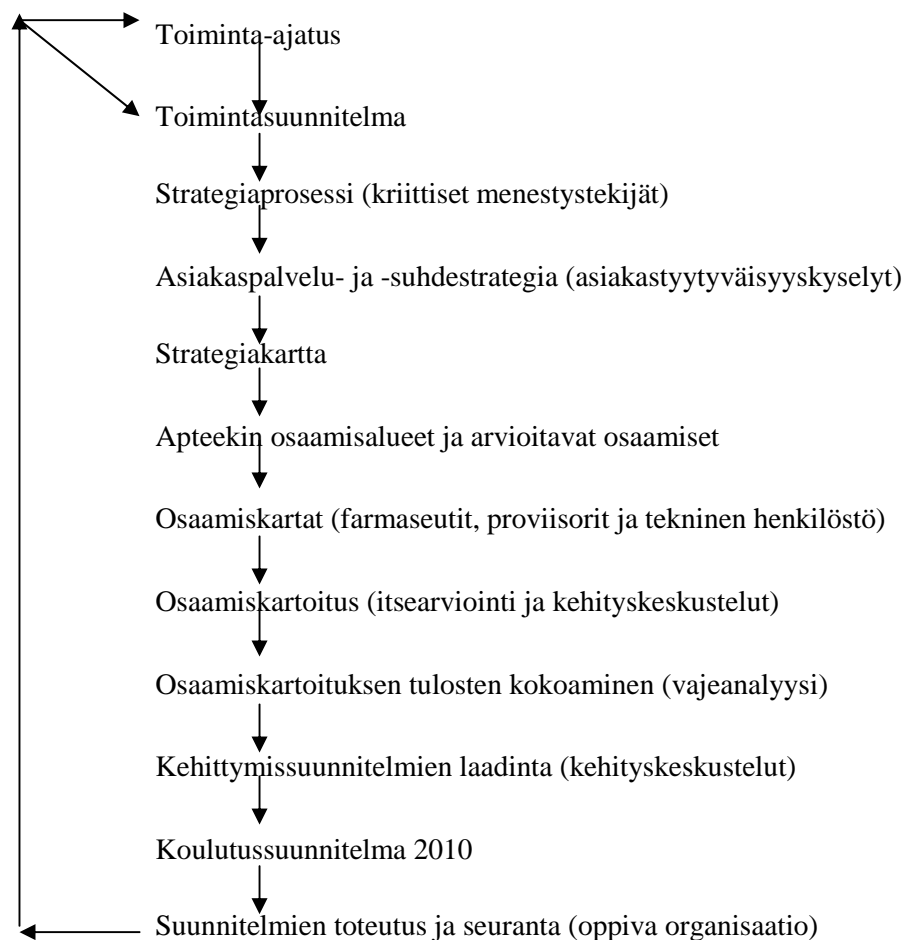
Henkilökunnalla teetettiin kysely toisen kehityskeskustelukierroksen jälkeen marraskuussa 2009 siitä, löytyykö halua ja intoa jatkaa osaamisen kartoittamista josain muodossa myöhemmin. Samalla tiedustelin sitä, miltä itsearviointi tuntui prosessina. Jatkossa osaamista tullaan kartoittamaan, mutta ehkä kevyemmällä versiolla. Arvosteluasteikko koettiin sopivaksi, joten sitä ei tulla muuttamaan. Jatkossa keskitytään osaamisen kehittämiseen osaamisalueilla, joilla sitä tarvitaan sekä jo hyvän osaamisen ajan tasalla säilyttämiseen. Lisäksi apteekkaria haastateltiin hänen kokemuksistaan työntekijöiden arvioimisesta ja kehityskeskustelujen vetämisestä sekä hänen motivaatiostaan jatkaa osaamiskartoitusten tekemistä jatkossa.

6 TULOKSET

6.1 Osaamisen johtamisen prosessimalli

Osaamiskartoituksen avulla apteekkiin saatiin sekä osaamisen johtamisen prosessimallin että työkaluja (= osaamiskartat) osaamisen kehittämistä varten. Keskeisimmät vaiheet tässä prosessissa olivat ennen kaikkea osaamiskarttojen laadinta, osaamiskartoitus sekä kehityssuunnitelmien laatiminen. Prosessin toteuttaminen edellyttää yhdessä tekemisen tahtoa, itsearviointitaitoa ja työnantajan tukea. Hyvä ilmapiiri auttaa myös osaltaan osaamiskartoituksen toteutuksessa. Malli on apuna osaamisen johtamisessa. Se antaa myös jatkuvuutta osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa (Kuva 16).

TYÖVAIHEET OSAAMISEN JOHTAMISESSA:



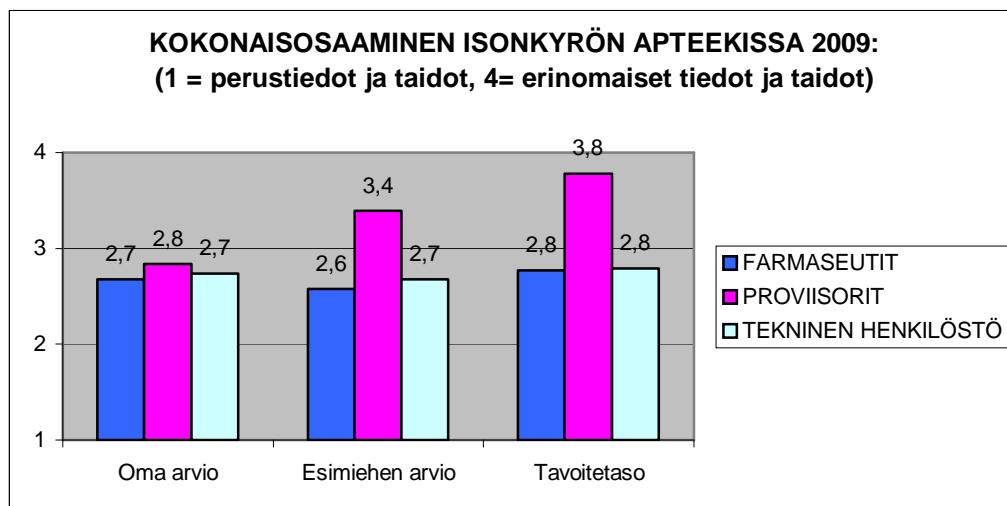
Kuva 16. Prosessikaavio osaamisen johtamisesta Isonkyrön apteekissa.

6.2 Osaamiskartat ja osaamiskartoitus

Prosessi alkoi osaamiskarttojen laatimisesta, koska ne toimivat työkaluina osaamiskartoituksen toteutuksessa. Projektityön tuloksena saatiin osaamiskartat farmaseuteille, proviisoreille ja tekniselle henkilöstölle (Liitteet 1 - 3). Niiden pohjalta toteutettiin osaamiskartoitus, jonka avulla selvisi työyhteisön nykyosaaminen.

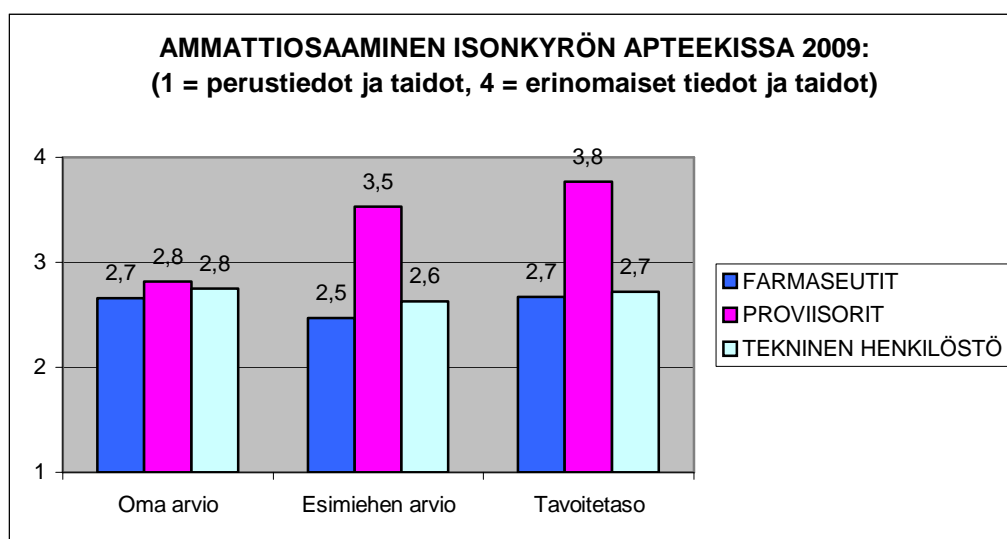
Osaamiskarttojen laadinta oli haasteellista ja aikaa vievää. Kun ne nyt on tehty ensimmäisen kerran, jatkossa on helpompi hyödyntää valmiita karttoja. Laadintaa helpottivat huomattavasti Oriveden mallit (Suorsa 2007, liitteet 1 ja 2). Apteekkeissa on aina oltava tiettyä osaamista paikkakunnasta ja koosta riippumatta. Pääsääntöisesti osaamiskartat ovat kuitenkin yrityskohtaisia ydinosaamisten painotusten suhteen, joten niitä ei voi suoraan yleistää yrityksestä toiseen. Osaamiskarttojen laadinta kuitenkin avasi silmät sille, miten paljon osaamista Isonkyrön apteekissa jo on. Asiakastytyväisyyskyselyt sen toki jo todistivat, mutta karttojen laadinta toi osaamisen konkreettisemmin esiin. Sen huomaaminen kohotti itsetuntoa ja motivoi kehittämään omaa osaamista edelleen.

Itsearviointi osaamiskartoituksessa oli monelle Isonkyrön apteekin työntekijälle uutta. Se meni kuitenkin hyvin siinä mielessä, etteivät omat arviot osaamisen tasosta kovinkaan paljon poikenneet apteekkarin suorittamasta ulkopuolisesta arvioinnista. Lähinnä proviisorit olivat vaatimattomampia ja arvioivat omaa osaamistaan alakanttiin ja farmaseuteilla arviot menivät puolestaan hieman yläkanttiin. Realistisimpia olivat tekniseen henkilökuntaan kuuluvat (Kuvat 17 - 19). Arvioinneissa näkyvät muun muassa koulutuserot etenkin ammattiosaamisessa, sillä proviisorien ylempi korkeakoulututkinto edellyttää myös osaamiselta luonnollisesti enemmän, mikä ilmeni osaamisissa lähes numeron eroina muihin ammattiryhmiin verrattuina. Proviisorien osaamistavoitetasot on myös asetettu korkeammalle, joten heilläkin on edelleen kehittämishaasteita jäljellä.



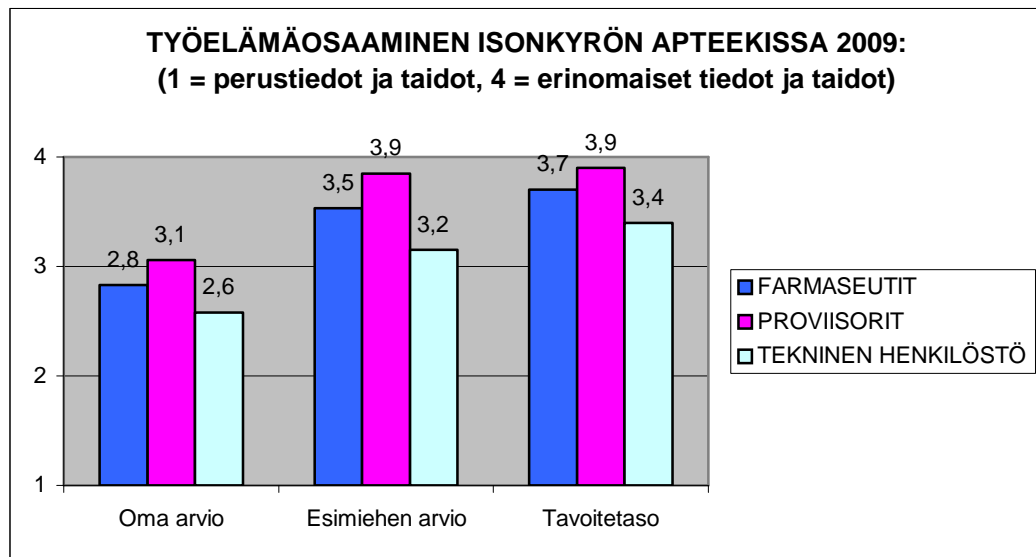
Kuva 17. Isonkyrön apteekin kokonaisosaaminen 2009.

Mielestäni Isonkyrön kokonaisosaaminen on jo nyt hyvällä tasolla, sillä tavoitetasoon ei ole niin paljon eroa omista arvioista. Ne ovat lisäksi hyvin realistisia, koska arvioinnit eivät juuri eroa esimiehen arvioinneista.



Kuva 18. Isonkyrön apteekin ammattiosaaminen 2009.

Myös ammattiosaaminen on mielestäni tällä hetkellä hyvällä tasolla, jota osoittivat myös asiakastytyväisyyskyselyt jo keväällä 2007 (Hakala 2007).



Kuva 19. Isonkyrön apteekin työelämäosaaminen 2009.

Työelämäosaaminen Isonkyrön apteekissa on korkeammalla tasolla kuin ammatti-osaaminen. Ilmapiirikysely kevättalvella 2007 (Jääskeläinen 2007) toki sen jo osoitti, että Isonkyrön apteekin ilmapiiri on todella hyvä.

