



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Hjelt Kirsi

Osaamisen johtaminen avoapteekeissa

Proviisorien näkökulma

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Hjelt Kirsi		
Tutkielman nimi:	Osaamisen johtaminen avoapteekeissa: Proviisorien näkökulma		
Tutkinto:	Kauppatieteen maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Paula Linna		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	91

TIIVISTELMÄ:

Lääkealan toimintaympäristö on muutoksessa, ja apteekkien henkilöstön osaamisen merkitys on ajankohtaisia teema. Lääkeneuvonnan ja asiakaspalvelun vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Proviisorit ovat avainasemassa henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja ylläpitämisessä, mikä on tärkeää sekä kilpailukyvyyn että palvelun laadun kannalta. Tutkimus selvittää, millainen rooli ja vastuu proviisoreilla on osaamisen johtamisessa avoapteekeissa sekä millä tavoin he tunnistavat ja kehittävät henkilöstön osaamista. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä proviisorien osaamisen johtamisen käytännöistä ja tunnistaa siihen liittyviä haasteita. Pyrkimyksenä on kannustaa proviisoreja tunnistamaan ja kehittämään apteekin osaamistarpeita sekä soveltamaan osaamisen johtamisen prosessia päivittäisessä työssään.

Tutkimuksen keskiössä ovat yksilöllinen oppiminen, oppiva organisaatio ja strateginen henkilöstöjohtaminen. Lisäksi tarkastellaan tiedon jakamisen, osaamisen tunnistamisen ja kehityskeskustelujen merkitystä. Viitekehyksessä esitellään lisäksi osaamisen johtamisen edellytyksiä ja elementtejä sekä virheiden näkemistä oppimistilanteena.

Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa syvällisen ymmärryksen proviisorien näkemyksistä ja kokemuksista osaamisen johtamisessa avoapteekeissa. Menetelmä mahdollistaa myös joustavan aineiston keruun ja analysoinnin, jossa voi saada esiin myös ennalta tiedostamattomia yksityiskohtia. Tutkimus pohjautuu proviisorien teemahaastatteluihin, ja analyysimenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Teemahaastattelut tarjoavat näkemyksiä proviisorien käytännön osaamisen johtamistyöstä.

Tutkimuksen tulokset tuovat esiin kehityskeskusteluiden, ja palautteenannon merkityksen sekä tiedon ja osaamisen jakamisen erilaiset käytännöt. Tulokset korostavat apteekin koon ja proviisorien koulutuksen vaikutusta osaamisen johtamiseen. Apteekkarilla on merkittävä rooli apteekkinsa osaamisen johtamisessa ja sen mahdollistamisessa. Tutkielma osoittaa, että osaamisen johtaminen apteekteissa vaatii selkeitä rakenteita ja käytäntöjä, erityisesti tiedon jakamiseen, kehityskeskusteluiden ja henkilöstön osaamisen tukemisen osalta. Proviisorien roolin selkiyttämisen tukee osaamisen johtamisen toteutumisessa ja vahvistaa apteekin kilpailukykyä sekä työntekijöiden sitoutumista.

AVAINSANAT: Osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, esihenkilötyö ja henkilöstöjohtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	8
1.3	Tutkimuksen avainkäsitteet	9
1.4	Avoapteekit Suomessa	10
1.4.1	Proviisorien johtamisopinnot koulutuksissa	12
1.4.2	Farmaseuttinen osaaminen	13
2	Osaamisen johtaminen	15
2.1	Yrityksen strateginen henkilöstöjohtaminen	18
2.2	Yksilöosaamisten ja taitojen johtaminen	20
2.3	Edellytykset osaamisen johtamiselle	22
2.4	Osaamisen johtamisen työvälineet	23
2.4.1	Oppiva organisaatio	23
2.4.2	Tiedon jakaminen organisaatiossa	26
2.4.3	Ydinosaamisen tunnistaminen	27
2.4.4	Kehityskeskustelut ja osaamiskartoitus	27
3	Esihenkilön rooli osaamisen johtamisessa	30
3.1	Oppimisen suuntaaminen ja tukeminen	32
3.2	Oppimista tukevan ilmapiirin rakentaminen	34
4	Tutkielman menetelmä ja aineisto	37
4.1	Tutkielman menetelmä	37
4.2	Tutkielman aineiston esittely	38
4.3	Aineiston analysointi	42
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	47
5	Tutkielman tulokset	50
5.1	Tavoitteiden ja kehityksen suunnittelu	51
5.1.1	Kehityskeskustelut	51
5.1.2	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	53

5.1.3	Koulutussuunnitelma	55
5.2	Tiedon ja osaamisen jakaminen	56
5.2.1	Tiedon ja osaamisen jakaminen koko henkilökunnalle	56
5.2.2	Tiedon ja osaamisen jakaminen proviisorien ja apteekkarin välillä	60
5.2.3	Osaamisen seuranta ja dokumentointi	62
5.3	Arvostus ja virheet	62
5.3.1	Osaamisen tukeminen	63
5.3.2	Osaamisen arvostaminen	64
5.3.3	Virheet oppimistilanteita	65
5.4	Proviisorien rooli ja työtehtävät	66
5.4.1	Proviisorien epäselvät työtehtävät	66
5.4.2	Strategiatyö ja päätösten teko	67
5.4.3	Proviisorin rooli	68
5.4.4	Apteekkarin rooli	70
6	Johtopäätökset	71
6.1	Proviisorien vastuu ja rooli osaamisen johtamisessa	72
6.2	Osaamisen kehittäminen ja tunnistaminen	78
6.3	Tutkielman teoreettinen hyöty	79
6.4	Tutkielman rajoitteet	81
6.5	Jatkotutkimukset	82
	Lähteet	84
	Liitteet	91
	Liite 1. Haastattelurunko	91

Kuviot

Kuvio 1. Oppimisen portaat.	21
Kuvio 2. Osaamisen johtamisen elementit esihenkilön työssä.	22
Kuvio 3. Sengen viisi sääntöä oppivaan organisaatioon.	24
Kuvio 4. Ydinosaamisen alueet.	25
Kuvio 5. Osaamisen johtamisen prosessi esihenkilöille.	31

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien apteekkien reseptimäärä vuosittain sekä henkilöstön kokonaismäärä.	40
Taulukko 2. Haastateltavien esihenkilökokemus ja jatko-opinnot.	41
Taulukko 3. Tutkielman aineisto.	42
Taulukko 4. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä eli redusoinnista.	44
Taulukko 5. Aineiston ryhmittelyn myötä luodut alaluokat sekä kokoavat käsitteet, lisäksi esimerkkejä pelkistetyistä ilmauksista.	45
Taulukko 6. Tutkielman tulokset: kokoavat käsitteet ja niiden alaluokat.	50

Lyhenteet

FOK – Farmasian oppimiskeskus

Fimea – Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus

1 Johdanto

Osaamisen johtaminen on keskeinen osa nykypäivän työelämää, jossa jatkuvasti muuttuvat asiakasvaatimukset, teknologian kehitys ja toimialakohtaiset erityispiirteet asettavat vaatimuksia henkilöstön taidoille ja tiedoille (Sitra, 2002). Apteekki-alalla proviisorien rooli on merkittävä, sillä heidän vastuullaan on sekä farmaseuttinen asiantuntijuus että henkilöstön osaamisen johtaminen (Hakala, 2010). Apteekkien toiminta nojaa vahvasti osaamisen ja jatkuvan asiantuntijuuden ylläpitoon, minkä vuoksi proviisorien johtamisen kehittäminen ja hyödyntäminen osaamisen johtamisessa on olennaista koko alan kilpailukykyyn ja palvelun laadun kannalta (Daugherty ja muut, 2022; Hakala, 2010).

Tutkielman taustalla on ajankohtainen tarve ymmärtää, kuinka proviisorien johtamistaitoja voidaan hyödyntää tehokkaasti osaamisen johtamisessa apteekki-alalla. Tutkielmassa pyritään selvittämään, miten proviisorit tunnistavat ja kehittävät henkilöstön osaamista sekä millaisia osaamisen johtamisen keinoja he käyttävät päivittäisessä työssään. Tutkimuskysymykset on laadittu siten, että ne tarkastelevat proviisorien näkemyksiä ja käytäntöjä osaamisen johtamisesta apteekeissa. Nämä kysymykset tukevat tutkimuksen tavoitetta. Tämä tavoite on lisätä ymmärrystä proviisorien vastuista ja roolista henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Näin tutkielmalla pyritään tuottamaan uutta tietoa osaamisen johtamisen haasteista ja käytännöistä apteekki-alalla.

Esihenkilön haasteena on tunnistaa henkilöstönsä osaaminen ja sen kehittäminen. Osaamisen johtaminen nähdään yrityksen kilpailuetuna, sillä kaikkien organisaatioiden tuotteet ja palvelut pohjautuvat osaamiseen (Stähle ja Grönroos, 1999, s. 76). Tässä tutkielmassa osaamisen johtamista tarkastellaan tiedon, taidon ja kompetenssin näkökulmista. Sitra (2022) korostaa osaamisen johtamisen ja strategisen kehittämisen tärkeyttä nykyaikajan muuttuvassa työelämässä, joka vaatii tekijöiltään vahvaa osaamisidentiteettiä ja verkostoitumista. Työelämä muuttaa osaamistamme, jolloin osaamisenkin tulee muuttua.

Osaamisen johtaminen nähdään paitsi kilpailuetuna myös keinona houkutella ja sitouttaa apteekin osaavaa henkilöstä, mikä on erityisen tärkeää työvoimapulan keskellä (Alaranko 2024, Viitala 2005, s. 35). Tutkielma tarjoaa uudenlaista tietoa osaamisen johtamisen vaikutuksista työvoiman pysyvyyteen ja apteekkien tuottavuuteen.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää apteekin esihenkilöiden eli proviisorien vastuu ja rooli osaamisen johtamisessa. Apteekkien tutkimus on usein keskittynyt koko henkilöstöön, mutta tässä tutkielmassa tarkastellaan nimenomaan proviisorien näkemyksiä osaamisen johtamisesta, koska aihetta on tutkittu maltillisesti. Johtamista on käsitelty tuoreimmin Hakasalon ja Koskisen (2024) tutkimuksessa, jossa tarkastellaan esihenkilön vaikutusta työhyvinvointiin itseohjautuvuuden kautta. Apteekkariliitto (2023b) suositukset osaamisen kehittämiseksi tarjoavat hyvän pohjan, mutta eivät määrittele vastuunjakoa tai rooleja. Tavoitteena on lisätä proviisorien osaamisen johtamisen suunnitelmallisuutta ja korostaa heidän monipuolista vaikuttamismahdollisuuttaan. Tarkoituksena on luoda osaamisen johtamisesta päivittäinen prosessi proviisoreille, jotta se lisäisi apteekkiläisten sitoutumista apteekkityöhön. Tavoitteena on myös nostaa ajankohtaisella aiheella keskustelua apteekkialan yhteisöissä.

Tutkimuskysymys on: Millainen on proviisorin vastuu ja rooli henkilöstön osaamisen johtamisessa avoapteeekeissa. Lisäksi tarkastellaan, miten proviisorit tunnistavat ja kehittävät osaamista avoapteeekeissa. Kysymyksiin haetaan vastauksia proviisorien haastattelujen perusteella muodostetusta aineistosta.

Hessels (2019) ei löytänyt suoraa yhteyttä johtamiskäyttäytymisen ja organisaation suorituskyvyn välillä, vaikka muu kirjallisuus hänen mukaansa tunnistaa yhteyden. Libanonissa tehty tutkimus apteekkien johtamisesta ja työtyytyväisyydestä ei myöskään löytänyt merkittäviä eroja johtamistaidoissa opiskelijoiden kuin työelämässä olevien proviisorien välillä (Lama ja muut, 2023). Ero voi selittyä opiskelijoiden taipumuksella yliarvioida osaamistaan. Tämä herättää kysymyksen opetussuunnitelman kehittämisestä siten, että

se valmistaisi opiskelijat esihenkilötehtäviin jo opiskeluaikana. Proviisorien koulutusohjelmaa ja johtamisopintoja käsitellään tarkemmin luvussa kaksi.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tutkielmassa osaamisen johtamista tarkastellaan kolmesta näkökulmasta: oppiva organisaatio, strateginen henkilöstöjohtaminen sekä yksilöiden osaamisen ja taitojen johtaminen. Farmaseutit ovat terveydenhuoltojärjestelmän keskeisiä toimijoita ja helposti saavutettavissa olevia ammattilaisia (Lama, ja muut, 2023), jolloin nämä näkökulmat sopivat apteekkeihin ja niiden johtamiseen. Lama ja muut (2023) toteavat, että johtajuuskykyiset farmasian alan ammattilaiset tulisi tunnistaa ja sijoittaa heille sopiviin tehtäviin.

Apteekkien tuotevalikoima laajenee nopeasti (Waterfield, 2010), minkä vuoksi tuotetiedon nopea kasvu muokkaa apteekkeista oppivia organisaatioita. Strateginen henkilöstöjohtaminen on tärkeää henkilöstön voimavarojen suunnittelussa ja kilpailukykyyn vahvistamisessa, etenkin työvoimapulan vuoksi (Ala-Renko, 2024). Laajeneva tuotevalikoima edellyttää johdettavilta myös jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä.

Johdannossa esitellään tutkimusaihe ja perustellaan sen merkitys. Kirjallisuuskatsaus käsittelee oppivaan organisaatiota ja esihenkilöiden roolia osaamisen johtamisessa sekä siihen liittyviä edellytyksiä esihenkilöiltä. Viitekehyksessä on myös keskitytty oppivan organisaation lisäksi strategiseen henkilöstöjohtamiseen sekä yksilön oppimiseen. Neljäs luku esittelee tutkimusmenetelmän ja aineiston. Luvussa kuvaillaan myös tutkimuksen etenemistä ja kerrotaan haastateltavien proviisorien taustatietoja. Tutkielman tulokset käsitellään luvussa viisi. Lukuun on koottu kokoavia käsitteitä ja alaluokkia. Lainauksien avulla on tuotu vahvistusta tutkielman tuloksille. Luku kuusi esittelee keskeisimmät havainnot suhteessa kirjallisuuskatsaukseen ja esittelee johtopäätöksiä aineistosta sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tutkielmasta on rajattu pois Yliopiston Apteekit, koska ne muodostavat ketjun ja niiden omistus pohja eroaa yksityisistä apteekkeista (Yliopiston Apteekki, 2024). Myös Itä-Suomen yliopiston apteekki on rajattu pois, koska sen omistus pohja on samalainen kuin Yliopiston Apteekkeilla (Itä-Suomen yliopiston apteekki, 2024). Tutkielman tekijä on pyrkinyt säilyttämään objektiivisuuden, vaikka hänellä onkin pitkä kokemus apteekialalta. Tutkielmasta on rajattu pois oppimisen haasteet, kuten keskittymis- tai lukivaikeudet, koska ne eivät suoraan vastaa tutkimuskysymykseen, joka tarkastelee proviisorien vastuuta ja roolia henkilöstön osaamisen johtamisessa. Rajaus on tehty myös tutkielman rajallisen laajuuden vuoksi, jotta analyysi pysyy linjassa tutkimuskysymyksen kanssa ja mahdollistaa syvemmän tarkastelun proviisorien osaamisen johtamisen käytännöistä.

Osaamisen johtamisen laajaa kenttää rajattiin jättämällä pois perehdytykseen liittyvät kysymykset, koska aihe olisi ollut liian laaja rajalliseen tutkimukseen. Pois jätettiin myös ilmapiirin luominen, koska se liittyi jokaisella omaan kokemukseen. Haastatteleamalla vain yhtä esihenkilöä apteekista, tuloksena on vain hänen kokemuksensa apteekin ilmapiiristä. Yksi kysymys ilmapiiristä jäi haastattelurunkoon, koska rajaus tehtiin vasta, kun analysoitiin aineistoa ja syvennettiin ymmärrystä osaamisen johtamisesta.

1.3 Tutkimuksen avainkäsitteet

Henkilöstöjohtaminen (human resource management) kattaa henkilöstön rekrytoinnin, ylläpidon, motivoinnin, kehittämisen ja palkitsemisen (Viitala, 2021, s.14). Tämä tutkielma sijoittuu henkilöstöjohtamisen kentälle, jossa henkilöstöä pidetään yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Strateginen henkilöstöjohtaminen on henkilöstöjohtamisen tavoitteiden ja periaatteiden määrittelyä huomioiden liiketoiminnan päämäärät.

Tiedon jakaminen (knowledge sharing) on organisaation sisäinen prosessi, jossa johdetavat jakavat tietoja ja taitoja sekä ideoita, mikä auttaa organisaation jäseniä oppimaan ja ratkaisemaan ongelmia yhdessä (Swanson ja muut, 2020). Työpaikan ilmapiirin tulee

olla turvallinen ja positiivinen, jotta johdettavat uskaltavat jakaa tietoa. Tiedon jakaminen on osa tiedonhallintaa, joka puolestaan edistää organisaation tehokkuutta vahvistamalla työntekijöiden osaamista ja kykyä soveltaa oppimaansa käytännössä.

Ydinosaaminen (core competence) muodostaa keskeisen kilpailuedun, ja se muodostuu osaamisen, teknologian ja tietojärjestelmien yhdistelmästä organisaatiotasolla (Sydänmaalakka, 2000, s. 134–135; Viitala 2005, s. 35). Ydinosaaminen tuottaa asiakkaalle lisäarvoa nyt ja tulevaisuudessa, sillä kyse on syvällisestä osaamisesta, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Tämä tekee ydinosaamisesta organisaation kilpailukyvyn ytimen. Sydänmaalakka (2000, s. 134–135) muistuttaa kuitenkin, että organisaatioon sisältyy myös muuta kuin osaamista, mikä tukee kilpailukykyä, vaikka se ei varsinaisesti anna erityistä kilpailuetua. Ydinosaamisen kehittäminen on monivuotinen prosessi, joka syntyy kumulatiivisen oppimisen kautta. Oppiminen rakentuu aiemmin opitun päälle muodostuen jatkuvan ketjun. Organisaatio tulisikin nähdä tämä osaamisportfoliona. Ydinosaamisten tunnistamisesta kerrotaan tarkemmin luvussa 2.4.1.

1.4 Avoapteekit Suomessa

Tutkimuksen kohteena ovat avoapteekit (jäljempänä apteekit). Suomessa apteekkien perustaminen on tarkasti säänneltyä, ja niiden toimintaa valvoo Fimea (Finnish Medicines Agency) eli lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus (Fimea, 2024a). Apteekkilupa on henkilökohtainen, ja apteekkari voi omistaa vain yhden apteekkiluvan kerrallaan. Fimea myöntää apteekkiluvat ja päättää apteekin toiminta-alueen. Suomessa apteekin perustaminen ei ole vapaata, ja kilpailu on rajattua. Suomalainen apteekkijärjestelmä on ainitlaatuinen, ja se on osa terveydenhuoltoa. Ruotsissa ja Norjassa apteekkien omistus on vapautettu, mutta omistus on keskittynyt harvoille toimijoille (Hakala, 2010).

Apteekkien henkilöstö koostuu teknisestä ja farmaseuttisesta henkilökunnasta (Hakala, 2010). Tekniseen henkilökuntaan kuuluvat esimerkiksi kosmetologit, lääketeknikot, kasvat ja farmanomit. He eivät saa antaa lääkeneuvontaa apteekeissa. Heidän pohjakoulutuksensa vaihtelee, mutta yleensä heidät perehdytetään työtehtäviinsä toimimassaan

apteekissa. 1970- ja 1980-luvuilla farmanomi oli yleinen nimike. He saavat antaa lääkeneuvontaa itsehoitolääkkeistä, mutta vain sellaista tietoa, jonka voi lukea lääkepaketin kyljestä. Nykyisin farmanomi-nimikettä käytetään pääasiassa lääketeollisuudessa, jotta vältetään sekaannuksilta ammattinimikkeissä ja lääkeneuvonnan antajista.

Farmaseutit ja proviisorit muodostavat apteekin farmaseuttisen henkilöstön (Helsingin yliopisto, 2024a). Farmaseutin tutkinto on alempi korkeakoulututkinto, jota voi opiskella Helsingin ja Itä-Suomen yliopistoissa sekä Åbo Akademiassa ruotsiksi. Farmaseutit ovat lääkkeiden ja lääkehoidon asiantuntijoita (Apteekkariliitto, 2018). Heidän keskeisiin tehtäviinsä kuuluu lääkkeiden turvallisesta käytöstä, säilytyksestä, vaikutuksista ja mahdollisista haittavaikutuksista kertominen asiakkaalle selkeästi ja ymmärrettävästi. Farmaseutit tarjoavat myös lääkehoitoa tukevia palveluita ja neuvovat asiakkaita muun muassa lääkkeiden pistämisessä.

Proviisorin tutkinto on ylempi korkeakoulututkinto, eli farmasian maisterin tutkinto, jonka voi suorittaa Helsingin ja Itä-Suomen yliopistoissa (Helsingin yliopisto, 2024a). Proviisorilla on pääsääntöisesti esihenkilön rooli apteekissa. He ovat terveydenhuollon ammattilaisia, ja apteekit ovat suurin proviisoreja työllistävä sektori. Apteekissa voi työkennellä useampi proviisori riippuen apteekin koosta ja sijainnista. Proviisorit vastaavat usein henkilöstöjohtamisesta, joten heidän vastuullaan on yleensä myös osaamisen johtaminen.

Apteekkari on apteekin omistaja sekä yrittäjä (Apteekkariliitto, 2023a). Hän vastaa henkilökohtaisesti toiminta-alueensa lääkehuollosta ja henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä apteekin kehittämisestä. Lääkelainsäädännön mukaisesti apteekkari toimii toiminimiyrittäjänä, ja apteekin tulos on hänen henkilökohtainen tulonsa. Proviisorin koulutuksen käyneet voivat hakea apteekkareiksi.

Vuonna 2022 apteekeissa työskenteli 8 519 työntekijää, joista apteekkareja oli 612 henkilöä (Apteekkariliitto, 2023). Suomessa on yli 800 apteekkia, joista 637 on pääapteekkeja ja 190 sivuapteekkia. Verkkoapteekkeja Suomessa oli yli 200 kappaletta vuonna 2022. Samana vuonna apteekeista toimitettiin noin 75 miljoonaa reseptiä. Apteekin reseptuurilla tarkoitetaan toimitettujen reseptien kappalemäärää vuodessa. Reseptuuri toimii vertailutapana apteekkien välillä sekä sitä käytetään määrittämään apteekin koko. Esimerkiksi vuonna 2022 yli 200 00 reseptuurin ylsi vain 36 apteekkia yli 800:sta apteekista.

1.4.1 Proviisorien johtamisopinnot koulutuksissa

Helsingin yliopiston proviisorin koulutusohjelmassa yksi keskeisistä tavoitteista on johtaminen asiantuntijaympäristössä (Helsingin yliopisto, 2024b). Proviisorien koulutustarjonnassa on kuitenkin vain kaksi johtamiseen liittyvää kurssia: *asiantuntijajohtajuus* ja *proviisori johtajuuteen kasvamisessa* (Helsingin yliopisto, 2024c). Molemmat kurssit ovat viiden opintopisteen kursseja. Maisteriohjelmaan sisältyy 20 opintopisteen verran valinnaisia kursseja, mutta pääsääntöisesti nämä kurssit painottuvat kuitenkin farmasian alan opintoihin. Itä-Suomen yliopisto on tavoitteisiinsa sanoittanut, että opiskelija motivoituu toimimaan esihenkilönä (Itä-Suomen yliopisto, 2024). Itä-Suomen yliopiston pakollisiin proviisoriopintoihin kuuluu kuuden opintopisteen kokonaisuuteen henkilöstöjohtamisen ja johtajuuden kurssi. Syventävinä opintoina ei koulutusohjelmassa ole johtamiseen liittyviä kursseja.

Valmistumisen jälkeen proviisoreilla on useita jatko-opintomahdollisuuksia. ERKO on erikoistumiskoulutus, jossa proviisori voi työn ohessa hankkia erikoisosaamista alalta (UEF, 2024). Näissä opinnoissa on yksi pakollinen johtamisen kurssi, joka on kuuden opintopisteen kokoinen. PD-koulutuksen (eli Professional Development) tarkoituksena on valmentaa apteekin johtotehtäviin ja sopivat käytäväksi täydennyskoulutuksena proviisorin tutkinnon jälkeen (Pekkarinen, 2012). Kokonaisuutena tämä koulutus on 30–60 opintopistettä. JYEAT tutkinto on johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto, joka näistä tutkinnoista sisältää eniten johtamiseen liittyviä opintoja (SynergyPartners, 2023).

Se sisältää muun muassa liiketoiminnan kehittämistä ja strategian luomista sekä päivittämistä.

1.4.2 Farmaseuttinen osaaminen

Apteekkiala kehittyy jatkuvasti, ja markkinoille tulee uusia lääkkeitä jatkuvasti (Hakala, 2010). Asiakkaiden tiedonhankinta on lisääntynyt, ja he odottavat yhä kattavampaa asiantuntemusta farmaseuteilta, joiden on kyettävä soveltamaan tietoa käytännön tilanteisiin. Tämä tuo esiin tarpeen farmaseuttien jatkuvasta oppimisesta ja lisää painetta luoda apteekeista oppivaa organisaatioita. Apteekkityössä tarvitaankin vahvaa teoreettista lääkeosaamista ja hyviä vuorovaikutustaitoja (Farmania, 2024). Farmaseuttiselta henkilöstöltä edellytetään laajaa tiedonhallintaa, analysointikykyä, ongelmanratkaisua sekä halua ja valmiutta jatkuvaan oppimiseen. Osaaminen voidaan mahdollistaa:

- yksilön toiminnan motivoinnin kautta,
- vuorovaikutuksen reflektion kautta,
- ammatti-identiteetin merkityksen kautta,
- oppimisympäristön avoimuuden ja kyseenalaistamisen kautta sekä
- käytännön ja teorian yhdistämisen kautta.

