

TUIJA HÄMÄLÄINEN

*Johtoryhmätoiminta  
suomalaisissa apteekeissa*

Koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducate

Itä-Suomen yliopisto

Kuopio

2014

Apteekki­farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD

Projektityö

## ABSTRAKTI

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa apteekkien johtoryhmätoimintaa Suomessa. Tutkimuksessa selvitettiin johtoryhmätoiminnan yleisyyttä, johtoryhmien toimintatapoja, sekä tällä johtamismallilla saatuja tuloksia. Tarkastelussa huomioitiin erikokoiset, ja erityyppisissä toimintaympäristöissä sijaitsevat apteekit. Tavoitteena oli myös saada tietoa mm. johtoryhmän kokoonpanosta, kokouksiin valmistautumisesta, ja päätöksen teosta. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, kuinka organisoitua, ja järjestelmällistä johtoryhmätoiminta on. Edelleen tutkimuksessa arvioitiin onko johtoryhmätoiminnalla ollut vaikutuksia apteekin ilmapiiriin ja toimintaan, ja onko toiminta muuttunut tai tehostunut sen vaikutuksesta. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä Webropol-järjestelmää käyttäen. Kysely lähetettiin 582 apteekkarille ja vastauksia saatiin 233 kappaletta. Kyselyyn vastanneista apteekeista 73 apteekissa toimi johtoryhmä, ja 68 apteekkia oli kiinnostunut aloittamaan johtoryhmätoiminnan. Ne apteekit, joissa jo oli toimiva johtoryhmä, vastasivat laajempaan kysymyssarjaan johtoryhmätoimintaan liittyen. Lopuista apteekeista kartoitettiin perustiedot, ja kiinnostuneisuus johtoryhmätoiminnan käynnistämiseen tulevaisuudessa. Tutkimuksen tulosten mukaan johtoryhmiä on eniten suurissa kaupunkiapteekkeissa. Tarkasteltaessa toiminnan laajuutta apteekkityyppien mukaan, johtoryhmiä oli eniten kauppakeskus- ja marketapteekkeissa. Johtoryhmien perustamisen pääsyyksi mainittiin useimmiten vuoropuhelun (etenkin apteekkarin ja proviisorien välisen) tehostaminen. Muutostilanteet apteekissa (muutto tai apteekkarin vaihtuminen) olivat myös usein syynä tämän toiminnan aloittamiselle. Monissa apteekeissa johtoryhmätoiminnan voidaan sanoa olevan jo vakiintunutta. Toiminta on jatkunut monta vuotta, ja jäsenten vaihtuvuus on vähäistä. Kokoontumisia johtoryhmillä on usein, yleisimmin kerran kuukaudessa. Johtoryhmissä käsiteltävät asiat ovat hyvin samantyyppisiä. Käsiteltävissä asioissa korostuvat henkilöstöasiat sekä apteekin prosessit. Toimintatavat vaihtelevat suuresti, mutta päätökset tehdään yleensä yhteispäätöksellä. Johtoryhmätoimintaan ollaan selvästi tyytyväisiä: vastuunjaot selkiytyvät, organisoituminen on tehokkaampaa, ja asioihin reagoidaan nopeammin. Työskentelyilmapiiri on yleisimmin hyvä. Johtoryhmätoiminta on apteekeissa hyvin monimuotoista. Tärkein yhdistävä tekijä eri apteekkien johtoryhmien välillä on agenda, joka on hyvin samanlainen kaikissa tutkituissa apteekeissa. Tutkimuksen perusteella johtoryhmätoiminta on tehokas johtamisen työkalu ja soveltuu hyvin apteekkeihin.

## AVAINSANAT

Johtoryhmä, apteekki, apteekkari, proviisori, tavoitteet, tehtävät

## ABSTRACT

The aim of this study was to research the management board activity in Finnish pharmacies. Prevalence, codes of conduct and the results of this management tool were revealed. Special interest was given to pharmacies of different size and location. Another aim was to gather information on management board composition, preparation of the meeting and decision making process. It was also considered how organized the actions of the board were. Furthermore the effects on the pharmacy's work place atmosphere, daily actions and performance were researched. The study used e-form questioner from Webropol-system and was sent to 582 chief pharmacists, and 233 answers were obtained. The answers included 73 pharmacies that had a management board, which received a more detailed questioner. Basic information and willingness to start management board activities in the future were asked from the rest. From this group 68 pharmacies were interested in this kind of management tool. Results of the study show that big pharmacies in cities were most likely to have management boards. When it comes to location, market and shopping center pharmacies were most probable to have them. Internal communications, especially between the middle management and chief pharmacist was the most used reason to set up a management board. Another reason was changes in the pharmacy management or moving to another location. It can be said, that in many pharmacies the management board activity is a steady action, as it has been going on for many years with a little turnover. The frequency of meetings is most often once a month, and agendas in different pharmacies vary very little. The most notable issues in agenda are human resources and processes. The codes of conduct vary considerably between the pharmacies, but decision making is mostly done together. Chief pharmacists are clearly in favor of management boards. Better sharing of responsibilities, more efficient organization and faster reaction to issues faced were obtained as answers. Working atmosphere was also considered to get better. Management board actions vary a lot in different pharmacies, the most important thing they have in common is the agenda of the meeting, which was very similar in the pharmacies researched. From this study it was concluded that management board is a valuable tool to be used in pharmacies.

## KEYWORDS

Management team, pharmacy, chief pharmacist, goals, tasks

## *Esipuhe*

Olen tehnyt tämän projektityön Apteekkifarmasian erikoistumisopintoihin, PD 2012, Itä-Suomen yliopistossa.

Lämpimät kiitokseni projektityön työnohjaajalle KTM Tuija Pohjansaari-Kirmolle jolta olen saanut asiantuntevia neuvoja ja ideoita.

Suuret kiitokset haluan osoittaa Apteekkariliitolle, ja erityisesti viestintäproviisori Tiina Kuosalle kyselytutkimuksen teknisestä toteutuksesta.

Paljon kiitoksia PD-kurssinjohtaja Eija Karille, sekä Lea Tuomaiselle ja Outi Piriselle.

Erytiskiitos kuuluu rakkaalle aviomiehelleni Samulille, jonka sparraus on kantanut minut yli karikkojen, sekä lapsilleni Mintulle ja Milja-Leenalle kannustuksesta sekä ymmärryksestä työn vaatiman ajan suhteen. Lisäksi haluan osoittaa yhteiset kiitokset kaikille PD-kurssikavereilleni antoisasta opiskeluajasta.

Tampereella 26.6.2014

Tuija Hämäläinen

# Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	6
2. Johtoryhmätoiminnan teoriaa .....	8
3. Aineisto ja menetelmät .....	13
4.1. PERUSTIETOA APTEEKKIEN JOHTORYHMÄTOIMINNASTA.....	15
4.1.1. Johtoryhmätoiminnan yleisyys ja toiminnan kesto apteekeissa .....	15
4.1.2. Johtoryhmän kokoonpano ja kokoontuminen.....	20
4.2. JOHTORYHMIEN KÄYTÄNNÖN TOIMINTA APTEEKSSA .....	23
4.2.1. Johtoryhmässä käsiteltävät asiat ja sen tavoitteet .....	23
4.2.2. Johtoryhmäkokoukset ja päätöksen teko ja niistä tiedottaminen .....	24
4.3. JOHTORYHMÄTOIMINNAN VAIKUTUKSET APTEEKIN TOIMINTAAN JA ILMAPIIRIIN.....	27
4.4. TAUSTAKYSYMYKSET .....	32
5. Johtopäätökset ja pohdinta.....	33
KIRJALLISUUSLÄHTEET.....	37
LIITTEET	

# 1. Johdanto

Johtoryhmät ovat liikemaailmassa paljon käytettyjä yrityksen johtamisen työvälineitä. Business-maailman ilmapiirin tiukentuessa yrityksiltä vaaditaan tehokkuutta ja yhä parempia suorituksia. Organisaatiot ovat vastanneet näihin odotuksiin pyrkimällä mm. selkeämpään ja tuloksellisempaan johtamiseen, johon on mahdollista päästä mm. johtoryhmätoiminnan avulla.

Myös apteekkien on viime vuosina täytynyt tehostaa toimintaansa liiketoimintaympäristön muuttuessa. Apteekkien liiketaloudelliset haasteet ovat viime vuosina jatkuvasti kasvaneet lääkemyynnin pienentyessä laajenevan lääkevaihdon, ja viitehintajärjestelmän piirissä olevien lääkkeiden hintojen yhä jatkuneen hintojen laskun vuoksi. Lääkkeiden korvausjärjestelmän muutosten, e-reseptin käyttöönoton, sekä apteekkimaksujärjestelmän uudistuksien myötä apteekkien kulurakenteet ovat jatkuvasti tiukentuneet. Nämä muutokset ovat tuoneet myös apteekkeihin vaatimuksia toiminnan tehokkuudesta, ja järjestelmällisemmästä johtamisesta. Myös uudet työntekijäsukupolvet asettavat apteekkeissa johtamiselle uusia haasteita, ja alalle vakiintuneita, joskus luutuneitakin käsityksiä on otettava uudelleen arvioitaviksi.