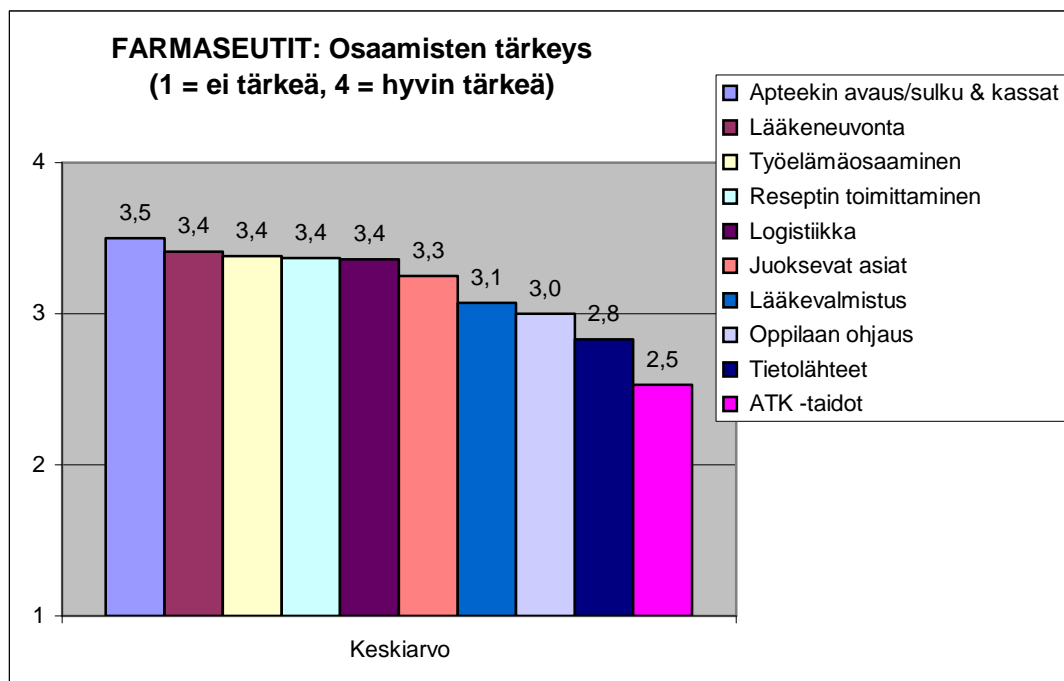
Osaamisvajeeksi puolestaan luokiteltiin numeron ero oman osaamisen ja apteekkarin asettaman tavoitetason välillä. Kehittämiskohteiksi valittiin erityisesti ne osaamiset, joissa tuli kahden numeron ero omassa osaamisarvioinnissa suhteessa asetettuun tavoitetasoon. Lisäksi kehittämiskohteen valintaan vaikutti ko. osaamisen tärkeys työntekijän toimenkuvaan nähden.

Työelämäosaamisessa koulutuserot eivät ole niin suuria kuin ammattiosaamisen osalta, mikä on ihan luonnollista. Koulutuksella voi vaikuttaa ammattiosaamiseen helposti, mutta työelämäosaamisen sosiaalisia taitoja on jo paljon vaikeampi kehittää. Keinoina ovat lähinnä yhteisvastuullinen toiminta ja ohjaustehtävien kautta lisääntynyt vuorovaikutteinen osaaminen (Kuva 11).

Nämä tulokset voidaan pilkkoa tarkemmin osaamisalueittain ja ammattiryhmittäin käyttäen edelleen keskiarvoja apuna. Jaottelu ammattiryhmittäisistä osaamisista löytyy liitteistä (Liitteet 4 - 6). Näistä tuloksista kiinnittyy huomio ATK-taitojen

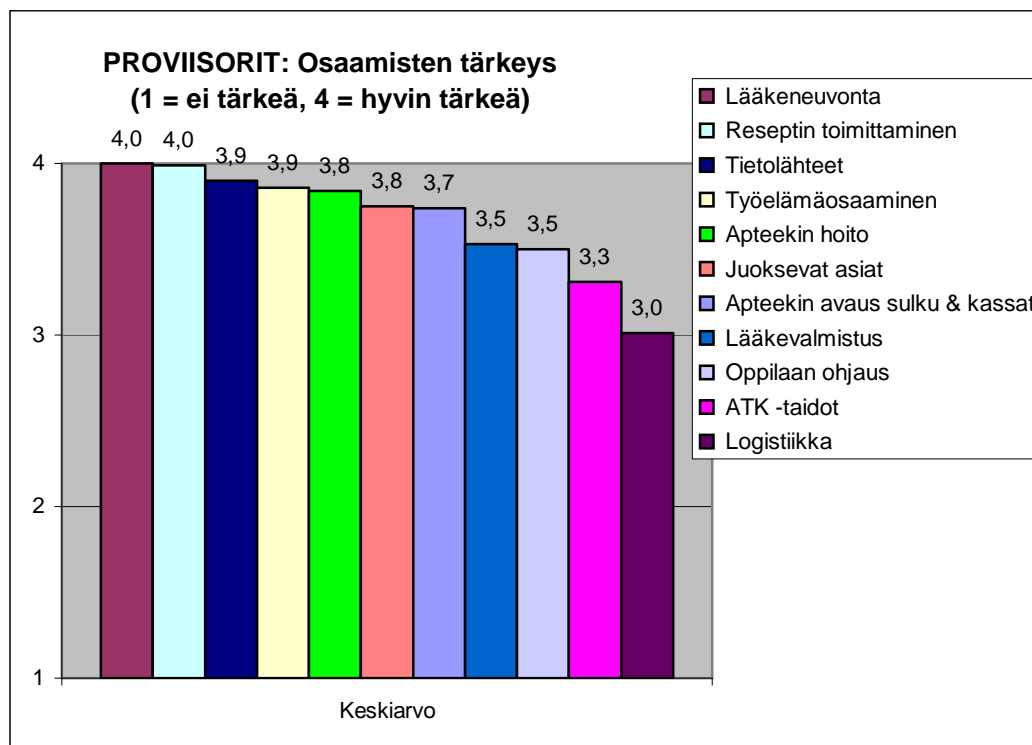
hieman muita alempi osaamistaso. Lisää haasteita tässä tuovat tullessaan Isonkyrön apteekissa käyttöön otettava uusi tietojärjestelmä Maxx vuonna 2010 ja sähköinen eResepti vuonna 2011. Lisäksi farmaseuteilla riittää kehittämistyötä lähinnä tietolähteiden paremmassa hyödyntämisessä liittyen lääkeneuvonnan antamiseen asiakaspalvelutilanteissa. Proviisoreilla on muun muassa kehitettävää apteekein hoitajana toimimisessa. Teknisen henkilökunnan osaamisen kehittämistavoitteeksi näyttäisi nousevan laskutus, mutta sen arvoja vääristää se, että laskutuksesta hoitaa heistä tällä hetkellä vain toinen. Todellinen kehittämishaaste heille onkin sama kuin farmaseuteilla eli tietolähteiden hyödyntäminen omassa työssään. Sähköistä eReseptiä tulevat jatkossa käyttämään vain farmaseuttinen henkilöstö, joten reseptinkäsittely ei voi jatkossa olla teknisen henkilöstön tärkein osaamisen kehittämiskohde.

Lisäksi osaamisen tärkeyttä arvioitiin asteikolla -- / ++, jonka käänsin numeeriseksi (1 - 4) jatkokäsittelyn helpottamiseksi. Osaamisen tärkeysjaottelu on esitettyinä seuraavissa kuvissa (Kuvat 20 - 22).



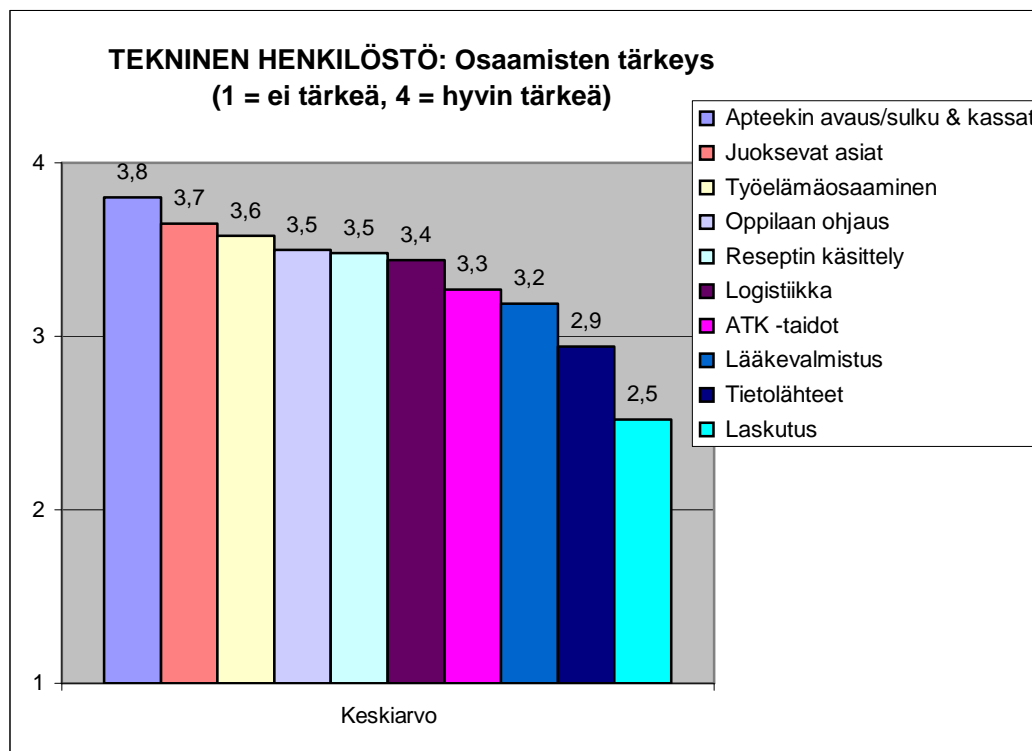
Kuva 20. Farmaseuttien arviot osaamisen tärkeydestä.

Yllättäen farmaseuttien mielestä tärkein osaamisalue oli apteekin avaus, sulku ja kassatoiminnot ohi reseptin toimituksen ja lääkeneuvonnan, jotka oli osaamiskarttaan laitettu tärkeimmiksi osaamisalueiksi (Liite 1). Lääkevalmistusta on enää niin vähän, että sen merkitys osaamistarkeysjärjestyksessä on siksi niin alhainen.



Kuva 21. Proviisorien arviot osaamisten tärkeydestä.

Proviisorien osaamisten tärkeysjärjestys noudatteli hyvinkin osaamiskartan järjestystä (Liite 2). Tietolähteiden hyödyntäminen nousi kuitenkin ennakkooajatelmista korkeammalle samoin apteekinhoitajana toimiminen. Yllättäen oppilaan ohjaus on alempana kuin ennakkoon ajateltiin. Se on kuitenkin proviisorien työnkuvassa melko keskeisessä asemassa varsinkin silloin, kun apteekissa on nimenomaan farmasian oppilas, jolle opastetaan lähinnä farmaseuttisten töiden tekemistä.



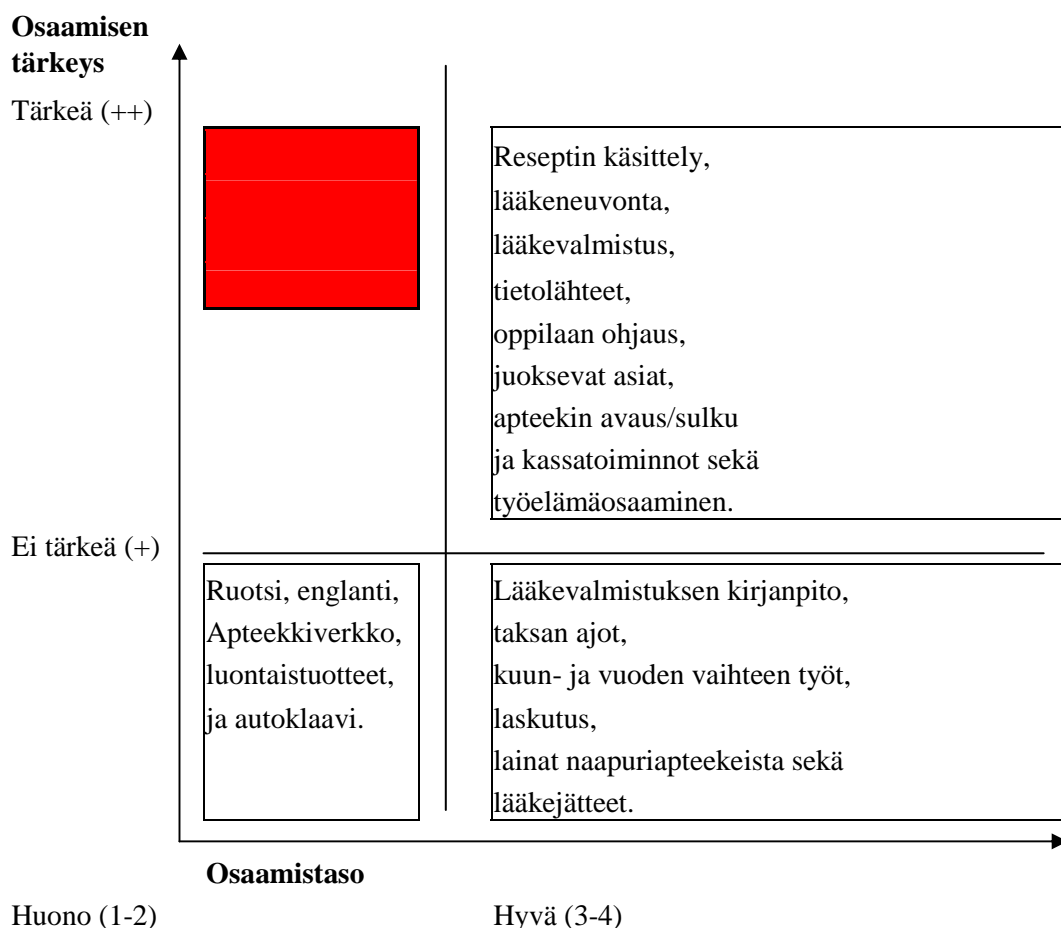
Kuva 22. Teknisen henkilöstön arviot osaamisten tärkeydestä.