Farmaseutti tai proviisori nähdään usein apteekin valkotakkisena asiantuntijana, jonka substanssiosaamisena ovat lääkkeet, lääkehoidot ja hyvinvointi, mutta hän on myös viestinnän ammattilainen (Farmania, 2024). Yksi työn suurimmista haasteista on kääntää tieteellinen tieto ja ammattitermit helposti ymmärrettäviksi asioiksi, jotta asiakas voi käyttää lääkkeitä turvallisesti.

Yhteistoimintalaki (2021, 9 §) edellyttää, että yli 20 henkilöä säännöllisesti työllistävä organisaatio laatii koulutussuunnitelman. Laissa korostetaan työyhteisön kehittämisen pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Laki myös velvoittaa kiinnittämään huomiota työyhteisön johtamiseen, työntekijöiden erilaisiin elämäntilanteisiin ja teknologian kehitykseen. Näin proviisorien rooli ei rajoitu pelkästään substanssiosaamiseen, vaan sisältää

myös vastuun organisaation osaamisen johtamisesta lain ja alan kehityksen edellyttämällä tavalla. Apteekkialan kehittymisestä ja yhteistoimintalain vaatimuksista nousevat tekijät korostavat tarvetta systemaattiselle osaamisen johtamiselle apteekeissa.

2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen lähtee aina organisaation vision, strategian ja tavoitteiden selkeyttämisestä (Sydänmaanlakka, 2012, s. 154). Tämän jälkeen tulee määritellä ydinosaamiset, jotka muodostavat organisaation kilpailuedun ja tuovat lisäarvoa asiakkaalle. Ydinosaamisten määrittely voi olla haastavaa, mutta se pakottaa johdon pohtimaan organisaation osaamista ja sen merkitystä kilpailutekijänä. Tämä prosessi toimii pohjana koko organisaation kattavalle osaamisen kehittämiselle ja hallinnalle. Osaamisen johtaminen tapahtuu monella tasolla samanaikaisesti, ja se toteutuu usein vuorovaikutustilanteissa ja keskusteluissa (Viitala, 2002, s. 82). On huomattu, että ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ovat olennaisia kaikille johtajille ja esihenkilöille, riippumatta roolista tai organisaatiotasosta. Sveiby (1997) on kuvannut asiantuntijaorganisaation ominaispiirteet: suurin osa tehtävistä on asiantuntijatyötä, johdettavat ovat korkeasti koulutettuja, työ koostuu tiedon käsittelystä, analysoinnista ja ongelmanratkaisusta, organisaatio on vahvasti riippuvainen henkilöstöstään, ja asiantuntijoiden korvaaminen on usein vaikeaa.

Osaamisen johtaminen tuo organisaatiolle useita hyötyjä, kuten kilpailuetua, parantunutta työtyytyväisyyttä ja kykyä omaksua uusia tuoteinnovaatioita (Razzaq ja muut, 2019; Donate & Sánchez de Pablo, 2015). Osaamisen johtamisen käsite alkoi kehittyä 1990-luvulla ja on sittemmin vakiintunut sekä akateemisessa tutkimuksessa että liike-elämässä (Donate & Sánchez de Pablo, 2015). Erilaisten osaamisen johtamisen käytäntöjen ja periaatteiden suunnittelu on haastavaa esihenkilöille. Druckerin (1999) suosittelee aloittamaan muutoksen osaamisen johtamisessa niistä työntekijöistä, jotka ovat valmiita omaksumaan uusia käytäntöjä.

Razzaq ja muut (2019) esittävät, että osaamisen johtaminen luo ympäristön, jossa uutta tietoa voidaan jakaa, luoda ja hyödyntää. Tämä parantaa työn sisältöä, lisää työn monipuolisuutta ja autonomiaa sekä tukee yhteistyökulttuuria ja esihenkilö-johdettava-suhteita. Tämän myötä työntekijöiden työtyytyväisyys ja sitoutuminen lisääntyvät. Heidän mukaansa osaamisen johtamisen työkalupakin tulisi olla kattava, dynaaminen ja selkeä.

Apteekkiympäristössä tämä voisi tarkoittaa selkeän koulutussuunnitelman laatimista, sen joustavaa päivittämistä sekä henkilöstön kannustamista uuden erikoisosaamisen hankintaan ja tiedon jakamiseen.

Razzaq ja muut (2019) päätyvät tulokseen, että osaamisen johtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista ja suorituskykyä. Tämän tutkielman tarkoituksena on lisätä tietoisuutta proviisorien roolista ja vastuusta osaamisen johtamisessa, jotta apteekkien työntekijöiden sitoutuminen työhönsä voisi parantua. Hyvärisen (2021) kysely, joka tehtiin sekä proviisoreille että farmaseuteille, osoitti, että 15 % vastaajista koki johtamisen olevan huonontumassa apteekeissa, ja 32 % oli sitä mieltä, että tilanne oli pysynyt ennallaan. Yhteensä 47 % koki, ettei johtamisessa ollut tapahtunut muutoksia tai että tilanne oli mennyt huonompaan suuntaan. Nämä tulokset voivat osittain selittyä koronapandemian vaikutuksilla.

Viitala (2002) korostaa, että osaamisen johtaminen on erityisen tärkeää nykypäivänä, kun teoreettisen tiedon merkitys kasvaa ja rutiininomaiset työtehtävät vähenevät, luovempaa ongelmanratkaisua vaativien tehtävien lisääntyessä. Farmaseuttinen henkilöstö joutuu usein soveltamaan tietoa käytännön tilanteisiin ja selittämään monimutkaisia asioita asiakkaille (Farmania, 2024). Tämä vaatii viestintä- ja ongelmanratkaisutaitoja, kuten todettiin ensimmäisessä luvussa farmaseuttinen osaaminen. Nämä erityisosaamiset vaativat myös suunnitelmallista osaamisen johtamista, jotta niistä hyötyisi koko organisaatio. Tämä tutkielma tarkastelee, millaisia osaamisen johtamisen käytäntöjä proviisorit voivat hyödyntää näiden taitojen kehittämiseksi ja tukemiseksi apteekeissa.

Otala ja Meklin (2021, s.142) toteavat, että osaamisen tunnistamiseen on kehitetty erilaisia menetelmiä ja työkaluja, kuten osaamisen hallintajärjestelmiä. Yhteistoimintalaki (2021) edellyttää yli 20 johdettavan organisaatiolta kehityssuunnitelman laatimista, mikä edellyttää organisaation osaamisen arviointia ja tunnistamista. Esihenkilöt voivat hyödyntää osaamiskartoituksia, vahvuuksien tunnistamista sekä kehitys- ja oppimiskeskusteluja työkalunaan kehityssuunnitelman tekemisessä (Otala & Meklin, 2021, s. 148).

Organisaation kilpailuetu voi lyhyen aikaa perustua tuotteen hintaan tai suorituskykyyn (Prahalad ja Hamel, 1990). Pitkällä aikavälillä kilpailuetu syntyy kyvystä integroida teknologioita ja tuotantotaitoja osaamisalueiksi, jotka mahdollistavat liiketoimintojen nopean sopeutumisen muuttuviin olosuhteisiin. Tämä osaamisen strateginen integrointi vaatii osaamisen johtamista, jolla varmistetaan organisaation yksilöiden sekä tiimien oppiminen ja kehittyminen osana laajempaa organisaation osaamista. Oppiminen ja lopulta osaaminen tarkoittavat sitä, että jokin muuttuu (Kupias & Peltola, 2019, s. 11). Yksilön tiedot, taidot, tunteet tai ajatukset syvenevät, laajenevat, vahvistuvat tai muuttuvat, mikä voi koskea pientä osa-aluetta osaamisessa tai olla kokonaisvaltaista, jolloin koko yksilö muuttuu. Tämä muutos ulottuu myös tiimeihin ja organisaatioihin, vahvistaen kilpailuetua ja sopeutumiskykyä.

Nykyään osaaminen on yksilölle tärkeä selviytymiskeino ja käytännössä ainoa työsuhdeturva, sillä organisaatiot eivät pysty takaamaan jatkuvaa työsuhdetta (Sydänmaanlakka, 2012, s. 169). Johdettavan on huolehdittava omasta osaamisestaan, jotta hänen työllisyytensä olisi turvattu. Työnantaja on valmis maksamaan sellaisten taitojen ja tiedon hallinnasta, jotka tuovat arvoa organisaatiolle. Paras tilanne olisi, että johdettava itse tunnistaisi osaamisensa rapistumisen merkit ennen kuin se vaikuttaa hänen asemaansa. Tämän vuoksi organisaation tulisi rakentaa rakenteita ja käytänteitä, jotka tukevat jatkuvaa oppimista osana päivittäistä työtä (Kupias & Peltola, 2019, s. 11). Vaativa aivotyö edellyttää älyllistä kuntoa, aivan kuten fyysinen työ vaatii fyysistä kuntoa (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 19).

Osaamisen johtaminen on myös keskeinen osa strategian toteuttamista (Viitala, 2005, s. 67). Se auttaa pohtimaan organisaation toiminnan ja kilpailukykyyn edellytyksiä sekä tukee strategisia valintoja. Näitä teemoja käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.1 Yrityksen strateginen henkilöstöjohtaminen

Organisaatioiden strategista ajattelua ovat ohjanneet Ansoffin ja Porterin ajatukset strategisesta johtamisesta Viitala (2005, s. 68) toteaa. Hän huomauttaa myös, että Ansoff esitteli jo vuonna 1965 organisaatioiden menestykseen liittyvissä pohdinnoissa osaamisprofiilikäsitteen. Porterin (2008) viiden kilpailuvoiman mallissa kilpailuetu saavutetaan erikoistumalla tai kustannusjohtajuudella. Viitala (2005, s. 69) huomauttaa, että Porterin malli tarjoaa rakenteen, jolla voidaan arvioida organisaation strategiaa ja suunnitella tulevia valintoja, mutta todellinen kilpailuasema on monimutkaisempi kokonaisuus kuin malli antaa ymmärtää.

Viitalan (2005, s. 61–67) mukaan organisaation toiminnan suuntaviivojen selventäminen koko organisaatiolle, on osaamisen johtamisen alku. Nämä suuntaviivat luovat pohjan organisaation osaamisen johtamisen linjoille. Strategiseen johtamiseen johtajilla liittyvät laaja tietopohja, analyttinen ja proaktiivinen ajattelu sekä kyky hyödyntää monipuolisia tietolähteitä ja edistää strategista keskustelua organisaatiossa. Kallonen ja Kuhmonen (2021, s. 21) toteavat osaamisen ja jatkuvan oppimisen lähtevän jo yrityksen arvoista, missiosta ja visiosta.

Senge (2006) painottaa strategiatyön perustaksi arvojen ja toiminnan tarkoituksen määrittelyä. Hän viittaa Wood Johnsonin (Johnson & Johnson) kehittämään tärkeysjärjestykseen, joka toimii organisaation johtamisen pohjana:

1. Asiakkaiden palveleminen
2. Työntekijöiden ja johtajien palveleminen
3. Yhteiskunnan palveleminen
4. Omistajien palveleminen

Mintzberg esitti jo vuonna 1987, että strategia kehittyy vähitellen yksittäisten tapahtumien kautta, eikä aina tarkkojen suunnitelmien perusteella. Positiivisia seurauksia tuottavia toimia tulisi vahvistaa ja sisällyttää strategiaan. Näiden toimien tunnistaminen ja strategisten valintojen tietoisuus on organisaation oppimisprosessissa keskeistä (Viitala, 2005, s. 74).

Drucker (1999) muistuttaa, että Taylorin osoitti työn koostuvan yksinkertaisista, toistuvista liikkeistä, joihin osaaminen toi tehokkuutta. Toisen maailmansodan jälkeen huomattiin, että koulutus lisäsi organisaation tuottavuutta. Suurin haaste kehittyneissä maissa on tehdä asiantuntijatyöstä tuottavaa. Drucker (1999) listaa kuusi tekijää, jotka vaikuttavat asiantuntijan tuottavuuteen:

1. Työtehtävien selkiyttäminen
2. Autonomia
3. Jatkuva innovointi
4. Jatkuva oppiminen ja jatkuva opettaminen
5. Laatu
6. Henkilöstö nähdään voimavarana, ei kustannuksena

Työtehtävien selkiyttäminen on tärkeää, sillä työntekijöitä ei "ohjelmoida" työhönsä (Drucker, 1999). On tärkeää tunnistaa työn keskeiset tehtävät, jotta tuottavuutta voidaan parantaa. Esimerkiksi farmaseutin päätehtäviin kuuluu reseptilääkkeiden toimittaminen ja lääkeneuvonta, mutta tuottavuutta voivat häiritä epäselvät annosohjeet ja ajantasaisen lääketietojen puute sekä pakollisena annettava hintaneuvonta. Osaamisen johtamisen avulla voidaan prosesseja hioa sellaisiksi, että häiritsevät tekijät minimoitaisiin.

Johdettavat voivat tehdä sekä tietotyötä että manuaalista työtä (Drucker, 1999). Esimerkiksi kirurgi voi käyttää tunteja diagnoosin tekemiseen ennen leikkausta. Koulutus on tietotyön keskeinen osa, ja esimerkiksi proviisorin työ sisältää tehtäviä, jotka eivät välttämättä näy muille kuin vasta lopputuloksena, kuten koulutussuunnitelmien laatiminen ja työvuorojen suunnittelu.

Otala (2018, s. 172–173) huomauttaa, että osaamistarpeiden esille tuominen, ja niiden käsittely tukevat työntekijöiden asiantuntijuuden kehitystä ja auttavat kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin. Kun osaamistarpeet kytketään strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin, nämä konkretisoituvat paremmin. Oppimista tukee se, että johdettavat pääsevät tekemään asioita, joita haluavat oppia. Kehityssuunnitelman laatiminen auttaa asiantuntijuuden kasvattamisessa.

70-20-10-malli on yleisesti käytetty oppimisen malli (Ojala & Meklin, 2021, s. 39). Sen mukaan 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu työssä tekemällä, 20 prosenttia vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Vain 10 prosenttia oppimisesta koostuu muodollisesta koulutuksesta. Clardy (2018) kuitenkin huomauttaa, että tähän malliin tulisi suhtautua kriittisesti, koska sen yleistämisellä voi olla haitallisia vaikutuksia henkilöstön kehittämisen käytäntöihin eikä mallia ole tutkittu tieteellisesti.

2.2 Yksilöosaamisten ja taitojen johtaminen

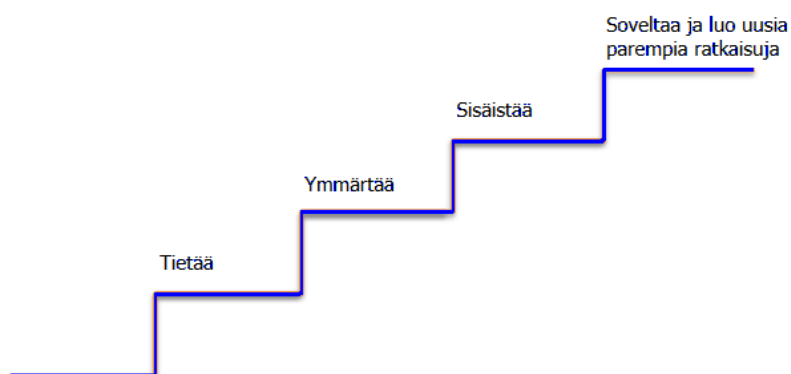
Viitala (2002, s. 85–87) korostaa, että esihenkilön ja johdettavan välinen suhde on keskeinen osaamisen johtamisen kannalta. Esihenkilöillä on taipumus muodostaa läheisempiä suhteita työntekijöiden kanssa, joita he pitävät osaavina. Nämä johdettavat saavat usein enemmän tukea ja heille annetaan haastavampia tehtäviä verrattuna muihin. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa vähemmän osaavat johdettavat jäävät kaipaamaan tukea, jota he tarvitsisivat kehittyäkseen.

Yksi tärkeimmistä havainnoista on, että johdettavat, jotka ovat tyytyväisiä esihenkilö-johdettava suhteeseensa, ovat tuotteliaampia kuin vähemmän tyytyväiset (Tierney ja muut, 1999). Viitala (2002) tekee yksinkertaisen päätelmän, että johdettavat, jotka ovat etäisemmällä suhteella esihenkilöönsä, eivät saa haastavia työtehtäviä tai esihenkilön tukea. Tämä voi vaikeuttaa heidän pääsyään vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa, mikä heikentää heidän ymmärrystään työtehtävistään.

Kuviossa 1 esitetyt oppimisportaavat havainnollistavat, miten osaamisen syntyminen ja kehittyminen etenee vaiheittain (Kamensky, 2023, s. 122–123). Tämä malli auttaa ymmärtämään proviisorien roolia henkilöstön osaamisen kehittämisessä, sillä oppimisen eri tasojen tunnistaminen voi ohjata heitä valitsemaan tarkoituksenmukaisia tukikeinoja eri oppimisen vaiheisiin. Tieto on oppimisen ensimmäinen taso, mutta se ei yksin riitä, vaikka onkin pakollinen osa. Yksilö ymmärtää parhaiten sellaisia asioita, joista hänellä on

aiempaa kokemusta, mutta ajattelu ja mielikuvitus voivat auttaa täydentämään näitä kokemuksen puutteita. Jokainen kokee asiat omalla tavallaan, mikä voi aiheuttaa haasteita ymmärryksessä. Ymmärryksestä siirrytään sisäistämiseen, mutta yksilö ei ole tuottava, jos tieto ei herätä tunteita, kuten onnistumista tai uteliaisuutta. Lopulta tieto voidaan ottaa käyttöön toiminnassa, ja soveltavaa taitoa kannattaa kehittää tehokkaampien ratkaisujen ja tulosten saavuttamiseksi.

Kuvio 1. Oppimisen portaat (Kamensky, 2023, 122–123).



Vuonna 2008 on Farmasialiitto tehnyt kannanoton, jossa arvioitiin farmaseutin työssä tarvittavia tietoja ja taitoja sekä farmaseuttien koulutusohjelman sisältöä. Kyselyn perusteella listattiin 27 tärkeintä taitoa. Kaksi tärkeintä taitoa olivat kyky oppia ja omaksua uutta sekä käytännön osaaminen, mikä vahvistaa jatkuvan oppimisen kulttuurin tärkeyttä alalla. Teoreettinen osaaminen sijoittui listalla vasta sijalle yksitoista. Kuten aiemmin käsitellyssä yrityksen strategisessa henkilöstöjohtamisessa todettiin, 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu työympäristössä ja vain 10 prosenttia muodollisissa koulutuksissa tai kursseilla (Ojala & Meklin, 2021, s. 39). Vaikka tarkkoja lukuja ei ole yksiselitteisesti vahvistettu, peruskoulutus luo pohjan osaamiselle, mutta käytännön työssä oppiminen on ratkaisevan tärkeää farmaseutin ammatillisen osaamisen kehittämisessä.

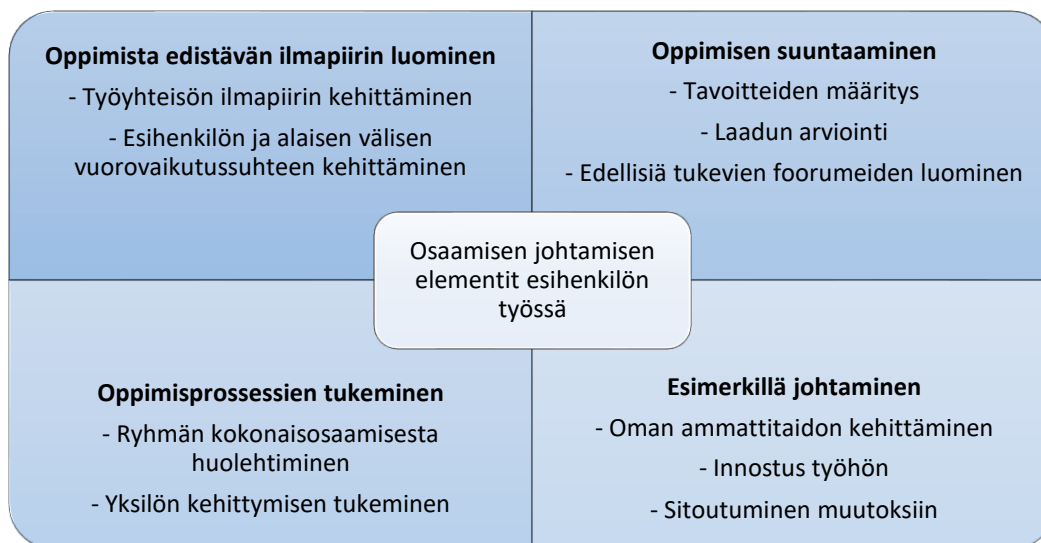
2.3 Edellytykset osaamisen johtamiselle

Jotta esihenkilö voi tehokkaasti johtaa osaamista, hänen tulee täyttää tietyt edellytykset, kuten Viitala (2002, s. 139) väitöskirjassaan toteaa. Näihin osaamisen johtamisen edellytyksiin kuuluvat:

1. Hyvä oman alansa ammattitaito
2. Hyvät vuorovaikutustaidot
3. Kyky arvioida omaa toimintaansa ja vastaanottaa siitä palautetta
4. Valmentava ote omaan työhön ja ammattitaitoon
5. Tietoisuus omasta roolista ja vastuunottaminen siitä
6. Organisaation tuki

Viitala (2002, s. 139) on havainnut, että onnistuneen osaamisen johtamisen avain on esihenkilön tietoisuus omasta roolistaan osaamisen johtajana. Vaikka esihenkilö täyttäisi kaikki edellä mainitut edellytykset, osaamisen johtaminen ei saavuta korkeaa tasoa, ellei hän ymmärrä roolinsa merkitystä. Viitala (2002, s. 166) on väitöskirjassaan jakanut osaamisen johtamisen elementit neljään osaan: oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen (Kuvio 2.). Tämä tutkielma keskittyy erityisesti oppimisprosessien tukemiseen ja esimerkillä johtamiseen, sillä nämä osa-alueet ovat sellaisia, joihin proviisori, voi omalla toiminnallaan vaikuttaa, ja ne kuuluvat keskeisesti heidän työtehtäviinsä apteekeissa.

Kuvio 2. Osaamisen johtamisen elementit esihenkilön työssä (mukaillen Viitala, 2002, s. 166).



Letshaba ja Ndlovu (2024) nostavat myös esiin osaamisen johtamisen elementtejä. Strateginen tavoite on tehtävä ymmärrettäväksi jokaiselle johdettavalle. Organisaation strategisten tavoitteiden tukeminen varmistaa työntekijöiden sitoutumisen. Organisaatiota rakenne luodaan yrityksen tavoitteita palveleviksi. Roolit ja vastuut tulee määrittää tiimeille organisaatiossa, jotta he voivat hoitaa osaamiseen liittyviä tehtäviä. Johtajien tulee osoittaa tukea johdettaville. Tämä auttaa tiedon jakamisen kulttuurin syntyisessä. Teknologian tulee olla käyttäjäystävällistä ja helppokäyttöistä sekä vastata käyttäjien tarpeita. Tiedon luoja ovat ihmiset, joten tärkeä elementti on inhimillinen pääoma. Viimeinen elementti on yrityskulttuuri. Tämän avulla voidaan edistää tiedon jakamista työntekijöiden keskuudessa.

2.4 Osaamisen johtamisen työvälineet

Tutkimuskysymyksen kannalta osaamisen johtamisen työvälineet ovat olennaisia, sillä ne auttavat tarkastelemaan proviisorien käytännön keinoja henkilöstön osaamisen tunnistamisessa ja kehittämisessä apteekkityössä. Työvälineiden käyttö konkretisoi proviisorien roolia ja vastuuta osaamisen johtamisessa, erityisesti arvioitaessa, kuinka he onnistuvat ylläpitämään ja kehittämään henkilöstön osaamista osana päivittäistä toimintaa. Näitä osaamisen johtamisen työvälineitä käsitellään tarkemmin tässä luvussa.

2.4.1 Oppiva organisaatio

Oppivalla organisaatiolla on Sengen (2006, s.5–11 ja 72–76) mukaan viisi käyttäytymistä ohjaavaa sääntöä (Kuvio 3.). Ensimmäinen on itsehallinta (personal mastery), joka tarkoittaa sitä, että johdettavalla on oman ammatillisen pätevyyden lisäksi henkilökohtaisia tavoitteita, motivaatiota ja halua kehittyä. Toinen sääntö oppivaan organisaatioon on, että työntekijöillä on yhteisiä ajatusmalleja (mental models). Ajatusmallit ovat työntekijöiden mielikuvia asioista. Niiden tiedostaminen on tärkeää niiden vaikutusten ymmärtämiseksi ja kyvylle sopeutua muutoksiin ja kehitykseen, koska ne ohjaavat toimintaa.