Johtaminen apteekkeissa on perinteisesti ollut hyvin apteekkarikeskeistä, eli apteekkarin päättää suurimman osan asioista, ja delegointi keskijohdolle riippuu hänen omasta aktiivisuudestaan apteekin hoitamisessa. Suurtakin apteekkia saatetaan johtaa hyvin perinteisesti ilman johtoryhmän apua, toisaalta pienemmässä alle 60 000 reseptin apteekissa saattaa olla johtoryhmätoiminnaksi luettavaa keskijohdon ja apteekkarin yhteistyötä. Johtoryhmän toimiessa valta ja vastuut jakautuvat tasaisemmin apteekin keskijohdon ja apteekkarin kesken. Tämä muuttaa perinteistä johtamistilannetta ja asettaa apteekkeja ja erityisesti proviisoreja uusien haasteiden eteen.

Internet hakujen perusteella johtoryhmätoimintaa apteekkeissa ei ole aiemmin juurikaan tutkittu. Johtamiseen ja johtajuuteen liittyvää tutkimusta on tehty, mutta johtoryhmistä ei apteekkien yhteydessä juuri puhuta. Apteekkilaisille on räätälöityjä johtamiskoulutuksia, mutta johtoryhmien perustamiseen liittyvän projektit eivät ole olleet näiden tutkimusten ja koulutuksien keskiössä. Suuremmissa apteekkeissa tiedetään olevan johtoryhmiä tai niihin rinnastettavia ryhmiä, mutta niiden toimintatavoista ja kokoonpanosta ei ole tietoa. Tällaisen toiminnan laajuudesta apteekkeissa ei myöskään ole tutkimusta. On kuitenkin merkkejä siitä, että johtoryhmätoiminta apteekkeissa on lisääntymässä. Apteekit ovat ostaneet

johtoryhmien rakentamiseen ja valmentamiseen liittyviä konsultointipalveluja apteekkialaan erikoistuneilta toimijoilta ja alan ulkopuolelta tulevilta asiantuntijoilta.

Miten apteekkien johtoryhmiä on organisoitu? Eroaako niiden toiminta yleisistä malleista ja periaatteista, joita johtoryhmätoiminta muissa yrityksissä yleensä seuraa?

Tämän projektityön tavoitteena on ollut kartoittaa johtoryhmätoiminnan laajuutta Suomen apteekeissa, sekä selvittää apteekeissa toimivien johtoryhmien rakennetta, toimintatapoja sekä toiminnasta saatuja kokemuksia.

## 2. Johtoryhmätoiminnan teoriaa

Johtoryhmätoimintaan liittyvää kirjallisuutta tutkittaessa, ja talouslehtiä lukiessa törmää usein siihen, että johtoryhmätoimintaa pidetään tärkeänä osana yritysten ja yhteisöjen johtamista. Kauppalehti julkaisee viikoittaista sarjaa, jossa käsitellään eri yritysten johtoryhmiä, ja sitä, miten ne on koottu, ja kuinka ne toimivat.

”Johtoryhmä (jory) on johtamistyössä yritysten ja muiden yhteisöjen tärkein ryhmä” (Mansukoski, Porenne, Mitronen, Salmimies 2008). ”Olen usein miettinyt, miksi johtamisjärjestelmän tärkeyttä ei ole aina oivallettu yrityksissä, vaikka se linkittää strategian operatiiviseen toimintaan”. (Kauppalehti, 2013.).

Johtoryhmätyöskentely ei kuitenkaan saa olla itseisarvo. Paras tapa punnita johtoryhmän tehokkuutta ja tarpeellisuutta, on arvioida sen tuottama hyöty tai lisäarvo koko organisaatiolle tai sen yksikölle (Hulkkonen 2004). Menestyksekkään johtoryhmätoiminnan edellytyksenä ovat mm. yhteinen käsitys strategiasta ja tulevaisuudesta, innovatiivisuus ja avoimuus, päätöksenteko ja päätösten toimeenpano, jäsenten keskinäinen kannustus ja tuki, sekä jäsenten välinen luottamus. (Åhman, Bärlund ja Vatanen 2007).

Johtoryhmätoimintaa apteekeissa ei ole juuri tutkittu. Apteekin ja sen asiakaspalvelun johtamista sekä apteekkien asiakaspalvelun johtamisen käytäntöjä isoissa apteekeissa on hiljattain selvitetty apteekkifarmasian erikoistumisopinnoissa (Uusitalo, 2014). Tässä tutkimuksessa on kysytty lyhyesti myös johtoryhmätoiminnasta tutkimukseen osallistuneissa kymmenessä apteekissa. Näistä apteekeista kuudessa oli johtoryhmätoimintaa tai sellaiseksi rinnastettavaa toimintaa. On huomattavaa että laatusertifioiduissa apteekeissa järjestettävät johdon katselmukset eivät ole sama asia kuin johtoryhmätoiminta. Johtoryhmätoiminnan todettiin jännevöittävä apteekin toimintatapaa ja helpottavan päätösten viemistä käytäntöön. Aikapula, kokouksiin valmistautuminen sekä ryhmän päätösten vieminen käytäntöön todettiin haasteelliseksi. Proviisoreiden vastauksissa käsite johtoryhmä ei ollut kaikille selkeä. Hyvin harvassa apteekissa johtoryhmätyöskentely oli oikeasti tietoista ja tunnustettua sillä tavalla, että se oli selkeää johtoryhmätyöskentelyä (Uusitalo 2014.).

Johtoryhmätoiminnan tutkimus ei Suomessa ole kovin aktiivista. Haku Aalto-yliopiston sekä Tampereen- ja Vaasan yliopistojen julkaisuhaussa tuottaa muutaman tuoreen suoraan tätä toimintaa käsittelevän tutkimuksen. Google-haku ”johtoryhmätutkimus”-sanalla tuottaa muutaman relevantin linkin lähinnä



kaupallisten toimijoiden tutkimuksiin. PK-yritysten johtoryhmätoimintaa sivuaa Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK) tekemä selvitys vuodelta 2009. Yleistä johtajuutta on sen sijaan tutkittu paljon.

Aalto yliopiston tutkimusarkistosta löytyy kolme relevanttia johtoryhmätutkimusta. Koskelainen (2013) on tutkinut 30 suurimman suomalaisen pörssiyrityksen johtoryhmiä, ja havainnut, että yritysten johtoryhmien jäsenet on yleensä palkattu yrityksen ulkopuolelta. Johtoryhmät ovat miesvaltaisia, ja naisten urakehitys pysähtyy usein johtoryhmätasolle. Handelberg (2012) tutki erityisesti nuorten kasvuyritysten kehityksen ja kasvun suhdetta johtoryhmätoiminnan ominaisuuksiin ja prosesseihin. Hän havaitsi että näiden asioiden välillä on yhteys, eli johtoryhmätoiminta on ratkaiseva elementti näiden yritysten menestykselle. Komcha (2010) selvitti johtoryhmien monimuotoisuuden vaikutusta yrityksen tulokseen. Monimuotoisuutta mitattiin jäsenten iän, sukupuolen, koulutuksen ja kansalaisuuden suhteen. Tutkimukseen otettiin mukaan suomalaisia pörssiyrityksiä ja tarkastelujaksona olivat vuodet 2004–2009. Tuloksissa havaittiin, että johtoryhmien monimuotoisuus on kasvanut vuosien saatossa. Eri-ikäisistä jäsenistä koostuva johtoryhmä sai keskimäärin aikaan parempaa tulosta, kuin vastaava samanikäisistä jäsenistä koostuva ryhmä. Toisaalta johtoryhmä, jossa oli jäseniä monista kansallisuuksista, sai aikaan keskivertoa huonompaa tulosta.