Yllättäen teknisten tärkein osaamisalue heidän mielestään oli farmaseuttien tapaan apteekin avaus, sulku ja kassatoiminnot eikä logistiikka, joka oli osaamiskarttaan laitettu tärkeimmäksi osaamisalueeksi (Liite 3). Myös juoksevien asioiden hoidon tärkeys oli paljon ennakkooajatelmia korkeammalla. Onneksi oppilaan ohjaus oli teknisten mielestä paljon tärkeämpi osa-alue kuin osaamiskarttaan oli laitettu. Myönteinen suhtautuminen harjoittelijoihin ja alan oppilaisiin houkuttelevat alalle paremmin uusia nuoria opiskelijoita, joita farmasian ala kaipaakin tällä hetkellä. Logistiikan ja laskutuksen alempi sijoittuminen osaamisten tärkeysjärjestyksessä johtunee siitä, että kumpikin osaamisalue on vain toisen teknisen päävastuulla.

Isonkyrön apteekin kokonaisosaamistuloksia Viitalan nelikentässä (Kuva 10) esitettyinä osoittaa sen, ettei Isonkyrön apteekista löydy onneksi osaamisalueita, joita hallittaisiin huonosti, mutta jotka olisivat tärkeitä asiakkaille. Alueita, joita hallitaan huonosti, mutta eivät ole tärkeitä asiakkaille olivat apteekin kokonaisosaamisessa ruotsin ja englannin kielen taidot. Asiakaskunnassa on onneksi hyvin vähän ruotsia tai englantia puhuvia asiakkaita. Apteekiverkko koettiin heikosti

hallittavaksi ATK-osa-alueeksi, mutta se ei ole vielä käytössä. Uuden tietojärjestelmän käyttöönoton (= Maxx) myötä helmikuussa 2010 apteekiverkon käyttöön täytyy paneutua tarkemmin. Luontaistuoteneuvonta koettiin myös alueeksi, jossa voisi osaamistaan parantaa. Tällä hetkellä näiden tuotteiden myynti on vielä marginaalista. Autoklaavin käyttäminen koettiin myös haasteelliseksi. Sitä ei tarvita kuin kerran vuodessa, kun tehdään mikrobiologiset kokeet. Isonkyrön apteekille riittää, että yksi työntekijöistä hallitsee sen hyvin (Kuva 23).

AMMATTIOSAAMINEN ISONKYRÖN APTEEKISSA 2009:



Kuva 23. Isonkyrön apteekin kokonaisosaaminen Viitalan nelikentän mukaan esitettynä.

6.3 Kehittymissuunnitelmat

Osaamiskartoituksen tuloksena jokaiselle työntekijälle laadittiin henkilökohtainen kehittymissuunnitelma (Liite 7). Ammattiryhmittäiset kehittymissuunnitelmat laadittiin farmaseuteille, proviisoreille ja tekniselle henkilöstölle erikseen. Lopuksi tehtiin vielä koko yritystä koskeva kehittymissuunnitelma. Jokainen vastaa tietenkin omasta kehitymisestään, mutta ammattiryhmittäisestä kehitymisestä huolehtii ainakin toinen ammattiryhmää edustava työntekijä sekä huolehtii myös toisen oppimisesta uuden osaamisen ja tiedon jakamisen avulla. Koko apteekin kehitymisestä on vastuussa henkilökunta yhdessä. Jos yksi henkilökunnan jäsenistä käy esimerkiksi ulkopuolisessa koulutuksessa, hän vastaa muiden oppimisesta tältä osin pitämällä asiasta aamupalaverissa pienen yhteenvedon kaikille.

Kehittymistä suunniteltaessa kehityskeskusteluissa apuna keinojen valinnassa käytettiin Hätösen mallia (Kuva 11). Ohjaustehtävien käyttö on melko luonnollinen tapa kehittyä, koska Isonkyrön apteekki on myös opetusapteekki ja vuosittain apteekissa on ollut farmasian oppilaita, Tet- ja kesätyöntekijöitä sekä paikkakuntalaisia harjoittelijoita ohjattavina. Apteekin ilmapiiri on keskusteleva ja vuorovaikutteinen (Jääskeläinen 2007). Lisäksi työkuultuuriin kuuluu Isonkyrön apteekissa perehdyttää toisia omiin töihin, jotta jokaiseen työtehtävään löytyy osaaja ja varaosaaja.

Isonkyrön apteekissa toimitaan myös yhteisvastuullisesti tiiminä yhteistyössä sujuvasti. Viime aikoina on käytetty hyväksi paljon Farmasian oppimiskeskuksen verkkokoulutuksia opiskelun apuna. Lähes jokaisella kurssilla on ollut jonkinlainen ryhmätyö tehtävänä. Tähän asti on suoriuduttu niistäkin hyvin keskustellen vuorovaikutteisesti. Lisäksi jokaisella on vastuualueensa ja -tehtävänsä. Isonkyrön apteekissa on astma-, diabetes- ja sydänyhdyshenkilöt farmaseuttisesta henkilöstöstä. Kaikilla on myös itsehoito-osastolla muutama vastuuhylly, joista kukin huolehtii omien kykyjensä mukaan myyntitilastoja seuraten ja inventaarioita tehden. Ensimmäisen kehityskeskustelukierroksen jälkeen havaittiin eniten puutteita diabeteslääkeosaamisessa, joten apteekille kutsuttiin alueen diabeteshoitaja pitämään työpaikkakoulutusta 4.6.2009 työpäivän jälkeen. Näin täytettiin havaittu osaamis-

vaje välittömästi. Lisäksi yhdyshenkilöt ovat hakeutuneet kehityskeskustelujen jälkeen aktiivisemmin oman erikoisalueensa koulutuksiin. Motivaatioita on entistä enemmän, kun osaamisvaje on konkretisoitunut osaamiskartoituksen aikana.

Itseohjautuvuudessa ja aktiivisessa opiskelussa Isonkyrön apteekin henkilökunnalla on vielä kehittämistä. Itseopiskelu postista ja tiedotteista kaipaisi suunnitelmallisempaa otetta. Pitäisi olla etukäteen työvuorolistaan suunnitellut säännölliset lukutunnit, jotta itseopiskelua tulisi tehtyä joka viikko. Uutta tietoa tulee niin paljon, että se vaatii jatkuvaa perehtymistä. Täydennyskoulutuksissa käydään ahkerasti. Lähes jokaisessa lähialueella tarjotussa koulutuksessa on pyritty käymään. Lisäksi farmaseuttisessa henkilöstössä on löytynyt innokkuutta myös ammatilliseen koulutukseen omalla ajallakin.

Isonkyrön apteekissa on apteekkarin tukemana kehittymistä tavoitteleva työku-
lttuuri. Jokainen työntekijä haluaa kehittää omaa työtään jatkuvasti ja on siinä myös motivoitunut. Apteekkari on järjestänyt vuosittain työkykyä ylläpitävää toimintaa toiminta-ajatuksen mukaisesti (Hakala 2007, 36). Vuodesta 2008 on käyty kehityskeskusteluja sekä nyt ensimmäistä kertaa on tehty myös osaamiskartoitukset ja kehitymissuunnitelmat.

Työtehtävien laajentamisessa on toteutettu varajärjestelmiä siten, että työt sujuvat myös lomien aikana. Isonkyrön apteekissa löytyy osaaja ja varaosaaja jokaiselle osaamiselle. Lisäksi ammatillisissa koulutuksissa on toteutettu viime aikoina useita projekteja, jotka yhdistyvät nyt tässä lopputyössä.

Henkilökohtaisista kehitymissuunnitelmista vedettiin yhteen ammattiryhmittäiset ja apteekkikohtaiset kehitymissuunnitelmat. Uuden tietojärjestelmän tulo helmikuussa 2010 nousi koko apteekin kehittämisalueeksi yli ammattirajojen. Myös vastuuhyllytehtävät ja niihin liittyvät kampanjat koettiin haasteellisiksi kaikissa ammattiryhmissä. Lisäksi niin lääkeneuvonnan syventämistä kuin neuvontatekniikan parantamista kaivattiin sekä resepti- että itsehoitolääkkeistä. Farmaseuttisen henkilöstön kohdalla yhdyshenkilöiden (astma ja sydän) vastuualuekoulutukset nousivat tärkeimmiksi kehittymiskohteiksi (Taulukko 3).

Taulukko 3. Isonkyrön apteekin kehittämissuunnitelmat.

ISONKYRÖN APTEEKKI KEHITTÄMISSUUNNITELMAT 2010:	
<u>KOKO APTEEKKI:</u>	- Maxx-tietojärjestelmä - Lääkeneuvonnan syventäminen ja neuvontatekniikan parantaminen
<u>1) FARMASEUTIT:</u>	- Maxx-tietojärjestelmä - Astmayhdyshenkilökoulutus - Sydänyhdyshenkilökoulutus - Tukkujen palautukset / logistiikka
<u>2) PROVIISORIT:</u>	- Lääketukkujen palautukset / logistiikka - Lääkeneuvonnan syventäminen (diabetes, kipu, psyyke) sekä neuvontatekniikan parantaminen - Vastuuhylltehtävät ja kampanjat
<u>3) TEKNINEN HENKILÖSTÖ:</u>	- Maxx-tietojärjestelmä - Itsehoidon lääkeneuvonnan syventäminen - Kampanjat ja somistus

6.4 Koulutussuunnitelmat vuodelle 2010

Kehittämissuunnitelmista laadittiin jokaiselle henkilökohtainen koulutussuunnitelma vuodelle 2010. Ensimmäistä kertaa Isonkyrön apteekissa on nyt myös henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat. Aiemmin tehdyt koulutussuunnitelmat olivat vain koko apteekkia koskevia. Lisäksi laadittiin ammattiryhmittäiset koulutussuunnitelmat. Koko apteekin koulutussuunnitelma tehdään kuten ennenkin, mutta nyt se vastaa paremmin ja suunnitellummin apteekin tarpeita noudattaen tehtyjä kehittämissuunnitelmia. Tavoitteena on suunnitelmallisempi kehittyminen apteekin tarpeita varten. Koulutussuunnitelmat ovat konkreettinen näyttö tämän prosessin lopputuloksista (Taulukko 4).

Taulukko 4. Isonkyrön apteekin koulutussuunnitelmat 2010.

ISONKYRÖN APTEEKKI KOULUTUSSUUNNITELMAT VUODELLE 2010:		
	KOHDE:	KEINOT:
<u>KOKO APTEEKKI:</u>	- Maxx-tietojärjestelmä	- Pehdytys - Ryhmässä oppiminen - Dialogi ja vuorovaikutus
	- Lääkineuvonta	- Verkkokurssit - Kuuri loppuun! - lääkineuvontaopas
	- Vastuuhyllytehtävät ja kampanjat	- Ryhmätyöskentely - Myyntitilastot - Mainonnan seuraaminen
	- Itseopiskelu	- Lukutunnit
<u>1) FARMASEUTIT:</u> (koko apteekin tavoitteiden lisäksi)	- Astmayhdysenkilö	- Täydennyskoulutus
	- Sydänyhdysenkilö	- Täydennyskoulutus
	- Lääketukkujen palautukset	- Pehdytys
<u>2) PROVIISORIT:</u> (koko apteekin tavoitteiden lisäksi)	- Maxx-tietojärjestelmä	- Tutustumiskäynnit naapuriapteekkeihin
	- Lääkineuvonta	- Neuvontatekniikkaan pehdytys
<u>3) TEKNINEN HENKILSTÖ:</u> (koko apteekin tavoitteiden lisäksi)	- Somistus	- Ryhmätyöskentely - Täydennyskoulutus

Parina seuraavana vuonna työn luonne apteekeissa tulee muuttumaan melkoisesti ja Isonkyrön apteekki pyrkii tällä suunnitelmallisella kehittämisellä valmistautua tulevia muutoksia varten. Pienenä työyhteisönä apteekin on sopeuduttava muutokseen pysyäkseen ammattiapteekkinä jatkossakin. Varautuminen ja suunnitelmallinen kehittämistyö ovat parasta ennakkointia tulevia muutoksia varten.

6.5 Henkilökuntakysely ja apteekkarin haastattelu

Suoritin lopuksi kyselyn henkilökunnalle heidän kokemuksistaan ja tuntemuksistaan suoritetusta osaamiskartoituksesta sekä motivaatiostaan jatkaa kartoituksia tulevaisuudessa. Lisäksi haastattelin apteekkaria hänen kokemuksistaan arvioida henkilökuntaansa, motivaatiostaan jatkossa vetää kehityskeskusteluja sekä laatia kehityssuunnitelmia osaamisen kartoittamisen yhteydessä.

Kyselyssä kävi ilmi, että puolet henkilökunnasta koki itsearviointin vaikeaksi ja puolet helpoksi riippuen siitä, oliko tehnyt itsearviointeja aikaisemmin. Kokemus auttaa myös arvioinneissa. Apteekkari koki, että työn merkitys oli helppo arvioida, mutta teknisen henkilöstön arviointi oli hankalampaa, koska heidän työtehtäviensä ovat hänelle vieraampia. Ulkopuolinen arviointi vaatii toisen työn tarkkaa käytännön tuntemusta. Teknisten arvioinnin olisi pystynyt täydellisesti tekemään vain toinen tekniseen henkilöstöön kuuluva. Apteekkaria tosin helpotti se, että hän oli suorittanut itsearviointin omassa koulutuksessaan (YEAT) aiemmin, joten arviointi oli hänelle tuttua.

Yli puolet henkilökunnasta ei kokenut osaamiskartoituksen tuovan uutta tietoa omasta osaamisesta. Koettiin, että tästä oli jo realistinen käsitys ennen kartoitustakin. Nyt henkilökunnan osaamistaso tuli toki konkreettisesti ilmi ja dokumentoiduksi. Vain yksi vastaaja motivoitui kehittämään itseään nimenomaan osaamiskartoituksen johdosta. Tästä huolimatta yli puolet henkilökunnasta oli jo aloittanut osaamisalueen kehittämisen, jossa ilmeni vajetta keväällä 2009. Apteekkari puolestaan koki, että puoli vuotta työelämässä on pitkä aika. Sinä aikana ehtivät jo osaamistarpeet ja -vajeet muuttua. Muutamia osaamisvajeita olikin jo ehditty täyttämään ennen syksyn kehityskeskusteluja.