Jaettu visio (shared vision) on organisaation suunta, johon on yhteinen tahtotila työntekijöillä. Kolmannessa säännössä tärkeintä on, että johdettavat sitoutuvat oppivaan organisaatioon, edes muodollisesti. Neljännen säännön muodostavat oppivat tiimit (team learning). Ne toimivat tavoitteellisesti ja pyrkivät tukemaan toisten tiimien toimintaa. Tiimissä tunnustetaan jokaisen jäsenen osaaminen, ja yhdessä tiimi on älykkäämpi kuin kukaan sen yksittäinen jäsenistä on. Sydänmaanlakka (2012, s. 52) sanoo sen niin, että tiimin jäsenten osaamisen summa on enemmän kuin yksittäisten jäsenien osaamisen summa ($1+1=3$). Viides sääntö on perusta kaikille edellisille säännöille, ja se on näistä kaikkein tärkein (Senge, 2006, s. 5–11 ja 72–76). Käyttäytymistä ohjaavassa viidennessä säännössä hahmotetaan kokonaisuuksia systeemisen ajattelun (systems thinking) kautta. Systeemisellä ajattelulla halutaan nähdä asioiden keskinäisiä vaikutuksia ja erilaisia prosesseja, ei vain syy-seuraussuhteita. Tarkoituksena on siis keskittyä toiminnan taustalla oleviin tehtäviin. Näiden tulee olla järjestelmällisiä ja edesauttaa oppimista.

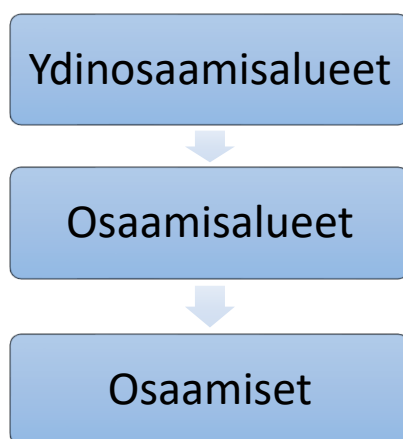
Kuvio 3. Sengen viisi sääntöä oppivaan organisaatioon (Senge, 2006).



Viitala (2002, s.140–142) on väitöskirjassaan tunnistanut esihenkilöiltä vaadittavat osaamisen johtamisen tehtäviä ja keinoja. Hän nostaa esiin kolme päätekijää: keskustelu, (oppimisen) puitteet ja ilmapiiri. Esihenkilöiden tulisi oppimista edistääkseen keskustella ja luoda yhteisiä keskusteluja yhteisöön, jotka tukisivat niin ryhmän kuin yksilön oppimista. Oppimisen tukeminen vaatii lisäksi järjestelmällisiä toimintamalleja, eli oppimisen puitteita, jotka myös edistäisivät myös ryhmän ja yksilön oppimista. Tämän lisäksi oppiminen tarvitsee kuitenkin lisäksi myönteisen ja kannustavan ilmapiirin.

Kun ydinosaamisia käsitellään ylimmällä johtotasolla, keskustelu voi jäädä helposti abstraktiksi, mikä ei palvele organisaatiota tehokkaasti (Sydänmaanlakka, 2012, 156–157). Siksi on tärkeää ymmärtää, että ydinosaamiset jakautuvat osaamisalueiksi, jotka puolestaan pilkotaan konkreettisiin osaamisiin (Kuvio 4). Jokaisen osaston tai tiimin esihenkilön merkittävin tehtävä on kehittää konkreettista osaamista, joka tuottaa lisäarvoa koko organisaatiolle. Esihenkilöiden tulisi tunnistaa kriittinen osaaminen ja huomioida se tavoitteissa.

Kuvio 4. Ydinosaamisen alueet (Soveltaen Sydänmaanlakka, 2012, s. 157).



Oppivan organisaation perusyksikkönä pidetään tiimiä (Sydänmaanlakka, 2012, s. 51–53). Tiimityön tärkeimmät elementit ovat tiedon ja osaamisen jakaminen sekä halu jakaa omaa osaamistaan muiden kanssa. Jotta tiimi voisi oppia ja kehittyä, sillä tulee olla yhteiset tavoitteet, selkeät toimintamallit ja jaettu vastuu. Hyvän ilmapiirin lisäksi tiimin

oppimista edistää asiantuntijuuden vahvistuminen, kun tiimin jäsenten osaamiset yhdistyvät ja täydentävät toisiaan.

Apteekissa muodostuu tiimejä yhteisten toimintojen yhteydessä, esimerkiksi kampanjoiden, kosmetiikan ja annosjakelun ympärille. Viitala (2005, s. 298–299) muistuttaa, että esihenkilön on tunnettava tiimensä osaaminen, jotta hän voi hyödyntää sitä tehokkaasti eri tilanteissa. Tämän takia osaamisen johtamisessa esihenkilön rooli on keskeinen. Hän vastaa tiimensä kehityksestä ja edistää oppimista tukevia käytäntöjä, kuten tiedon jakamista. Proviisorin tehtävänä on luoda puitteet ja mahdollistaa avoimet keskustelut, jotka tukevat tiedon jakamista ja vaikuttavat myönteisesti myös apteekin ilmapiiriin.

Organisaatiossa, jossa johdetaan osaamista, lisää tiedon jakamista johdettavien välillä. Tämä parantaa työntekijöiden osaamista, mutta myös edistää organisaation tehokkuutta.

2.4.2 Tiedon jakaminen organisaatiossa

Osaamisen jakaminen ei ole pelkästään johdettavien taito vaan myös keskeinen osaamisen johtamisen väline esihenkilöille (Swanson ja muut, 2020). Tiedon jakaminen mahdollistaa tehokkaan osaamisen johtamisen. Esihenkilön osaamisella on suora vaikutus siihen, kuinka avoimesti ja aktiivisesti tietoa jaetaan organisaatiossa. Meher ja muut (2024) vahvistavat, että tiedon jakamisen tarkoituksena on mahdollistaa organisaation jäsenten kykyä luoda uutta tietoa ja ratkaista yllättäviä ongelmia tehokkaammin. Tiedon jakaminen nähdään myös positiivisena asenteena, mikä edistää organisaation kasvua ja luo uusia mahdollisuuksia johdettaville. Tiedon jakamisen vahvistaa työntekijöiden osaamista ja on lähtöisin oppivan organisaation kaltaisista oppimiskulttuuriympäristöistä.

Swanson ja muut (2020) toteavat tiedon jakamisella olevan merkitystä osaamisen kehittämiseen. Tiedon jakaminen edistää työntekijöiden kykyä omaksua uusia tietoja, kasvatetaan itsevarmuutta työympäristössä ja parantaa tiimien suorituskykyä pitkällä aikavälillä. Osaamisen johtamisessa tiedon jakaminen auttaa johdettavia osaamisen kehittämisessä.

2.4.3 Ydinosaamisen tunnistaminen

Osaamisen johtamisen keskeinen käsite on ydinosaaminen (Sacre ja muut, 2022). Organisaatioiden on alati muuttuvassa ympäristössä kehitettävä kyvykkyyksiä sekä osaamista tiedon ja resurssien keräämiseen, jotta ne voivat saavuttaa kilpailuetua (Polo, 2020). Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on ratkaisevassa roolissa organisaation kokonaisosaamisen parantamisessa.

Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan farmasian ammattilaisille on tunnistettu seitsemän ydinosaamiseen liittyvää tehtävää: tiedon hallinta, potilaan hoitotaidot, ammattilaisuus, tutkijan rooli, järjestelmäpohjainen toiminta, yhteistyökumppanuus ja terveyden edistäminen (Daugherty ja muut, 2022). Näistä "tutkijan rooli" viittaa jatkuvaan oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Vaikka tutkimus on tehty Yhdysvalloissa eikä ole suoraan verrattavissa Suomen apteekkien toimintaan, se antaa suuntaa alan kansainvälisistä käytännöistä. Huomionarvoista tässä tutkimuksessa on erityisesti jatkuvan oppimisen tunnistaminen osaksi farmaseuttisen henkilöstön tehtäviä.

Libanonissa Sacre ja muut (2022) loivat farmasian ammattilaisille osaamiskehyksen, jossa he tunnistivat seitsemän keskeistä ydinosaamisaluetta: perustiedot, ammattitaito, henkilökohtaiset taidot, lääkkeiden toimitus, turvallinen ja järkevä lääkkeiden käyttö, farmaseuttinen kansanterveys sekä organisaation- ja johtamistaidot. Vaikka Libanonin apteekkijärjestelmä eroaa Suomen järjestelmästä, ydinosaamiset ovat pitkälti samankaltaisia kuin Yhdysvaltojen tutkimuksessa. Libanonilaisessa tutkimuksessa johtamistaidot tunnistetaan ydinosaamiseksi, toisin kuin yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa, mutta siinä ei mainita jatkuvaa oppimista.

2.4.4 Kehityskeskustelut ja osaamiskartoitus

Cespedes (2022) muistuttaa, että kehityskeskusteluun on varattava riittävästi aikaa, sillä johdettavan työtehtävien ja osaamisen perusteellinen käsittely vie aikaa. Valmistautuminen on avainasemassa, jotta kehityskeskustelu olisi onnistunut. Näissä keskusteluissa on

tärkeää ottaa esille osaamisen kehitystarpeet sekä mahdollinen matala motivaatio, joka voi johtua heikosta osaamisesta työssä. Nopeasti ja pinnallisesti suoritettut kehityskeskustelut, joissa valmistautuminen on puutteellista, menettävät arvonsa ja merkityksensä. Kehityskeskustelun tulokset jäävät vähäisiksi, jos siellä sovittuja tavoitteita tai osaamisen kehittymistä ei seurata. Palaute tunnustetaan merkittäväksi tekijäksi osaamisen kehityksen ja kasvun kannalta (ks. Cespedes, 2022; Järvinen, Ruotsalainen & Rantala, 2016; Viitala, 2002). Simon ja muiden (2022) mukaan negatiivinen palaute toimii keinona tunnistaa työntekijän heikkoudet ja näiden tunnustamisen jälkeen voidaan luoda hänelle tavoitteita ja auttaa kehittymään työssään. Tämä parantaa työntekijän suoriutumista tehtävissään ja hyödyttää organisaatiota.

Kehityskeskusteluja pidetään osaamisen johtamisen pohjana, mutta Suomisesta (2023, s., 200) ne näyttävät enemmänkin vallankäyttömuotona kuin osaamisen johtamisen keinona. Hänen mukaansa keskusteluista puuttuu usein dialogiin pohjautuva lähestymistapa. Apteekkariliitto (2024a) on luonut apteekeille käytettäväksi mallin kehityskeskusteluille, jotta ne eivät jäisi vain vuoropuheluttomiksi vallankäytön välineiksi. He suosittelevat myös kehityskeskustelujen tulosten ja osaamisen kehittymisen säännöllistä seuranta. Kehityskeskusteluissa tulisi tarkastella jokaisen kehittymistavoitteita ja -toiveita. Kehityskeskustelujen lisäksi voi myös käydä erillisiä tavoite- ja oppimiskeskusteluja, joissa keskitytään esimerkiksi pelkästään johdettavan osaamiseen ja sen kehittämiseen.

Biologisten lääkkeiden vaihto, joka aloitettiin apteekeissa 1.4.2024, haastaa farmaseuttien lääkeneuvonnan osaamista (Fimea, 2024b). Proviisorin rooliin kuuluu suunnitella ja ohjata osaamisen kehittämistä vastaamaan näitä uusia haasteita. Otalan (2018, s. 173) mukaan valinta osaamisen kehittämisestä tulisi kohdistua kriittisiin osaamisalueisiin ja tarjota monipuolisia oppimismahdollisuuksia. Proviisori voi hyödyntää kehityskeskusteluja suunnitellessaan ja seuratessaan henkilökunnan osaamisen kehitystä, varmistaen näin, että apteekki vastaa toiminnalle asetettuihin vaatimuksiin.

Proviisorin vastuu ja rooli kehityskeskusteluissa on keskeinen osa osaamisen johtamista. Proviisorin on varmistettava, että kehityskeskustelut eivät ole pelkästään muodollisuuksia, vaan ne auttavat työntekijöitä kehittymään ja sitoutumaan työhönsä (Cespedes, 2022). Tämä rooli jatkuvan oppimisen tukena ja kehityksen suuntaajana ei ainoastaan paranna työntekijöiden osaamista, vaan vahvistaa myös apteekin kilpailukykyä ja laatua.

3 Esihenkilön rooli osaamisen johtamisessa

Esihenkilön ydintehtävä organisaatiossa on johdettavien ohjaaminen, tukeminen ja kannustaminen huippusuorituksiin, jotta organisaatio menestyy kilpailussa (Viitala, 2021, s.21). Johtamisessa, myös osaamisen johtamisessa, on esihenkilöllä merkittävä rooli toimi hän sitten millä organisaation tasolla tahansa (Savolainen, 2004). Vaikka osaamisen johtaminen tunnistetaankin tärkeäksi johtamisen konseptiksi, niin usein esihenkilö ei tiedä, kuinka sitä tulisi johtaa. Tähän päätelmään on myös Viitala (2002, s. 203) tullut väitöskirjassaan. Esihenkilöiden tulisi muistaa myös itsensä ja oman osaamisensa kehittäminen, eikä vain huolehtia työntekijöiden osaamisen kehittämisestä.

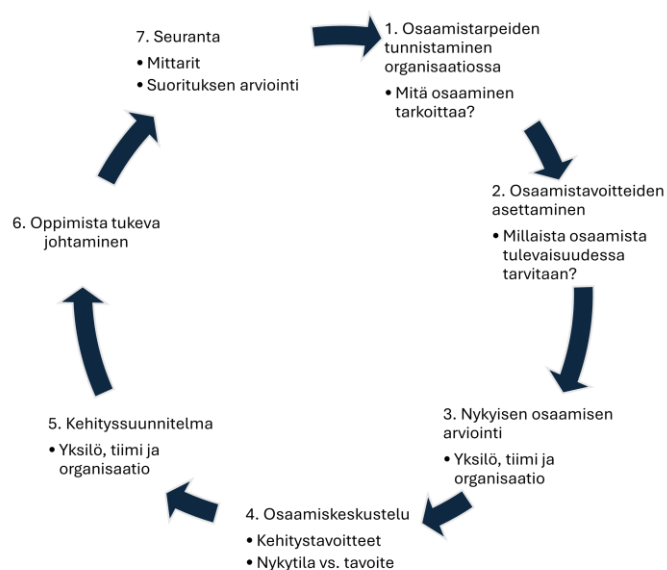
Kirjavainen ja Laakso-Mannisen (2000, s.91) mukaan ylimmän johdon tehtävänä on osaamisen mallintaminen ja määrittellä organisaation osaamistavoitteet ja osaamisen johtamisen tavoitteet. Keskijohdon tulisi huomioida strategisten osaamisten kehittäminen koko organisaatiossa. He voivat käyttää työkalunaan kartoituksia ja keskusteluja, jotta he tunnistavat organisaation osaamisen. Konkreettisin tehtävä on etulinjan esihenkilöillä, koska he vastaavat osaamisen ylläpitämisestä. Savolainen (2004) muistuttaa, koska kehittämistoimintaa on vaikea suoraa mitata ja palkita, voi esihenkilö tulkita vuorovaikutuksen johdettavan kanssa ajaksi, joka on pois niin sanotuista oikeista töistä. Tässä luvussa on tarkoituksena selvittää, millaisia asioita osaamisen johtaminen pitää sisällään ja tarkastella erilaisia osaamisen johtamisen elementtejä.

Esihenkilön rooli osaamisen johtamisesta on mahdollistajan rooli (Viitala, 2005). Hän mahdollistaa johdettaville tavoitteita, aikaa, työkaluja ja mahdollisuuksia toteuttaa oppimaansa. Ojala ja Meklin (2021, s. 43–44) muistuttavat, että esihenkilön ei tarvitse olla tiiminsä älykkäin jäsen vaan hänen tehtävänsä on koota ympärilleen osaavia ja pystyviä johdettavia ja tukea heidän kehittymistään.

Kuviossa viisi esitetään osaamisen johtamisen prosessi, joka alkaa tärkeimpien osaamisalueiden tunnistamisella ja niille asetettavien osaamistavoitteiden laatimisella (Hyppänen, 2013, s. 116). Seuraavaksi asetetaan osaamistavoitteita tulevaisuudelle, millaista

osaamista silloin tarvitaan. Kolmannessa kohdassa arvioidaan nykyistä osaamistasoa ja pohditaan, mihin osaamisalueisiin tulisi erityisesti panostaa. Tämän avulla muodostetaan käsitys tarvittavasta osaamisesta sekä osaamisen nykyisestä tilanteesta. Osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle strategiasta, kuten Viitala (2005, s. 61) korostaa, joten prosessin alkuvaiheessa on tärkeää huomioida tulevaisuuden osaamistavoitteiden yhteys yrityksen strategiaan. Tämän jälkeen päätetään kehittämistoimenpiteistä, tuetaan organisaation oppimista ja seurataan sekä arvioidaan oppimistuloksia (Hyppänen, 2013, s. 116). Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat laaditaan osaamis- tai kehityskeskusteluissa. Esihenkilön tulisi päivittäisessä johtamisessaan tukea johdettavien oppimista, tarjota haasteita ja mahdollisuuksia uuden osaamisen soveltamiseen, jonka jälkeen suoritetaan seuranta ja tarkastellaan tuloksia valittujen mittarien avulla.

Kuvio 5. Osaamisen johtamisen prosessi esihenkilöille (mukaillen Hyppänen 2013, s. 116).



Osaaminen apteekeissa voi tarkoittaa kansantajuisten viestinnän osaamista, riskilääkkeiden tunnistamista tai käyttäjärjestelmän käytön osaamista. Eri toiminnoille (annosjakelu, markkinointi ja verkkoapteekki) voi luoda omia kehittämissuunnitelmia ja -tavoitteita, kuten tuotteiden perustaminen verkkoapteekkiin, kampanjoiden esillepano suunnittelu tai annosjakeluasiakkaan perustaminen. Osaamiskartoitusten avulla selvitetään ero ny-

kyosaamisen ja tarvittavan osaamisen välillä (Hyppänen, 2013, s. 119). Kehittämissuunnitelmaan voi huomioida kehityskeskusteluissa nousseet johdettavien omat tarpeet. Osaamiskartoituksesta ja kehityskeskusteluista kerrottiin luvussa kehityskeskustelut ja osaamiskartoitus. Tämän jälkeen proviisorin tulisi seurata johdettaviensa osaamista. Tällainen osaamisen johtamisen rooli ja vastuu tukisi proviisorin työtehtäviä apteekissa. Osaamisen kehittämiseen ja hankkimiseen käytetään paljon rahaa, joten niiden mittaminen ja seuraaminen on tavoiteltavaa (Hyppänen, 2013, s. 120).

3.1 Oppimisen suuntaaminen ja tukeminen

Otala ja Meklin (2021, s. 137) ohjeistavat esihenkilöitä viestimään työyhteisössä osaamis- ja oppimistavoitteista, jotta johdettavat innostuvat vertailemaan omaa osaamistaan tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. Tällainen tieto muodostaa tiedostamattomia yhteyksiä aivoissa, tämän seurauksena johdettava suuntaa oppimisensa tietämättään näihin asioihin. Tämän lisäksi johdettavat voivat verrata, kuinka työpaikan osaamistavoitteet tukevat omia osaamisunelmia.

Esihenkilöiden tulee tukea ja kannustaa sekä tarjota oppimiseen aikaa, jotta johdettavista tuntuu, että heillä on lupa oppia ja tehdä se näkyväksi (Otala ja Meklin, 2021, s. 137). Nykyinen teknologia tarjoaa oppimista paikasta ja ajasta riippumatta. Esihenkilön kannustaminen johdettaville voi tapahtua tarjoamalla oppimiseen aikaa tai rahallista resurssia. Esihenkilö voi ehdottaa myös opiskelua yhdessä toisten työntekijöiden kanssa, mikä lisää oppimisen mahdollisuutta (s. 39).

Palaute on tärkeintä kehittämisessä (Järvinen ja muut, 2016, s. 23). Palautetta ja kehu ovat eri asioita. Palaute perustellaan argumentein, mutta kehu on positiivinen ilmaus asiasta. Chun ja muut (2018) toteavat, että pelkästään positiivisen palautteen antaminen voi johtaa siihen, että kehitystarpeet jäävät tunnistamatta työyhteisössä. Esihenkilö ei myöskään kehity itse tällä keinoin. Palautteen antamisella ja vastaanottamisella on keskeinen rooli tiedon jakamisessa ja roolien selkeyttämisessä sekä jatkuvassa oppimisessa. Jos palaute jätetään antamatta niin, kannustava kuin kehittävä, se heikentää osaamisen

johtamista. Palautteettomassa ympäristössä osaamisen kehittäminen on vaikeaa johdettaville, mutta myös esihenkilöille yhtä lailla. Negatiivisen palautteen antaminen auttaa tunnistamaan kehityskohteita ja mahdollistaa näiden kehittämisen. Ilman palautetta voivat kehityskohteet huomaamatta esihenkilöiltä.

Esihenkilö yleensä antaa palautetta, mutta hän hyötyisi itsekin saadusta palautteesta (Carvalho ja muut 2022). Esihenkilön saama palaute apuna hänelle ja organisaatiolle päätöksenteossa, muutosten toteuttamisessa, johtajuuden kehittämisessä ja positiivisen kuvan ylläpitämisessä. Esihenkilö, joka saa palautetta, on parempi tekemään päätöksiä, koska hänellä on erilaisia näkökulmia ja vaihtoehtoja tarjolla. Osaamisen johtamisessa organisaation kehittäminen ja strategiatyö ovat keskeisiä asioita, joihin palautteella voi olla merkittävä vaikutus. Osaamisen johtaminen vaatii muutoksia prosesseihin ja toimintatapoihin, jolloin esihenkilön saama palaute varmistaa sujuvamman muutoksen. Palautetta pyytävä esihenkilö nähdään esimerkillisenä itsensä kehittäjänä, joka on tärkeää osaamisen johtamisessa.

Lee ja Wo (2022) osoittavat, että organisaatiot voivat hyötyä osaamisen johtamisesta, jossa virheistä oppiminen on keskeinen osa oppimiskulttuuria. Esihenkilön rooli on varmistaa, että johdettavat kokevat olonsa psykologisesti turvalliseksi ja uskaltavat ottaa riskejä oppimisen nimissä. Heidän palautteensa voi vaikuttaa joko myönteisesti tai kielteisesti oppimiskulttuuriin, jolloin osaamisen johtamisen rooli tulee näkyväksi. Organisaatioissa, joissa virheitä ei suvaita, johdettavat saattavat peitellä virheitään, mikä estää oppimista ja tiedon jakamista.

Virheiden hyväksyminen osaksi oppimisprosessia vaatii esihenkilöiltä osaamisen johtamista ja kulttuurin sekä ilmapiirin luomista (Kucharska, & Bedford, 2020). Virheiden käsittely voidaan jakaa neljään näkökulmaan: virheiden hyväksymisen kulttuuri, organisaatiotason älykkyys, esihenkilö rooli virheiden hyväksymisessä ja tiedon jakaminen. Virheiden hyväksymisen kulttuuri ei vain salli virheiden tekemistä vaan käyttää niitä oppimismahdollisuuksina. Tämän avulla edistetään osaamisen jakamista. Organisaatio älykkyys

tukee osaamisen johtamista, koska virheet lisäävät koko henkilöstön tietämystä. Esihenkilöiden rooli virheiden hyväksymisessä on merkittävä. Esihenkilö toimii virheiden hyväksymisen edistäjänä. Virheet käsitellään avoimesti ja nähdään oppimiskokemuksina, jolloin esihenkilöt johtavat oppimisprosessia. Virheiden jakaminen lisää johdettavien luottamusta ja edistää ongelmanratkaisukykyä työyhteisössä.

Esihenkilön tulisi myös muistaa Otalan ja Meklinin (2021, s. 230) mukaan, kuinka vahva työkalu on oman esimerkin voima. He näyttävät esimerkkiä muille, kuinka työssä opitaan. Kaikki tekevät virheitä, ja niistä puhuminen sekä oppien jakaminen on tärkeää ilmapiiriä luodessa. Oppiminen on päivittäistä, koska sitä tapahtuu eniten juuri työtä tehdessä (Kupias & Peltola, 2019, s. 23). Viitala (2002, s. 166) kertoo osaamisen johtamisen elementeissä esihenkilön (kuvio 1.) sitoutumisesta, innostamisesta työhön sekä oman osaamisen kehittamisestä. Nämä esihenkilön ominaisuudet mainitaan useassa lähteessä (ks. Ojala ja Meklin, 2021; Viitala 2002; Järvinen, 2016).

Nöyrä ja samalla kunnianhimoinen esihenkilö on tehokkain edistämään oppimista (Ojala ja Meklin, 2021, s. 230). Tavoitteet ajavat heitä eteenpäin ja kokeiluista opitaan yhä uudelleen. Näin myös kehittyvät hänen omat johtajaominaisuutensa. Järvisen (2016, s. 140) mukaan usein esihenkilötyö on vain osa työtehtävistä, mutta tähän liittyy erilaisia vastuita ja oikeuksia. Proviisoreilla on asiakaspalvelutehtäviä esihenkilötyön lisäksi, joten heidän tulee tehdä asiantuntijatyötä johtamisen lisäksi. Asiantuntijatyötä tehdessä he ovat esimerkkejä, koska he ovat esihenkilöitä (Järvinen 2016, s. 140).

3.2 Oppimista tukevan ilmapiirin rakentaminen

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri pidetään ilmapiirin perustana, mutta se ei Otalasta ja Meklinistä (2021, s. 160–162) yksin riitä. Ilmapiirin pitää olla myös kannustava, innostava, osallistava, asiakaslähtöinen ja auttava. Esihenkilön tulisi kannustaa johdettavia uteliaisuuteen, jotta syntyisi ajatusmaailma: Jos et tiedä jotain, ota siitä selvää. Osallistavassa

ilmapiirissä johdettava kokee pystyvänsä vaikuttamaan tavoitteiseen ja työhönsä. Tämä lisää motivaatiota ja työhön sitoutumista.