Kaupalliset tutkimustoimistot Reflect Career Partners Oy ja HRM Partners Oy ovat 2013 tutkineet suomalaisten johtoryhmien kokoonpanoa, jäsenten ominaisuuksia ja toimintaa. Tutkimukseen osallistui 70 yritystä, joiden johtoryhmien jäsenistä naisia oli 34 % ja miehiä 66 %. Jäsenten keski-ikä oli 46 vuotta (nuorin vastaaja 25 vuotta, ja vanhin 65 vuotta). Suomalainen johtoryhmä vaikuttaa tutkimuksen mukaan erittäin homogeeniselta. Suurin osa jäsenistä on fakta- ja numerokeskeisiä, ja innovatiiviset ideoidut ovat harvassa. Tässä asiassa sukupuolten välillä ei ole eroja. Tutkimukseen osallistuneet jaettiin "Organisoija"-tyyppiin (43 %), "suunnittelija"-tyyppiin (17 %), sekä inspiiraattoriin (3 %) ja improvisaattoriin (4 %). Organisoija ja suunnittelija keskittyvät käytännön asioiden järjestelmälliseen suorittamiseen, ja se näyttääkin olevan keskeisessä roolissa. Strateginen suunnittelu on toisaalta ohutta. Tutkimuksessa jaetaan yritysten tilanne kolmeen kategoriaan, jotka ovat vakaa liiketoiminta, kasvu, ja saneeraus. Suomalaisten johtoryhmien jäsenten ominaisuudet, ja toiminta sopivat parhaiten vakaan liiketoiminnan tilanteeseen, mutta yrityksen kasvattaminen ja saneeraus ovat suomalaisille johtoryhmille suuria haasteita.

Erkkilä (2012) on tutkinut kommunikaatiota suomalaisissa johtoryhmissä. Hän keskittyi erityisesti siihen, miten ryhmän sisällä saadaan synnytettyä mahdollisimman hyvä dialogi. Havainnoitavana oli kolme johtoryhmää, joiden kokouksia havainnoitiin kutakin kaksi kertaa. Näistä etsittiin erityisesti tilanteita, jotka sytyttävät johtoryhmän tulokselliseen keskusteluun, jolla on konkreettisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Tuloksissa havaittiin, että parhaat mahdollisuudet hyvän dialogin syntymiselle ovat silloin, kun keskustelun aloitus a) poikkeaa totutusta, b) herättää

tunteita, c) on muotoiltu hyvin, d) pelkistää liikaa käsiteltävää asiaa, e) tarjoilee näkökulmia ja konkretiaa, tai esittää liian varhain konkreettisen ehdotuksen.

Johtoryhmän kokoonpano riippuu paljon yrityksen koosta. Pienessä organisaatiossa 3-4 henkeä on riittävä määrä, suurimmillaan suuryrityksessä johtoryhmässä voi olla 10–11 jäsentä. Johtoryhmään pitäisi kerätä yhteistyökykyisiä henkilöitä, jotka kykenevät nostamaan yrityksen arvoa ja toteuttamaan sovittua strategiaa ja jotka pystyvät toimimaan esimerkkinä halutusta toimintatavasta muulle organisaatiolle. Johtoryhmällä tulee olla puheenjohtaja ja sihteeri (Åhman ym. 2007). Jotta yrityksen kehittämisessä vältetään sokeilta alueilta, johtoryhmä tulee koota siten, että kaikki tärkeimmät yrityksen toiminnassa tarvittavat osaamisalueet ovat edustettuina. Eri osaamisalueiden taidot voidaan selvittää vaihe vaiheelta käymällä läpi yrityksen organisaatio ja liiketoimintamalli (Mc Kinsey & Co, 1999).

Johtoryhmän kokoonpano voi myös epäonnistua. Siksi ryhmää koottaessa kannattaa varmistaa, että kaikkien jäsenten tavoitteet ovat samansuuntaisia. Mieliapiteet eivät kuitenkaan saisi olla liian samanlaisia, jotta asioista oikeasti keskustellaan, ja mahdollisimman monet näkökannat tulevat mietityiksi ennen päätöksiä. Tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, kaikkien asenne on oikeanlainen johtoryhmätyöskentelyyn (Åhman ym. 2007). Ammatillisen osaamisen ohella tarvitaan usein myös pehmeitä taitoja, kuten viestintätaitoja sekä sosiaalisia taitoja, niin kollegojen kuin asiakkaidenkin parissa (Mc Kinsey & Co, 1999).

Johtoryhmästä puuttuvien taitojen kartoittamiseksi voidaan laatia taulukko, johon merkitään sekä vaadittavat osaamisalueet että käytettävissä olevat ihmiset. Taulukon tarjoaman kokonaiskuvan perusteella pystytään hyödyntämään ryhmän jäsenten osaamista parhaalla mahdollisella tavalla sekä nähdään mahdolliset osaamisaukot. Arviota tehtäessä on oltava avoin ja rehellinen eikä osaamisaukkojen olemassaoloa tarvitse hävetä. Niiden havaitseminen on rakentavaa, koska se mahdollistaa ryhmän kehittämisen entistä paremmaksi. Kannattaa myös muistaa, että yrityksessä tarvittava osaaminen muuttuu ajan myötä. Perustamisvaiheessa tarvitaan paljon innovointi- ja ongelmanratkaisutaitoja, mutta hyvin nopeasti toiminnan aloittamisen jälkeen korostuu yleensä asiakassuhteiden hoidon ja henkilöstöhallinnan osaamisen tarve (Mc Kinsey & Co, 1999).

Johtoryhmän päätehtävät ovat strategiatyö, yrityksen toimintojen seuraaminen ja toimintojen ohjaus. Strategian johtaminen on yksi johtoryhmätoiminnan tärkeimmistä tehtävistä: sen tulee määrittää millaisena yritys näkee tulevaisuuden. Johtoryhmä analysoi liiketoimintaympäristöä ja yritystä ja, valitsee ja toteuttaa strategiaa. Tärkeä tehtävä on myös strategian toteutumisen valvonta. Yrityksen toimintoja johtoryhmä seuraa tarkastelemalla määräajoin yrityksen seuraamiseen sovittuja mittareita. Toimintojen ohjausta johtoryhmä tekee organisoimalla ja resursoimalla, sekä johtamalla ihmisiä, ja taloutta. Tärkein tehtävä on kuitenkin päätöksen teko yrityksen ohjaamista koskevissa asioissa. (Mansukoski ym.).

Johtoryhmän toiminnan tavoitteet voidaan jakaa myös primääri ja sekundääritavoitteisiin, kuten ovat 2014 tehneet Ristikangas ja Rinne. Heidän mukaansa sekundääritavoitteisiin kuuluvat ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät, suunta, onnistumisen mittarit, sekä palaverikäytännöt. Ulkoisista sidosryhmistä tärkeimpänä ovat asiakkaat ja sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat esim. organisaation sisältä tulevat signaalit. Suuntaa kuvaavat esim. keskustelu strategian fokuksesta sekä johtoryhmälle asetetut tavoitteet. Kaiken pohjana on jatkuva huolehtiminen sujuvasta yhteistyöstä, jonka takaavat toimivat palaverikäytännöt. Näiden asioiden tärkeys on ilmiselvää, ja niitä joihin johtoryhmät yleisimmin suuntaavat päähuomionsa. Kuitenkin Ristikankaan ja Rinteen mukaan jos huomio on pelkästään sekundääritavoitteissa, johtoryhmä ei koskaan voi hyödyntää omaa potentiaaliaan täysimääräisesti. Heidän mukaansa ydinkysymyksiä ovat seuraavat:

- a) -Miten johtoryhmä hyödyntää ryhmässä olevaa erilaisuutta? Miten riidellään rakentavasti?
- b) Miten johtoryhmäläiset tekevät keskenään yhteistyötä – kokouksissa ja etenkin kokousten välissä
- c) Miten johtoryhmäläiset antavat ja vastaanottavat palautetta?

Tehokas ajankäyttö on leimallista hyvin toimivalle johtoryhmälle. Liian moni johtoryhmä keskittyy lillukan varsiin, ja käyttää vähemmän aikaa oikeasti merkittävistä asioista keskusteluun ja päättämiseen. Kokouksen asialistan tulisi mieluummin olla lyhyt ja käsitellä isoja asioita, kuin keskittyä pienten yksityiskohtien puimiseen. Tutkimuksen mukaan yritykset, joiden johtoryhmän ajankäyttö oli tehokasta, saavutti paremman liikevoittoprosentin kuin yritykset, joissa johtoryhmän ajankäyttö oli tehotonta. (Talouselämä 2007)

Johtoryhmätoiminnan näkyvimpiä tuotoksia ovat päätökset. Johtoryhmätoiminnan hyvyttä ja huonoutta voi ja kannattaa lähestyä sen tekemien päätösten kautta. Laadukkaalla päätöksenteolla on yhteytensä organisaation kokonaisuuden menestykseen. Päätöksenteon laatua on yhtäläillä päätösten sisältö (tehdyt valinnat), kuin myös prosessi, jolla päätökset syntyvät. (Juuti, 2010).