Henkilökunnasta yli puolet ei vaihtaisi kartoituksen arviointiasteikkoa, mutta kolmas osa koki sen tulkinnanvaraiseksi, vaikka siitä oli aiemmin yhteisesti sovittu. Apteekkarin mielestä osaamisen tärkeyden -- / ++ -asteikko oli supistanut arviointeja, kun oman työn tärkeydestä ei mielellään käytä miinusmerkkisiä ilmaisuja. Olisi ollut parempi käyttää tässäkin kohtaa numeerista asteikkoa. Muuten hänen mielestään asteikko oli riittävän kattava.

Kukaan henkilökunnasta ei haluaisi jatkossa tehdä osaamiskartoituksia näin perusteellisena kuin se nyt ensimmäisellä kerralla suoritettiin. Kysymyksen asettelu jätti kuitenkin arvailujen varaan motivaation yleensä jatkaa kartoituksia jollakin tasolla. Apteekkari koki, että osaamiskartoitus tässä laajuudessa suoritettuna onnistuu juuri ja juuri tämän kokoiselle henkilökunnalle suoritettuna. Jos henkilökuntaa olisi ollut enemmän, kehityskeskusteluja olisi pitänyt olla vetämässä ainakin pari henkilöä. Tällöin ongelmana on kuitenkin arvioinnin tasapuolisuuden säilyminen, koska jokaisella on omat mielikuvansa osaamisista. Tämä olisi voinut vaikuttaa arviointeihin, mitä yhden henkilön suorittamana ei tapahdu, kuten nyt tehty arviointi sen osoitti. Apteekkari itse olisi valmis jatkamaan osaamiskartoituksia tulevaisuudessakin, kun nyt on luotuna kartoituksen prosessi- ja toimintamallit osaamiskarttoineen. Jatkossa mahdollisesti keskityttäisiin lähinnä ydinosaamisiin eli niiden hyvällä tasolla säilyttämiseen sekä aiemmin havaittuihin osaamisvajaisiin.

7 POHDINTA

7.1 Osaamisen kehittämisprosessin arviointi

Apteekkarin tuki ja koko henkilökunnan sitoutuminen prosessiin on tarpeellista, jotta osaamista voi kehittää suunnitelmallisesti tällaisen prosessimallin avulla. Ilman tätä hyvää tekemisen henkeä tämä projekti ei olisi toteutunut. Apteekkarin tuki on ehdoton edellytys, sillä hän myös vastaa kehittämisen mahdollistavista resursseista, kuten ajankäytöstä ja kustannuksista. Lisäksi apteekkarin oma esimerkki opiskelussa työn ohella innostaa henkilökuntaa myös kehittämään itseään omalla ajallaan. Kehittymistä tukeva ilmapiiri motivoi omaa kehittymistä sekä innostaa koko tiimin kehittymistä.

Nyt syntynyt prosessimalli ohjaa hyvin osaamisen johtamista Isonkyrön apteekissa. Sen avulla kehittymistä on jatkossakin hyvä kehittää. Malli on selkeä ja helppo noudattaa, kunhan koko henkilökunta on prosessissa mukana. Se vaatii kaikilta paneutumista ja oman osaamisen itsearviointia. Kehittymistä ei tapahdu ilman työtä. Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus kuitenkin auttavat jokaista omassa kehittämisessä oikeaan suuntaan apteekin tarpeisiin nähden.

Nyt tehty osaamiskartoitus on pohjatyötä jatkoa ajatellen. Seuraavat kartoitukset ovat helpompia suorittaa ja ne voidaan toteuttaa kevyemmällä kaavalla, kun nyt tiedetään apteekin nykyosaaminen. Jatkossa voidaan keskittyä osaamispuutteiden täyttämiseen sekä hyvän nykyosaamisen ylläpitoon. Laaditut osaamiskartat toimivat jatkotyöskentelyn runkona. Projekti vastasi mielestäni hyvin nykyosaamisen tarvekartoitukseen.

Osaamiskartoitus antoi viitteitä myös tuleviin osaamistarpeisiin ja kehittämis-kohteisiin. Löytyivät henkilökohtaiset, ammattiryhmittäiset sekä koko apteekkia koskevat kehittämistarpeet. Kehittämistarpeista oli jonkinlainen kuvitelma ennen kartoitusta, mutta osaamiskartoitus konkretisoi ja havainnollisti ne mielestäni todella hyvin.

Laaditut kehittämissuunnitelmat ohjaavat tulevaa osaamisen kehittämistä. Osaamistarpeiden pilkkominen pienemmiksi osaamistarpeiksi tekevät tarpeiden tyydyt-

tämisen realistisemmaksi tavoittaa asetetussa aikataulussa. Tähän asti kehityskusteluissa asetetut tavoitteet ovat seuranneet lähes samoina vuodesta toiseen. Näin ne voivat masentaa ja vähentää intoa omaa kehittymistä kohtaan, kun ei näe konkreettisia tuloksia omasta kehittymisestään. Kehittymissuunnitelma on hyvä ja motivoiva työkalu. Kehittymisen jatkuvuutta takaavat mittarit ja seuranta, jotka kirjattiin suunnitelmiin.

Henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat tuovat kehittymisen henkilökohtaisemmaksi. On itse otettava vastuu omasta kehittymisestään. Ammattiryhmittäiset koulutussuunnitelmat auttavat yhteisessä kehittymisessä. Toinen ammattiryhmän jäsenistä voi paikata ryhmän osaamistarpeita oman motivaation ja kiinnostuksensa mukaan. Koko apteekin osaamisen kehittämiseen voi kukin osallistua omien vastuualueidensa mukaisesti. Näin kehittymisen motivaatio säilyy jatkossakin.

Konkreettiset koulutussuunnitelmat niin henkilökohtaiset, ammattiryhmittäiset kuin koko apteekin tasolla tuovat suunnitelmallisuutta täydennyskoulutautumiseen Isonkyrön apteekissa. Jatkossa koulutukseen käytetyt ajalliset ja taloudelliset resurssit tuottanevat paremmin ja suunnitelmallisemmin osaamisen kehittymistä koko apteekille.

Kaiken kaikkiaan projekti toi Isonkyrön apteekkiin lisää valmiuksia kehittää osaamista tulevia haasteita varten. Pieni työyhteisö tarvitsee ennakointityötä selviytyäkseen ajan vaatimissa muutospainissa. Valmistautuminen tulevaan tehostaa ja kohdentaa osaamisresurssit juuri oikein ja tavoitteellisesti strategian mukaisesti.

Tutkijan ollessa työsuhteessa tutkimuskohteena olevassa työyhteisössä, on haasteellista säilyttää luottamuksellisuus pienessä työyhteisössä projektin aikana. Etuna on toimintatutkimukselta edellytettävä tutkimuskohteen hyvä tuntemus ja sitä kautta havaittujen ilmiöiden ymmärtämisen helppous. Työntekijät pelkäsivät, että yksittäinen osaaminen / osaamisvajeet tulisivat esiin ja vaarana olisi jopa työpaikan menettäminen. Koko ajan korostin, ettei näin tulisi missään vaiheessa käymään, koska osaamisia käsitellään vain keskiarvoina.

Tutkijan ollessa osana tutkimusta, koin itse paikoin jääviysoongelmia arvioidessani omia osaamisiani. Pyrin toimimaan kuitenkin kuin ulkopuolinen arvioitsija. Näin toimittiin, jotta saatiin luotua Isonkyrön apteekkiin myös osaamiskartta proviisoreille eli kartoitus kattoi täten koko henkilökunnan.

Yllätyin tutkijana, miten hyvin henkilökunta osasi arvioida omia osaamisiaan. Arvioinnit olivat hyvin realistisia suhteessa apteekkarin tekemiin arviointeihin. Kiinnitin huomiota apteekkarin todella hyvään henkilökuntatuntemukseen. Monta osaamista sai ihan saman arvion sekä henkilöltä itseltään kuin mitä apteekkarilta. Apteekkarin ollessa tiiviissä yhteistyössä tekemässä tiimityötä koko henkilökuntansa kanssa, tämä on mahdollista. Arviointia ei olisi muuten voinut tehdä kään. Tämä kaikki heijastunee kuitenkin Isonkyrön apteekin hyvästä ilmapiiristä. Työtä tehdään me-hengessä yhdessä.

7.2 Jatkoimenpiteet

Jatkossa pyritään tukemaan kehittymistä työyhteisössämme. Kehityskeskusteluja pidetään edelleen vuosittain sekä työkykyä ylläpitävää toimintaa (toiminta-ajatus). Mahdollisesti osaamiskartoituksia ja kehityssuunnitelmia laaditaan suppeammalla kaavalla apteekin tarpeen mukaan, koska näin laajaan osaamiskartoitukseen ei löydy riittävästi motivaatiota. Lisäksi pidetään yllä yhteisvastuullista toimintaa ja hyvää ilmapiiriä, jotka kannustavat dialogiin sekä vuorovaikutukseen työpaikalla. Yhteisöllinen oppiminen lähtee tiedon jakamisesta tasapuolisesti. Tässä pyritään kehittämään edelleen oppivan organisaation tunnuspiirteitä noudattaen.

Ohjaustehtävät jatkunevat Isonkyrön apteekissa ainakin oppilaiden ohjaamisen kautta, kun toimitaan opetusapteekkina. Lisäksi pyritään ottamaan paikallisia harjoittelijoita töihin, jotta ala tulisi tutuksi nuorison keskuudessa ja saataisiin heitä mahdollisesti kiinnostumaan opiskelemaan alaa kannustavalla ohjausotteella. Myös työtehtäviä pyritään laajentamaan siten, että edelleenkin jokaisella osaamisella Isonkyrön apteekissa on oma osaajansa ja varaosaajansa. Pyritään säilyttämään siis hyvän osaamistaso myös tulevaisuudessa jatkuvalla oman työn kehittämisellä.

Ennen kaikkea jatkossa keskitytään itseohjautuvaan ja aktiiviseen opiskeluun tiedotteista ja postista löytämällä työviikosta aikaa myös lukutunneille. Kehittymissuunnitelmien kautta löytyneet koulutussuunnitelmat ohjannevat täydennyskoulutusta yhä tavoitteellisempaan ja koko apteekkia hyödyntävämpään suuntaan. Koulutukseen sijoitetut eurot tuottavat tulevaisuudessa Isonkyrön apteekille enemmän henkistä pääomaa (tulokortti / strategiakartta), joka tuo myös euroja takaisin apteekin kassaan. Tavoitteena on siis nostaa osaaminen ja sen kehittäminen entistä keskeisemmälle sijalle apteekin arjessa. Tartutaan koulutustarjontaan entistä haakammin tarpeiden mukaan tavoitteellisemmin.

Projekti osoitti, miten paljon Isonkyrön apteekin henkilökunta jo osaa, mikä on tullut ilmi jo aiemmin asiakastytyväisyyskyselyissä ja ilmapiirikartoituksessa, mutta esiin nousi myös kehittämiskohteita. Työtä siis riittää ja haasteena on saada hyvästä entistäkin parempi.

7.3 Kokemuksia osaamisen kehittämisestä apteekissa

Oriveden apteekissa käytetyt osaamiskarttamallit toimivat hyvin Isonkyrön apteekissa suoritetuissa osaamisten kartoituksissa. Nyt tehty Isonkyrön apteekin proviisorien osaamiskarttamalli täydentää aiempia Oriveden apteekin ammattiryhmittäisiä osaamiskarttamalleja. Yleensä sanotaan, että osaamiskartat olisivat yrityskohtaisia, mutta apteekkeissa on aina kuitenkin tietyt toiminnot olemassa laakisääteisesti. Tästä voidaankin päätellä, että tällaiset osaamiskarttamallit olisivat mahdollisesti toimivia myös muissa Suomen apteekkeissa hieman supistettuina ja termejä yleistäen sekä soveltaen. Apteekkien osaamiskarttojen ammattiryhmittäiset mallit näyttäisivät löytyneen.

LÄHTEET

- Erola J. 2003. Apteekkien sota kiihtyy, lääkekauppa 11.6.2003.
Saatavilla www-muodossa:
http://www.talouselama.fi/uutiset/article_161505.ece
- FIP (The International Pharmaceutical Federation) 2008.
A Global Framework for Quality Assurance of Pharmacy Education.
Saatavilla www-muodossa:
<http://www.fip.org/www/?page.pharmacy.education>
- Folkhelseinstituttet 2009. Tietoa itsehoitolääkkeiden apteekkien ulkopuolisesta myynnistä Norjassa. Saatavilla www-muodossa:
http://www.fhi.no/eway/default.aspx?pid=233&trg=MainLeft_5669&MainLeft_5669=5544:79174::0:5667:2::0:0
- Hakala P. 2007. Asiakaslähtöisyys ja asiakasyhteistyö apteekin strategiana. PD-työ Helsingin yliopisto.
- Hätönen H. 2005. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 4. p. Edita Prima Oy Helsinki.
- Isonkyrön kunta 2009. Isokyrö pähkinänkuoressa. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.isokyro.fi/kuntalainen/?navi=0,3,10>
- Juuti P. 2005. Toivon johtaminen. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Järvinen A. & Järvinen P. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampereen yliopisto.
- Jääskeläinen J. 2007. Ilmapiirikartoitus organisaation kehittämisvälineenä – Ilmapiiirimittariston laatiminen apteekkeille. PD-työ, Helsingin yliopisto.
- Katajavuori N. 2005. Vangittu tieto vapaaksi – asiantuntijuus ja sen kehittyminen farmasiassa. Väitöskirja, Kuopion yliopisto.
- Kirjavainen P. & Laakso-Manninen R. 2002. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita Publishing Oy Helsinki.
- Koskela I. 2009. Ruotsi viimeistelee apteekkijakoa. Suomen Apteekkarilehti 12/2009, s. 10 - 11.
- Kostiainen E. 2009. Itsehoitolääkkeet pysyvät apteekkeissa. Suomen Apteekkarilehti 12/2009, s. 24 - 26.