Oppimista tukeva ilmapiiri sallii myös virheet ja johdettava huomioidaan osana koko henkilöstöä (Ojala ja Meklin, 2021, s. 161). Tämä korostaa oppimisprosessia (Kuva 3.) eikä vain lopputulosta eli osaamista. Esihenkilön tulisi seurata oppimiskulttuuria ja mahdollisesti muuttaa toimintatapoja, jos palaute antaa niin ymmärtää (s. 163).

Esihenkilöiden ja yrityksen johdon asenne on keskeisessä roolissa luotaessa oppimista tukevaa ilmapiiriä työyhteisöön (Ojala ja Meklin, 2021, s. 218). Esihenkilön tulisi myös antaa esimerkkiä toisten auttamisessa huomatessaan, jos ei johdettavalla ole riittävää osaamista tehtävänsä tekemiseen. Apteekkien henkilökunnalla on laaja osaaminen, mutta osaamista rajoittava tekeminen voi esimerkiksi olla harvoin toistuvat tilanteet, kuten erityisluvan hakeminen tai varaston inventointi. Esihenkilö toimii usein roolimallina uusien asioiden oppimisessa, jonka vuoksi esihenkilön esimerkkinä olemista käsitellään seuraavaksi.

Fisher ja Costa (2023) korostavat virheiden käsittelyn kulttuurin merkitystä organisaatiossa, jotta johdettavat voivat oppia ja hyödyntävät virheitä oppimiskokemuksina. Esihenkilön tulisi edistää tällaista kulttuuria avoimella viestinnällä ja omien virheidensä tunnistamisella. Heidän tulisi varoa antamasta liiaksi korjaavaa palautetta, jonka vuoksi johdettavat voivat vähentää oma-aloitteista virheiden käsittelyä ja siitä oppimista. Johdettavan virheiden hyödyntäminen oppimiskokemuksina kehittävät heidän ongelmanratkaisukykyään ja parantaa tulevaa suoritusta. Virheiden hyödyntäminen oppimiskokemuksena ei tarkoita vain virheiden tunnistamista ja korjaamista vaan niiden syvällistä analysointia, jotta ymmärretään virheeseen johtanutta prosessia ja pystytään välttämään sitä jatkossa. Tässä esihenkilön rooli ja vastuu osaamisen johtamisessa on merkittävä. Tulee onnistua luomaan ilmapiiri, jossa virheistä oppiminen on sallittua ja tuetaan johdettavaa

analysoimaan ja oppimaan virheistään sen sijaan, että virheitä pelättäisiin tai jopa peiteltäisiin. Lisää esihenkilön roolista virheiden käsittelyssä kerrotaan seuraavassa kappaleessa.

4 Tutkielman menetelmä ja aineisto

Tässä luvussa perehdytään tutkielmassa käytettyyn tutkimusmenetelmään. Luku sisältää myös esittelyn kerätystä aineistosta sekä kuvaillaan haastateltavia mahdollisimman laajasti, mutta huomioiden kuitenkin haasteltavien anonyymiyden. Lopuksi luvussa arvioidaan tämän tutkielman luotettavuutta.

4.1 Tutkielman menetelmä

Tämä on laadullinen tutkielma. Laadullisella tutkimuksella on tyypillisesti tavoitteena lisätä ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Koskinen ja muut, 2005, luku 1) Tämän tutkielman tavoite tarkoituksena on tuoda esiin osaamisen johtamista apteekeissa proviisorin näkökulmasta. Tällä tutkimuksella haluttiin nostaa ajankohtainen aihe keskusteluihin.

Tämän tutkimuksen ulottuvuuksiksi muodostuivat aineiston luonne, otannan rajallisuus, hypoteettisuus, tutkimuksen tyylilaji, tutkittavien näkökulmien tavoittelu ja aineistolähtöisyys analyysissa, joita Eskola ja Suoranta (1998, s.15) käyttävät laadullisen tutkimusmerkistönä. On olemassa erilaisia vaihtoehtoja kuvata laadullista tutkimusta riippuen lähteestä, toteavat Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 22). Näin myös aineiston hankintatavat voivat erota toisistaan laadullisessa tutkimuksessa (s. 83). Menetelmävalinnan takia tähän tutkimukseen ei ole muodostettu hypoteeseja vaan merkittävässä osassa ovat tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiä on tarkennettu tutkielman teon aikana.

Tapaustutkimus valikoitui tämän tutkielman laadulliseksi menetelmäksi, koska se tarjoaa laajan ja moniulotteisen lähestymistavan osaamisen johtamiseen eri apteekeissa sekä kehyksen, jonka sisällä tehdään saadulle aineistolle sisältölähtöinen analyysi. Tämän avulla pyritään tunnistamaan osaamisen johtamisen pääteemoja aineistosta. Tutkielman tapauksena on osaamisen johtaminen apteekeissa. Kehityspolku tutkimuksen tapauksen valinnasta alkoi tutkimuskohteesta eli osaamisesta apteekeissa. Näkökulman rajaaminen

vei aikaa, mutta päädyttiin kuitenkin ottamaan esihenkilöiden, eli proviisorien näkökulma, koska sitä on Suomessa tutkittu maltillisesti. Koska proviisorit ovat tämän tutkielman keskiössä, oli luonnollista ottaa johtamisen näkökulma, eikä esimerkiksi kehittäminen. Osaamisen johtamisen teoriaan tutustuminen lisäsi ajatusta aiheen ajankohtaisuudesta, koska Farmasian oppimiskeskus oli luomassa osaamisen johtamiseen osaamiskartoitustyökalua (Yksityinen keskustelu Soile Tähtinen).

Otanta on tutkielmassa pieni, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Eskola ja Suoranta, 1998, s.15–16). Tästä huolimatta tulokset eivät ole tilastollisesti yleistettäviä, mutta sitä ei tavoitellakaan tällä laadullisella tutkimuksella. Vilka (2021, s. 118) erottelee vielä laadullisesta tutkimuksesta kokemuksen ja käsityksen eron. Tämän tutkielma keskittyy käsityksen tutkimiseen, koska kokemus on aina omakohtainen. Tämän tutkielman on tarkoitus ilmentää käsitystä proviisorien osaamisen johtamisen roolista ja vastuusta, eikä siihen liity kokemuksia. Vilka (2021, s. 120) näkee myös laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteensä sen, että havainnoidaan ulkopuolella olevia asioita ja ratkaistaan nämä kuin arvoitukset. Tutkielman tekijän tarkoituksena on ratkaista tällaisia osaamiseen liittyviä arvoituksia apteekkien osaamisen johtamisesta, siksi laadullinen tutkimus soveltuu tähän tutkielmaan.

4.2 Tutkielman aineiston esittely

Haastateltavien rekrytointi osoittautui haasteelliseksi tutkimusprosessin aikana. Facebookissa Farmasia-ryhmässä sekä proviisorien omassa verkostossa (Proviisoriverkostoryhmä) julkaistiin haastateltavien hakuilmoitus. Sosiaalisen median päivityksissä kerrottiin tutkielmasta ja sen tavoitteista mahdollisille haastateltaville. Nämä päivitykset eivät tuottaneet yhtään yhteydenottoa. Tutkielman tekijä otti suoraan henkilökohtaisesti yhteyttä suurimpaan osaan haastateltavista. Kaiken kaikkiaan viittä haastateltavaa lähestyttiin sähköpostilla tai sosiaalisen median viestillä. Yksi haastateltava tavoitettiin käymällä apteekissa suoraan ja toinen haastateltava saatiin yhteisen kontaktin kautta. Kuusi haastateltavaa saatiin tätä kautta, vain yksi proviisori ei vastannut hänelle lähetettyyn haastattelupyyntöön.

Kuudennen haastattelun jälkeen päädyttiin siihen, että saturaation saavuttamisen varmistamiseksi haluttiin ottaa mukaan vielä yksi apteekki. Tekijä lähestyi kahta apteekkiä suoraan sähköpostitse. Sähköposti lähetettiin näiden kahden apteekin yleiseen sähköpostiin, ja siinä kerrottiin tutkimuksesta ja pyydettiin kiinnostunutta proviisoria olemaan yhteydessä tutkielman tekijään sähköpostitse. Toisesta apteekista ei järjestynyt lomien aiheuttaman kiireen takia haastateltavaa, mutta toisesta onnistui saada haastateltava tämän kesäloman loputtua. Tutkielmassa haluttiin varmistaa haastateltavien anonymiteetti, tämän vuoksi lainauksista on jätetty pois viite siitä, kenen lainaus on kyseessä. Asiaa on tarkasteltu tutkielman luotettavuuden kannalta epäsuotuisaksi valinnaksi, mutta tutkielman tekijä päätyi tähän, jotta varmistetaan haasteelliseksi osoittautuneiden haastateltavien anonymiteetti.

Haastateltavia ei rajattu rekrytoitaessa muuten kuin, että heidän tuli olla avoapteekissa toimivia proviisoreja. Apteekkien, josta haastateltavia etsittiin, kokoon tai sijaintiin ei tehty rajauksia. Mutta apteekkarit, jotka ovat pohjakoulutukseltaan proviisoreja, rajattiin haastateltavista pois. Tutkielmasta rajattiin pois tutkielman oman työpaikan proviisorit objektiivisen tarkastelun varmistamiseksi.

Haastateltavien työtehtävien ja aikataulujen yhteensovittaminen haastatteluajkojen kanssa oli vaikeaa. Eräs haastateltava mainitsi, että apteekkari toimisi hänen sijaisenaan asiakaspalvelussa haastattelun ajan. Tästä huolimatta onnistuttiin keräämään laadullisesti merkittävän aineiston seitsemältä haastateltavalta, jotka edustavat eri kokoisia apteekkeja ja eripuolelta Suomea. Vaikka haastateltavien määrä oli pieni, saavutettiin teoreettinen saturaatio ja aineiston sisällöllinen syvyys, mikä vahvistaa tämän tutkimuksen luotettavuutta. Vilka (2021, s. 129) muistuttaakin, että aineiston sisällöllinen laatu on tärkeämpää kuin niiden määrä.

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä, ja haastateltaville kerrottiin tilanteen tallentamisesta myöhempää käsittelyä varten, kuten litterointia. Koska haastateltavat olivat eri

puolilta Suomea, haastattelut toteutettiin etänä. Haastateltavat saivat haastattelurun-
gon, kun haastattelun päivämäärä oli sovittu, jotta he pystyivät tutustumaan haastatte-
lun kulkuun etukäteen sekä valmistautumaan kysymyksiin. Haastattelun kysymysten luo-
misessa apuna oli tutkielman tekijän oma alan tuntemus.

Kohdeorganisaatioita ovat yksityiset avoapteekit (jäljempänä apteekit), joiden oppimis-
käytäntöjä, tiedon jakamista ja strategiaa sekä johtamista tutkittiin. Tutkielmassa olevien
haastateltavien työpaikat ovat eri kokoisia, ja niissä oli vaihtelevasti henkilökuntaa sekä
niiden sijainnit ovat ympäri Suomea. Pohjoisin apteekki, josta haastateltava on Pohjois-
Pohjanmaalta ja eteläisin on pääkaupunkiseudulta. Taulukosta 1 käy ilmi haastateltavien
apteekkien reseptimäärä vuosittain ja henkilöstön kokonaismäärä (sisältäen apteekka-
rin). Tarkkoja lukuja apteekkien koosta ei ole annettu, jotta niistä ei olisi mahdollista tun-
nistaa, mikä apteekki on kyseessä.

Taulukko 1. Haastateltavien apteekkien reseptimäärä vuosittain sekä henkilöstön kokonaismäärä.

Tunniste	Apteekin reseptimäärä vuosittain	Henkilöstön kokonaismäärä
H1	92 00	13
H2	90 000	14
H3	117 000	17
H4	95 000	13
H5	57 000	7
H6	150 000	25
H7	200 000	37

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Tämä on puolistrukturoitu haastattelu
tapa, jossa haastattelijan valitsemat teemat ohjaavat tiedonkeruuta (Hirsjärvi & Hurme,
2008, s. 47–48). Tarkoituksena oli luoda vuorovaikutteisempi haastattelutilanne kuin tiu-
kemmin strukturoiduissa metodeissa. Teemahaastattelun vuorovaikutteisuuden arvioi-
tiin myös tuottavan avoimempia vastauksia ja tuovan enemmän keskustelua aiheesta
kuin strukturoitu haastattelu. Vuorovaikutuksessa kysymysten järjestys ja muotoilu vai-
telivat haastatteluissa, mutta käsiteltävät aiheet pysyivät samoina kaikkien haastatelta-

vien kanssa. Haastateltavat olivat samassa asemassa apteekkeissa, mutta esihenkilökokemuksen vaihtelevuuden takia arvioitiin teemahaastattelun sopivan tähän tutkielmaan. Tämän vuoksi osaamisen johtamista selvitettiin haastateltaville ja kysymysten asettelu oli erilainen riippuen henkilön kokemuksesta ja osaamisesta, vaikka aihealueet olivatkin sopivia kaikille haastateltaville.

Haastattelun alussa kysyttiin haastateltavilta vain muutamia taustatietoon liittyviä kysymyksiä, kuten apteekin henkilökunnan ja reseptien määrä, sijainti, muu koulutus sekä apteekki-alan kokemusvuodet. Vilka (2021, s. 131) suosittelee kysymään maltillisesti taustatietoja, jotta energiaa jää haastateltavalla myös itse aiheeseen liittyviin kysymyksiin. Haastateltavista proviisoreista neljällä oli työkaverina toinen proviisori, joka kävi ilmi aineistoa analysoitaessa.

Taulukossa 2 on kerrottu haastateltavien esihenkilökokemusvuodet. Ura esihenkilönä vaihtelee laajasti alle kahden vuoden kokemuksesta yli 24 vuoden esihenkilökokemukseen. Otanta on myös jakautunut kahteen joukkoon. Seitsemästä haastateltavasta neljällä on johtamisopintoja tehtynä tai on suorittamassa niitä juuri. Johtamisopintojen sisältöä ja merkitystä esitellään tarkemmin luvussa 1.4.1. Vaikka esihenkilökokemusvuodet on listattu taulukossa 2, niitä ei käytetty tässä analyysissä, sillä tutkimuksen painopiste on proviisorien osaamisen johtamisen käytännöissä.

Taulukko 2. Haastateltavien esihenkilökokemus ja jatko-opinnot (PD= Professional Development -opinnot, JYEAT = johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto, ERKO = erikoistumiskoulutus).

Tunniste	Esihenkilökokemusvuodet	Johtamisopinnot
H1	24 vuotta	PD, JYEAT, johtamisopinto avoimessa yliopistossa
H2	10 vuotta	ei opintoja
H3	13 vuotta	JYEAT
H4	alle 2 vuotta	ei opintoja
H5	14 vuotta	ei opintoja
H6	12 vuotta	JYEAT (kesken)
H7	7 vuotta	ERKO (kesken)

4.3 Aineiston analysointi

Tämän tutkielman aineisto koostuu yksilöhaastatteluista. Yhdelle haastateltavista esitettiin haastattelun jälkeen sähköpostitse tarkentava kysymys liittyen taustatietoihin. Yhteensä haastatteluja oli seitsemän kappaletta (Taulukko 3). Haastattelut tehtiin vuoden 2024 huhtikuusta heinäkuun olevalla aikavälillä. Tämä haastoi tutkielman teossa, mutta vaikutusta haluttiin vähentää muistiinpanojen hyödyntämisellä sekä haastatteluiden uudelleen kuuntelemisella. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, ja tallenteiden tekninen taso turvattiin hyödyntämällä tuttuja tallennusvälineitä. Haastattelut kestivät 36 minuutista 78 minuuttiin (Taulukko 3). Yksi haastateltavista proviisoreista toimi pääsääntöisesti sivuapteekilla, mutta tutkielmassa yhdistettiin sivu- ja pääapteekki yhdeksi yksiköksi, koska henkilökunta työskenteli molemmissa vaihdellen. Näin haastateltavalla oli käsitys koko henkilöstön osaamisen johtamisesta.

Taulukko 3. Tutkielman aineisto.

Tunniste	Haastattelun kesto	Muita tietoja
H1	1 h 18 min	Lisäkysymys, sivuapteekki
H2	1 h	
H3	39 min	
H4	39 min	
H5	36 min	
H6	1 h 2 min	Sivuapteekki
H7	58 min	

Kaikki haastattelut tehtiin Teams-palvelun avulla ja haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Nauhoitettua materiaalia kertyi yhteensä 372 minuuttia. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, mutta ilman äännähdyksiä. Litteroidusta aineistosta poistettiin viittauksia sijaintiin, murre sanoja, tapahtumien ja yhteisöjen nimiä sekä kahden kertaa toistuvia sanoja, kuten että että tai niin kuin niin kuin.

Haastateltavien apteekkien koko jaettiin pieniin ja suuriin, kun huomattiin koko eron olevan vaikuttavat tekijä aineiston analysointia tehtäessä. Alle 100 000 reseptiä vuodessa toimittavat apteekit listattiin pieniin ja yli 100 000 reseptiä vuodessa toimittavat apteekit

olivat suuria. Näin neljä apteekkia luettiin pieniksi ja kolme apteekkia suuriksi. Apteekkien vähäisen määrän vuoksi päädyttiin vain kahteen koko kategoriaan, koska tuloksia tulkittaessa voisi paljastua, kenen haastateltavan apteekista on kyse, ja tällöin voisi yhdistää apteekin ja haastateltavan lainauksen toisiinsa.

Aineiston analyysi on tässä tutkielmassa keskittynyt aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin, koska osaamisen johtamisesta apteekeissa on vain maltillisesti tutkimusta. Tutkielmassa haluttiin uskoa aineistoa eikä sovittaa sitä ennalta määriteltyyn hypoteesiin. Haluttiin käyttää mahdollisimman joustavaa menetelmää, jotta mahdollistetaan uuden tiedon löytyminen ja odottamattomien teemojen esiin nouseminen. Osaamisen johtamista apteekeissa haluttiin tutkia syvällisesti ja antaa aineiston puhua puolestaan.

Aineistolähtöinen analyysi prosessi alkaa kirjallisen aiheistoon tutustumisesta ja haastattelutallenteiden käsittelystä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 123). Tämän jälkeen on siirrytty analysoinnissa aineiston redusointiin eli pelkistämiseen. Tällöin oli tarkoitus etsiä aineistosta tutkimuksen kannalta tärkeät asiat. Redusointia voi tehdä eri tavoin toteaa Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 124). Analysointi aloitettiin jokaisen haastattelun jälkeen aineiston tallennuksista, koska litteroinnin aikana tehtiin muistiinpanoja eri värein eri osaamisen johtamisen alueista. Aineistosta nostettiin pelkistettyjä ilmauksia, joiden tarkoituksena oli kuvata alkuperäisen aineiston sisältöä tiiviisti. Nämä ilmaisut luokiteltiin sisältönsä perusteella alaluokkiin ja yhä eteenpäin kokoaviksi käsitteiksi.

Haastattelut kuunneltiin vielä uudelleen aineiston valmistuttua kerran kokonaisuudessaan läpi, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 123) ohjeistavat. Tarkoituksena oli sisällön uudelleen läpikäynnin lisäksi myös litteroinnin tarkastaminen. Tuomi ja Sarajärven (2018, s. 114) mukaan tulisi ensin tunnistaa ne asiat aineistosta, jotka tutkimuksessa ovat kiinnostavia ja nämä pelkistetään eli redusoidaan ilmaisuiksi. Tästä muodostunut kirjallinen materiaali käytiin useaan kertaan läpi ja havaittuja redusoituja ilmauksia kirjattiin suorien sitaattien viereen. Tunnistettavia teemoja löytyi jo aineiston litterointivaiheessa, mutta poikkeamia myös oli. Redusoinnissa ja samantyyppisten ilmausten yhdistämisessä eli

ryhmittelyssä käytettiin apuna sähköisiä muistiinpanovälineitä. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä on taulukossa 4.

Taulukko 4. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä eli redusoinnista.

Alkuperäisilmaus, esimerkkejä aineistosta	Pelkistetty ilmaus
<i>Viestintä ylipäätään on <u>haasteellisempaa</u></i>	Viestinnän haasteita
<i>Mun mielestä <u>ne olisi todella hyvät ja hyödylliset</u></i>	Kehityskeskustelut nähdään tärkeänä
<i><u>Siitä monesti kuulee hienoja keskusteluja, että ihmiset on tosi kieli-taitoisia</u></i>	Monenlaista osaamista tuodaan esiin osaamisen näyttämisen
<i>Jos <u>sä osaat jotain sitten tuoda sen esiin että siellä on tosi vaan mahtava juttu.</u></i>	Esihenkilöt arvostavat johdettavien osaa-mista
<i><u>Ei se hirmu informatiivinen ole että ei siellä kyllä osaamista joh-deta...</u></i>	Kehityskeskusteluja ei koeta riittäviksi
<i>Mustakin on ihanaa kun mä menin tähän nykyiseen paikkaan ja <u>sitten oli se proviisorit työtehtävät. Siinä oli semmoista teknistä työtä ja sitten siellä yks ranskalainen viiva valmentava johtaminen</u></i>	Työtehtävät kirjallisesti listattuna Epämääräisiä kohtia
<i>Harmi kyllä monessa <u>ne on vaan sellainen rutiini</u> että ne pitää vaan tehdä ja hoitaa pois alta</i>	Kehityskeskusteluista ei saada irti hyötyä
<i>Mä huomaan, että <u>mä itse itsekin kun näkee jonkun koulutusilmoi-tuksen niin sitten on vähän semmoinen että mä pakosta laitan sen johonkin, mutta sitten mä tiedän ettei siihen välttämättä kukaan tartu</u></i>	Tuetaan kouluttautumista Kannustetaan oppimiseen Ei ole kiinnostusta oppimiseen
<i>Kun sä kävelet yliopistosta ulos niin sä et osaa johtaa mitään etkä tiedä johtamisesta yhtään mitään</i>	Opinnoissa vähäisesti johtamista
<i>Ei ole varsinaisia virheitä mutta kömmähdyksiä, koska monet <u>eri ihmiset hoitaa jotain samaa tiettyä asiaa, niin sitten se tieto ei ta-vallaan välitykään oikeanlaisena.</u></i>	Mokia tulee jokaiselle joskus Tiedon jakamisen eheys
<i>Mutta <u>ei mitään varsinaista tietojen jakamista ole ollut vielä kes-kenämme, tietoa ei jaeta kollegoiden kesken</u></i>	Tietoa ei jaeta kollegalle

Taulukosta 5 voidaan nähdä esimerkkejä pelkistämisen ryhmittelystä eli klusteroinnista sekä samankaltaisuuksien että eroavaisuuksien välillä. Näiden lisäksi on listattu myös tutkielman kokoavat käsitteet. Näin ohjaavat tekemään Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 124). kokoavia käsitteitä ja alaluokkia on tarkasteltu laajemmin luvussa viisi, tutkielman tulokset. Sinne on myös kerätty käsitteitä tukevia lainauksia haastateltavilta.

Taulukko 5. Aineiston ryhmittelyn myötä luodut alaluokat sekä kokoavat käsitteet, lisäksi esimerkkejä pelkistetyistä ilmauksista.