Päätöksien tekeminen voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin päätöksiin. Strategisilla päätöksillä ohjataan yrityksen toiminnan suuntaa, ja niillä saattaa olla hyvinkin merkittäviä ja kauaskantoisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Taktiset ja operatiiviset päätökset ovat luonteeltaan lyhytkantoisempia, ja niillä ohjataan vuotuisten toiminta- ja kehityssuunnitelmien toteuttamista. Pääsääntöisesti nämä päätökset ovat tilannekohtaisia päätöksiä, ja ne toistuvat usein samanlaisina vuodesta toiseen. Päätöksiin liittyvä olennainen asia on päätöksen tärkeys. Se määrää yleensä sen, kuinka nopeasti päätös on tehtävä. Johtoryhmän on myös harkittava, kuinka johtoryhmä ja henkilökunta sitoutetaan päätökseen, ja kuka kantaa vastuun tehdyistä päätöksistä. Yleensä vastuu päätöksistä jaetaan johtoryhmässä yhteisvastuullisesti (Mansukoski ym.). Apteekkien

johtoryhmätyöskentelyyn vastuukysymykset tuovat aivan omat haasteensa, jo apteekin yhtiömuodostakin johtuen. Apteekissa lopullinen vastuu kuitenkin on aina apteekkarilla. Näin ollen johtoryhmätoiminnan tuloksellisen toiminnan kannalta onkin oleellista, että johtoryhmän jäsenet saadaan todella sitoutumaan sen yhteisiin tavoitteisiin.

Hyvä johtoryhmäkokous edellyttää hyvää alkuvalmistelua. Selkeä ja hyvin laadittu esityslista on oleellisen tärkeä, ja kaikkien osallistujien tulee perehtyä huolellisesti käsiteltäviin aiheisiin. Itse kokouksessa pyritään pitämään avoin ja luova ilmapiiri, ja vältetään liian pitkiä asioiden käsittelyjä. Pitkissä kokouksissa on hyvä tehdä väliyhteenvedoja käsitellyistä asioista. Sovitusta aikataulusta tulee myös pitää kiinni, jotta kokoukset eivät veny liian pitkiksi, ja asioita ei vatvota liikaa. Kokouksen jälkeen laaditaan kokouksesta pöytäkirja yleensä sihteerin toimesta. Johtoryhmän jäsenten tulee lukea läpi pöytäkirja, ja huolehtia siitä, että siinä kirjatut henkilökohtaiset vastuut tulevat huolehdituiksi sovittuun määräaikaan mennessä. (Mansukoski ym. 2008)

Johtoryhmän vetäjän rooli on vastuullinen tehtävä. Sitä ei kuitenkaan saisi ylikorostaa, sillä liian dominoiva johtaja saattaa vaimentaa mielipiteiden ilmaisua. Liiallinen vetäjäkeskeisyys saattaa johtua vetäjän persoonasta tai muiden jäsenten passiivisuudesta. Vetäjän tulisi kuitenkin olla enemmän moderni mahdollistaja, kuin vanhanaikainen kaiken keskipiste (Åhman ym. 2007). Perinteisesti apteekkitoiminta on ollut hyvin apteekkarikeskeistä, joten vetäjäkeskeisyyttä saattaa hyvinkin ilmetä yrityksen omistajan eli apteekkarin ollessa useimmiten johtoryhmän vetäjä. Johtoryhmän hyvään ja avoimeen keskusteluilmapiiriin kannattaakin apteekissa kiinnittää erityistä huomiota.

Yksittäisen johtoryhmän jäsenen toiminta ja ominaisuudet vaikuttavat myös paljon johtoryhmätoiminnan onnistumiseen. Kyky sparrata ja johtaa muita, päätöksentekokyky ja vuorovaikutustaidot ovat hyviä avuja johtoryhmässä toimittaessa. Jäsenen tulisi myös kyetä luovaan ajatteluun, ja kyetä visioimaan yrityksen tulevaisuutta. Hänen täytyy myös olla luotettava henkilö, ja vastavuoroisesti pystyä myös luottamaan muihin (Åhman ym. 2007).

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) on selvittänyt johtoryhmätyöskentelyn yleisyyttä yrityksissä vuonna 2009. Selvityksestä käy ilmi, että johtoryhmien koko kasvaa yritysten koon kasvaessa. Apteekkariliiton vuosikatsauksen mukaan (2013) keskivertoapteekissa työskentelee 11 henkilöä, sisältäen sekä farmaseuttisen että teknisen henkilöstön. Pienissä, henkilöstömäärältään apteekkiin verrattavissa yrityksissä (henkilöstömäärä 10-19 henkilöä) löytyy johtoryhmä jo joka toisesta yrityksestä. Seuraavassa kokoluokassa (20-49 henkilöä) kolmessa neljästä on johtoryhmä. Yrityksissä, joissa työntekijöitä on 50-249 johtoryhmä on jo yhdeksässä kymmenestä yrityksestä. Tätä suuremmissa yrityksissä lähes jokaisessa on johtoryhmä. Johtoryhmien yleisyys ei ole riippuvainen yrityksen toimialasta, vaan ennemminkin sen kasvuhakuisuudesta. Yritys, joka on kasvuvaiheessa, etsii

tehokkuutta ja uusia mahdollisuuksia johtoryhmätoiminnan avulla. Tutkimuksessa todettiin myös, että perheyrityksissä on johtoryhmä harvemmin, kuin muissa yritystyypeissä. Muutostilanteessa (esim. sukupolven vaihdos) olevissa yrityksissä johtoryhmätoiminta on yleisempää, kuin staattisissa vaiheissa olevissa. Yli 50 henkilöä työllistävissä yrityksissä on yleensä omat johtoryhmänsä erilaisille toiminnoille kuten esim. markkinoinnille (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2009)

### *3. Aineisto ja menetelmät*

Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena. Kyselytutkimus ei ole sinänsä itsenäinen tutkimusmenetelmä vaan enemmänkin tutkimusstrategia, jonka suorittamiseksi voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Päätyypit ovat lomakekysely ja strukturoitu haastattelu. Tässä tutkimuksessa valittiin lomakekysely, sillä tämän tyyppisiä johtoryhmäkyselyjä ei ole Suomen apteekkeissa suoritettu aikaisemmin. Otoksesta haluttiin siksi mahdollisimman laaja, ja tavoitteeksi asetettiin perustiedon kerääminen johtoryhmätoimintaan liittyen. Haastattelututkimuksessa ei ole mahdollista saada kovin laajaa otantaa, joten sillä menetelmällä kattavaa yleiskuvaa asiasta olisi ollut vaikea saada.

Tutkimus tehtiin yhteistyössä Apteekkariliiton kanssa ja se toteutettiin Webropol kyselynä. Webropol on Apteekkariliiton kyselyissään käyttämä alusta, joka on kohderyhmälle tuttu, ja paljon käytetty erilaisissa apteekkarien mielipiteitä ja näkemyksiä, sekä apteekkien toimintamalleja, ja kokemuksia mittaavissa tutkimuksissa. Itse sovelluksessa on mahdollista valita erityyppisiä kyselytutkimuksia ja -malleja tarpeen mukaan.

Kyselylomaketta ja saatekirjettä pilotoitiin ensin 3 apteekissa lomakkeen teknisen toimivuuden varmistamiseksi, ja sen arvioimiseksi, kuinka mielenkiintoinen kysely apteekkareille on.

Linkki kyselytutkimukseen lähetettiin 582 apteekkarille eli kaikille, joiden sähköpostiosoitteet olivat Apteekkariliitossa tiedossa. Kyselytutkimuksen kysymyssarja on liitteessä 1. Vastausaikaa annettiin 2 viikkoa. Muistutusviesti ja linkki kyselyyn lähetettiin vielä 4 päivää ennen 2 viikon määräajan umpeutumista. Muistutusviestiin saatekirjettä (liite 2) ja muokattiin vielä niin, että korostettiin sitä, että kyselyyn toivotaan vastattavan myös siinä tapauksessa jos apteekissa ei ole johtoryhmää (liite 3). Vastauksia kyselyyn saatiin 233, jolloin

kokonaisvastausprosentiksi muodostui 42 %. Vastanneista apteekkeista 23 % eli 73 apteekissa toimi johtoryhmä/johtotiimi, ja nämä ovat vastanneet laajempaan kysymyssarjaan. Ne apteekit joissa ei toiminut johtoryhmää, ohjattiin vastaamaan vain kysymyksiin 19–22, joissa kartoitettiin apteekin sijaintia, kokoa, henkilöstömäärää ja –ryhmiä. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä.

Webropol tuloksia voidaan helposti käsitellä Excelissä ja muuttaa pylväsdiagrammeiksi, tai muihin visualisempiin tarkastelumuotoihin. Datan suodattaminen ja ristiintaulukointi on myös mahdollista. Tämä helpottaa tietojen jatkojalostamista, jos tulevaisuudessa tämän tutkimuksen informaatiota halutaan tutkia uudelleen, ja tarkastella vaikkapa tarkemmin erityyppisten apteekkien (maaseutuapteekki, kaupunkiapteekki, kauppakeskusapteekki, marketapteekki) eroja johtoryhmätoiminnan suhteen.