- Lahtiluoma S., Silander M-L., Turunen R., Wiman S. 2008. Uuden esimiehen opas. Kirjapaja Helsinki.
- Lehtonen A. 2003. Oppivan organisaation periaatteiden toteutuminen ammattiapteekissa. Pro gradu -työ, Kuopion yliopisto.
- Luetteloluonnos 1.11. Ruotsissa päivittäistavarakaupassa myytävistä itsehoitolääkkeistä. Saatavilla www-muodossa:
http://www.lekemedelsverket.se/upload/nyheter/2009/2009-07-07_preliminar_reseceptfritt-utanfor-apoteket.pdf
- Lääkelaki 2006.
- Nonaka I., Konno N. 1998. The Concept of "ba" Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review 40:3, 40 - 53.
- Otala L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro Helsinki.
- Pharmacy Education Taskforce Newsletter Issue 4. 2.12.2008.
Saatavana www-muodossa: <http://fip.org/www/?page.pharmacy.education>
- Review Articles 2007. International Trends in Lifelong Learning for Pharmacists. American Journal of Pharmaceutical Education. 71 (3) Article 52; 3 - 4.
- Salo I. 2003. Tamro nappaa rinnakkaislääkkeitä. TE-analyysi 8.4.2003.
Saatavilla www-muodossa: <http://www.talouselama.fi/analyysit/article163351.ece>
- Sarala U. & Sarala A. 1997. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007: 45. Apteekkityöryhmän muistio. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.stm.fi/pr1188379199957/passthru.pdf>
- Spencer L.M., Spencer S.M. 1993. Competence at Work. Models for Superior Performance. Hoboken Usa Wiley.
- Suomen Apteekkariliitto. Töihin apteekkiin / Opinnot. Saatavana www-muodossa:
http://www.apteekkariliitto.fi/toihin_apteekkinn/opinnot/Sivut/default.aspx
- Suomen Apteekkariliitto 2008. Apteekkitoiminnan eettiset ohjeet. Päivitetty 30.9.2008. Saatavilla www-muodossa:
http://www.apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/eettiset_ohjeet/sivut/default.aspx
- Suorsa H. 2007. Kohti suunnitelmallista osaamisen kehittämistä. PD-työ, Helsingin yliopisto.

Sydänmaanlakka P. 2001. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari Helsinki.

Tamro Oy; pörssitiedote 30.7.2003 klo 13. Saatavilla www-muodossa:
http://www.tamro.com/pdf/interim2Q2003_fin.pdf.

Työvoimatoimisto. TäsmäKoulutus. Saatavilla www-muodossa:
http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/03_yhteishankintakoulutus/02_tasma_koulutus/index.jsp

Valtiovarainministeriö 2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti, työryhmämuistio 6/2001.

Valtiovarainministeriö 2003. Haasteena tuleva osaaminen. Työryhmämuistio 8/2003.

Viitala R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja, Vaasan yliopisto.

Viitala R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen, teoriasta käytäntöön. Informaatioviestintä Oy Keuruu.

Viitala R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 1. – 2. p. Edita Prima Oy Helsinki.

Farmaseutti

Pvm:

AMMATTIOSAAMINEN:	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
1. RESEPTIN TOIMITTAMINEN				
1.1 RESEPTINKÄSITTELYOHJELMA				
1.1.1 Reseptin kirjaus, korjaus, lisäys ja poistaminen				
1.1.2 Uusioresepti				
1.1.3 Huumausaineresepti: kirjanpito ja toimitus				
1.1.4 Erityisluparesepti				
1.1.5 Määräaikainen erityisluparesepti (Dapson)				
1.1.6 Seoslääkeresepti: hinnoitus ja toimitus				
1.1.7 Kotisairaanhoido, Palvelukeskus ja tiliasiakkaat				
1.1.8 Työpaikkakassat ja perusturvalautakunta				
1.1.9 Apteekissa säilytettävät asiakirjat				
1.1.10 Terveyskeskus: reseptin uusimiskäytäntö				
1.1.11 Reseptin vastaanottaminen ja uusiminen puhelimitse				
1.1.12 Asiakasrekisterin hallinta				
1.1.13 Kattokorvausasiakas: perustaminen ja rajaosto				
1.1.14 Jaettu pakkaus				
1.2 LÄÄKEVAIHTO & VIITEHINTAJÄRJESTELMÄ				
1.3 KELAN MÄÄRÄYKSET				
1.4 VETERAANI- YM. ALET				
1.5 SCHENGEN TODISTUS				
1.6 TOIMITUSVIRHEET				
1.7 TUOTEVIRHEET				
2. LÄÄKENEUVONTA				
2.1 TEKNIikka: TKOK (teho, käyttö, ongel., kontrol.)				
2.2 INTERAKTIOT				
2.3.TÄRKEIMMÄT TERAPIAOSIOT				
2.3.1 Sydän- ja verisuonisairaudet				
2.3.2 Hengityselinten sairaudet				
2.3.3 Diabetes				
2.3.4 Kipu				
2.3.5 Tulehdus				
2.3.6 Psykyke				
2.3.7 Ruuansulatus ja urologia				
2.3.8 Ihotaudit				
2.3.9 Silmäsairaudet				
2.4 ITSEHOIDON ALUEET				
2.4.1 Särky, flunssa ja yskä				
2.4.2 Vitamiinit, hivenaineet ja rasvahapot				
2.4.3 Iho (lääke- ja perusvoiteet)				
2.4.4 Vatsa				
2.4.5 Allergia (silmiä ja korva)				

2. LÄÄKENEUVONTA jatkuu	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
2.4.6 Suun hoito				
2.4.7 Sidetarvikkeet				
2.4.8 Intiimi				
2.4.9 Tupakasta vieroitus				
2.4.10 Eläinlääkkeet				
2.4.11 Kosmetiikka				
2.4.12 Luontaistuotteet				
2.4.13 Jälkiehkäisy (Norlevo)				
2.5 KEMIKAALIEN MYYMINEN				
2.6 MYYNTIRAJOITUKSET				

3. LÄÄKEVALMISTUS				
3.1 PUKEUTUMINEN				
3.2 KÄSIHYGENIA				
3.3 VALMISTAMINEN				
3.3.1 Ex tempore -valmistaminen				
3.3.2 Varastoon valmistaminen				
3.3.3 Aseptinen valmistaminen				
3.3.4 Steriilivalmistaminen				
3.3.5 Veden käsittely: antibioottimikstuurat				
3.4 STERILOINTI				
3.5 VALMISTUKSEN KIRJANPITO				
3.5.1 Erädokumentointi				
3.5.2 Spriikirjanpito				
3.5.3 Pakkauspäiväkirja				
3.6 HINNOITTELU				
3.6.1 Seokset				
3.6.2 Kilotavarat				
3.7 KONEET JA LAITTEET				
3.7.1 Puhaltimien käyttäminen				
3.7.2 Vaakojen käyttäminen				
3.7.3 Autoklaavin käyttäminen				
3.7.4 Kuumailmakaapin käyttäminen				

4. LOGISTIIKKA				
4.1 VASTUUHYLLYTEHTÄVÄT				
4.1.1 Mainonnan seuraaminen ja kampanjat				
4.1.2 Menekin seuranta (=myyntitilastot)				
4.1.3 Hyllyjärjestys				
4.1.4 Inventointi				
4.1.5 Itsehoito-ohjeen laatiminen				
4.2 TILAAMINEN				

4. LOGISTIIKKA jatkuu	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
4.3 VARASTONVALVONTA				
4.3.1 Tuotteen tiedot				
4.3.2 Saldomuutokset				
4.4 PALAUTUKSET TUKKUIHIN				
4.5 KULJETUSVAHINGOT				
4.4 VANHENTUNEIDEN SEURANTA				
4.5 LAINAT NAAPURIAPTEEKEISTA				
4.6 LÄÄKEJÄTTEET				
4.7 TAVARAN PURKU JA KIRJAUS				

5. ATK -TAIDOT				
5.1 ATK -LAITTEET				
5.1.1 Koko järjestelmän avaaminen ja sulkeminen				
5.1.2 PC -päätteen ja kannettavan avaaminen ja sulkeminen				
5.2 ONGELMATILANTEET				
5.2.1 Linnea -tuki ja huolto				
5.2.2 Sähkökatkot esim. ukonilmalla				
5.3 PANKKIOHJELMA				
5.4 TAKSAN AJOT				
5.5 KUUNVAIHTEN ATK -TOIMET				
5.6 WINDOWKSEN HALLINTA				
5.7.1 Tekstinkäsittelyohjelma				
5.7.2 Taulukkolaskentaohjelma				
5.7.3 Netti				
5.7.4 Sähköposti				

6. OPPILAAN / TET -HARJOITTELIJAN / KESÄTYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYKSEN & OHJAUS				

7. TIETOLÄHTEET				
a) Manuaaliset				
7.1 VIRANOMAISMÄÄRÄYKSET				
7.1.1 Lääkelaitoksen määräykset ja ohjeet				
7.1.2 Säädoskokoelma				
7.1.3 GMP -ohjeet				
7.1.4 Työpaikkakassojen ohjeet				
7.2 MUUT				
7.2.1 Pharmaca Fennica				
7.2.2 Pharmaca Fennica Veterinaria				
7.2.3 Farmaseuttiset tiedotteet				
7.2.4 Kemikaalit apteekissa -kirja				
7.2.5 Apteekin omat toimintaohjeet ja laatiminen				

7. TIETOLÄHTEET	Osaamisen	Oma	Esimiehen	Tavoite-
a) Manuaaliset jatkuu	tärkeys +/-	arvio 0-4	arvio 0-4	taso 0-4
7.2.6 Apteekin omat itsehoito-ohjeet				
7.2.7 Suoratoimituspisteiden pikaohjeet				
7.2.8 Apteekin itsehoidon käsikirjat				
7.2.9 Kuuri loppuun! -lääkeneuvonnan opas				
7.2.10 Farmakologia ja toksikologia				
7.2.11 Lääkevalmistuksen ohjekirjat				
7.2.12 "Niksikirja"				
7.2.13 Sanakirjat (latina, englanti, ruotsi)				
7.2.14 Muu apteekin kirjallisuus (Martindale)				

7. TIETOLÄHTEET				
b) Elektroniset				
7.3 VIRANOMAISMÄÄRÄYKSET				
7.3.1 Lääkelaitos				
7.3.2 Kela				
7.3.3 Maa- ja metsätalousministeriö				
7.4 MUUT				
7.4.1 Pharmaca Fennica				
7.4.2 Oriolanet ja TamroWeb				
7.4.3 Apteekkiverkko (Terveysportti, Salkku)				
7.4.4 Käypä hoito -suositukset				
7.4.5 Google				
7.4.6 Salnet				

8. APTEEKIN AVAUS JA SULKU SEKÄ KASSATOIMINNOT				
8.1 APTEEKIN AVAUS JA SULKU				
8.1.1 Hälytysjärjestelmä, lukitus ja turvaohjeet				
8.1.2 Ostokertojen kuittaaminen				
8.1.3 Edellisen päivän kassan laskeminen ja vaihtorahat				
8.2 KASSALYÖNTIEN KORJAUS				
8.3 PANKKISIIRROT				

9. JUOKSEVAT ASIAT				
9.1 PUHELIMEEN VASTAAMINEN				
9.2 VUORONUMEROLAITTEEN HUOLTAMINEN				

TYÖELÄMÄOSAAMINEN:	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
1. ASIAKASPALVELU & TYÖELÄMÄTAIDOT				
1.1 VUOROVAIKUTUSTAIDOT & ILMAPIIRI				
1.1.1 Ihmissuhteiden hallinta ja toisten huomioiminen				
1.1.2 Erilaisten sosiaalisten tilanteiden hallinta				
1.2 TAVOITEOSAAMINEN				
1.2.1 Myynti- ja markkinointitaidot (esim. myyntikampanjat)				
1.2.3 Asiakaslähtöinen asiakaspalvelu				
1.3 TALOUDELLINEN OSAAMINEN				
1.3.1 Ymmärrys yrityksen taloudellisista asioista				
1.3.2 Asiakkaan etujen huomioiminen				
1.4 UUDEN OPPIMINEN				
1.4.1 Itseopiskelu esim. tiedotteista ja postista				
1.4.2 Tiedon jakaminen mm. koulutuksista				
1.5 YHTEISTYÖTAIDOT				
1.6 TYÖSTÄÄN VASTUUN OTTAMINEN				
1.7 OMA-ALOITTEELLISUUS				
1.8 TYÖHÖN SITOUTUMINEN				
1.9 ONGELMANRATKAISUTAIDOT				
1.10 KIELITAITO				
1.10.1 Ruotsi				
1.10.2 Englanti				

MUU OSA-ALUE, JOTA HALUAT KEHITTÄÄ:

(Perustele miksi)

--

OSA-ALUEET, JOISTA HALUAT OPPIA LISÄÄ:

(Perustele miksi)

--

Proviisori

Pvm:

AMMATTIOSAAMINEN:	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
1. RESEPTIN TOIMITTAMINEN				
1.1 RESEPTINKÄSITTELYOHJELMA				
1.1.1 Reseptin kirjaus, korjaus, lisäys ja poistaminen				
1.1.2 Uusioresepti				
1.1.3 Huumausaineresepti: kirjanpito ja toimitus				
1.1.4 Erityisluvan hakeminen ja erityislupareseptin toimitus				
1.1.5 Määräaikainen erityisluparesepti (Dapson)				
1.1.6 Seoslääkeresepti: hinnoitus ja toimitus				
1.1.7 Kotisairaanhoido, Palvelukeskus ja tiliasiakkaat				
1.1.8 Työpaikkakassat ja perusturvalautakunta				
1.1.9 Apteekissa säilytettävät asiakirjat				
1.1.10 Terveyskeskus: reseptin uusimiskäytäntö				
1.1.11 Reseptin vastaanottaminen ja uusiminen puhelimitse				
1.1.12 Asiakasrekisterin hallinta				
1.1.13 Kattokorvausasiakas: perustaminen ja rajaosto				
1.1.14 Jaettu pakkaus				
1.2 LÄÄKEVAIHTO & VIITEHINTAJÄRJESTELMÄ				
1.3 KELAN MÄÄRÄYKSET				
1.4 VETERAANI- YM. ALET				
1.5 SCHENGEN TODISTUS				
1.6 TOIMITUSVIRHEET				
1.7 TUOTEVIRHEET				
2. LÄÄKENEUVONTA				
2.1 TEKNIikka: TKOK (teho, käyttö, ongel., kontrol.)				
2.2 INTERAKTIOT				
2.3.TÄRKEIMMÄT TERAPIAOSIOT				
2.3.1 Sydän- ja verisuonisairaudet				
2.3.2 Hengityselinten sairaudet				
2.3.3 Diabetes				
2.3.4 Kipu				
2.3.5 Tulehdus				
2.3.6 Psyhyke				
2.3.7 Ruuansulatus ja urologia				
2.3.8 Ihotaudit				
2.3.9 Silmäsairaudet				
2.4 ITSEHOIDON ALUEET				
2.4.1 Särky, flunssa ja yskä				
2.4.2 Vitamiinit, hivenaineet ja rasvahapot				
2.4.3 Iho (lääke- ja perusvoiteet)				
2.4.4 Vatsa				

2. LÄÄKENEUVONTA jatkuu	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
2.4.5 Allergia (silmä ja korva)				
2.4.6 Suun hoito				
2.4.7 Sidetarvikkeet				
2.4.8 Intiimi				
2.4.9 Tupakasta vieroitus				
2.4.10 Eläinlääkkeet				
2.4.11 Kosmetiikka				
2.4.12 Luontaistuotteet				
2.4.13 Jälkiehkäisy (Norlevo)				
2.5 KEMIKAALIEN MYYMINEN				
2.6 MYYNTIRAJOITUKSET				
3. LÄÄKEVALMISTUS				
3.1 PUKEUTUMINEN				
3.2 KÄSIHYGENIA				
3.3 VALMISTAMINEN				
3.3.1 Ex tempore -valmistaminen				
3.3.2 Aseptinen valmistaminen				
3.3.3 Steriilivalmistaminen				
3.3.4 Vedenkäsittely: antibioottimikstuurat				
3.4 MIKROBIOLOGISET KOKEET				
3.5 STERILOINTI				
3.6 VALMISTUKSEN KIRJANPITO				
3.6.1 Erädokumentointi				
3.6.2 Sprii- ja huumausainekirjanpito				
3.6.3 Analyysipäiväkirja				
3.6.4 Pakkauspäiväkirja				
3.7 HINNOITTELU				
3.7.1 Seokset				
3.7.2 Kilotavarat				
3.8 KONEET JA LAITTEET				
3.8.1 Puhaltimien käyttäminen				
3.8.2 Vaakojen käyttäminen				
3.8.3 Mohr-Westphalin -vaa'an käyttäminen				
3.8.4 Gallenkamp -sulamispistelaitteen käyttö				
3.8.5 Autoklaavin käyttäminen				
3.8.6 Kuumailmakaapin käyttäminen				
3.9 RAAKA-AINEEN HYVÄKSYMINEN				
3.10 VALMIIN TUOTTEEN HYVÄKSYMINEN				

4. LOGISTIIKKA jatkuu	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
4.1 VASTUUHYLLYTEHTÄVÄT				
4.1.1 Mainonnan seuraaminen ja kampanjat				
4.1.2 Menekin seuranta (=myyntitilastot)				
4.1.3 Hyllyjärjestys				
4.1.4 Inventointi				
4.1.5 Itsehoito-ohjeen laatiminen				
4.2 TILAAMINEN				
4.3 VARASTONVALVONTA				
4.3.1 Tuotteen tiedot				
4.3.2 Saldomuutokset				
4.4 PALAUTUKSET TUKKUIHIN				
4.5 KULJETUSVAHINGOT				
4.6 TEHTAIDEN HYVITYSKÄYTÄNNÖT				
4.7 MYYNNISTÄ POISVEDETYT TUOTTEET				
4.8 VANHENTUNEIDEN SEURANTA				
4.9 LAINAT NAAPURIAPTEEKEISTA				
4.10 LÄÄKEJÄTTEET				
4.11 TAVARAN PURKU JA KIRJAUS				

5. ATK -TAIDOT				
5.1 ATK -LAITTEET				
5.1.1 Koko järjestelmän avaaminen ja sulkeminen				
5.1.2 PC -päätteen ja kannettavan avaaminen ja sulkeminen				
5.2 ONGELMATILANTEET				
5.2.1 Linnea -tuki ja huolto				
5.2.2 Sähkökatkot esim. ukonilmalla				
5.3 PÄIVITYSTEN ASENTAMINEN				
5.4 PANKKIOHJELMA				
5.5 TAKSAN AJOT				
5.6 KUUNVAIHTEN ATK -TOIMET				
5.7 WINDOWKSEN HALLINTA				
5.7.1 Tekstinkäsittelyohjelma				
5.7.2 Taulukkolaskentaohjelma				
5.7.3 Netti				
5.7.4 Sähköposti				
5.7.5 Tallentaminen tikulle				

6. OPPILAAN / TET -HARJOITTELIJAN / KESÄTYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYKSEN & OHJAUS				

7. TIETOLÄHTEET	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
a) Manuaaliset				
7.1 VIRANOMAISMÄÄRÄYKSET				
7.1.1 Lääkelaitoksen määräykset ja ohjeet				
7.1.2 Säädöskokoelma				
7.1.3 GMP -ohjeet				
7.1.4 Työpaikkakassojen ohjeet				
7.2 MUUT				
7.2.1 Pharmaca Fennica				
7.2.2 Pharmaca Fennica Veterinaria				
7.2.3 Farmaseuttiset tiedotteet				
7.2.4 Kemikaalit apteekissa -kirja				
7.2.5 Apteekin omat toimintaohjeet ja niiden laatiminen				
7.2.6 Apteekin omat itsehoito-ohjeet				
7.2.7 Suoratoimituspisteiden pikaohjeet				
7.2.8 Apteekin itsehoidon käsikirjat				
7.2.9 Kuuri loppuun! -lääkeneuvonnan opas				
7.2.10 Farmakologia ja toksikologia				
7.2.11 Lääkevalmistuksen ohjekirjat				
7.2.12 "Niksikirja"				
7.2.13 Sanakirjat (latina, englantia, ruotsi)				
7.2.14 Muu apteekin kirjallisuus (Martindale)				
b) Elektroniset				
7.3 VIRANOMAISMÄÄRÄYKSET				
7.3.1 Lääkelaitos				
7.3.2 Kela				
7.3.3 Maa- ja metsätalousministeriö				
7.4 MUUT				
7.4.1 Pharmaca Fennica				
7.4.2 Oriolanet ja TamroWeb				
7.4.3 Apteekkiverkko (Terveysportti, Salkku)				
7.4.4 Käypä hoito -suositukset				
7.4.5 Google				
7.4.6 Salnet				
8. APTEEKIN HOITAJANA				
8.1 TOIMINNALLISET VAATIMUKSET				
8.1.1 Postin lajittelu				
8.1.2 Valvontakameroiden seuranta				
8.1.3 Kassan laskeminen				
8.1.4 Lääke-edustajien vastaanottaminen				
8.1.5 Laskujen ja palkkojen maksaminen				
8.1.6 Kirjanpitoasiat				
8.1.7 PR -taidot ja tiedotus				
8.1.8 Asiakasvalitukset				
8.2. TYÖNJOHTAMINEN				

9. APTEEKIN AVAUS JA SULKU SEKÄ KASSATOIMINNOT	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
9.1 APTEEKIN AVAUS JA SULKU				
9.1.1 Hälytysjärjestelmä, lukitus ja turvaohjeet				
9.1.2 Ostokertojen kuittaaminen				
9.1.3 Edellisen päivän kassan laskeminen ja vaihtorahat				
9.2 KASSALYÖNTIEN KORJAUS				
9.3 PANKKISIIRROT				

10. JUOKSEVAT ASIAT				
10.1 PUHELIMEEN VASTAAMINEN				
10.2 VUORONUMEROLAITTEEN HUOLTAMINEN				

TYÖELÄMÄOSAAMINEN:				
1. ASIAKASPALVELU & TYÖELÄMÄTAIDOT				
1.1 VUOROVAIKUTUSTAITOT				
1.1.1 Ihmissuhteiden hallinta ja toisten huomioiminen				
1.1.2 Erilaisten sosiaalisten tilanteiden hallinta				
1.2 ILMAPIIRIN LUOMINEN				
1.2.1 Yrityskulttuurin ylläpitäminen ja edistäminen				
1.2.2 Yhteenkuuluvuuden ja tasapuolisuuden ylläpitäminen				
1.3 TAVOITEOSAAMINEN				
1.3.1 Myynti- ja markkinointitaidot (esim. myyntikampanjat)				
1.3.2 Asiakaslähtöinen asiakaspalvelu				
1.4 TALOUDELLINEN OSAAMINEN				
1.4.1 Ymmärrys yrityksen taloudellisista asioista				
1.4.2 Asiakkaan etujen huomioiminen				
1.5 UUDEN OPPIMINEN				
1.5.1 Koulutustarpeiden näkeminen				
1.5.2 Itseopiskelu esim. tiedotteista ja postista				
1.5.3 Tiedon jakaminen mm. koulutuksista				
1.6 YHTEISTYÖTAIDOT				
1.6.1 Yhteydenpito yhteistyökumppaneihin				
1.6.2 Henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa toimeen tuleminen				
1.7 TYÖSTÄÄN VASTUUN OTTAMINEN				
1.8 OMA-ALOITTEELLISUUS				
1.9 TYÖHÖN SITOUTUMINEN				
1.10 ONGELMANRATKAISUTAIDOT				
1.11 KIELITAITO				
1.11.1 Ruotsi				
1.11.2 Englanti				

MUU OSA-ALUE, JOTA HALUAT KEHITTÄÄ:

(Perustele miksi)

OSA-ALUEET, JOISTA HALUAT OPPIA LISÄÄ:

(Perustele miksi)

Tekninen

Pvm:

AMMATTIOSAAMINEN:	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
1. LOGISTIIKKA				
1.1 VARASTONVALVONTA				
1.1.1 Saldomuutokset, omakäyttö ja ohimyynti				
1.1.2 Päivitys myymälään ja koodien uudistaminen				
1.1.3 Poistuneen tuotteen poistaminen				
1.1.4 Arkistoitujen palautteiden poistaminen				
1.1.5 Koko varaston tallentaminen tikulle				
1.2 TILAAMINEN				
1.2.1 Atk -tilaus				
1.2.2 Puhelintilaus				
1.2.3 Tilausajat				
1.2.4 Omat perustetut tuotteet tilaukseen				
1.3 SAAPUNUT TAVARA: KIRJAAMINEN				
1.3.1 Toimitusajat				
1.3.2 Tavarankirjauksen tarkistaminen				
1.3.3 Viivakoodikirjauksen ja saavuttaminen				
1.3.4 Vanhenemispäivämäärät: tarkistaminen				
1.3.5 Tuote, joka ei ole tilauksessa				
1.3.6 Jälkitoimitukset: kirjauksen, rekisteri ja listat				
1.3.7 Poikkeamat: ilmoitukset tukkuihin				
1.3.8 Puutteet				
1.3.9 Kirjaamattomat				
1.3.10 Tukkujen laskujen tarkistaminen				
1.4 TAVAROIDEN VIEMINEN PAIKOILLEEN				
1.5 ERITYISTUOTTEET				
1.5.1 Kylmäsäilytys				
1.5.2 Huumeet				
1.5.3 Alkoholit				
1.5.4 Tarjoustuotteet				
1.5.5 Sopimusvalmistus				
1.5.6 Kilotavarat				
1.5.7 Pakkausmateriaali				
1.6 VIRHEELLISET TOIMITUKSET				
1.6.1 Toimitusvirheet: väärä tuote tai määrä				
1.6.2 Tilausvirheet				
1.6.3 Palautukset tukkuihin				
1.6.4 Kuljetusvahinkoilmoitukset tukkuihin				
1.7 TUOTEREKISTERIN YLLÄPITO				
1.7.1 Tuotteen siirto vapaankaupan rekisteristä				
1.7.2 Tuotteen perustaminen tuoterekisteriin				
1.7.3 Tuotteen muuttaminen tilataan tarvittaessa -tuotteeksi				
1.7.4 Tuotteen poistaminen tuoterekisteristä				

1. LOGISTIIKKA jatkuu	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
1.7.5 Hinnoittelu (kampanjat ym.)				
1.7.6 Varastotietojen asettaminen				
1.7.7 Viivakooditarra ja sen toimiminen kassalla				
1.7.8 Hyllynreunustarra				
1.8 HYLLYJEN TÄYTTÄMINEN				
1.9 JAKOPAKKAUS				
1.9.1 Tukkupakkauksen hinnan tarkistaminen				
1.9.2 Jakopakkauksen seuraaminen tilaukseen				
1.10 VASTUUHYLLYTEHTÄVÄT				
1.10.1 Mainonnan seuraaminen ja kampanjat				
1.10.2 Menekin seuranta (=myyntitilastot)				
1.10.3 Hyllyjärjestys				
1.10.4 Inventointi				
1.11 TEHTAIDEN HYVITYKSET				
1.12 TUOTEVIRHE-EPÄILYT				
1.13 VANHENTUNEET: SEURANTA				
1.14 LAINAT NAAPURIAPTEEKEISTA				
1.15 LÄÄKEJÄTTEET				
1.15.1 Lajittelu				
1.15.2 Tyhjennyskuljetuksen tilaaminen				
1.16 SOMISTUS				
1.16.1 Sisäsomistus				
1.16.2 Ikkunasomistus				
1.16.3 Materiaalitulaukset				
1.17 LÄMPÖTILASEURANTA				