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Kokoava käsite
Kehityskeskusteluja ei koeta riittäviksi Kehityskeskusteluista ei saada hyötyä Apteekkari pitää kaikille keskustelut Vuositaiset keskustelut liian harvoin	Kehityskeskustelut	Tavoitteiden ja kehityksen suunnittelu
Lähestyttävyys Positiivista palautetta annetaan Apteekkari antaa negatiivista palautetta Kaikki on hyvin, jos ei tule palautetta Ei ole systemaattista Avoin kulttuuri	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	
Apteekkari luo koulutussuunnitelman Proviisori luo koulutussuunnitelman Koulutussuunnitelmaa päivitetään tarvittaessa Lakisäätöinen velvoite	Koulutussuunnitelma	
Viestinnän haasteita Tiedon jakamisen eheys Tietoa ei jaeta työyhteisössä Työvoimapulan takia ei ehditä jakaa tietoa Yhteistä aikaa vaikea löytää Koosteiden tekeminen Aamupalaverit Tietoa jaetaan Intraan jaetaan koulutuksia Koko Henkilökunnalle infoja Tieto jaetaan suullisesti kaikille	Tiedon jakaminen koko henkilökunnalle	Tiedon ja osaamisen jakaminen
Tietoa ei jaeta Apteekkari ei kerro Ei puhuta kollegan kanssa Tehdään päällekkäisiä asioita	Tiedon jakaminen proviisorien ja apteekkarin välillä	
Osaamisen näyttäminen Osaamisen esiin tuominen Sairastumiset huolettavat Vastuuhenkilöiden hiljainen tieto Halutaan kaikkien osaavan	Osaamisen jakaminen koko henkilökunnalle	
Seurataan ja dokumentoidaan oppimista Osaamisen tavoitteita Datan kerääminen Koulutussuunnitelman tavoitteet Koulutuskortit	Osaamisen seuranta ja dokumentointi	
Kannustetaan kouluttautumiseen Kannustetaan oppimiseen Osaamiskartoitustyökalu käytössä	Osaamisen tukeminen	Arvostus ja virheidensä käsittely

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Kokoava käsite
Koulutuksen kerätty yhteen Saa opiskella työajalla Koulutuskeskustelu Työaikapankkiin koulutustunnit osittain Tukeminen epämuukavuusalueelle menemisessä		
Monenlaista osaamista tuodaan esiin Osaamisessa nähdään arvoa Esihenkilöt arvostavat johdettavien osaamista Substanssiosaamisen arvostus Taitavat farmaseutit Kehuja	Osaamisen arvostaminen	
Virheitä voi tulla kenelle vaan Avoin työ kulttuuri Hienovaraisuus Selvitetään tapahtumia Ei syyttelyä Ei etsiä virheentekijää Yritetään välttää jatkossa Opitaan virheistä	Virheet oppimistilanteita	
Itsensä johtaminen Ei onnistumisen kokemuksia Johdetaan kaikkea ja kaikkia Ei kirjallisena työtehtäviä Päällekkäisiä tehtäviä Ei tiedetä, mitä toinen esihenkilö tekee	Proviisorien epäselvät työtehtävät	Proviisorien rooli ja työtehtävät
Vuosittainen strategiatyö Kaikki osallistui strategiaan Saa osallistua päätöksiin Kysytään mielipiteitä liiketoiminnan kysymyksiin Hierarkkinen ala	Strategiatyö ja päätöksen teko	
Valvova rooli Työtehtävät kirjallisesti listattuna Opinnoissa vähäisesti johtamista Vastuualueet Tiedon jakaminen esihenkilöiden kesken Oma potentiaali ei pääse esiin Ei roolia osaamisen johtamisessa	Proviisorin rooli	
Apteekkarit eivät sanoita johtamisen tehtäviä Tukena proviisorille Positiivinen suhtautuminen Apteekkari toivoo kouluttautumista Johtoryhmä Strategia abstrakti asia	Apteekkarin rooli	

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullista tutkielman luotettavuutta voidaan tutkia eri tavoin eri lähteissä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 163–165). Näin yksiselitteistä arviointitapaa ei näytä olevan, mutta Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 163) mukaan luotettavuuteen vaikuttaa, kokonaisuus huomioiden, tutkielman eri osa-alueiden roolit. Tarkasteltavana tulee olla prosessien kuvauksien tarkkuus sekä laadulliset elementit tekemisessä, kuten tutkielman tekijän objektiivisuus. Edellä mainitut elementit on otettu tämän tutkielman luotettavuuden arviointikeinoiksi. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkielmassa on haluttu kuvata mahdollisimman kattavasti ja selkeästi tutkielman aikana tehdyt toimet ja aineisto sekä perusteltu valintoja, jotta lukijalla on ymmärrys esimerkiksi kohdeorganisaatiosta, tutkimustapauksesta ja tulosten tulkinnan kulusta. Prosessin avoimuuden varmistamiseksi on tutkielman tekijän taustaa kerrottu, koska se voi vaikuttaa valintoihin ja tulkintoihin.

Haastateltavia oli seitsemän, joten täyttä kuvaa se ei anna osaamisen johtamisesta ap-teekeissa, mutta aineistoa tarkasteltaessa löydettiin toistuvia teemoja, jotka tukevat tutkielman luotettavuutta. Tutkielman tuloksia tukevat viitekehyksessä esitetyt asiat. Tästä syystä vertaaminen viitekehyksessä kerrottuihin tutkimuksiin oli tärkeää. Haastateltavat olivat vapaaehtoisia, mikä tulkittiin aineiston eduksi.

Tutkielman tekijän kokemattomuus vaikuttaa aineiston laatuun. Tämä tulee esiin esimerkiksi tallenteissa, joissa esiintyy aika ajoittain esimerkiksi päällekkäin puhumista, koska haastattelija on jo siirtynyt seuraavaan kysymykseen, vaikka haastateltava vielä miettii vastauksensa loppua. Se voi olla seurausta etäyhteyksin tehdyistä haastatteluista sekä haastattelijalle itsellekin jännättävästä tilanteesta. Esimerkin kaltainen tilanne aiheutti tallenteisiin osittain epäselvyyttä, ja se on voinut myös katkaista vuorovaikutusyhteyden haastateltavan ja haastattelijan välillä. Kokeneempi haastattelija olisi voinut osata ohjata tilanteita sujuvammin. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyt haastattelut ovat aina paikka-, aika- ja tilannesidonnaisia (Vilkkä 2021, s. 132). Nämä asiat tulisi huomioida tämän tutkielman tuloksia luettaessa.

Aikataulun venyminen aineiston keruussa aiheutti haasteita tutkielman teossa. Haastattelujen tekemiseen kului lopulta neljä kuukautta. Haastattelun tallenteista tehtiin muisiinpanoja, ja niitä kuunneltiin uudelleen, jotta tämän aikataulun venymisen vaikutusta minimoitaisiin. Haastattelut todettiin kuitenkin hyväksi menetelmäksi tutkielman toteuttamiseksi, koska vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välille saatiin muodostettua. Haastateltavat päästivät haastateltavan lähelle omaa työtään. Tämän vuoksi havainnot on pyritty esittämään tarkasti. Aineiston lainauksilla on haluttu osoittaa tutkielmassa tehtyjä päätelmiä, vaikka anonyymiuden suojaamiseksi lainauksiin ei ole merkitty haastateltavan tunnistetta.

Vaasan yliopiston (2013, s. 4–5) antamia eettisiä suosituksia on pyritty seuramaan tässä tutkielmassa, ja varmistamaan hyvien tutkimuskäytäntöjen toteutuminen, kuten rehellisyys ja huolellisuus, erityisesti aineistojen käsittelyssä. Hyvien tutkimuskäytäntöjen noudattamista pyrittiin takaamaan muun muassa perehtymällä laajasti aikaisempaan tutkimukseen ja käsittelemällä lähdeaineistoa asianmukaisesti työn kaikissa vaiheissa. Tutkimuksen keskeisinä eettisinä periaatteina olivat haastateltavien vapaaehtoisuus, avoin vuorovaikutus tutkijan ja haastateltavien välillä sekä haastateltavien tunnistamattomuus.

Haastateltavia oli kuitenkin vaikea saada, joten heidän anonymiteettinsa suojaamiseksi haastatteluissa ei kysytty haastateltavien ikää tai sukupuolta. Näillä ei ole oleellista arvoa tutkielman kannalta. Lisäksi tutkimuksesta jätettiin apteekkien sijainti pois, vaikka se taustatietoihin kysyttiin, haastateltavien suojaamiseksi. Tutkimuksen aineistot tuhoataan arvioinnin jälkeen, jolloin niihin tallennettuihin perustietoihin ei ole pääsyä. Valmiissa aineistoissa ei ole esiintynyt haastateltavien nimiä, ja ne tallennettiin satunnaisessa numerojärjestyksessä. Aineistosta poimittuja lainauksia ei numeroitu haastateltavien mukaan, jotta yksittäisiä vastauksia ei voitaisi yhdistää tiettyyn henkilöön, mikä voisi mahdollistaa henkilöllisyyden paljastumisen. Näiden jälkeen anonymiteetin suoja ei voitu vahvistaa enempää ilman, että se olisi heikentänyt aineiston analyysin tarkkuutta sekä tulosten ja johtopäätösten esittämistä.

Tässä tutkielmassa käytettiin haastatteluaineistoa proviisorien osaamisen johtamisen syvällisen ymmärtämisen saavuttamiseksi. Tutkielmassa ei käytetty triangulaatiota, koska tutkimuskysymyksiin vastaaminen vaati yksityiskohtaista tietoa yhdeltä näkökulmasta. Apteekialalla on vähän systemaattista tietoa ja käytänteitä osaamisen johtamisesta. Nämä käytännöt vielä vaihtelevat suuresti eri apteekkien välillä. Pääsääntöisesti osaamisen kehittämiseen ja seurantaan liittyvä dokumentaatio rajoittuu lähinnä apteekin henkilökunnan henkilökohtaisen koulutuksen seurantaan ja tallentamiseen, eikä tämä tieto sellaisenaan tuo laajempaa ymmärrystä osaamisen johtamisen strategiasta tai käytännöistä proviisorien johtamiseen. Tämä tutkielma pyrkii täyttämään tiedollista aukkoa tarkastelemalla proviisorien vastuuta ja roolia osaamisen johtamisessa ja tuomaan esiin keinoja, joilla näitä voi tukea apteekkien kilpailukykyä ja henkilöstön sitoutumista.

5 Tutkielman tulokset

Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä proviisorin vastuusta ja roolia apteekin henkilöstön osaamisen johtamisessa sekä siitä, millä tavoin he tunnistavat ja kehittävät apteekeissa osaamista. Edellisessä luvussa kerrottiin analysoimisesta taupaututkimuksena ja aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä. Analysoinnin tuloksena muodostui neljä kokoavaa käsitettä eli pääteemaa. Näiden kokoavien käsitteiden lisäksi taulukossa 6 on esitetty myös aineiston alaluokat. Saatuja tuloksia käydään läpi tässä luvussa kokoavien käsitteiden ja alaluokkien avulla.

Taulukko 6. Tutkielman tulokset: kokoavat käsitteet ja niiden alaluokat.

Kokoava käsite	Alaluokat
Tavoitteiden ja kehityksen suunnittelu	Kehityskeskustelut
	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
	Koulutussuunnitelma
Tiedon ja osaamisen jakaminen	Tiedon ja osaamisen jakaminen koko henkilökunnalle
	Tiedon ja osaamisen jakaminen proviisorien ja apteekkarien välillä
	Osaamisen seuranta ja dokumentointi
Arvostus ja virheiden käsittely	Osaamisen tukeminen
	Osaamisen arvostaminen
	Virheet oppimistilanteita
Proviisorien rooli ja työtehtävät	Proviisorien epäselvät työtehtävät
	Strategiatyö ja päätöksen teko
	Proviisorin rooli
	Apteekkarin rooli

Aineistossa esiin nousseet kokoavat käsitteet muodostavat proviisorin vastuun ja roolin esihenkilönä. Proviisorin tulisi järjestää tai mahdollistaa kehitys- tai oppimiskeskustelut. Olla mukana ja miettiä käytänteitä jakaa tietoa sekä osaamista koko henkilöstön kesken. Seurata ja dokumentoida koko henkilöstön osaamista. Heidän tulisi myös tukea ja roh-

kaista osaamisen kehittämiseen ja nähdä virheet oppimisena. Heidän osaamisen johtamistaan tukevat selkeät työtehtävät, päätöksen tekoon osallistuminen ja oman roolin tunnistaminen.

Seuraavaksi tarkastellaan aineistoa ja sen tuloksia teemoittain, mikä auttaa jäsentämään ja havainnollistamaan aineistosta nousseita keskeisiä havaintoja. Teemojen avulla pyritään siis tarjoamaan selkeä kokonaiskuva tutkielman keskeisistä löydöksistä. Johtopäätöksissä pyritään yhdistämään nämä tulokset ja viitekehys, jotta voidaan arvioida niiden merkitystä tutkimuskysymysten kannalta. Tässä luvussa keskitytään kuitenkin ensisijaisesti esittelemään aineistosta saatuja tuloksia, ja lainaukset toimivat keskeisinä keinoina tulosten vahvistamisessa ja syventämisessä.

Tämmöinen osaamisen kehittäminen ja koulutukset on kovin lähellä mun tämmöistä proviisorisydäntä

5.1 Tavoitteiden ja kehityksen suunnittelu

Seuraavaksi käydään läpi tavoitteiden ja kehityksen suunnitteluun keskittyviä teemoja. Kehityskeskustelut nähtiin yleisesti varsin positiivisena johtamisen keinona, mutta niiden pitämistä kerran vuodessa sekä aitoutta kyseenalaistettiin. Oppivaa organisaatiota käsiteltiin luvussa kaksi. Siellä nostetaan esiin palautteen antamisen ja vastaanottamisen tärkeys. Järvinen ja muut (2016, s. 21) sanovat palautteen olevan kehittymisen tärkein raaka-aine. Koulutussuunnitelmaan luodaan tavoitteet oppimiselle.

Olisi ihan kiva kehittää. Kyllä tietenkin monia asioita, jos olisi aikaa.

5.1.1 Kehityskeskustelut

Aineistossa nousi esiin se, että toiset kokevat kehityskeskustelut tärkeäksi osaksi osaamisen johtamista, ja toiset taas näkevät ne vain rutiininomaisina toistoina kerran vuodessa. Yksi proviisori piti lyhennettyjä kehityskeskusteluja useamman kerran vuodessa. Toinen kävi työkaverinn tekemien perinteisten kehityskeskustelujen lisäksi koulutuskeskusteluja.

Kehityskeskustelujen avulla voidaan käydä läpi jo hankittua osaamista ja miettiä tavoitteita osaamiselle tulevaisuuteen. Vuorovaikutuksen avulla voidaan kuunnella johdettavien toiveita erilaisista osaamispoluista.

Mulla on jokaiselle kuukaudelle oma teema, että tota ensimmäisessä keskustelussa ihan niin kun kyseltiin kuulumisia että oli jonkun verran uusia työntekijöitä. Onko päässyt mukaan porukkaan ja sitten vähän semmoista yleisfiilistä. No sitten tässä tämän kuun teemana on se, että kaipaako johonkin perehdytystä. Onko meillä ohjeistus riittävää, että kykeneekö tavallaan siihen omaan työn tekemiseen, että tarviiko siihen jotain tukea.

Sitten sen lisäksi mä olen nyt tänä vuonna jo pitänyt teknisen henkilökunnan kanssa koulutuskeskustelut elikkä kun mä oon se koulutuksesta vastaava proviisori, niin meillä on tämmöiset koulutuskeskustelut.

Kehityskeskusteluissa voidaan selvittää johdettavien ajatuksia ja tarpeita osaamisen johtamiseen tai kehittämiseen. Kehityskeskustelujen taajuus vaikuttaa niiden onnistumiseen kuin myös laatu. Vain kerran vuodessa pidettävä keskustelu voivat olla liian harvoin tai niiden pitämättömyys kokonaan jättää aukon henkilöstön osaamisen johtamiseen. Seuraavat esimerkit kuvaavat sitä, kuinka erilaisia ajatuksia proviisoreilla on kehityskeskusteluista.

Tavallaan sekään että joo kehityskeskustelut joo ihan OK. Mutta onko sekään sitten niin tavoitteellista, että jos se on kerran vuodessa. Katsotaan, että mun mielestä sitä pitäisi tavallaan katsoa vähän useamminkin että vuosikin on jo aika pitkä aika mennä moni asia pieleen. Ehtii se työntekijä lähteä jo ennen kuin siellä ollut yhtään kehityskeskustelua.

Harmi kyllä monessa ne on vaan sellainen rutiini että ne pitää vaan tehdä ja hoitaa pois alta ja sitten joku semmoinen vanha lomake, mihin kaikki vastaa ja sitten se pitäisi käydä läpi ja musta se on hirveän rajoittava... Ei se hirmu informatiivinen ole että ei siellä kyllä osaamista johdeta.

Mun mielestä ne [Kehityskeskustelut] olisi todella hyvät ja hyödylliset.

Vaihtelua oli siinä, kuka apteekissa pitää henkilökunnalle kehityskeskustelun. Aineiston perusteella kahdessa apteekissa ei pidetty lainkaan kehityskeskusteluja molemmat

näistä olivat pieniä apteekkeja, mutta yhdessä isossa apteekissa piti apteekkari kehityskeskustelut. Tämän merkitystä pohditaan lisää johtopäätöksissä. Proviisorien lisäkoulutautuminen ei tässä tapauksessa vaikuttanut keskustelujen toteuttamiseen, koska kehityskeskusteluja ei pidetty sekä lisäkoulutusta käyneen proviisorin apteekissa kuin ei koulutuksen käyneenkään. Kolme proviisorია kävi johdettavien kanssa itse kehityskeskusteluja.

Apteekkari pitää ne yksi tai kaksi kertaa vuodessa koko henkilökunnalle.

5.1.2 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antamisen tärkeyttä korostaa Järvinen ja muut (2016, s. 21) kehittymisen kannalta tärkeäksi. He myös painottavat, että palaute koetaan vähäiseksi jopa silloin, kun esihenkilöt ovat hyviä antamaan palautetta ja antavat sitä paljon. Jokainen proviisori antavansa kannustavaa palautetta usein heti hienosti sujuneen tilanteen jälkeen.

Meidän farmaseutit on niin taitavia, ja myös tekniset omassa niin kun lokerossaan on taitavia että sillä tavalla oon tyytyväisin mielin ja yritän muistaa antaa palautetta.

Mä pyrin kyllä antaa siinä tilanteessa, mutta en ehkä semmoista tähtäävää palautetta, en ole kauheasti kyllä antanut.

Apteekkareilta proviisorit saavat vähän palautetta aineiston mukaan. Kaksi proviisorია mainitsi erityisesti vastaanottavansa negatiivista palautetta apteekkarilta. Proviisoreista kukaan ei saanut työkaveriltaan palautetta, paitsi jos kyseessä oli erityisesti tehtävä antaa palautetta. Yksi proviisori nosti esiin myös sen, kun palautetta ei tule apteekkarilta niin kaikki on silloin hyvin. Kaksi proviisorია myös epäili palautteen vähyyden johtuvan suomalaisesta kulttuurista, jossa ei anneta palautetta, ei puututa muiden tekemiseen.

Apteekkari on ehkä just semmoinen, että palaute tulee suoraan ja hyvin nopeasti ja keskittyy negatiivisiin.

Totta kai sitten semmoisia, että hyvä kun te olette siinä ja tälleen mut just se että kaikenlaiset että enempi mä saan sitten rakentavaa palautetta että jos mä sössinyt jotakin. Sitä ei tarvitse pelätä, etteikö tulisi rakentavaa palautetta, mutta just sitten se, että tietäisi, että meneekö oikeaan suuntaan, koska sitten on vähän sellaista varovaisesti ja aina vähän kokeilla.

Jos ei palautetta tule, niin luultavasti teen kaiken hyvin ja jos tulee negatiivista palautetta sitten on mukana jotain että ei mua niinku se henkilökohtaisesti koske.

Viisi proviisoria keskittyi vain kannustavan palautteen antamiseen aineiston perusteella. Positiiviset palautteet annettiin kuvaillun perusteella spontaanista. Proviisori kuvaili rakentavan palautteen antamisen vaikeaksi ja epämukavaksi tilanteeksi, mutta pakon edessä sitäkin tuli antaa. Pienet apteekit kuvailivat työilmapiiriä avoimeksi ja pienissä apteekissa palautteen antamista kuvailtiin annettavan heti tilanteen jälkeen useimmin kuin isoissa apteekeissa.

Annan mutta varmaan liian vähän, että yleensä sen positiivisen palautteen antaminen on helpompaa. Ei ole niin mukava kertoa mistään negatiivisesta. Sitten jos jotain virheitä niin kyllähän tietenkin sellaiseen on sitten pakko puuttua. Vaikeampia tilanteita sitten.

Mä koen me voidaan sitten avoimesti puhua. En mä tiedä kuinka paljon me nyt sitten annetaan palautetta, mutta mä koen että sitten tarvittaessa kyllä.

Kolme proviisori oli kertonut johdettaville, että palautetta saa antaa heillekin. Kuitenkaan proviisorit eivät saaneet juurikaan palautetta johdettavilta. Neljä proviisoria toivoi saavansa useammin palautetta toimistaan. He perustelivat tätä sillä, että tietäisivät, menevätkö asiat toivotulla tavalla.

Meillä on jotenkin apteekkarin kanssa on semmoinen, että hän aina sanoo sitten, että sano sitten jos mä teen jotain väärin. Meillä on just semmoinen kulttuuri täällä, että sanokaa sitten, jos tehdään jotain väärin.

5.1.3 Koulutussuunnitelma

Kuudella proviisorilla oli koulutussuunnitelmaa apuna osaamisen johtamisen kehittämisessä. Johtamisopintoja käyneet proviisorit tekivät koulutussuunnitelman apteekille itse tai osallistuivat sen tekemiseen. Koulutussuunnitelman tekemistä ja sen velvoitteita tarkasteltiin luvussa yksi, kohdassa farmaseuttinen osaaminen. Pieniä apteekkeja ei velvoiteta koulutussuunnitelman kokoamiseen (Yhteistoimintalaki, 2021, 9§), mutta vain yksi pieni apteekki sitä ei ollut luonut.

Meillähän on siis koulutussuunnitelma, jonka mä laadin jokaiselle vuodelle.

Mä vastaan koulutussuunnitelman teosta ja sitten just näistä yksilöiden koulutuskeskusteluista.

Meillä ei ole ollut nyt hetkeen koulutussuunnitelmaa.

Johtamisopintoja käynyt proviisori kertoi kävänsä jokaisen kanssa läpi henkilökohtaisesti koulutussuunnitelman. Hän merkitsee jokaiselle suunnitelmaan pakollisia kursseja, joiden suorittamista seurataan. Muuten omaan suunnitelmaansa voi johdettavat täydentää omilla haluamillaan kursseilla ja koulutuksilla. Näiden suoritusta seurataan ja kannustetaan menemään oman mukavuusalueen ulkopuolelle koulutuksissa. Näin luodaan jokaiselle omaa osaamispolkua.

Mä laitan sinne työryhmiin että teknisille omia ja sitten farmaseutille henkilöstä tulee omia pakollisia koulutuksia. Niitä on niinku muutamia. Ne voi olla, esimerkiksi nyt on biologinen lääkevaihto, se pitää olla kaikilla käyty. Teknisillä lähdettiin tänä vuonna sitten tuonne, että kosmetiikan osaaminen pitää sujua, ja että mä laitan joitain semmoisia pakollisia kursseja, mitkä pitää kaikkien suorittaa.

Proviisori kertoi poimivansa koulutussuunnitelmaan viranomaisilta tulleiden painotusten mukaan. Hän kävi suunnitelman vielä johtoryhmän kanssa läpi. Koulutussuunnitelmaan tuli tavoitteita, joiden täyttymistä seurattiin ja kirjattiin jokaisen johdettavan kouluskorttiin. Hän oli, kuten edellisessä esimerkissäkin, johtamisopintoja suorittanut proviisori.

Mä ajattelen niin että me siinä koulutussuunnitelma vaiheessa mietitään myös johdoryhmässä, että minkälaisia koulutuksellisia tavoitteita meillä on, ja just mä olin merkinnyt tänne myös nämä Fimean painotukset viime vuonna oli tästä astmalääke neuvonnasta. Meillä on tietyt siis koulutussuunnitelmassa on tietyt koulutustavoitteet.

5.2 Tiedon ja osaamisen jakaminen

Tässä kappaleessa kerrotaan, kuinka tietoa ja osaamista jaetaan apteekkeissa. Aineistosta käy ilmi, että tiedon ja osaamisen jakaminen nähdään tärkeänä asiana johtaa osaamista. Proviisorit pyrkivät tekemään tiedon jakamisesta arkipäiväistä prosessia, mutta kaksi haastatelluista proviisoreista nosti esiin sen, etteivät heidän tietotekniset taitonsa tällä hetkellä riitä tiedon jakamiseen sellaisella tasolla kuin he haluaisivat. Osa kertoi myös tiedon jakamattomuuden johtuvan siitä, että ei ole aikaa tai resursseja tiedon jakamiseen. Apteekkeissa on erilaisia käytäntöjä palavereista tai infoista, joissa jaetaan osaamista ja tietoa.

On tehty sitten koosteet kaikille, että kyllä mä yritän jakaa sitä tietoa.

Kannustetaan siihen, että jos käy koulutukseen niin tuo sieltä tietoa.

Jos on ollut joku osallinen, mitä vain hän on osannut, niin sitten ollaan vähän pulassa, että ideana olisi tässä nyt vähän sillain kuitenkin jaetaan sitä tietämystä keskenään.

Vähän hankala löytää sellaiselle aikaa.

5.2.1 Tiedon ja osaamisen jakaminen koko henkilökunnalle

Kolme proviisoria tunnisti apteekkinsa ongelmaksi sen, ettei tietoa jaeta. Nämä kohdistuivat isoihin apteekkeihin. Johdettavan pitkän poissaolon tai lähdön takia, voi jäädä jokin tehtävä tekemättä, kun siihen ei ole muilla osaamista. Vain yksi proviisori, joka oli

suorittanut johtamisopintoja, mietti asiaa myös vuokratyöntekijöiden kannalta, minkä vuoksi tärkeä tieto halutaan kirjata intraan kaikkien saataville.

Meillä on intra ja mä laitan sinne joka päivä asiaan, että taas se kirjoittaa, mutta joo se on ainut varsinkin näillä aukioloajoilla, ja sitten kun vapaat pyörii, ja kaikki pyörii, ihmisiä ei näe. Meilläkin käy jonkun verran keikkalaisia niin pakko on intraa käyttää ja toivoo, että sieltä ihmiset ne asiat sitten lukee.

Jokainen proviisori toi esiin intran käytön, mutta kaksi proviisoria nostivat ongelmaksi tiedon hukkumisen viestitulvaan. Pienessä työyhteisössä kaikki ovat paikalla usein samaan aikaan, jolloin tietoa on helppo jakaa kasvokkain ja vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa. Isoissa yli 16 henkilön apteekeissa tiedon kulku nähdään ongelmallisena. Haasteeksi kerrottiin muun muassa vaihtelevat työvuorot, laajat aukioloajat tai työvoimapulan.

Informaatiotulva on sellainen että hyvä, et muistat ne päivittäisessä työssä tärkeät asiat.

Aikaisemmin mä oon nähnyt joskus että intraan on sitä laitettu, mutta musta intra on monessa apteekissa semmoinen, että sinne hukkuu sitä aika paljon tietoa.