Kyselyssä käytettiin sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia kysymyksiä. Kvantitatiiviset kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, ja niiden tulokset taulukoitiin excel-ohjelmalla, jolla muodostettiin pylväsdiagrammit vastausten jakaumien suhteessa. Kvalitatiivisten kysymysten vastaukset luokiteltiin omiin ”ryhmiinsä” ja nämä analysoitiin kvantitatiivisesti. Esim. kysymyksessä nro 2 kysyttiin ” Miksi johtoryhmä perustettiin?” Vastaukset käsiteltiin siten, että ne jaettiin seitsemään (7) ryhmään, ja määrät laskettiin. Yksittäinen vastaus saattoi kuulua useampaan ryhmään. Esimerkkinä tästä on, jos vastauksessa mainittiin, että johtoryhmän perustamisen syynä oli sekä toiminnan tehostaminen, että apteekkarin ja proviisorien yhteistyön kehittäminen. Kvantitatiivisten kysymysten tulokset esitetään kuva- tai taulukkomuodossa. Jälkimmäisiä on myös arvioitu laadullisesti ja mielenkiintoisimmista vastauksista on otettu sitaatteja.

Avoimissa vastauksissa vastaan tuli tilanteita, joissa vastaaja ei ollut vastannut kysyttävään kysymykseen. Esim. kysymyksessä 8 kysyttäessä ”Kenen aloitteesta johtoryhmä tarvittaessa kokoontuu”, saattoi vastaus olla ”kun on asiaa”, tai ”vaikka päivittäin, jos on tarvetta.” Tällaiset vastaukset on karsittu ei-valideina, ja niitä ei siis ole otettu huomioon kokonaisvastausmäärässä.

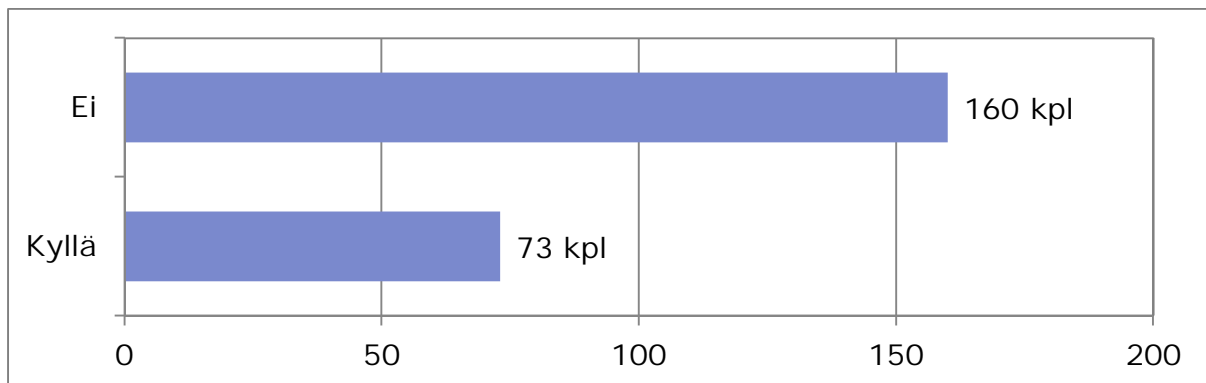
Kysymyksissä 10–13 on esitetty väittämiä, joissa kuvataan johtoryhmän työskentelyyn liittyviä käytäntöjä. Tarkoituksena on saada tietoa esim. valmistautumisessa johtoryhmän kokoukseen. Kysymyksillä pyritään selvittämään johtoryhmätoiminnan toimintatapoja sekä toiminnan laatua, sekä sitä onko toiminta järjestelmällistä sekä hyvin dokumentoitua.

## 4. Tulokset

### 4.1. PERUSTIETOA APTEEKKIEN JOHTORYHMÄTOIMINNASTA

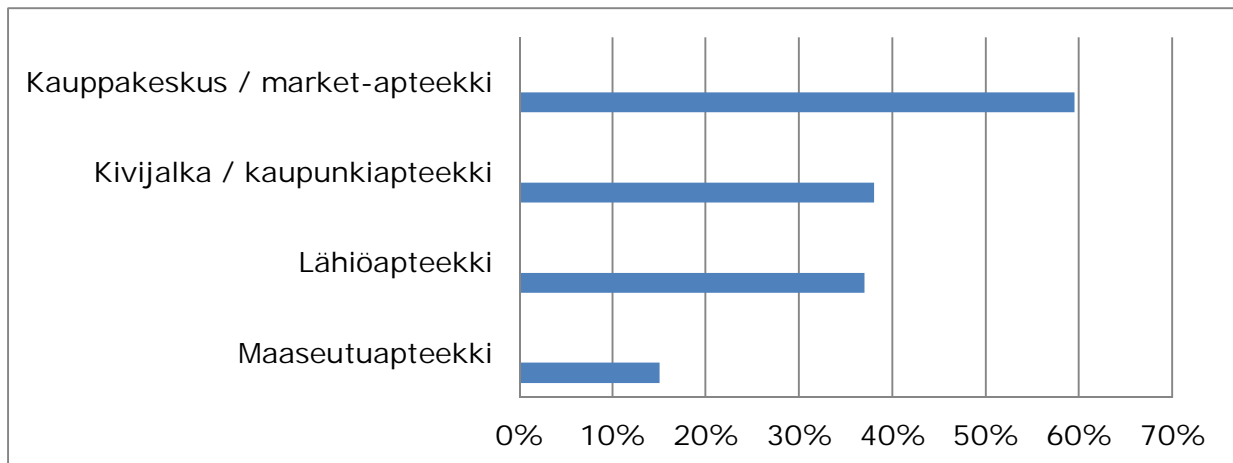
#### 4.1.1. Johtoryhmätoiminnan yleisyys ja toiminnan kesto apteekeissa

Kuvassa 1 on esitetty johtoryhmien määrä kaikissa kyselyyn vastanneissa apteekeissa. Vastauksia saatiin 233 kappaletta. Noin kolmasosa kyselyyn vastanneista apteekeista kertoi apteekissa toimivan johtoryhmän/tiimin.



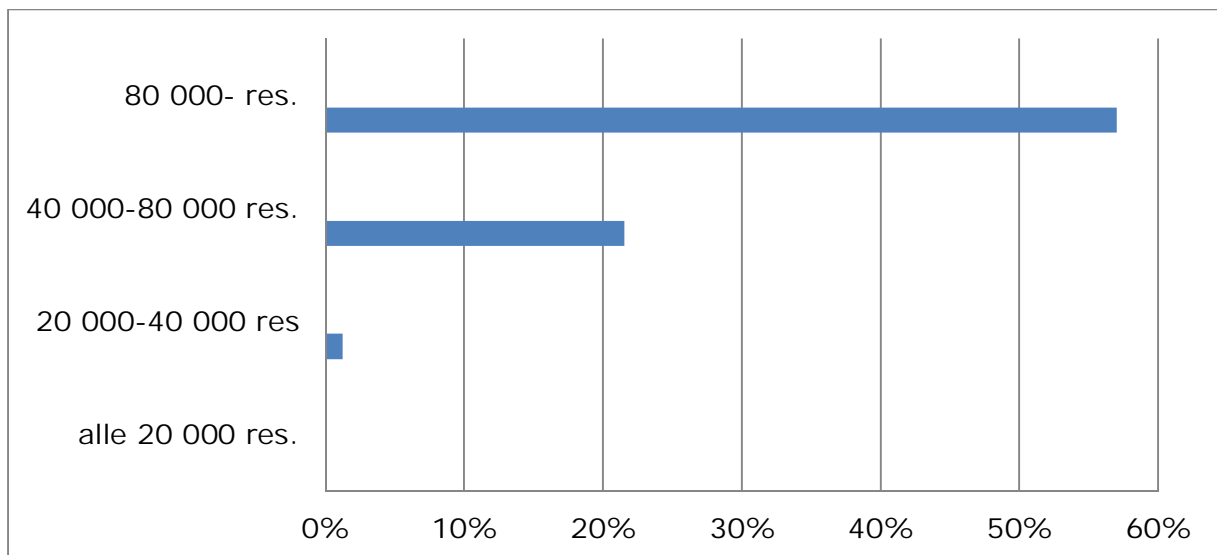
Kuva 1. Aptekeissa toimivat johtoryhmät (johtotiimit) n=233

Kun vastauksia analysoitiin ristiintaulukoimalla, ja eroteltiin vastaukset apteekkien koon ja apteekkien sijainnin mukaisesti, havaittiin, että näiden tekijöiden selittävän hyvin johtoryhmätyöskentelyn yleisyyttä. Johtoryhmätoiminta oli selvästi yleisintä kauppakeskus ja marketapteekeissa, mutta johtoryhmätoimintaa oli kaikissa luokittelun mukaisissa apteekkityypeissä (Kuva 2).