2. APTEEKIN AVAUS JA SULKU SEKÄ KASSATOIMINNOT				
2.1 APTEEKIN AVAUS JA SULKU				
2.1.1 Hälytysjärjestelmä, lukitus ja turvaohjeet				
2.1.2 Ostokertojen kuittaaminen				
2.1.3 Edellisen päivän kassan laskeminen ja vaihtorahat				
2.2 VAIHTOKASSA				
2.2.1 Laskeminen päivittäin				
2.2.2 Vaihtorahojen riittävydestä huolehtiminen				
2.3 KASSALYÖNTIEN KORJAUS				
2.4 MYYNTIRAJOITUKSET				
2.5 PANKKISIIRROT				

3. LASKUTUS	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
3.1 KELA				
3.1.1 Kuittaamattomien tarkistus				
3.1.2 Pinkkojen tekeminen				
3.1.3 Tietojen lähettäminen Kelaan				
3.1.4 Kuukausitilitys sekä SV50 -siirto				
3.1.5 Rajaostojen laskutus manuaalisesti				
3.2 TILIMYYNTI				
3.2.1 Tilimyntiasiakkaan perustaminen				
3.2.2 Tilimyntiasiakasnumerointi				
3.2.3 Laskutus, tulostus, muuttaminen, suoraveloitus ja postitus				
3.3. TYÖPAIKKAKASSAT				
3.3.1 Työpaikkakassan perustaminen ja muuttaminen				
3.3.2 Apteekin ja kassojen väliset sopimukset				
3.3.3 Laskuttaminen				
3.4 LASKUJEN JA VIITESUORITUSTEN KIRJAAMINEN MAKSETUIKSI				
3.5 TILIMYYNNIN RAPORTIT				

4. ATK -TAIDOT				
4.1 ATK -LAITTEET				
4.1.1 Koko järjestelmän avaaminen ja sulkeminen				
4.1.2 PC -päätteen ja kannettavan avaaminen ja sulkeminen				
4.1.3 Linnea -ohjelmien sulkeminen ja avaaminen				
4.2 TAKSAN AJOT				
4.3 KUUNVAIHTEN ATK -TOIMET				
4.4 VUODENVAIHTEN TOIMET				
4.5 PÄIVITYSTEN ASENTAMINEN				
4.5.1 Linnea -ohjelmapäivitykset / Receptum				
4.5.2 Kelan KT -tiedostojen päivitykset				
4.6 PANKKIOHJELMA				
4.6.1 Maksukorttilähetysjärjestelmän muodostaminen				
4.6.2 Maksukorttiterän lähettäminen				
4.6.3 Varoitusluettelon noutaminen				
4.6.4 Viitesuoritusten noutaminen				
4.6.5 Suoraveloitusten valtakirjojen noutaminen				
4.7 KASSAOHJELMA: KONTROLLINAUHAT				
4.8 ONGELMATILANTEET				
4.8.1 Linnea -tuki ja huolto				
4.8.2 Sähkökatkot esim. ukonilmalla				
4.9 WINDOWKSEN HALLINTA				
4.9.1 Tekstinkäsittelyohjelma				
4.9.2 Netti				

4. ATK -TAIDOT jatkuu	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
4.9.3 Sähköposti				
4.9.4 Levykkeiden ja muistitikun käyttäminen				

5. LÄÄKEVALMISTUS				
5.1 PUKEUTUMINEN				
5.2 KÄSIHYGENIA				
5.3 VARASTOON VALMISTETTAVIEN LÄÄKKEI- DEN JA KILOTAVAROIDEN PAKKAAMINEN				
5.3.1 Pakkauspäiväkirja				
5.3.2 Erädokumentti				
5.3.3 Etiketimerkinnät				
5.4 KONEET JA LAITTEET				
5.4.1 Puhaltimien käyttäminen				
5.4.2 Vaakojen käyttäminen ja tarkistaminen				
5.4.3 Autoklaavin käyttäminen				
5.4.4 Kuumailmakaapin käyttäminen				
5.5 LABORATORION PUHTAUS				
5.5.1 Laitteet ja pinnat				
5.5.2 Suodattimien peseminen ja vaihtaminen				
5.6 AVUSTAVAT TOIMET VALMISTUKSESSA				
5.6.1 Steriloitavien tuotteiden pakkaaminen				
5.6.2 Pulverikapseleiden avaaminen				

6. RESEPTIN KÄSITTELY				
6.1 RESEPTINKÄSITTELYOHJELMA				
6.1.1 Reseptin kirjaus, korjaus, lisäys ja poistaminen				
6.1.2 Uusioresepti				
6.1.3 Huumausaineresepti				
6.1.4 Erityisluparesepti				
6.1.5 Määräaikainen erityisluparesepti				
6.1.6 Seoslääkeresepti				
6.1.7 Kotisairaanhoido, Palvelukeskus ja tiliasiakkaat				
6.1.8 Työpaikkakassat ja perusturvalautakunta				
6.1.9 Asiakasrekisterin hallinta				
6.1.10 Kattokorvausasiakkaan perustaminen				
6.1.11 Jaettu pakkaus				
6.2 LÄÄKEVAIHTO & VIITEHINTAJÄRJESTELMÄ				
6.3 KELAN MÄÄRÄYKSET				
6.5 TERVEYSKESKUKSEN RESEPTIEN UUSIMISKÄYTÄNTÖ				

7. JUOKSEVAT ASIAT	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
7.1 KAUPPA-, PANKKI- JA KELA-ASIOINNIT				
7.2 PUHELIMEEN VASTAAMINEN				
7.3 VUORONUMEROLAITTEEN HUOLTAMINEN				
8. TIETOLÄHTEET				
a) Manuaaliset				
8.1 VIRANOMAISMÄÄRÄYKSET				
8.1.1 Lääkelaitoksen määräykset ja ohjeet				
8.1.2 Työpaikkakassojen ohjeet				
7.2 MUUT				
7.2.1 Apteekin omat toimintaohjeet ja niiden laatiminen				
7.2.2 Itsehoitokassan pikaohjeet				
8. TIETOLÄHTEET				
b) Elektroniset				
8.3 VIRANOMAISMÄÄRÄYKSET				
8.3.1 Lääkelaitos: myyntilupatiedotteet				
8.3.2 Kela				
8.4 MUUT				
8.4.1 Oriolanet ja TamroWeb				
8.4.2 Google				
9. OPPILAAN / TET -HARJOITTELIJAN / KESÄTYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYS & OHJAUS				
TYÖELÄMÄOSAAMINEN:				
1. ASIAKASPALVELU & TYÖELÄMÄTAIDOT				
1.1 VUOROVAIKUTUSTAITOT & ILMAPIIRI				
1.1.1 Ihmissuhteiden hallinta ja toisten huomioiminen				
1.1.2 Erilaisten sosiaalisten tilanteiden hallinta				
1.2 TAVOITEOSAAMINEN				
1.2.1 Myynti- ja markkinointitaidot (esim. myyntikampanjat)				
1.2.2 Asiakaslähtöinen asiakaspalvelu				
1.3 TALOUDELLINEN OSAAMINEN				
1.3.1 Ymmärrys yrityksen taloudellisista asioista				
1.3.2 Asiakkaan etujen huomioiminen				
1.4 UUDEN OPPIMINEN				
1.4.1 Itseopiskelu esim. tiedotteista ja postista				
1.4.2 Tiedon jakaminen mm. koulutuksista				
1.5 YHTEISTYÖTAIDOT				
1.6 TYÖSTÄÄN VASTUUN OTTAMINEN				

1. ASIAKASPALVELU & TYÖELÄMÄTAIDOT jatkuu	Osaamisen tärkeys +/-	Oma arvio 0-4	Esimiehen arvio 0-4	Tavoite- taso 0-4
1.7 OMA-ALOITTEELLISUUS				
1.8 TYÖHÖN SITOUTUMINEN				
1.9 ONGELMANRATKAISUTAIDOT				
1.10 KIELITAITO				
1.10.1 Ruotsi				
1.10.2 Englanti				

MUU OSA-ALUE, JOTA HALUAT KEHITTÄÄ:

(Perustele miksi)

--

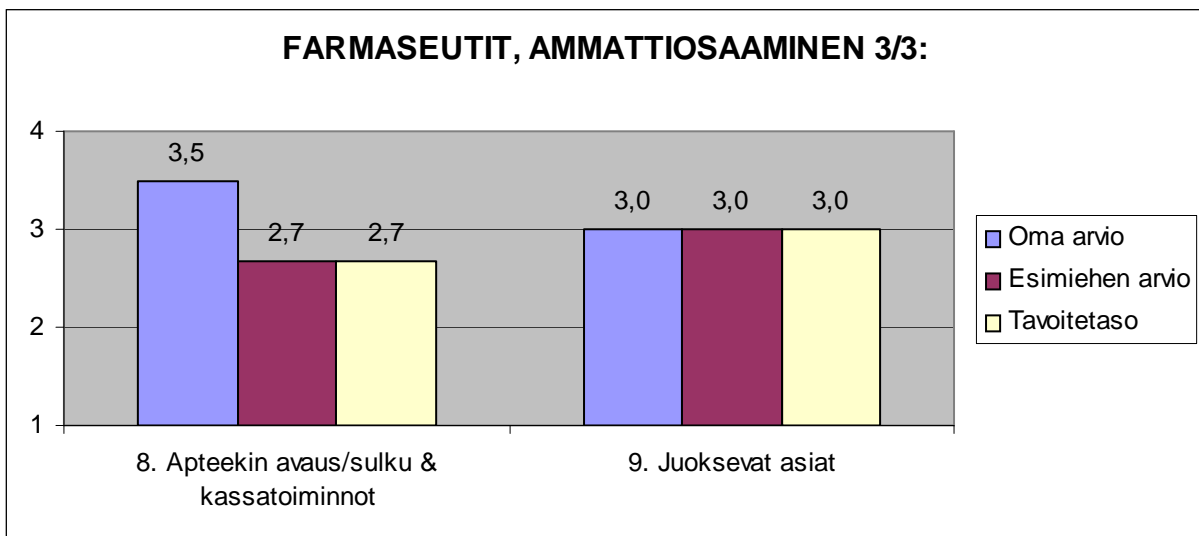
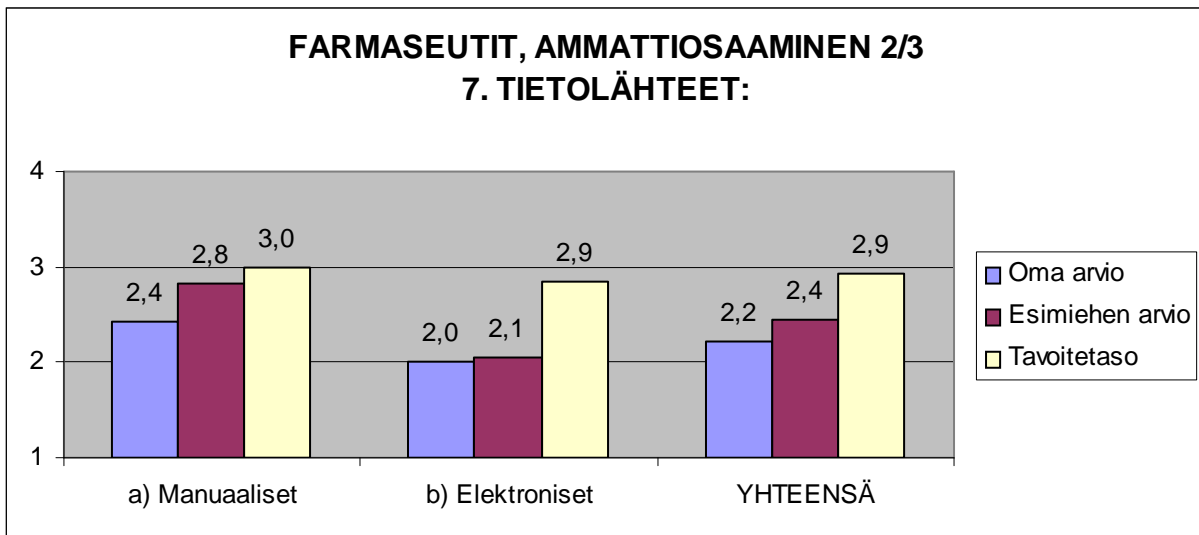
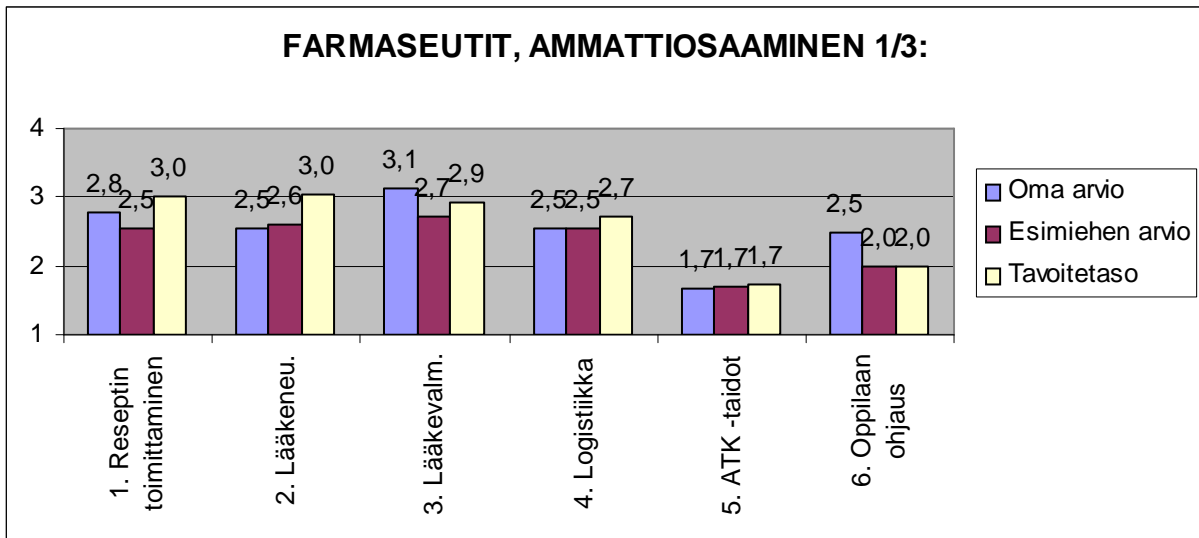
OSA-ALUEET, JOISTA HALUAT OPPIA LISÄÄ:

(Perustele miksi)

--

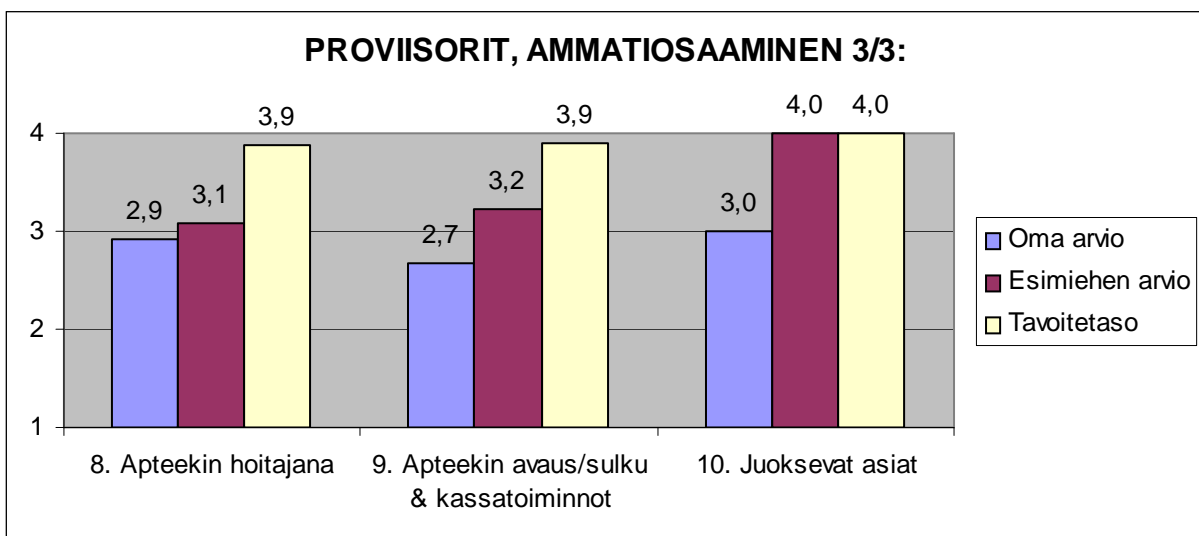
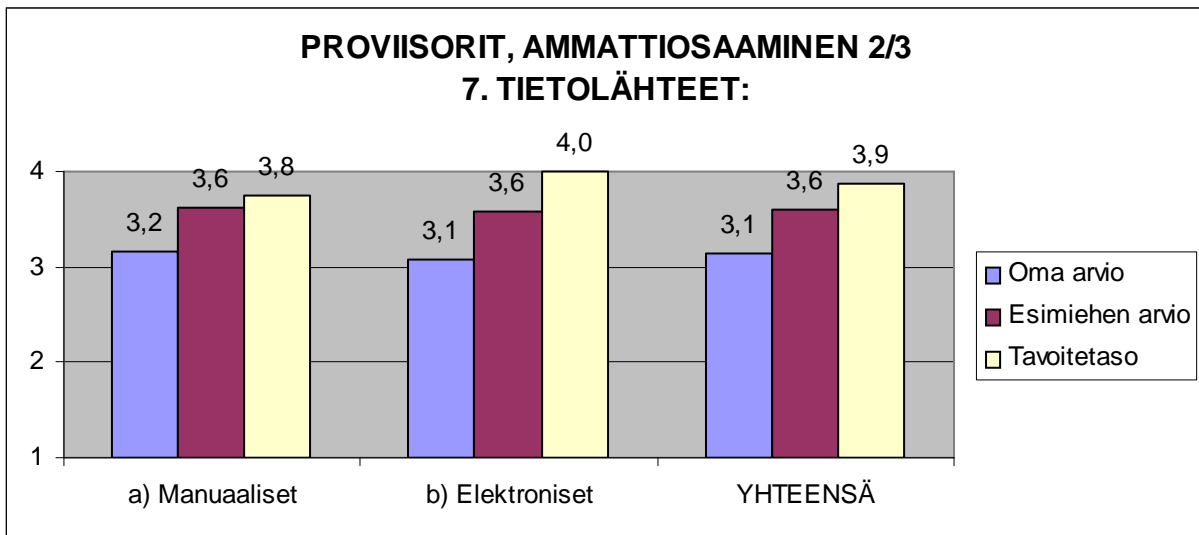
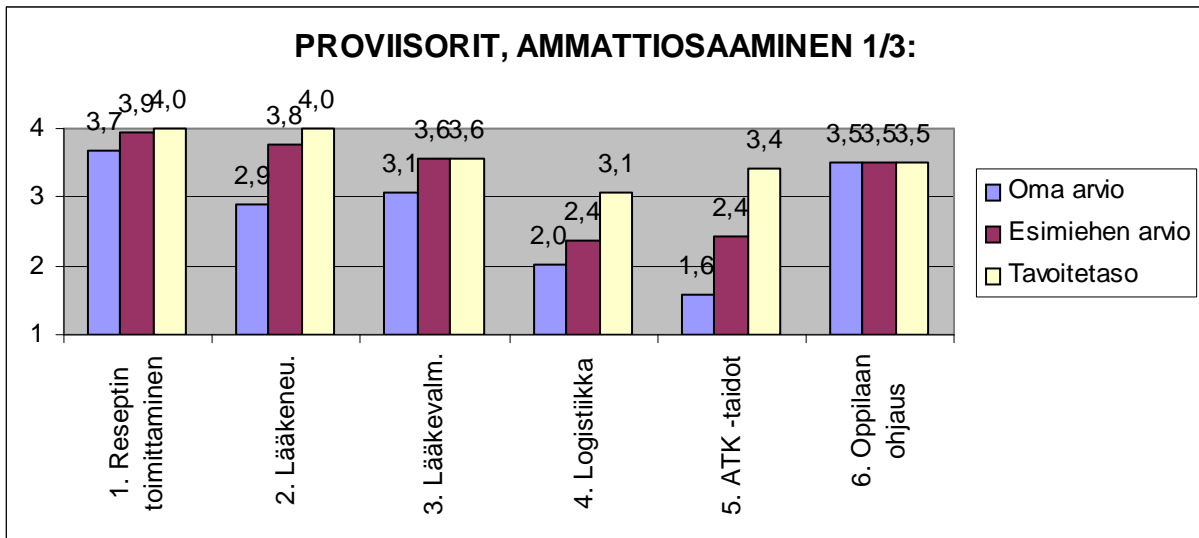
LIITE 4

Farmaseuttien ammattiosaaminen Isonkyrön apteekissa 2009:



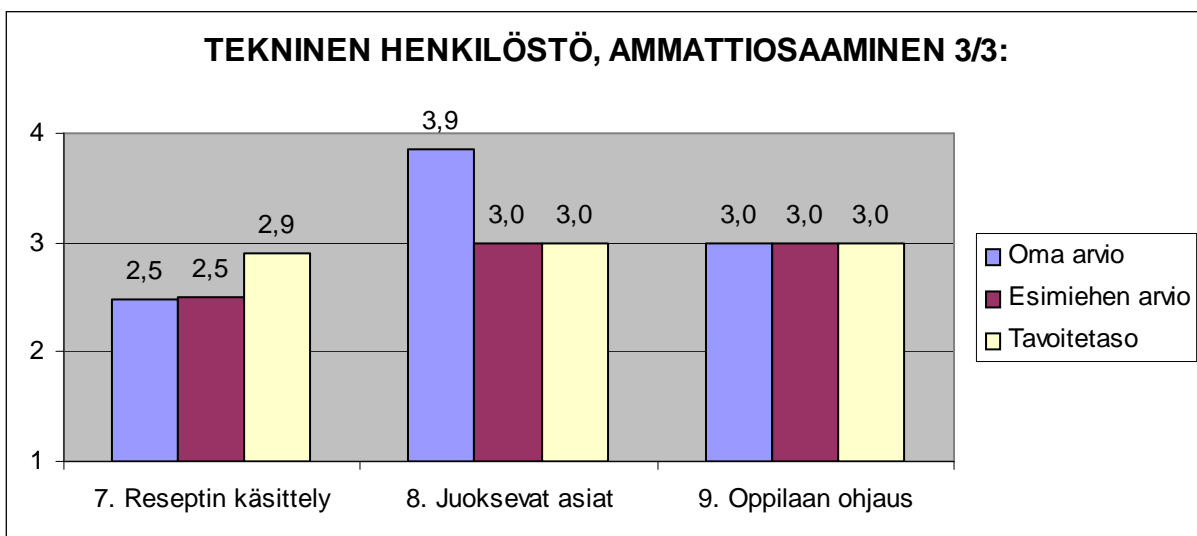
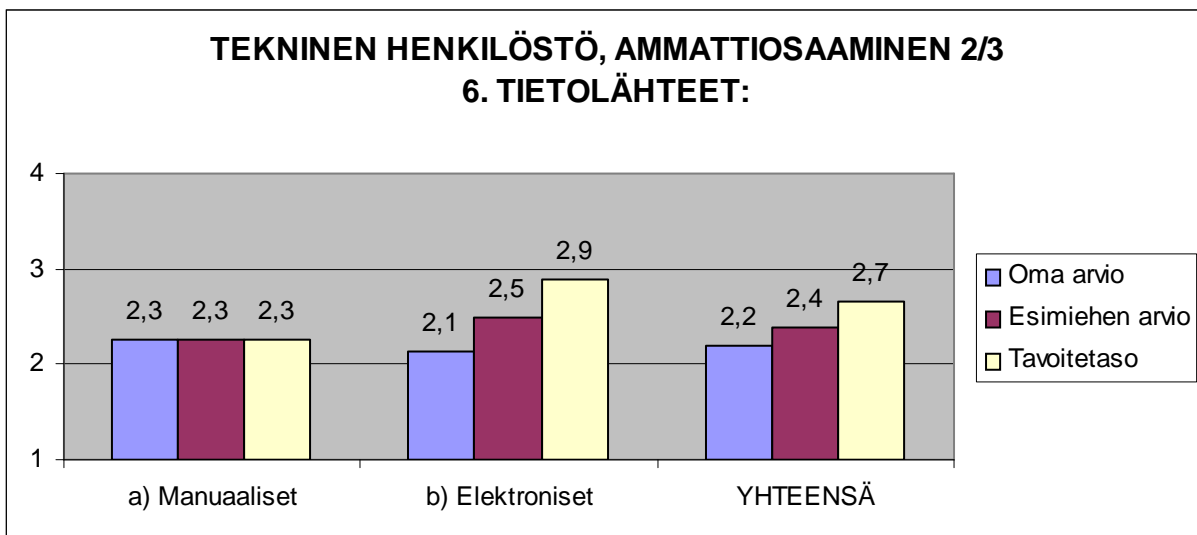
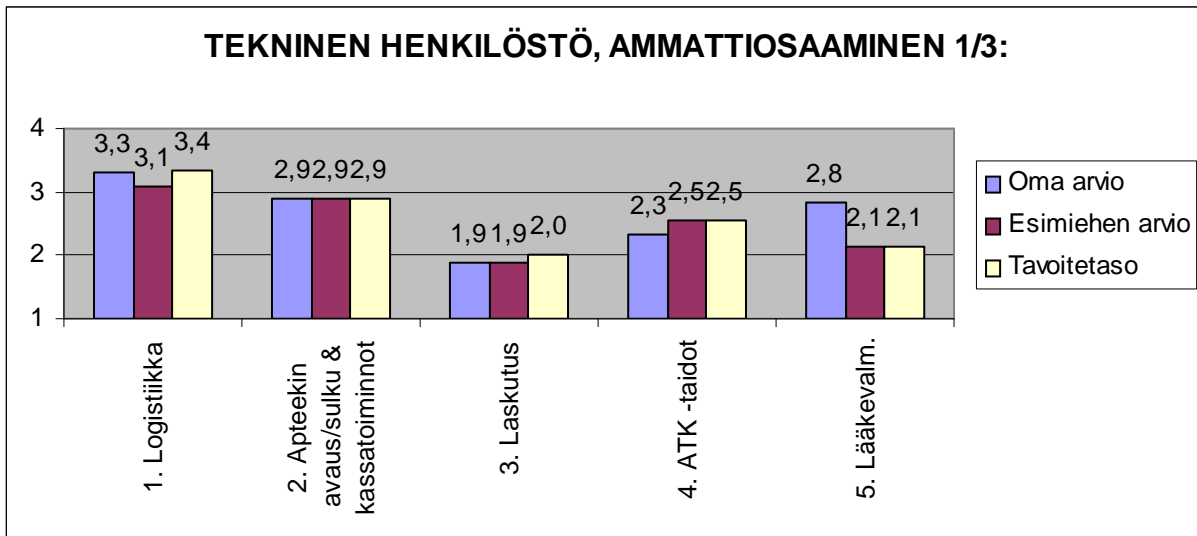
LIITE 5

Proviisorien ammattiosaaminen Isonkyrön apteekissa 2009:



LIITE 6

Teknisen henkilöstön ammattiosaaminen Isonkyrön apteekissa 2009:



ISONKYRÖN APTEEKKI

HENKILÖKOHTAINEN KEHITYMISSUUNNITELMA (HEKS)

Nimi: _____ Työtehtävä: _____

SUUNNITELMA I:

Kehittymistarve: _____

Tavoite: _____

Kehittymistoimenpide: _____

Aikataulu: _____

Arviointi: _____

Seuranta: _____

SUUNNITELMA II:

Kehittymistarve: _____

Tavoite: _____

Kehittymistoimenpide: _____

Aikataulu: _____

Arviointi: _____

Seuranta: _____

SUUNNITELMA III:

Kehittymistarve: _____

Tavoite: _____

Kehittymistoimenpide: _____

Aikataulu: _____

Arviointi: _____

Seuranta: _____

Allekirjoitukset (kehityskeskustelussa): pvm. _____