Tavallaan niin kun se tiedonhallinta, ja se on paljon pirstaleisempaa ja semmoista vaikeampaa hallita.

Sivuapteekissa kun on vähemmän henkilökuntaa niin se on ihan eri asia niinku, se tiedonkulku siellä, kun on vähemmän porukkaa, mutta meillä on kaupungissa on enemmän niin se on aina, että mitä kautta viestii, että se tieto tavoittaa kaikki. Siinä on omat haasteensa ja osa tekee erilaista työaika.

Viranomaisten antaman tiedon jakamista tehdään suunnitelmallisesti. Viisi proviisoria kertoi, kuinka esimerkiksi Kelan antamien huomautusten tai ohjeiden perusteella jaeetaan intraan tietoa. Näiden viiden proviisorin kohdalla ei vaikuttanut apteekin koko eikä suoritettu lisäkoulutus.

Jos on vaikka kelasta jotain varmistettu soittamalla niin sitten saatetaan laittaa intraan siitä, että niin että tämmöinen ja tämmöinen että menee vaikka läpi.

Kyllä, kun on yleensä tuommoisia pikkuasioita niin ne jaetaan WhatsAppissa tai intrassa.

Kun sellainen yleinen virhe minkä voi sattua kaikille tai joku mitä kukaan ehtinyt niin sitten saatan tehdä intraan jonkun viestin siitä asiasta.

Työkalujen löytämisen tiedon jakamiseen koki yksi proviisoreista ongelmana. Osaamisen ja tiedon jakamista tehtiin palaverien tai infojen avulla neljässä apteekissa. Infot ja palaverit olivat vaihtelevasti suunnattu koko henkilökunnalle tai vain niille, joita käsiteltävä asia koski. Tiedon jakamisen käytänteissä ei erottunut apteekin koko vaan erottava tekijä oli proviisorien johtamiskoulutus. Johtamisopintoja suorittaneet proviisorit kokivat tiedon jakamisen tärkeäksi ja olivat miettineet sen toteuttamista paljon. Toiset kokivat erilaiset yhteiset palaverit ja infot hyvinä keinoina jakaa tietoa. Kuitenkin erilaiset palaverit, infot ja kokoukset pidettiin pääsääntöisesti lähitapaamisina. Isoissa apteekeissa nähtiin hankalana, koska kaikkien paikalle saaminen tuntuu proviisoreista työläältä.

Ideana on pitää ihan semmoinen henkilökuntainfo, ketä se sitten koskee käytännössä. Kyllä on tarkoitus, että jaetaan se tieto. Jos on jotain akuuttia tai semmoista saat uutta tietoa, niin sitten pidetään [henkilökuntainfo], mutta ei ole säännöllisesti.

Että voitaisiin pitää infoja, että sitten ne rajoittuu jonnekin tykypäiviin tai muuhun vastaavaan.

Teoriassa on se velvoite, jakaa se tieto. Meilläkin on intra, mihin laitetaan sitten tietoa ja sitten toi meillä on myös työpaikkakokouksia, missä sitten käydään läpi sitä.

Aineiston perusteella sydän- ja diabetesyhdyshenkilöitä on neljällä haastateltavista, mutta heidän osaamisensa ei näkynyt mitenkään apteekin arjessa. Apteekin erikoisosaaamisen voisi tehdä näkyväksi. Esimerkiksi diabetekseen erikoistunut farmaseutti työtakkiin voisi laittaa rintaneulan, jossa olisi teksti diabetesvastaava, jolloin asiakkaat voisivat helpommin kysellä tämän aihealueen kysymyksiä, koska osaaminen olisi näkyvää myös asiakkaille. Näin ollen myös työkaverit olisivat paremmin perillä toistensa osaamisesta.

Tietysti perustiedot ja tietolähteiden käyttö tulisi olla kaikkien hallussa, mutta näin saataisiin osaamisesta näkyvää sen jakamisen lisäksi. Waterfield (2010) sanoo, että farmaseutti voi tuoda lisäarvoa terveydenhuoltoon ymmärryksellään sairauksista ja potilaan tilanteesta. Erikoisosaaminen ei kuitenkaan näy mitenkään, kuten aineistosta käy ilmi, kaikkien haastateltavien kohdalla.

Mä oon ollut täällä niin pitkään, niin mä kyllä tiedän kuka osaa. Totta kai sitten nyt on ehkä just tullut se tilanne, että kun on vaan tietyt osa-alueet mitä joku osaa, että se pitäisikö laajentaa sitä, että tavallaan ajatuksena on se, että päästäisiin niin kun laajemmin aina sitä tietämystä jakamaan, että ei olisi aina yksi ihmisen vastuulla tietty asia. Ajatustasolla olen tietoinen mitä kukakin osaa.

Kyllä meillä on nimettynä ainakin astmayhdysenkilö ja sydänyhdysenkilö. Ja he seuraa sitten sitä oman alansa juttua, mutta mun mielestä se ei näy mitenkään tällä hetkellä ulospäin.

Proviisori toi esiin, että farmaseutti voi pelätä koulutuksen yksipuolistamista, mutta erilaisten yhdysenkilöiden tulisi kuitenkin jakaa osaamistaan muille, jotta koulutuksista tullut tieto saavuttaisi muutkin johdettavat. Aineiston perusteella apteekin henkilökunta kouluttautuu paljon työajalla. Koulutuksista tulisi apteekkien ottaa kaikki irti ja jakaa siellä saatu tieto koko henkilökunnalle. Näin koulutukset hyödyttäisivät kaikkia, eivätkä vain niihin osallistuneita.

Jos mietitään että on astmayhdysenkilö, sydänyhdysenkilö ja näin päin pois, että tokihan sitten siinä vuosittaisessa koulutussuunnitelmassa niin eihän mitään järkeä että astmayhdysenkilö alkaa opiskelemaan jotain ihan sydän asioita ja toisinpäin, että tavallaan niinku astmayhdysenkilö on mun mielestä velvoitettu pitämään sitä omaa astman hoito osaamistaan sitten yllä.

Mä oon huomannut sen että me jutellaan, että olin semmoisessa koulutuksessa ja sieltä tuli tällainen ja tällainen. Sitten monta kertaahan se on semmoinen asia, mikä on muillekin sitten semmoinen asia, mutta ehkä siinäkin voisi olla vähän aktiivisempi.

Mun kollega on tosi taitava tässä ja sitten mä haen häntä [farmaseutti] sieltä, että jos hän on vapaana, että sitten hän [asiakas] saa niinku parempaa palvelua, mutta ei nää osaamiset niinku näy mun mielestä.

Sydänmaanlakka (2012, s. 169) huomauttaa osaamisen olevan paras työelämän turva tällä hetkellä. Tämän havainnon oli tehnyt myös yksi haastateltavista, joka mainitsi sen, että työntekijöiden kouluttautumiseen kannattaa panostaa, koska elämäntilanteen muuttuessa voi työtilannekin muuttua. Yksi haastatelluista proviisoreista otti myös kantaa alan jatkuvasta kehittämisestä. Apteekin koko ei vaikuttanut, mutta erottava tekijä muihin oli se, että molemmat proviisorit olivat käyneet johtamisopintoja.

Meillä farmaseutit itse kouluttautuu myös sen takia, että haluaa pitää yllä heidän omaa työmarkkina-arvoa.

Sanotaan niin, jos aikoo tällä alalla pysyä, että se on niinku elinehto, jos sulla on vanha ammattitaito niin se kostautuu heti Kelalta tulee sakkoja tai jotain muuta mokaat sitten, jos et tiedä asiasta.

Koulutukset nähdään osana työkulutturia ja kannustetaan ahkerasti koko henkilökuntaa käymään niissä. Waterfield (2010) huomauttaa, että farmaseutin tehtävät ovat muuttuneet perinteisestä reseptintoimittamisesta enemmän potilaskeskeisemmiksi. Osaaminen muuttuu myös roolin mukana. Elinikäisen oppiminen ja ammatillinen kehittyminen ovat tärkeitä farmasian ammattilaisille pysyäkseen ajan tasalla uusimmista tiedoista ja käytänteistä. Tämä tuntuukin aineiston perusteella toteutuvan. Paljon kouluttaudutaan, ja sitä tehdään runsaasti vapaa-ajalla sekä työajalla resurssien mukaan.

5.2.2 Tiedon ja osaamisen jakaminen proviisorien ja apteekkarin välillä

Neljällä proviisorilla oli johtamisopintoja tehtynä tai ovat suorittamassa. Proviisorit näkevät itsensä kouluttamisen tärkeäksi, mutta tiedon jakaminen toiselle proviisorille kouluksesta on aineiston perusteella vielä vähäistä. Tiedon ja osaamisen jakamisen ongelmat painottuvat isoihin apteekkeihin, joissa on yleensä kaksi proviisoria apteekkarin lisäksi.

Tavallaan se mulle on sekin epäselvää, että mitkä on mun työparin vahvuudet, osaamisalueet ja kiinnostuksen kohteet. Onko hänellä sellaisia, mistä hän kokee tosi vahvasti ja haluaisi tehdä. Mä tiedän että mulla on ja sitten just niin mä sitten otan sen tilan.

Aineistosta kävi ilmi, että neljällä proviisorilla oli työkaverina proviisori. Tietojen jakaminen keskenään nähtiin haasteena, eikä vaikeaksi koettuja tilanteita jaettu keskenään, vaan niistä saatettiin puhua puolisolille. Kuitenkin Ojala ja Meklin (2021, s. 39) kertoivat siitä, että 20 prosenttia oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa työkaverin kanssa. Oppimista ei kuitenkaan tapahdu, jos tietoa ei jaeta kollegoiden kesken.

Mutta ei mitään varsinaista tietojen jakamista ole ollut vielä keskenämme, tietoa ei jaeta kollegoiden kesken.

Hän (puoliso) on ehkä tärkein, että sitten sitä refleктоisi sitä omaa ja sitten häneltäkin kysyy niinku yleisellä tasolla vinkkejä.

Yksi proviisoreista nosti esiin johtoryhmätyöskentelyn ja näkisi sen voivan auttaa proviisorien ja apteekkarin tiedon ja osaamisen jakamisessa. Toinen proviisori kuului apteekin johtoryhmään ja piti sitä hyvänä keinoja jakaa tietoa ja osallistua päätöksentekoon. Isommat apteekit kokevat näitä ongelmia, kuten osaamisen johtamisen luvussa kaksi käsiteltiin esihenkilön edellytyksiä osaamisen johtamiseen, on vuorovaikutustaidot. Aineiston perusteella tämä korostuu isommissa apteekeissa.

On johtoryhmä silloin, kun aina koetaan tarpeelliseksi. Siis monesti on kerran kuukaudessa vähintään.

Isoissa apteekeissa nostettiin esiin rikkinäinen puhelin -ilmiö, jossa monen johdettavan kautta kulkeva tieto muuttaa muotoaan. Tiedon eheänä pysymiseen piti kiinnittää erityisesti huomiota. Tämä nousi niin johdettavien välillä kuin proviisoreiden välisessä kommunikaatiossa. Yksi proviisori antoi esimerkin, jossa hän aloitti projektin, mutta loman tai vapaapäivän aikana toinen oli jatkanut sitä apteekkarin pyynnöstä ja palatessaan hän ei oikein enää tiennyt, missä vaiheessa projekti on menossa.

Ei ole varsinaisia virheitä mutta kömmähdyksiä, koska monet eri ihmiset hoitaa jostain samaa tiettyä asiaa, niin sitten se tieto ei tavallaan välitykään oikeanlaisena.

5.2.3 Osaamisen seuranta ja dokumentointi

Aineiston perusteella koulutuskortit ovat aktiivisessa käytössä, ja niissä pidetään kirjaa johdettavien osaamisesta ja käydyistä koulutuksista. Vain kaksi haastateltavista kertoivat seuraavansa koulutusten toteutumista säännöllisesti. Eräälle haastateltavista on kerääntynyt laajasti Exceeliin tietoa käytyjen koulutusten ja kurssien muodossa. Sieltä hän pystyy tekemään eräänlaisen osaamiskartoituksen johdettaville. Yksi proviisori ovat kokeillut osaamiskartoitustyökalu apteekissaan. Seitsemästä proviisorista kolme oli ottamassa tätä käyttöön tulevaisuudessa. Nämä proviisorit olivat olleet mukana kurssilla, joilla neuvotaan osaamiskartoitustyökalun käyttöä ja käydään läpi osaamisen johtamista. He olivat myös suorittaneet johtamisopintoja.

Ja tuota nimenomaan tuota osaamiskartoitustyökalua käydään siellä [koulutusproviisoriverkosto] läpi, niin me ollaan nyt ottamassa. Sitten kun mä nyt vähän ensin opiskelen itse asiaa niin tehdään tällainen osaamiskartoitus täällä osaamiskartoitustyökalulla, johon se kurssi antaa niinku valmiudet.

Aion tehdä sen jonkun osaamiskartoituksen, ja olen kysellyt henkilökunnalta, että mitä ne haluaisi. Haluaisin sen kunnon koulutussuunnitelman.

Proviisoreja haastateltaessa osaamiskartoitustyökalu koettiin hyväksi vaihtoehdoksi käydä läpi jokaisen johdettavan osaamista. Koulutussuunnitelman avulla useampi proviisori piti kirjaa, että jokainen johdettava osallistui koulutuksiin. Varsinkin ne proviisorit erottuivat, jotka ovat tehneet johtamisopintoja, tietämyksessään osaamiskartoitustyökalusta ja sen hyödyllisyydestä.

5.3 Arvostus ja virheet

Proviisorit arvostavat osaamista ja näkevät virheet ovat osana oppimisprosessia. Haastattelussa he kertoivat arvostavansa muun muassa kielitaitoa, IT-taitoja ja tuoteosaamista. Virheitä ei koeta epäonnistumisena, vaan mahdollisuutena kehittyä.

5.3.1 Osaamisen tukeminen

Kaikki proviisorit kertoivat koulutusten olevan maksuttomia johdettaville, mutta se vaihteli, tehtiinkö koulutuksia työajalla vai vapaa-ajalla ja kuinka paljon vapaa-ajalla tehdyistä koulutuksista sai työajaksi. Yksi proviisoreista kertoi, ettei työaika voi käyttää opiskeluun eikä johdettava saa koulutusten käymiseen käytettyä aikaa työajaksi. Neljä proviisoria katsoivat koulutuksiin käytetyn ajan työajaksi ja koulutuksia sai tehdä sekä työajalla että kotona. Työvoimapulan takia eräs proviisori kertoi, ettei työajalla voi tehdä koulutuksia, mutta ne saa kuitenkin laittaa työajaksi. Eräällä oli käytäntönä, että koulutus tehdään työajan ulkopuolella ja siihen käytetystä ajasta farmaseutit saavat puolet työajaksi ja tekniset saavat kokonaan. Yhdellä apteekeista tehtiin koulutuksia tunnin verran viikossa työajalla ja vapaa-ajalla suoritetuista koulutuksista puolet oli työaikaan verrattavaa aikaa.

Itse asiassa teknisillä me pystytään tarjoamaan paremmin mahdollisuus siihen, että he pystyisi tekemään myös työajalla niitä, että siellä meillä on ollut sellaisia, että kun on jotain pakollisia vaikka tietosuojakoulutusta niin ollaan sitten annettu työntekijän tehdä se työajalla.

On saanut kouluttautua ja siis se, että meillä ei ole tavallaan mitään rajoja siitä, että kuinka paljon saa opiskella ja sitä tuetaan.

FOKilla on aina suositus ajat, että kuinka kauan se kestää niin siitä suositusajasta saa laittaa 50 % työaikapankkiin. Ja sitten nyt ollaan tänä vuonna on ensimmäistä kertaa sellainen, että tekniset saa laittaa koko sen ajan, koska heillä on ensinnäkin vähemmän niitä tarjolla koulutuksia.

Proviisori näki ristiriitaisena yhtälönä sen, ettei kouluttautumista voinut tehdä työajalla, ja vapaa-ajalla suoritettua kouluttautumista ei myöskään hyväksytty työajaksi, silti proviisori yritti kannustaa kouluttautumiseen. Jokainen proviisori kannusti johdettaviaan kouluttautumaan ja kehittämään osaamistaan. Kaksi johtamisopintoja suorittaneet proviisorit nostivat esiin myös osaamisen tukemisen, jotta johdettavat saavat etua työmarkkinoille. Ajantasainen osaaminen on tämän päivän työelämässä elinehto (Sydänmaanlakka, 2012, s. 196).

Kannustetaan kouluttautumiseen, mutta sitten se pitäisi tehdä omalla ajalla ja siten siihen ei kuitenkaan saisi käyttää työaikaa, että tää on vähän sellainen ristiriita. Tää on musta vähän semmoinen, et sydämeni itkee verta.

Ylipäätään sellainen kannustaminen käymään niitä koulutuksia.

Tuet niitä siinä, että ne uskoo itseensä.

Henkilökunta ylipäätänsä on tärkein pääoma ja heidän osaamisensa sitten siinä osana.

Proviisori kertoi, että heillä on käytössään vuosibonus. Koulutuksissa käyntiä halutaan tukea ja se nähtiin suorituskykyä lisäävänä, joten koulutusten suorittaminen sidotaan vuosibonuksen saamiseen. Tällä halutaan kannustaa opiskelemaan ja työyhteisöön halutaan oppimisen kulttuuria.

Milloin niitä suoritti, että sehän on koko ajan se toteutunut koulutus suunnitelma elää koko ajan vuoden ja sitten aina vuoden lopussa mä teen siitä johtopäätökset, että tuliko suoritettua tai kuka suoritti. Ja sitten jatkossa meillä on myös tota tarkoitus sitoa tää niin kun apteekin maksettavaa vuosibonuksen elikkä toisin sanoen, jos ei osoita minkään näköistä aktiivisuutta oman niinku osaamisen ylläpitämiseen koulutuksella niin ei myöskään sitten siltä osin ole oikeutettu vuosibonukseen.

5.3.2 Osaamisen arvostaminen

Apteekin koko tai proviisorien koulutustausta ei vaikuttanut muiden osaamisen arvostamiseen. Tämä oli havaittavissa kaikilla haastatelluilla proviisoreilla. Tällainen *tiedän kuka tietää* -ajattelu oli vahvana haastatteluissa. Varsinkin eläinosaajat ja astmavastaavat nostettiin esille vahvoilla osaamisillaan. Kaksikielisillä paikkakunnilla nostettiin esiin kielitaidon merkitystä, kun asiakkaita palvellaan suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi sekä venäjäksi. Erityisosaajia haetaan erilaisiin tilanteisiin auttamaan asiakaspalvelussa ja lääke-neuvonnassa, vaikka tämä osaaminen ei välttämättä asiakkaalle näkyntykään millään tavalla niin yleensä sitä selitettiin asiakkaalle, että haetaan osaavampi henkilö paikalle kuin palveleva itse on.

Jos sä osaat jotain sitten tuot sen esiin, että se on tosi vaan mahtava juttu.

Meidän farmaseutit on niin taitavia.

Niin tuota. Sitä monesti kuulee hienoja keskusteluja, että ihmiset on tosi kielitaitoisia. Meillähän puhutaan ruotsia paljon. On ruotsinkielisiä asiakkaita ja niinku meillä on todella hyvin ruotsia osaavia työntekijöitä niin ja englantia myös.

5.3.3 Virheet oppimistilanteita

Oppimisesta suurin osa tapahtuu työssä oppimalla ja 20 prosenttia on työkavereilta opittua vuorovaikutuksessa saatua oppimista, tätä pohdittiin toisessa luvussa tutkielman alussa (Ojala ja Meklin, 2021, s.39). Olisi tärkeää nähdä tuo työn opettava vaikutus. Vanha sanonta ”virheistä oppii” sisältää osin totuuden. Yhdellä proviisorilla nousi huoli, jos virheen tehneelle ei anneta virheestä palautetta henkilökohtaisesti, tuntee hän olevansa virheetön ja ylpistyy tästä.

Väärään vahvuutta toimittaa niin sitten jos ei sitä kukaan kerro, niin sittenhän mä kuvittelen olevani aivan virheetön ihminen, mikä on se taas ihan huono.

Aineistosta nousee esiin, että virheiden käsittelyssä on eroja apteekin koon mukaan. Pienemmissä apteekeissa asia käytiin suullisesti läpi henkilökunnan kanssa ja pohdittiin keinoja virheiden välttämiseen jatkossa. Isoissa apteekeissa virheet jaettiin intraa ja ohjeistettiin, kuinka niitä syntymistä jatkossa vältetään. Pienemmät apteekit kävivät tarkemmin läpi itse virhettä, mutta suuremmissa apteekeissa virhe sai vasta enemmän huomiota, jos se toistui useampaan kertaan.

Käyn ne läpi työntekijän kanssa ja tai yritän yleensä siellä mahdollisimman hienovaraisesti. En syyllistä syyllistä ketään. Käydään läpi, että jotenkin on sitten ymmärtää asian.

Totta kai sitten selvitetään, että onko tää aiheellinen ja mitä on tapahtunut. Ja sitten tietenkin kelan kanssa selvitetään, että onko asialle mitään tehtävissä ja sitten yleensä pyritään käymään, että ei tapahtuisi enää että käydään vähän kaikkien kanssa läpi.

Oon yrittänyt kyllä päästä siitä siis syyllistämisestä totaalisesti eroon, koska se ei niinku johda mihinkään. Ylipäätään tälle alalle hakeutuvat syyllistää itsensä ihan tarpeeksi.

5.4 Proviisorien rooli ja työtehtävät

Kirjalliset työtehtävät ja selkeät rooli sekä osallistaminen päätöksiin lisäävät proviisorien vastuuta. Neljällä proviisorilla oli haastattelu hetkellä työkaverina proviisori. Apteekkarin rooli oli erilainen eri apteekeissa.

Proviisorihan osaa tunnetusti kaiken ja tietää kaiken. Tai ainakin esittää hyvin.

5.4.1 Proviisorien epäselvät työtehtävät

Toisessa luvussa käytiin läpi edellytyksiä johtamisen osaamiselle. Näistä yhdessä Viitala (2002, s. 139) tuo esiin, että tärkeä ominaisuus osaamisen johtamisella on esihenkilön tietoisuus omasta roolista ja vastuunottaminen siitä. Jaetuilla ja kirjallisilla työtehtävillä voitaisiin lisätä proviisorien tietoutta omasta roolistaan.

Mä ehkä kaipaisin sellaista selkeämpää, että just koulutukset tai tällaiset niinku konkreettisemmat osa-alueet.

Toimenkuvia tai työtehtäviä ei ole laadittu kirjallisesti kuin kahdella, joista toinen kertoi koko apteekin henkilökunnalla olevan kirjallisesti jokaisen työtehtävät. Molemmat kirjalliset toimenkuvat olivat pienessä apteekissa. Viitekehyksessä kerrottiin johtamisen edellytykset kappaleessa, että yksi osaamisen johtamisen edellytys on oman roolinsa tiedostaminen (Viitala, 2002, s. 139) ja kirjallinen toimenkuva tai tehtävälista, voisi helpottaa oman vastuunsa tunnistamista johtamisen osaamisessa.

Tuntuu että se on ehkä vähän sitäkin pitäisi päivittää, mutta joo, teoriassa on semmoinen tehtävälista, että nää on proviisorin tehtävät.

Kellään meistä ei tällä hetkellä ole toimenkuvaa laadittuna ihan kirjallisesti.

Aineistosta kävi ilmi, että neljällä proviisorilla oli työkaverinaan proviisori, mutta vain kahdella heistä oli jaettu työtehtävät keskenään. Kun tehtäviä ei jaettu niin tehtiin päällekkäisiä töitä tai proviisoreilla oli ajatus, että kaikki tietävät, mitä he tekevät. Yhdellä työparilla oli selkeä jako, mutta ei kirjallisia työnkuvia.

5.4.2 Strategiatyö ja päätösten teko

Viitekehityksessä kerrottiin yrityksen strategisen henkilöstöjohtamisen lähtevän siitä, että asetetaan tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa on proaktiiviseen suuntaan. Vain kaksi proviisoria kertoi luoneensa suunnitelmia ja strategista osaamisen johtamista sekä pohtineensa tulevaisuuden osaamistarpeita. Päätöksenteon käytännöt vaihtelevat apteekeissa.

Silloin kun apteekkari on tullut meille, niin meillä tehtiin strategiatyötä tai apteekkari oli strategian tehnyt valmiiksi, mutta sitten tähän niin kun arvoihin ja muuhun tammöiseen niin kun työkuultuuriin työntekijät pääsi vaikuttamaan.

Apteekin strategia oli tiedossa vain kahdella proviisorilla. Luvussa kaksi nostettiin esiin strategian tärkeyttä yrityksen selviytymisen kannalta. Jokaisella apteekilla pitäisi olla strategia, ja sitä tulisi toteuttaa päivittäisessä johtamisessa, jotta johdettavat ymmärtävät apteekin suunnan tekemisilleen. Ilman strategiaa olevassa yrityksessä kaikki toteuttavat omaa strategiaansa tai toisaalta kopioitua strategiaa. Näin oli myös käynyt yhdelle proviisoreista.

Jos meillä on strategia, sitä ei valitettavasti ole mulle tuota tiedoksi. Tää on kanssa sellainen, että mä haluaisin, että mulle selvitettäisiin, mikä se on meidän juttu, mihin me tähdätään. Mä itse huomaan että mun edellisessä työpaikassa oli tosi hyvä strategiatyöskentely ja siellä oli tosi selkeä se, että mihin nyt tähdätään. Mä toteutan sen mun edellisen työpaikan strategiaa, koska se oli todella toimiva.