Kuva 2. Johtoryhmien määrä (%) eri tyyppisissä apteekeissa (n=233)

Tarkasteltavaa apteekkityyppiä enemmän johtoryhmätoiminnan yleisyyttä selittää apteekin koko (kuva 3). Johtoryhmätoimintaa oli selvästi eniten suurissa, reseptuuriltaan yli 80 000 tuhannen reseptin apteekeissa. Alle 40 000 reseptuurin apteekeissa ei johtoryhmää toimintaa ollut kuin kolmessa apteekissa vastanneista.

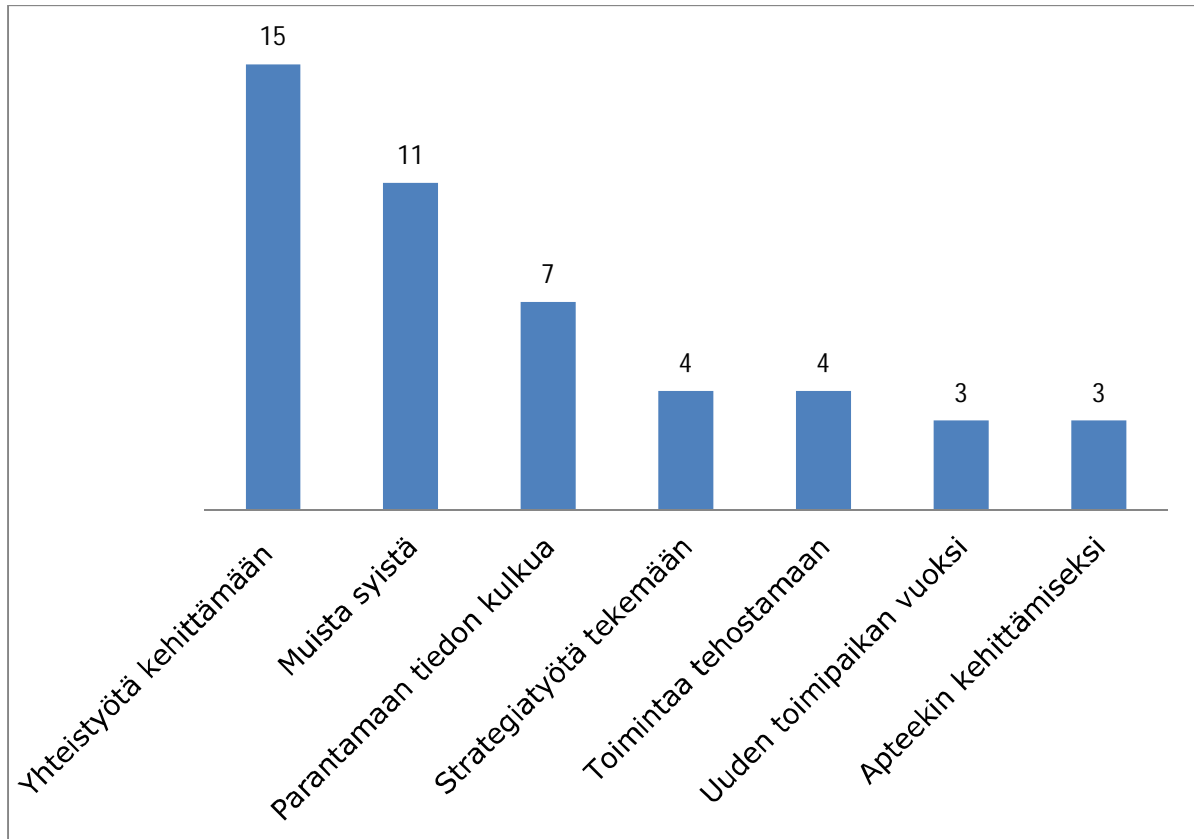


Kuva 3. Johtoryhmien määrä (%) eri kokoisissa apteekeissa reseptuurin mukaan luokiteltuna (n=233)

Johtoryhmän perustamiseen johtaneita syitä on esitetty kuvassa 4. Avoimeen kysymykseen vastasi 44 apteekkia, ja vastaukset on luokiteltu ryhmiin. Tärkeimpänä syynä johtoryhmän perustamiseen nähtiin apteekkarin ja proviisorien välisen yhteistyön kehittäminen. Sitä kuvailtiin proviisorien tarkempaan roolien määrittämisenä, jokapäiväisten asioiden hoitamisen edistämisenä tai yleisemmin johtamisen välineenä. Tiedonkulun parantaminen koettiin toiseksi tärkeimmäksi asiaksi. Tätä perusteltiin sivu- ja pää-apteekin tiedonkulun parantamisella, apteekkarin ja proviisorien välisen tiedonkulun tehostamisella tai työtehtävien jakamisen helpottamisella. Apteekin kehittäminen, strategiatyön tekeminen, uuteen

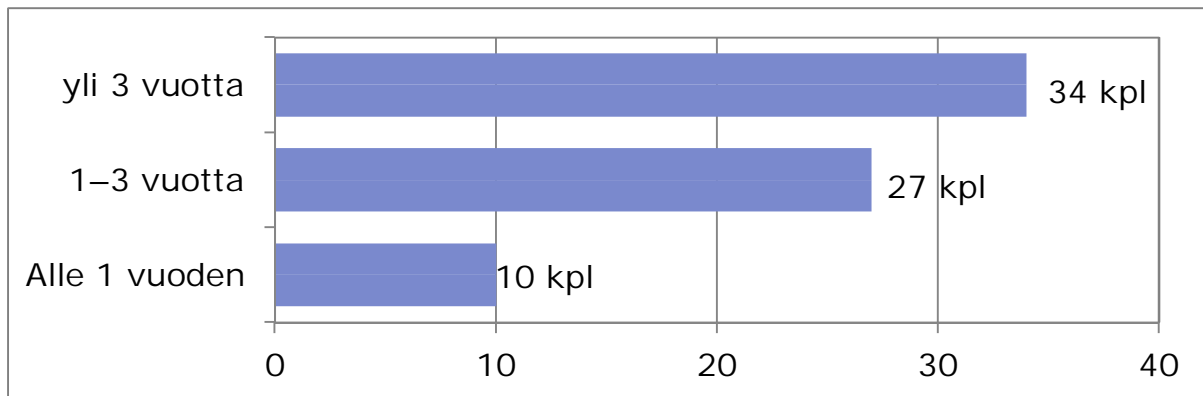


toimipaikkaan siirtyminen ja apteekin toiminnan tehostaminen erottuivat muutamalla maininnalla, ja muissa syissä oli sekalainen joukko vastauksia, joissa esiintyivät mm. laatujärjestelmään liittyvät syyt, ja johtoryhmän muotoutuminen itsestään.



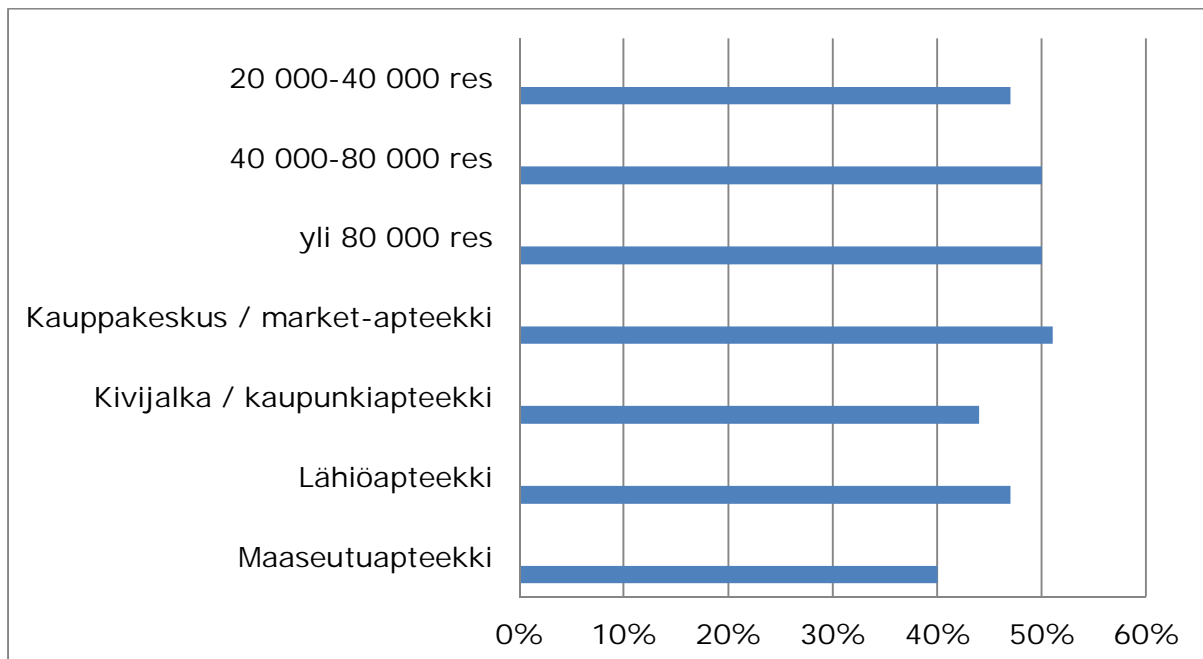
Kuva 4. Syitä johtoryhmän perustamiseen (n=47)

Kuvassa 5 on esitetty johtoryhmän toiminta-aika kaikissa kyselyyn vastanneissa apteekeissa, joissa oli johtoryhmä. Valtaosassa apteekeista se on toiminut yli 3 vuoden ajan. Lähes yhtä monessa apteekissa se oli toiminut yli vuoden, mutta kuitenkin alle 3 vuotta. Uusia johtoryhmiä perustetaan myös koko ajan, sillä myös alle vuoden olleita johtoryhmiä on muutamissa apteekeissa.



Kuva 5. Johtoryhmän toiminta-aika apteekeissa (n=71)

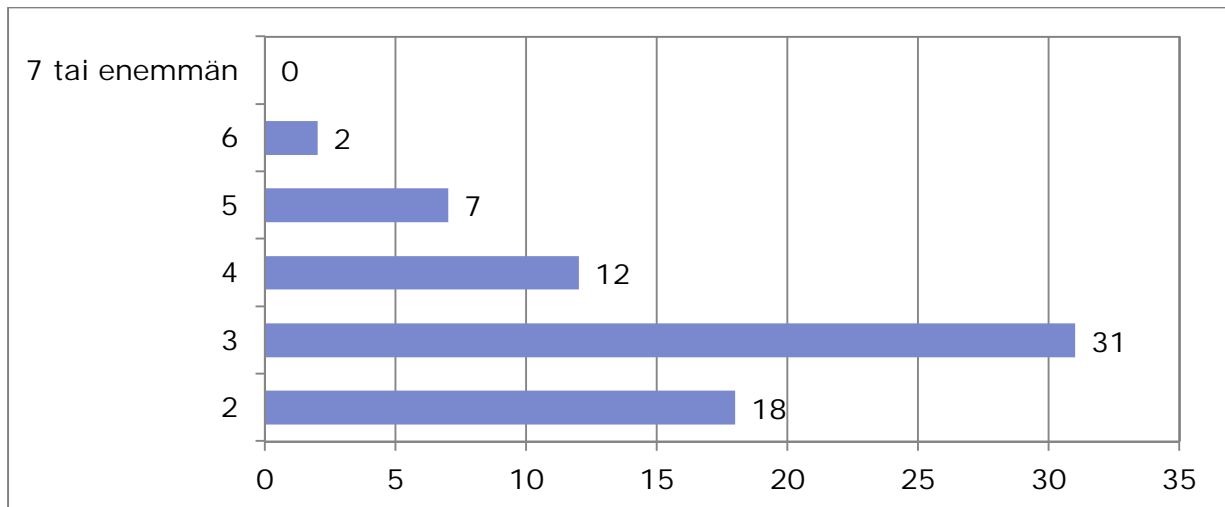
Apteekin koko selittää hyvin johtoryhmätoiminnan kestoa. Mitä suurempi apteekki, sitä kauemmin johtoryhmätoimintaa on ollut. Samanlainen ero tulee myös kaupungissa tai sen yhteydessä sijaitsevien apteekkien ja maaseutuapteekkien välille (Kuva 6). Jos johtoryhmä on toiminut yli kolme vuotta, voidaan katsoa, että toiminta on siinä vaiheessa jo vakiintunut käytäntö ja osa apteekin normaalia toimintaa.



Kuva 6. Johtoryhmän toiminta-aika yli 3 vuotta apteekin koon ja sijainnin mukaan (n=71)

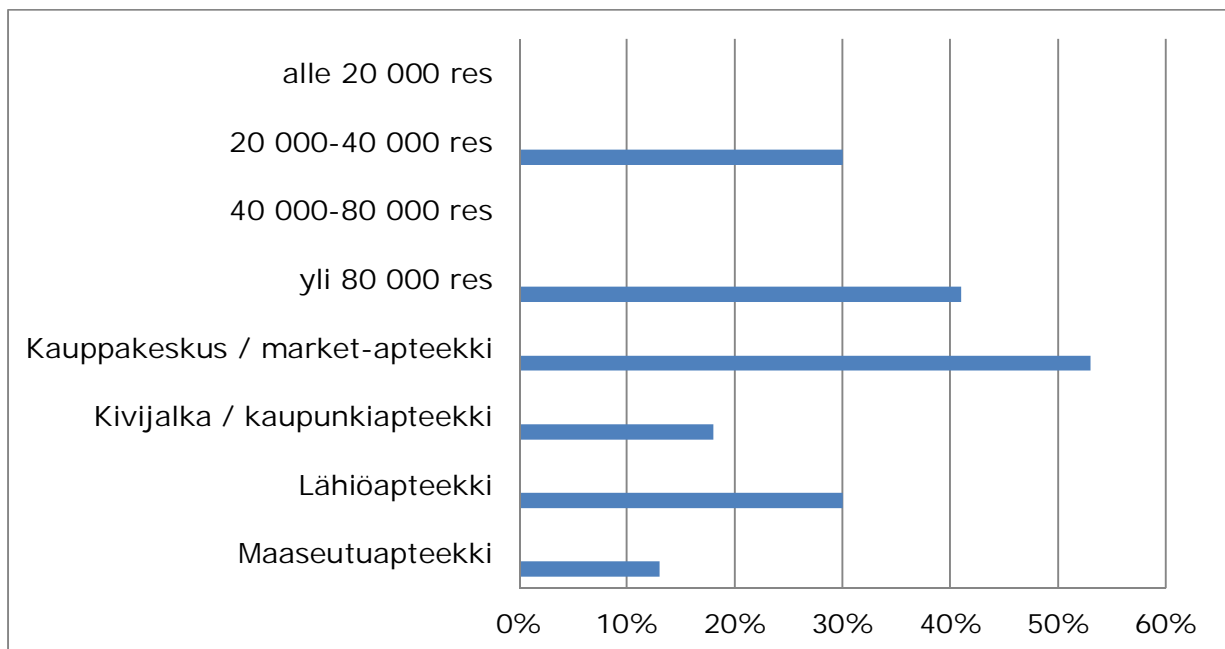
Kuvassa 7 on esitetty kyselyyn vastanneiden apteekkien johtoryhmien jäsenmäärä. Selkeästi yleisin jäsenmäärä johtoryhmässä oli 3. Seuraavaksi yleisin jäsenten lukumäärä oli kaksi jäsentä. Tässä yhteydessä tietäen apteekkien yleisen

henkilöstörakenteen voidaan olettaa, että kahden hengen johtoryhmän kokoonpano on erittäin suurella todennäköisyydellä apteekkari ja proviisori. Viiden tai kuuden hengen johtoryhmä on jo kooltaan melko suuri apteekille.



Kuva 7. Johtoryhmien koko kyselyyn vastanneissa apteekeissa (n=70)

Apteekin koon ja sijainnin, ja johtoryhmän koon välillä ei ole suoraa korrelaatiota, vaikkakin yli 80 000 reseptin apteekeissa ja kauppakeskusapteekeissa johtoryhmät ovat keskimääräistä suurempia, ja maaseutuapteekeissa vastaavasti pienempiä (Kuva 8).