Mä mietin tuota. No siis varmaan apteekkarilla on joku ajatus, mutta hän ei ole sitä sillä tavalla suoraan, että meidän strategia nyt on tämä, näillä sanoilla, jos sitä kyllä koskaan sanonut.

Strategiaa jäivät kaipaamaan ne proviisorit, joilla on johtamiskoulutusta. He eivät näe apteekin suuntaa, mutta myös ymmärtävät strategian tärkeyden yritykselle. Viitalan (2005, s. 61–67) mukaan strategian valitseminen on osaamisen johtamisen alku. Ilman strategiaa on vaikea miettiä ydinosaamista tai oppimisen suuntaamista tai tavoitteita, koska suuntaa tekemiselle ei ole valittu.

Vain yksi proviisori tunsu, ettei voinut vaikuttaa päätöksen tekoon lainkaan ja toinen toi esille sen, että sai olla mukana vain henkilöstöä koskevissa päätöksissä, ei strategiaan tai liiketoimintaan liittyvissä. Yksi proviisori kuvaili osaansa enemmän viestinviejäksi, jolloin hän osallistui näennäisesti päätöksentekoon, mutta vei ne vain tiedoksi henkilökunnalle. Varsinkin pienissä apteekeissa proviisorit pääsivät tekemään päätöksiä, jopa koko henkilökunta otettiin mukaan päätöksen tekoon.

Tosi tiiviisti tehdään yhteistyötä apteekkarin kanssa. Kyllä me yhdessä tehdään monia päätöksiä.

Kyllä siis keskustellaan myös ihan koko työyhteisön kanssa, ainakin semmoisista asioista, mitkä nyt vaatii sitä, niin kyllä koen, että saan päättää.

5.4.3 Proviisorin rooli

Proviisori on esihenkilönä mallina ja esimerkkinä muille. Hänen asenteensa osaamiseen ja sen johtamiseen, vaikuttavat muiden asenteeseen (Viitala, 2002, s. 139). Johtamisen elementteihin kappaleessa edellytykset osaamisen johtamiseen on käyty läpi asenteen ja esimerkin vaikutusta johdettaviin.

Mä myönnän että omassa työssäni paljon sellaisia kohtia missä musta tuntuu että mä en ehkä saa sitä mun omaa potentiaalia.

Kun rupeaa miettimään jokaista että millä tavalla tulee sisään tai että toki painin noiden asioiden kanssa päivittäin ja mietin ja kaikkea. Haastavia aikoja. Joo kyllä. vai vaikeata on jotenkin mun mielestä nykypäivänä olla niinku esihenkilö mä sanon näin, että välillä tuntuu siltä, että oot miten päin tahansa niin sä oot aina vääränlainen.

Neljä proviisoria oli jo pohtinut osaamisen johtamista ja sen kehittämistä. He olivat pääosin johtamisopintoja suorittaneita. Aihe on noussut esiin alan koulutuksissa ja herättänyt runsaasti keskustelua.

Tuo on nyt jotenkin tuo osaamisen johtaminen on nyt aika polttava aihe varmaan monellakin alalla, mutta varsinkin ehkä apteekki-alalla, koska just tänä aamuna sitä mietinkin, että siis sehän on se tieto ja tiedonkäsittely. Me ei tehdä oikeastaan töitä lihaksilla, istumalihaksilla ehkä, mutta että ei sillä tavalla, että meillähän se työkalu on ajattelu käytännössä ja oppiminen ja uuden oppiminen ja koko ajan kartalla pysyminen.

Proviisorien koulutusohjelmaan kuuluva vähäinen johtamisopetus johtaa epävarmuuteen esihenkilönä. Proviisorien epävarmuus kohdistui omiin taitoihin ja osaamiseen sekä omaan rooliin. Tätä epävarmuutta esihenkilönä poistaisi johtamisen kurssien lisääminen koulutussuunnitelmaan. Varsinkin johtamisessa jo kouluttautuneet tiedostavat johtamisopintojen puuttumisen koulutusohjelmasta. Viitekehyksessä tutustuttiin proviisorien koulutusohjelmaan luvussa avoapteekit Suomessa, missä kerrotaan proviisorien koulutusohjelman sisältämistä johtamisopinnoista. Johtamisopintojen puuttumisen koulutusohjelmasta toi esiin kolme proviisoria.

Tavallaan kun sä kävelet yliopistosta ulos niin sä et osaa johtaa mitään etkä tiedä johtamisesta yhtään mitään. Se on valitettava tosiasia, että proviisori [koulutus] ei anna sulle mitään muuta kun korkeintaan sen pätevyys. Niin tota pakko on itse niinku opiskella niin kun esihenkilön liittyviä asioita, johtamista ja näin päin pois.

Yksi haastateltavien kysymys oli: Millaisena näet roolisi osaamisen johtamisessa. Tähän tuli erilaisia vastauksia perästä katsojasta, puskuriin sekä ongelmanratkaisijaksi. Proviisori kuvaili myös, ettei hänelle ollut aktiivista roolia vaan apteekkari hoiti sitä. Mitä suurempi apteekki, sitä enemmän proviisorilla oli työtehtäviä osaamisen johtamiseen liittyen. Yksi proviisoreista kiteytti osaamisen johtamisensa seuraavassa lainauksessa.

Mun rooli on se, että mä huolehdin siitä, että kaikkien osaaminen tavallaan. Ja kehtäänhän mä en voi pakottaa opiskelemaan, mutta se että mä tarjoan siihen ne puitteet, resurssit ja kannustan opiskelemaan.

5.4.4 Apteekkarin rooli

Sitä omaa proviisorii ei siinä hyödynnetä, koska mä ainakin itse koen niin vahvasti, että proviisori on apteekkarin oikea käsi.

Aineistosta nousi suuria eroja apteekkarien roolin suhteen. Neljä proviisoraa kuvaili apteekkareitaan myönteisiksi, yhteistyötätekeviksi ja aktiivisiksi. Kolmen proviisorin mielestä apteekkari ei anna tilaa, ei kerro kaikkea tai päättää itsenäisesti asioista kyselemättä muilta. Nämä proviisorit toivot esiin sen, että apteekkari on toimitusjohtaja, mutta samalla myös omistaja. Proviisorit halusivat ymmärtää apteekkarin käytöstä omistussuhteen kautta, koska kyseessä oli apteekkarin oma yritys. Osaamisen johtamisessa apteekkarin rooli tuli lähes poikkeuksetta esiin kurssien tai koulutusten maksajana eli niiden mahdollistaja. Yksi proviisoreista kuvaili kuitenkin, ettei heillä ollut budjettia koulutuksien suhteen vaan kaikki proviisorin tarpeelliseksi katsoma koulutus toteutettiin.

On hyvä apteekkari, jonka kanssa voi keskustella ja joka on hyvin myönteinen kaikenkokoiseen itsensä kehittämiseen.

Vain kahdella proviisorilla oli kirjallinen toimenkuva. Toisella se oli kuitenkin haastattelun perusteella enemmänkin suuntaviivoja kuin suoria tehtäviä. Molemmat näistä proviisoreista edustivat isoja apteekkeja. Kirjalliset työtehtävät proviisoreille toisi enemmän apteekkareille roolia osaamisen johtamisessa, koska työ olisi näkyvää. Näin apteekkarikin tietäisi, mikä on kenenkin rooli ja vastuu. Nämä proviisorit, joilla oli apteekkarin tuki, olivat perehtyneempiä osaamisen johtamiseen. Työvoimapula vie osaamisen johtamisella aikaa niin proviisoreilla kuin apteekkareillakin. Apteekkarin asenteesta ja innostuksesta kehittämiseen kumpusi tarmoa myös proviisoreihin.

Sanotaan näin, että kyllä niinku apteekkarilla ja itsellänikin niin tiskissä menee aika paljon aikaa, että sitten se on se asiakas on ykkönen ja kaikki muu on kakkonen.

6 Johtopäätökset

Tämä luku sisältää tutkielman viitekehysten ja tulosten vuoropuhelun lisäksi pohdintaa jatkotutkimuksen mahdollisuuksista. Tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia aineiston perusteella ja tutkielmassa annetaan suosituksia proviisoreille osaamisen johtamisen kehittämiseksi apteekeissa. Tutkielma tarkastelee proviisorien vastuuta ja roolia sekä keinoja, joilla he tunnistavat ja kehittävät henkilöstön osaamista käytännön työssään. Tutkimustulokset osoittavat, että proviisorien vastuu osaamisen johtamisen rooli on keskeinen, mutta sen toteutustavat ja vastuualueet vaihtelevat apteekkien koon, henkilöstöressurssien sekä proviisorien koulutustaustan mukaan. Tutkielmassa on myös käsitelty teoreettista hyötyä ja rajoitteita.

Aineistosta löytyneet pääteemat korostavat proviisorien osaamisen johtamisen vastuuta ja roolia. Keskeisiä teemoja ovat tavoitteiden ja kehityksen suunnittelu, tiedon ja osaamisen jakaminen sekä arvostus ja virheistä oppiminen että työtehtävät. Tavoitteiden ja kehityksen suunnitteluun liittyviä käytäntöjä ovat kehityskeskustelut, palautteenanto ja koulutussuunnitelmat. Tiedon ja osaamisen jakaminen kohdistuu henkilökunnan kesken, proviisorien ja apteekkarin välillä sekä osaamisen seurantaan ja dokumentointiin että proviisorien työtehtäviin. Nämä käytännöt vaihtelevat apteekin koon ja proviisorien koulutustaustan mukaan.

Tulokset osoittavat, että osaamisen johtamisen käytännöt eroavat apteekeissa. Pienissä apteekeissa tiedonkulku on usein sujuvampaa, kun taas isoissa apteekeissa johtaminen voi olla etäisempää. Proviisorin johtamisopinnot vaikuttavat merkittävästi osaamisen johtamiseen. Johtamisopinnoista suorittaneet proviisorit ovat tietoisempia osaamisen johtamisen puutteista kuin kouluttautumattomat. Proviisorin rooli ja vastuu osaamisen johtamisessa vaihtelee myös apteekkarin roolin ja proviisorin omien kiinnostusten mukaan.

6.1 Proviisorien vastuu ja rooli osaamisen johtamisessa

Tutkimustulokset korostavat, että vastuu osaamisen johtamisessa vaihtelee apteekin koon, henkilöstöresurssien ja proviisorien koulutustaustan mukaan. Isoissa apteekeissa, joissa enemmän resursseja, proviisorit voivat hyödyntää monipuolisempia osaamisen johtamisen työkaluja, kuten säännöllisiä kehityskeskusteluja ja osaamiskartoituksia, systemaattisemmin kuin pienissä apteekeissa. Näissä osaamisen johtaminen jää monesti vähemmälle huomiolle resurssien puutteen vuoksi. Lisäksi proviisorien koulutustausta vaikuttaa siihen, kuinka valmiita he kokevat olevansa osaamisen johtamiseen. Proviisorit, joilla on johtamisopintoja tai täydennyskoulutusta, hyödyntävät laajemmin osaamisen johtamisen työvälineitä ja ovat tietoisempia roolistaan henkilöstön kehittäjinä verrattuna niihin, joilla ei ole vastaavaa koulutusta. Tämä osoittaa, että koulutuksen monipuolistaminen ja johtamistaitojen sisällyttäminen osaksi proviisorin koulutusohjelmaa voisi merkittävästi tukea osaamisen johtamisen laatua apteekeissa.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa johtamista (Cespedes 2022), mutta käytännöt vaihtelevat apteekin koon ja proviisorien asenteiden mukaan. Hakasalon ja Koskisen (2024) sekä Lemmetyn (2024) mukaan on apteekkeja, joissa ei käydä lainkaan kehityskeskusteluja, kun taas joissakin apteekeissa ne käydään säännöllisesti. Haastateltujen proviisorien apteekeista kahdessa ei käyty lainkaan kehityskeskusteluja. Aineisto tukee Lemmetyn (2024) ajatusta, jonka mukaan kolmasosassa apteekeista ei järjestetä kehityskeskusteluja.

Aineistosta kävi ilmi, että kehityskeskusteluja kaivataan erityisesti jatkuvan vuorovaikutuksen tueksi, mutta niiden tiheys ja valmistautuminen niihin ovat tärkeitä tekijöitä. Vuosittain pidettävät keskustelut koetaan usein riittämättömiksi jatkuvan kehityksen kannalta. Suominen (2023) piti kehityskeskusteluja yhtenä vallanmuotona ja kriittisiä ajatuksia nostivat myös kaksi proviisoria. Toinen proviisori toi esiin sen, että kehityskeskusteluja käydään, mutta niissä käytetään vanhoja lomakkeita, eikä niihin valmistauduta juurikaan. Tämän ongelman myös Cespedes (2022) tunnisti. Hän kannusti esihenkilöitä valmistautumaan ja kehittämään kehityskeskusteluja. Saadun aineiston perusteella tämä tukisi sitä, että kehityskeskusteluissa olisi varmasti parannettavaa, jos niitä edes ylipäätään käydään.

Apteekkariliitto (2024a) loi apteekeille mallin kehityskeskusteluille, jotta ne eivät olisi vain vanhojen lomakkeiden täyttämistä ja vuorovaikuttomia tilanteita. Yksi proviisoreista mainitsi käyttävänsä tätä uutta liiton tekemää lomaketta. Proviisorilla on vastuu pitäessään kehityskeskusteluja paneutua ja erityisesti valmistautua niihin, jotta johdettaville ei jää tunnetta, että ne ovat vain pakollisia keskusteluja esihenkilön kanssa silloin tällöin.

Kehityskeskusteluja ei kahdessa pienessä apteekeissa pidetty, joissa tutkielman perusteella muutenkin tiedon jakaminen tehtiin enemmän arjen vuoropuheluissa kuin virallisina keskusteluina. Pienissä apteekeissa keskusteluja käydään todennäköisesti ahkerammin ja epävirallisemmin kuin isoissa apteekeissa. Olisi hyödyllistä selkeyttää henkilöstölle, että kehityskeskusteluja voidaan käydä osana arkea ilman erillistä varattua aikaa. Proviisorien tulisi osaamisen johtamista kehittäessään miettiä kehityskeskustelujen pitämistä useammin kuin kerran vuodessa, jotta ne nähtäisiin tehokkaana osana johtamista ja jatkuvaa kehittämistä.

Esihenkilön osaamisen johtamisen edellytyksissä Viitala (2002, s. 139) nosti esiin esihenkilön kyvyn arvioida omaan toimintaa ja vastaanottaa siitä palautetta. Kaikki proviisorit olivat saaneet palautetta, mutta kaksi kertoi sen olevan lähtöisin pääsääntöisesti apteekkarilta ja lähinnä olevan vain negatiivista. Jokainen proviisori oli pyytänyt palautetta, mutta sitä saatiin lähinnä vain erilaisten opiskeluun tai kurseihin liittyvien tehtävien kautta. Carvalho ja muut (2022) toteavat, että esihenkilökin hyötyisi palautteesta. Palautteen perusteella proviisori voi kehittää omaan toimintaansa, mutta myös apteekin prosessien ja käytänteiden kehittäminen olisi sujuvampaa, koska palautteen avulla saataisiin tietoon kehityksen kohteita.

Proviisorit antavat aineiston mukaan palautetta tilannekohtaisesti, mutta Hakasalon ja Koskisen (2024) mukaan apteekin henkilökunta kaipaa silti palautetta vielä enemmän kuin nyt sitä saa. Aineisto on yhdenmukainen tutkimustuloksen kanssa, koska useampi proviisori kommentoi antavansa palautetta, mutta epäilivät, antoivatko kuitenkin sitä riittävästi. Ojala ja Meklin (2021, s. 101) ohjaavat nopeaan palautteen antamiseen, koska

se lisää oppimista ja antaa samalla suunnan oppimiselle. Negatiivinen palaute auttaa tunnistamaan johdettavien osaamisen kehittämisen kohteita. Tämän avulla voidaan kehittää ja luoda tavoitteita heille sekä parantaa suoriutumista (Simon ja muut, 2022).

Proviisorien tulisi osaamisen johtamista kehittäessään apteekeissa miettiä palautejärjestelmää. Palautteen antamista ja vastaanottamista tulisi kehittää lisää aineiston perusteella. Varsinkin tulisi miettiä keinoja antaa sitä kaikille työntekijöille suunnitelmallisesti eikä vain tilannekohtaisesti, mutta myös proviisoreille. Palautteen antaminen on kuitenkin johdettavan kehittymisen perusta (Järvinen ja muut, 2016, s.21).

Koulutussuunnitelma oli tehty kuudessa apteekissa. Laki edellyttää sitä vain yli 20 johdettavan organisaatioihin, joten kaikille apteekeille se ei ole pakollinen (Yhteistoimintalaki, 2021, 9 §). Suunnitelman avulla asetetaan osaamistavoitteita ja seurataan niiden toteutumista säännöllisesti. Apteekit ovat hyödyntäneet koulutussuunnitelmaa myös verovähennyksen saamiseksi (Farmasian oppimiskeskus, 2024). Koulutussuunnitelman käyttö tukee tavoitteita seuranta ja dokumentointia, mikä auttaa apteekin osaamisen johtamisessa.

Toisena pääteemana aineiston tuloksissa on tiedon ja osaamisen jakaminen. Tämä teema jakautuu tiedon ja osaamisen jakamiseen koko henkilökunnalle, tiedon jakamiseen proviisorien että apteekkarin välillä sekä osaamisen seurantaan sekä dokumentointiin. Pienissä apteekeissa tietoa jaettiin pääasiassa yhteisten palaverien tai infojen kautta, kun taas isoissa apteekeissa tiedonvälitys tapahtui yleensä intran kautta laajojen aukioloaikojen ja henkilöstön saatavuuden haasteiden vuoksi. Kaksi proviisoria mainitsi, että informaatiotulvasta haittaa heidän sekä henkilöstön työskentelyä. Viitalan (2005, s.298–299) mukaan esihenkilö on keskeinen tehtävä osaamisen johtamisessa edistää oppimista tukevia käytäntöjä, kuten tiedon jakamista. Tämä toteutui aineiston mukaan hyvin, vaikka pienissä apteekeissa tiedon jakaminen saattoi tapahtua päivittäisissä kohtaamisissa apteekilla toisin kuin isoissa apteekeissa, jotka jakoivat tietoa pääsääntöisesti intran kautta.

Tiedon jakamisen yhteydessä nousi esiin teknologian merkitys. Yksi proviisori toi esiin IT-taitojen tärkeyden, mutta koki teknologian hyödyntämisen haastavaksi vähäisten taitojen takia. Erilaiset IT-taidot korostuvat ydinosaamisia mietittäessä yrityksissä (Sydänmaalakka, 2000, s. 134–135; Viitala 2005, s. 35). Apteekeissa käytettävään intraa myös katoaa tietoa, kertoi proviisori. Meher ja muut (2024) osoittavat, että esihenkilöillä on merkittävä rooli tiedon jakamisessa, sillä he luovat ympäristön ja käytänteet, jossa tiedon jakamisen tulisi olla päivittäistä.

Aineistosta ilmeni myös, että proviisorien ja apteekkarin välinen tiedon jakaminen oli ajoittain puutteellista erityisesti suurissa apteekeissa. Vaikka neljällä haastatellulla proviisorilla oli työkaveri, vain yhdellä heistä oli käytössään säännöllinen tiedon jakamisen käytäntö, johtoryhmän muodossa. Eräs proviisori kertoi jakavansa johtamiseen liittyviä huolia enemmän puolisolleen kuin työkaverilleen. Esihenkilö toimii esimerkkinä johdettaville, jos hän ei jaa tietoja työkaverille niin ei johdettavakaan saa mallia tiedon jakamisesta työyhteisössä (Swanson ja muut, 2020). Aineisto osoittaa, että apteekkarin myönteinen ja aktiivinen asenne tukee proviisorin roolia tiedon ja osaamisen jakamisessa.

Osaamisen seuranta ja dokumentointi toteutettiin pääsääntöisesti koulutussuunnitelmien kautta. Vain yksi proviisori kertoi kirjaavansa koulutussuunnitelmaa oppimistavoitteita ja kävi niitä jokaisen johdettavan kanssa läpi. Viitala (2002, s. 166) korostaa, että esihenkilön tehtäviin kuuluu osaamisen kokonaiskuvan hahmottamisen, mikä on vaikeaa ilman tietoa käydyistä koulutuksista.

Aineiston mukaan osaamisen seuranta ja dokumentointi kaipaa kehitystä, koska käytänteet ovat heikot eikä osaamisen kehittymistä seurata systemaattisesti. Proviisorien tärkeimpiin tehtäviin kuuluu henkilöstön tukeminen ja kannustaminen osaamisen kehittämisessä, mutta tämän seuranta jää vähäiseksi. Erilaisten työkalujen, kuten osaamiskartoitusten ja kehityskeskustelujen avulla, voitaisiin helpottaa osaamisen seuranta ja dokumentointia.

Kolmantena pääteemana aineiston tuloksissa on johdettavien arvostus ja virheet, erityisesti osaamisen arvostaminen ja sen näyttäminen. Tämän pääteeman alle kuuluvat osaamisen tukeminen ja arvostaminen sekä virheiden näkeminen oppimistilanteina. Aineisto osoitti, osaamisen tukeminen on laajaa apteekin koosta ja proviisorin koulutustaustasta riippumatta. Hyvärinen (2021) toteaa myös, että apteekki työssä apteekin ammattilaiset pääsevät käyttämään laajasti osaamistaan. Viitala (2002, s. 166) painottaa, että esihenkilöiden rooli oppimisprosessin tukemisessa on merkittävä, mikä näkyy tässä tutkimuksessa. Proviisorit rohkaisevat johdettavia oppimaan uutta ja käymään koulutuksia.

Hakasalon ja Koskisen (2024) mukaan apteekin henkilökunta kokee saavansa riittävästi tilaisuuksia oppia uutta työnsä kautta, vaikka työ koetaan myös haastavana. Aineiston mukaan proviisorien kannustaminen osaamiseen ja kouluttautumiseen tukee tätä havaintoa, vaikka oppimiseen käytetty työaika vaihtelee apteekkien välillä. Myös Daugherty ja muut (2022) pitävät tutkimuksessaan jatkuvaa oppimista apteekki-alan ammattilaisille tärkeänä ydinosaamisena.

Kaikki proviisorit tukivat johdettavien osaamista riippumatta apteekin koosta tai koulutustaustasta, mikä osoittaa, että he näkivät itsensä tärkeänä osana henkilöstön koulutusta ja kehittämistä. Viitala (2002, s. 166) mainitsee osaamisen tukemisen esihenkilötyön ytimeksi, ja tämä elementti näkyy myös tässä aineistossa. Proviisorit myös arvostavat osaamisen näyttämistä, jolloin tämä on aineistoa tukevaa. Proviisorien arvostus työntekijöiden osaamista kohtaan ilmeni erityisesti kielitaidon, IT-taitojen ja tuoteosaamisen tunnustamisena. Ruotsinkielisellä alueella yksi proviisori korosti johdettavien kielitaitoa ja kykyä palvella asiakkaita kolmella kielellä (suomi, ruotsi ja englanti)

Kaikki haastatellut proviisorit olivat yhtä mieltä siitä, että virheitä sattuu, mutta niistä ei tule syyttää ketään. Virheiden käsittelyä kuvailtiin sanalla ”hienovarainen”. Proviisorien mukaan virheet käsitellään oppimistilanteina joko intrassa tai palavereissa. Virheiden käsittely oppimistilanteina on tärkeä taito esihenkilöille (Fisher ja Costa, 2023; Kucharska

ja muut, 2020; Lee & Wo, 2022). Aineisto tukee ajatusta, että virheitä tulisi käsitellä prosessien parantamiseksi syyllisten etsimisen sijaan.

Haastateltavista kävi nopeasti ilmi heidän monipuolinen työnkuvansa, johon kuuluu farmaseutin tehtäviä, johtamistyötä ja asiakaspalvelua. Tämä voi kuitenkin rajoittaa heidän mahdollisuuksiaan keskittyä osaamisen johtamiseen. Aineiston perusteella osaamisen johtamiselle tulisi varata enemmän aikaa, koska se on tärkeää työhyvinvoinnille ja johdettavien työhön sitoutumiseen. Farmaseuttien osaaminen on kriittinen tekijä asiakas- turvallisuuden kannalta, mikä tekee osaamisen jatkuvasta tukemisesta ja kehittämisestä välttämätöntä.

Johdettavien kannustaminen ja tukeminen on olennainen osa proviisorien työtä osaamisen johtamisessa. Viitala (2002, s. 190) kuvailee sitä esihenkilötyön ytimeksi. Aineisto vahvistaa tämän havainnon, sillä proviisorien tuki kohdistui erityisesti yksilöiden oppimiseen ja kehittymiseen.

Neljäs pääteema käsittelee proviisorien selkeää roolia ja työtehtäviä. Tähän teemaan liittyvät proviisorien epäselvät työtehtävät, strategiatyö ja päätöksenteko sekä proviisorin että apteekkarin välinen roolijako. Proviisorin rooli nousi esiin useissa kohdissa aineistoa, ja proviisorit pohtivat sitä toistuvasti eri kysymysten yhteydessä.

Viitala (2002, s. 139) painottaa, että esihenkilön tietoisuus omasta roolistaan on keskeinen osa osaamisen johtamista. Kirjallisesti määritellyt työtehtävät voivat lisätä tätä tietoisuutta. Vain kahdella proviisorilla oli kirjallisena toimenkuva. Erikoista oli se, että molemmat proviisorit toimivat pienessä apteekissa. Toisessa pienessä apteekissa kaikilla johdettavilla oli kirjallinen työnkuva, mikä tuki selkeyttä tehtävänkuvuissa.

Apteekin strategiasta oli selvillä vain kaksi proviisoria. Sydänmaanlakka (2012, s. 154) korostaa, että johtaminen edellyttää organisaation strategian ja tavoitteiden tuntemista. Eräs proviisori kertoi toteuttavansa entisen työpaikkansa strategiaa, sillä sen tavoitteet

antoivat hänelle suuntaa. Tämä osoittaa, kuinka tärkeää olisi, että apteekin strategia olisi proviisorien tiedossa ja johdonmukaisesti viestitty.

Aineistossa kaikkien proviisorien kohdalla toistuivat haasteet johtamisessa tai puute osaamisen johtamiseen. White ja Enright (2013) kertovat, kuinka USA:ssa toteutetut mentorointiohjelmat tukivat proviisoreita johtamistehtävissä. Aineistosta ilmeni, että yksi proviisori oli saanut mentorointia vapaaehtoisjohtamisen kautta. Jatkossa mentorointi voi olla hyvä tapa kehittää proviisorien osaamisen johtamista.

Aineiston perusteella apteekkarin ja proviisorin yhteistyö tukee osaamisen johtamista, mutta apteekkarin rooli voi myös luoda haasteita. Apteekin koko ja proviisorin johtamiskoulutus vaikuttavat yhteistyön laatuun. Apteekkareiden tulisi edistää proviisorien mahdollisuuksia kehittää johtamistaitojaan eikä keskittyä pelkästään asiantuntijatyöhön. Apteekkarin ja proviisorin tehokas yhteistyö edistää osaamisen johtamista, parantaa työyhteisön oppimista ja lisää suorituskykyä.

6.2 Osaamisen kehittäminen ja tunnistaminen

Kirjallisten toimenkuvien laatiminen proviisoreille voisi selkeyttää heidän tehtäviään ja vastuitaan sekä edistää tietoista osaamisen johtamista, mikä Viitalan (2002, s. 139) mukaan tuottaa parempia tuloksia kuin satunnainen johtaminen. Suunnitelmallinen johtaminen voisi myös lisätä alan houkuttelevuutta ja sitouttaa henkilöstöä paremmin kuin reaktiivinen "tulipalojen sammuttaminen." Proviisorien koulutussuunnitelmista puuttuvat johtamisopinnot laajasti, ja monet hakevatkin tukea muualta. Epävarmuus johtamistaidoista voi heikentää proviisorien itseluottamusta ja vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön hyvinvointiin.

Waterfieldin (2010) mukaan farmasian alalla hiljainen tieto, joka perustuu kokemukseen ja käytäntöön, on keskeinen osa asiantuntijuutta. Esimerkiksi ihosairauksien tunnistaminen oireiden perusteella on osa tätä asiantuntijuutta. Hiljainen tieto ohjaa myös eettisiä

päätöksiä (Waterfieldin 2010), kuten ihmislääkkeen käyttöä eläimillä. Yllättävää kyllä, hiljainen tieto ei noussut esiin tiedon jakamisen haasteena, vaikka se on merkittävä osa farmasian käytännön työtä. Hiljainen tieto voi näkyä kokeneiden johdettavien tavassa suorittaa tehtäviä tehokkaasti ja asiantuntevasti. Osaamisen tunnistaminen voi tapahtua apteekkityössä säännöllisten keskustelujen, palautejärjestelmän tai hiljaisen tiedon hyödyntämisen kautta.

Proviisorien itsensä kehittäminen on olennainen osa onnistunutta osaamisen johtamista. Johtamistaitoja voi kehittää esimerkiksi mentoroinnin, työnohjauksen tai vertaistuen avulla, mikä edistää myös vuorovaikutusta oppimisympäristönä (Kupias & Peltola, 2019, s. 23). White ja Enright (2013) korostavat mentoroinnin hyödyllisyyttä esihenkilöiden osaamisen kehittämisessä.

Oppimista tukeva ilmapiiri sallii virheet ja ottaa johdettavat huomioon osana henkilöstöä (Firher & Costa, 2023). Tämä korostaa oppimisprosessia eikä vain lopputulosta (Ojala ja Meklin, 2021, s. 161). Esihenkilön tulisi aktiivisesti seurata oppimiskulttuuria ja mahdollisesti muuttaa toimintatapoja palautteen perusteella (s. 163).

Järjestelmällisen palautteen antamisen ja vastaanottamisen avulla voidaan kehittää johdettavien, mutta myös vahvistaa esihenkilöiden osaamista (Simon ja muut, 2022). Palaute auttaa proviisoreita tunnistamaan johdettavien kehittämistarpeita ja määrittelemään tavoitteita, jolloin johdettavat voivat suunnata osaamisen kehittämistään tarkoituksenmukaisesti. Proviisorien on tärkeää paitsi kehittää omaa osaamistaan, myös aktiivisesti tunnistaa ja tukea henkilöstön osaamisen kehittämistarpeita, mikä luo pohjan koko apteekin osaamisen ja palvelun laadun jatkuvalla parantamiselle.

6.3 Tutkielman teoreettinen hyöty

Tämä tutkielma tarjoaa teoreettista hyötyä laajentamalla osaamisen johtamisen käsitteistöä apteekialalle. Erityisesti proviisorien rooli esihenkilöinä tuo uuden näkökulman

osaamisen johtamisen teoriaan ja käytäntöihin, sillä heidän on yhdistettävä asiantuntijuus johtamistaitoihin vaativassa asiakaspalvelukontekstissa. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännön johtamiskäytäntöjen kehittämisessä apteekkeissa. Se tarjoaa apteekissa työskenteleville proviisoreille konkreettisia työkaluja ja toimintamalleja, joilla edistetään henkilöstön osaamista ja vastataan muuttuviin osaamistarpeisiin.

Osaamisen johtamisen käytänteet parantavat suorituskykyä ja vahvistavat johdettavien sitoutumista (Donate & Sanche, 2015), mikä voi osaltaan auttaa työvoimapulan hallinnassa. Nämä käytännöt tekevät apteekista houkuttelevamman työpaikan, mikä vähentää vaihtuvuutta, mutta voi lisätä tuottavuutta. Toivottavasti tutkielma rohkaisee apteekkeita ja proviisoreita perehtymään osaamisen johtamiseen, jotka tukevat apteekin menestystä tulevaisuudessa.

Tutkielma tarjoaa uutta tietoa osaamisen johtamisen teoriasta tarkastelemalla sitä apteekki-alan erityispiirteiden kautta. Apteekkien toiminnassa yhdistyvät sekä asiakaspalvelu että farmaseuttinen asiantuntijuus, mikä tekee osaamisen johtamisesta haastavaa ja monipuolista. Aineisto osoittaa, että apteekkeissa osaamisen johtaminen on vahvasti sidoksissa asiantuntijatyöhön, joka edellyttää jatkuvaa koulutusta ja ammatillista kehittymistä. Tämän tutkielman tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että yleiset osaamisen johtamisen mallit ja teoriat kaipaavat toimialakohtaista mukauttamista, jotta ne vastaavat apteekkien tarpeita.

Tämä tutkielma nostaa esiin uusia toimialakohtaisia eroja: apteekin koko ja proviisorin koulutus. Tutkielma tuo apteekki-alalle lisäarvoa nostamalla esiin proviisorien johtamiskoulutuksen puutteet. Proviisorien johtamistaitojen kehittäminen on olennaista, jotta he pystyvät vastaamaan henkilöstön osaamisen kehittämisen vaatimuksiin. Tutkielma korostaa tarvetta lisätä resursseja proviisorien johtamiskoulutukseen. Viitala (2002, s. 203) toi tuki esiin, että esihenkilöt eivät usein tiedä, miten osaamista johdetaan, vaikka se nähdäänkin tärkeänä johtamisen alueena.

Lopulta vastuu oppimisesta on aina jokaisella johdettavalla itsellään, kuinka tahansa osaamista johdettaisiin ja tuettaisiin, luo proviisori kuitenkin vain puitteet ja mahdollisuudet osaamisen kehittämiseksi (ks. Kallonen & Kuhmonen, 2021, s.158; Kupias & Peltola, 2019, s. 249; Viitala 2002, s. 166). Johdettavan oppiminen on riippuvaista motivaatiosta ja asenteesta. Kukaan ei voi velvoittaa toista oppimaan. Oppiminen tapahtuu vasta, kun johdettava ottaa itse vastuun omasta kehittämisestään. Osaamisen johtaminen ei perustu pelkästään järjestelmiin ja seurantaan, vaan myös kulttuurin luomiseen, joka kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen.

6.4 Tutkielman rajoitteet

Osaamisen johtaminen on laaja-alainen henkilöstöjohtamisen alue (Viitala, 2005, s. 14). Osaamisen johtaminen ei rakennu pelkästään näistä asioista, joita tässä tutkielmassa on käsitelty. Tutkielmasta on rajattu pois osa-alueita osaamisen johtamisesta, jolloin tämä tutkielma ei anna täydellistä kokonaiskuvaa proviisorien vastuusta ja roolista osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtaminen käsitteenä on monitulkintainen, jolloin haastattelutavat voivat tulkita sen eri tavoin, kuten oman kokemuksensa perusteella. Tämä voi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Lisäksi apteekkeissa vallitseva työvoimapula (Alaranko, 2024) voi vaikuttaa proviisorien osaamisen johtamisen mahdollisuuksiin, millä voi olla vaikutusta apteekin resursseihin ja johtamiseen käytettävään aikaan. Tämä voi johtaa lisäkuormitukseen proviisoreilla, millä on vaikutusta vastauksiin ja kokemuksiin osaamisen johtamisesta.

Tutkielma rajautuu nykyisiin osaamisen johtamisen käytänteisiin, mikä tarkoittaa sitä, että tulokset ilmentävät ainoastaan tutkimusajankohdan tilannetta. Koska työelämän käytännöt ja osaamisen johtamisen mallit kehittyvät nopeasti, tulevaisuudessa proviisorien rooli ja vastuu osaamisen johtamisessa saattavat muuttua. Tämä rajaus on hyvä huomioida tutkielmaa arvioitaessa.

Haastateltavien rekrytointi osoittautui haastavaksi, mikä rajoitti osallistujamäärää. Tästä huolimatta tutkielmaan osallistuneet proviisorit toivat esiin merkityksellisiä näkemyksiä

omasta työstään osaamisen johtamisessa. Tutkimuksessa ei huomioitu proviisorien esihenkilönä karttuneita kokemusvuosia. Tämä voi vaikuttaa annettuihin vastauksiin haastattelussa, jolloin se heijastuu kerättyyn aineistoon.

Yksi tämän tutkielman rajoitteista on se, että lähteitä ja artikkeleita voi tulkita eri tavoin. Tässä työssä tutkielman tekijä on valinnut tapansa lähestyä ja analysoida keräämäänsä aineistoa, mahdollisesti toinen tutkija voisi päätyä erilaisiin tulkintoihin samasta materiaalista. Tämä tulkinnan subjektiivisuus on osa tutkimuksen luonnetta, ja se tulee huomioida tarkasteltaessa tämä tutkielmaa ja sen aineistoa.

6.5 Jatkotutkimukset

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä pieni otanta (Eskola ja Suoranta, 1998, s.15–16). Tulokset eivät ole yleistettäviä, mutta sitä ei tällä tutkimuksella haettukaan. Määrällinen tutkimus suuremmalla vastaajajoukolla voisi lisätä syvällisempää ymmärrystä proviisorien roolista ja vastuusta osaamisen johtamisessa. Se voisi täydentää tämän laadullisen tutkielman antamaa kuvaa syvällisemmäksi. Jatkotutkimus voisi syventää nykypäivän käsitystä esihenkilöiden vastuusta ja roolista osaamisen johtamisessa.

Proviisorin roolissa iso merkitys on apteekkarilla ja se nousi varsinkin esille useammalla haastateltavalla. Lisätutkimusta voisi keskittyä proviisorin ja apteekkarin osaamisen johtamisen roolien ja vastuiden eroihin, mutta myös siihen, millä tavoin apteekkari tukisi proviisorin osaamisen johtamisessa. Tällainen tutkimus syventäisi ymmärrystä osaamisen johtamisesta apteekeissa ja selkiyttäisi vastuun sekä roolien jakamista päivittäisessä työssä.

Kolmas jatkotutkimuskohde voisi olla proviisorien osaamisen johtamisen taitojen kehittäminen ja siihen liittyvät koulutustarpeet. Tutkimus voi selvittää, mitä taitoja proviisorit kokevat puutteelliseksi osaamisen johtamisessa ja miten nämä taidot sisällytettäisiin

proviisorien koulutusohjelmaan tai johtamisopintoihin. Tällainen tutkimus antaisi arvokasta tietoa koulutusohjelmien kehittämisestä ja proviisorin roolin vahvistamisesta osamisen johtajina.

Lähteet

- Ala-Renko, K. (2024). *Apteekkari tekee pitkää päivää, koska farmaseuteista on ankara pula*. Noudettu 30.9.2024 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20097797>
- Apteekkariliitto. (2018). *Apteekin ammattilaiset*. Noudettu 26.2.2024 osoitteesta <https://www.apteekkariliitto.fi/apteekkityo/apteekin-ammattilaiset.html>
- Apteekkariliitto. (2023a). *Vuosikatsaus 2023*. Noudettu 22.9.2024 osoitteesta <https://www.apteekkariliitto.fi/wp-content/uploads/2024/06/apteekkariliitto-vuosikatsaus-2023.pdf>
- Apteekkariliitto. (2023b). *Apteekin osaamisen kehittämisen hyvät käytännöt*. [Suljettu pääsy]. Noudettu 18.6.2024 osoitteesta <https://salkku.apteekkariliitto.fi/apteekin-osaamisen-kehittamisen-hyvat-kaytannot>
- Carvalho, S., Kurian, P. O., Carvalho, C., & Carvalho, F. K. (2022). Fostering leader feedback seeking at the workplace: The role of HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 25(1), 57–66. <https://doi.org/10.1177/15234223221137331>
- Cespedes, F. (2022). How to Conduct a Great Performance Review. *Harvard Business Review*. Noudettu 4.10.24 osoitteesta <https://hbr.org/2022/07/how-to-conduct-a-great-performance-review>
- Chun, J. U., Lee, D., & Sosik, J. J. (2018). Leader negative feedback-seeking and leader effectiveness in leader-subordinate relationships: The paradoxical role of subordinate expertise. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 501–512. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.001>
- Clardy, A. (2018). 70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search of Evidence. *Human resource development review*, 17(2), 153–178. <https://doi.org/10.1177/1534484318759399>
- Daugherty, K. K., Caldwell, D., Armistead, L. T., Stutz, M. M., Castleberry, A. N., Nash, J. D., & Immekus, J. C. (2022). A pilot study on the use of the nominal group technique to refine core pharmacy roles and to determine what competencies may be missing from pharmacy education. *Currents in pharmacy teaching and learning*, 14(9), 1122-1134. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2022.07.025>

- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, 68(2), 360–370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California management review*, 41(2), 79–94. <https://doi.org/10.2307/41165987>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino
- Farmania. (2024). *Farmaseutin isot taskut*. Noudettu 28.2.2024 osoitteesta <https://farmania.fi/farmaseutin-isot-taskut/>
- Farmasialiitto. (2018). *Suomen Farmasialiiton kannanotto farmaseutin koulutusohjelmasta Itä-Suomen yliopiston Farmasian laitokselle*. Noudettu 10.10.2024 osoitteesta https://www.farmasialiitto.fi/wp-content/uploads/2022/11/04052018_kannanotto_farmaseutin_koulutusohjelma_ufef.pdf
- Farmasian oppimiskeskus. (2024). *Ylimääräinen koulutusvähennys poistumassa yrityksiltä verotuksessa*. Noudettu 4.10.2024 osoitteesta <https://www.fok.fi/ajankohtaista/ylimaarainen-koulutusvahennys-poistumassa-yrityksilta-verotuksessa.html>
- Fimea. (2024a). Apteekit. Noudettu 25.2.2024 osoitteesta <https://fimea.fi/apteekit>
- Fimea. (2024b). *Tietoa terveydenhuollon ammattilaisille*. Noudettu 14.2.2024 osoitteesta <https://fimea.fi/ajankohtaista/biologisten-laakevaihto/ammattilaisille>
- Fisher, I., & Costa, P. (2023). Job crafting after making mistakes: Can leadership be an obstacle? *The learning organization*, 30(4), 465–479. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2022-0051>
- Hakala, P. (2010) Osaamisen kartoittaminen apteekissa Case Isonkyrön apteekki. [Lopputyö, Vaasan Ammattikorkeakoulu]. Theseus. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7211/Hakala_Paivi.pdf;jsessionid=92A29563429A1A567C8F9B0C65722475?sequence=1

- Helsingin yliopisto. (2024a). *Ura ja työelämä*. Noudettu 30.1.2024 osoitteesta <https://www.helsinki.fi/fi/koulutusohjelmat/proviisorin-koulutusohjelma-farmaseutti-ja-proviisori/ura-ja-tyoelama>
- Helsingin yliopiston. (2024b). *Opiskelu*. Noudettu 12.4.2024 osoitteesta <https://www.helsinki.fi/fi/koulutusohjelmat/proviisorin-koulutusohjelma-farmaseutti-ja-proviisori/opiskelu>
- Helsingin yliopisto. (2024c). *Koulutussuunnitelman opintotarjonta*. Noudettu 12.4.2024 osoitteesta <https://studies.helsinki.fi/kurssit/koulutusohjelma?degreeProgramme=hy-DP-114257418&page=0&sort=dateDesc>
- Hessels, M. (2019). *Leadership in community pharmacies*. Noudettu 23.2.2024 osoitteesta <https://thesis.eur.nl/pub/50571/Mirna-Hessels.pdf>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä* (3. uudistettu painos.). Edita.
- Hyvärinen, H. (2021). *Kysely: Apteekkityössä saa käyttää osaamistaan*. Noudettu 8.2.2024 osoitteesta <https://www.apteekkari.fi/uutiset/kysely-apteekkityossa-saa-kayttaa-osaamistaan.html>
- Itä-Suomen yliopisto. (2024). *Terveystieteiden tiedekunta: Farmasian opinto-opas 2022–2023*. Noudettu 12.4.2024 osoitteesta <https://kamu.uef.fi/tietopankki/opinto-opaat-2022-2023/terveystieteiden-tiedekunta-farmasian-opinto-opas-2022-2023/>
- Itä-Suomen yliopiston apteekki. (2024). *Yliopiston verkkoapteekki – apteekki netissä*. Noudettu 3.11.2024 osoitteesta https://www.yliopistonverkkoapteekki.fi/?srsId=AfmBOoqiRqV9_gbepublqrZo3DTEVXFe7otDW-R_my04IWcYT88_Ggo5
- Järvinen, P. (2016). *Onnistu esimiehenä* (12. painos.). Alma Talent.
- Järvinen, P. T., Ruotsalainen, P., & Rantala, J. (2016). *Johda suoritusta* (2. painos.). Talentum Pro.

- Kallonen, T., & Kuhmonen, A. (2021). *Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito* (1. painos.). Kauppakamari.
- Kamensky, M. (2023). *Ihmisen elämän timantti: Menestyksen ja onnellisuuden strategia*. Professional Publishing Finland Oy.
- Kirjavainen, P., & Laakso-Manninen, R. (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Edita.
- Kucharska, W., & Bedford, D. A. (2020). Love your mistakes!—they help you adapt to change. How do knowledge, collaboration and learning cultures foster organizational intelligence? *Journal of organizational change management*, 33(7), 1329–1354. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0052>
- Kupias, P., & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Gaudeamus.
- Lama, Z., Hala, S., Chadia, H., Rony, Z. M., Marwan, A., Aline, H., & Pascale, S. (2023). The association of management and leadership competencies with work satisfaction among pharmacists in Lebanon. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 16(1), 48. <https://doi.org/10.1186/s40545-023-00554-z>
- Lee, M. C. C., & Wo, S. W. (2022). Learning from mistakes climate scale: Development and validation. *Frontiers in psychology*, 13, 911311. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.911311>
- Lemmetty, M. (2024, lokakuu). Osaamisen johtaminen. [Rajattu pääsy]. [Online koulutus]. Farmasian oppimiskeskus.
- Letshaba, R. K., & Ndlovu, N. K. (2024). Evaluating knowledge management in skills development providers. *South African journal of information management*, 26(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajim.v26i1.1865>
- Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., & Patel, G. (2024). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: A serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 324–338. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-10-2021-0230>
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. (includes author's explanation of how he researched his ideas on corporate strategy). *Harvard business review*, 65(4), 66.

- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.
- Otala, L., & Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön*. Kauppakamari.
- Pekkarinen, A-L. (2012). Proviisorien erikoistumisopinnot auttavat johtamisessa. Tampuriini. vol 15/2012. Noudettu 4.11.2024 osoitteesta http://www.annaliisapekkarinen.net/wp-content/uploads/2015/04/Tampuriini-15_2012_Kuopion-PD_opinnot1.pdf
- Polo, F. (2020). *Valorizing human capital for dynamic organizations through the triad of training-competency modeling-participation*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-938-9>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape the industry. *Harvard Business Review*, 86(January), 78–94.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business process management journal*, 25(5), 923–947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Savolainen, J. (2004). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. [Pro gradu -tutkielma, Lut-Pub] <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/35927>
- Sacre, H., Hallit, S., Hajj, A., Zeenny, R. M., Akel, M., Raad, E., & Salameh, P. (2022). Developing Core Competencies for Pharmacy Graduates: The Lebanese Experience. *Journal of pharmacy practice*, 35(2), 332–339. <https://doi.org/10.1177/0897190020966195>
- Senge, p. (1990). The leaders new work - building learning organizations. *Sloan management review*, 32(1), 7-23.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday.

- Simon, L. S., Rosen, C. C., Gajendran, R. S., Ozgen, S., & Corwin, E. S. (2022). Pain or Gain? Understanding How Trait Empathy Impacts Leader Effectiveness Following the Provision of Negative Feedback. *Journal of applied psychology, 107*(2), 279–297. <https://doi.org/10.1037/apl0000882>
- Sitra (2022). Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä – Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus. [Tiivistelmä]. Noudettu 9.8.2024 osoitteesta <https://media.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa-tiivistelma.pdf>
- Suominen, J. (2023). *Oppimisen johtaminen työelämässä* (1. painos.). Tammertekniikka.
- Stähle, P., & Grönroos, M. (1999). *Knowledge management: Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S., Yang, J., & Lee, Y. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of hospitality and tourism management, 42*, 88-96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
- Sydänmaanlakka, P. (2000). *Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio* (8. [i. e. 9.] p.). Talentum.
- SynergyPartners. (2023). Johtamisen erikoisammattitutkinto. Noudettu 4.11.2024 osoitteesta https://www.synergypartners.fi/1_5_apteekkilaisten-tutkinnot.html
- Tierney, P., Farmer, S., & Graen G. (1999). An Examination of Leadership and employee activity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology, 52*, 591–620.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- UEF. (2024). Apteekki- ja sairaalafarmasian erikoistumiskoulutus. Noudettu 4.11.2024 osoitteesta <https://www.uef.fi/fi/jatkuva-oppiminen/apteekki-ja-sairaalafarmasian-erikoistumiskoulutus>
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Universitas wasaensis.

- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita.
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.
- Waterfield, J. (2010). Is Pharmacy a Knowledge-Based Profession? *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(3), 50. <https://doi.org/10.5688/aj740350>
- White, S. J., & Enright, S. M. (2013). Is there still a pharmacy leadership crisis? A seven-year follow-up assessment. *American journal of health-system pharmacy*, 70(5), 443-447. <https://doi.org/10.2146/ajhp120258>
- Yliopiston Apteekki. (2024). Sinua varten jo vuodesta 1755 – Tiesitkö nämä viisi yllättävää asiaa Yliopiston Apteekista? Noudettu 3.10.2024 osoitteesta <https://www.yliopistonapteekki.fi/ideat-ja-vinkit/tiesitko-taman-yliopiston-apteekista>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

TAUSTA:

- *Reseptuuri
- *Työskentelyaika 1). apteekissa? 2). esihenkilönä?
- *Henkilökunnan määrä
- *Koulutus?

Teema 1. Oppiminen:

- *Miten osaamista kartoitetaan?
- *Milloin ja kenen kanssa kehityskeskusteluja käydään?
- *Millainen ilmapiiri teillä on oppimiseen?
- *Millä tavoin edistät muiden oppimista ja osaamista?

Teema 2. Osaaminen:

- *Millainen osaaminen on työssäsi tärkeää esihenkilönä?
- *Miten kehität omaa johtamisen osaamistasi?
- *Miten osaamisen johtamista kehitetään tavoitteellisesti?
- *Miten aktivoit työntekijöitä kehittämään osaamistaan? Miten osaamista kehitetään?

Teema 3. Johtaminen:

- *Millaisena näet oman roolisi työntekijöiden osaamisen johtamisessa?
- *Miten apteekissa jaetaan osaamista työntekijöiden kesken?
- *Millä tavalla johdat oppimista?
- *Miten toimit virheen sattuessa?
- *Miten vaikutat päätöksen tekoon apteekissasi?
- *Miten voit vaikuttaa apteekkinne strategiaan?
- *Onko sinulla selvillä oma ja muiden tekijöiden toimenkuvat?
- *Miten osaamisen kehittämistarpeet havaitaan ja tunnistetaan?
- *Miten ja kuinka usein annat palautetta työntekijöille tai saat itse?

Tuleeko mieleesi vielä jotain muuta?