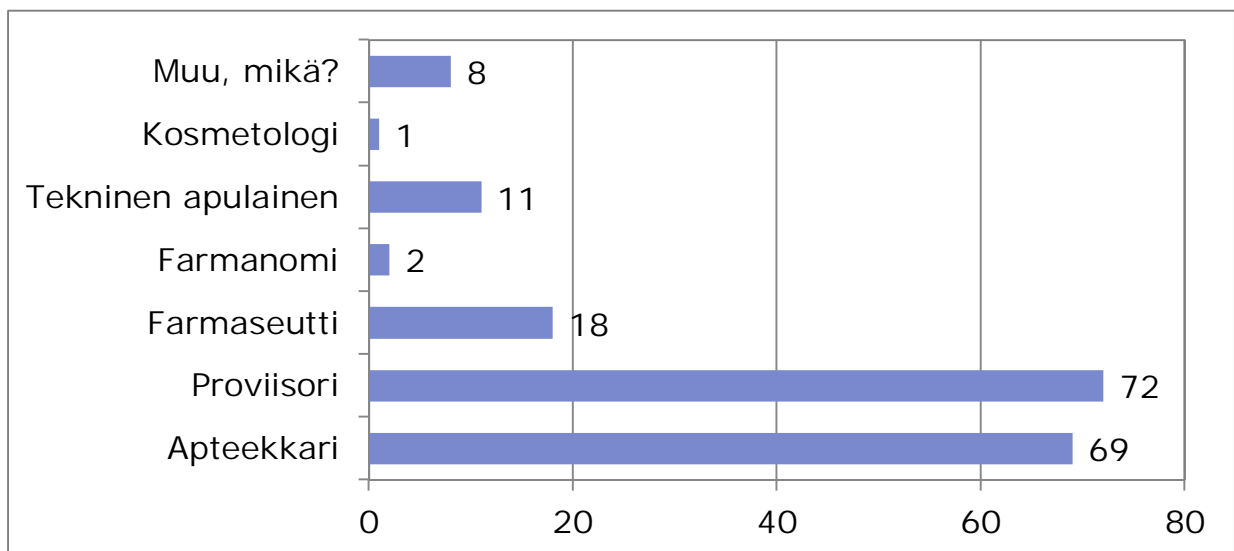


Kuva 8. Johtoryhmien, joissa on vähintään neljä jäsentä, määrät apteekin koon ja sijainnin mukaan

#### 4.1.2. Johtoryhmän kokoonpano ja kokoontuminen

Tulosten perusteella proviisori on itsestään selvyyttä apteekin johtoryhmässä (Kuva 9). Muita henkilöstöryhmiä on vaihtelevasti mukana. Farmaseuttisia henkilöitä on johtoryhmässä mukana useammin, kuin tekniseen henkilöstöön kuuluvia työntekijöitä.

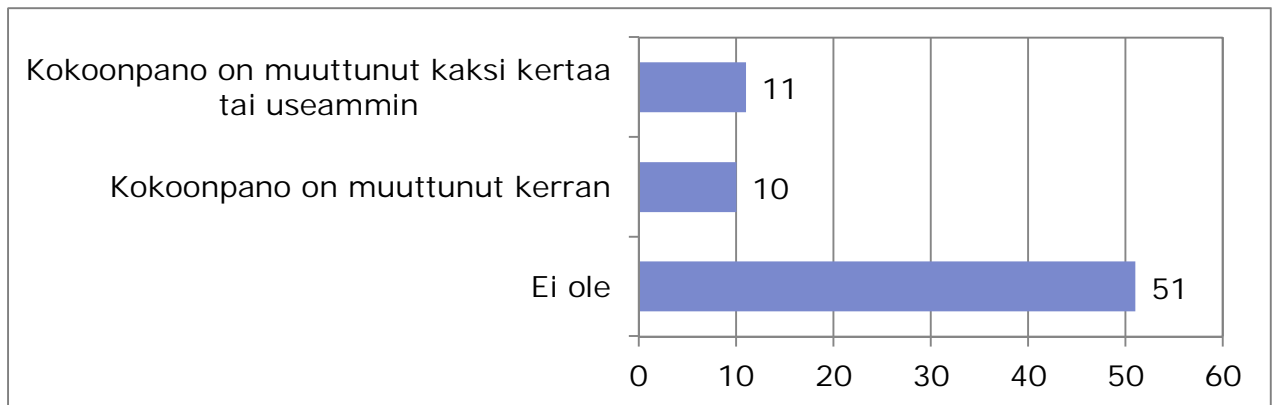
Mielenkiintoista on, että kolmessa kyselyyn vastanneessa apteekissa, jossa on toimiva johtoryhmä, apteekkari ei itse kuulu johtoryhmään. Tämä voi kertoa joko hyvästä delegoinnista apteekin hoidon osalta, tai myös siitä, että apteekkari ei tällöin voi olla kovin aktiivisesti mukana apteekin johtamisessa.



Kuva 9. Apteekin eri henkilöstöryhmien esiintyminen johtoryhmässä (n=72)

Muita johtoryhmätoiminnassa mukana olevia henkilöstöryhmiä olivat: farmaseutti, joka on myös proviisoriopiskelija, tietoturvavastaava, markkinointipäällikkö, sivuapteekin hoitajafarmaseutti, työvuorosuunnittelusta vastaava ja apteekkisihteeri. Joissain apteekeissa kutsuttiin tarvittaessa mukaan ihmisiä myös johtoryhmän ulkopuolelta.

Johtoryhmän kokoonpanossa tapahtuneita muutoksista voidaan vastausten perusteella todeta, että johtoryhmien kokoonpano ei saman apteekkarin aikana muutu kovin usein (Kuva 10). Kyselyyn vastanneista 72 apteekista 51 vastasi, ettei johtoryhmän kokoonpano ei ollut muuttunut kertaakaan. Tällainen pysyvyys antaa hyvät mahdollisuudet pitkäjänteiselle johtoryhmätoiminnalle, jolla voidaan pureutua syvällisemmin mm. apteekin strategian pitkäaikaiseen suunnitteluun.



Kuva 10. Johtoryhmän kokoonpanon muutokset (n=72)

Muutokset proviisoritilanteessa ovat suurin syy siihen, että johtoryhmän kokoonpano apteekissa muuttuu (Taulukko 1). Kyseessä voi olla irtisanoutuminen, apteekkiluvan saaminen, äitiysloma, työpaikanvaihto tai muu muutos proviisorikunnassa. Joissain apteekeissa johtoryhmän kokoonpano on vaihtuva, ja se kootaan aina tarpeen mukaan riippuen siitä, mitä asioita johtoryhmässä käsitellään. Tällöin jatkuvuutta johtoryhmätoiminnassa edustavat proviisorit ja apteekkari. "Muut syyt"-osiossa johtoryhmän kokoonpanoon oli tullut uusia jäseniä esim. farmaseutti, tai vastuut apteekissa olivat muuttuneet, ja näin uuden henkilön sisään ottaminen on ollut tarkoituksenmukaista. Vaihdoksen syynä on myös saattanut olla valitun henkilön motivaation lasku kyseiseen tehtävään.

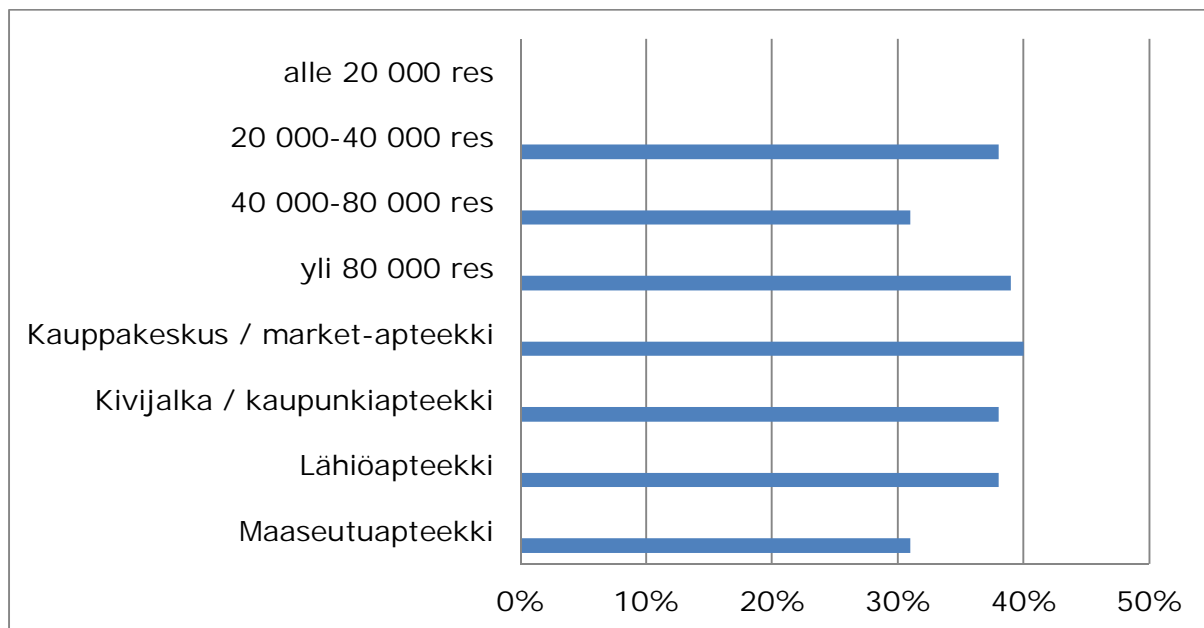
Taulukko 1. Syitä johtoryhmän kokoonpanoon muutoksiin

Syy	Vastanneiden lkm
Proviisoritilanteen muutokset	14
Johtoryhmän kokoonpano vaihtelee asialistan mukaan	4
Muut syyt	3
n=	21

Johtoryhmän kokoontumisfrekvenssi on esitetty taulukossa 2. Vastaukset jakaantuivat siten, että "vähintään kerran kuukaudessa" ja "tarvittaessa" ovat yleisimmät vastaukset. Kun tarkasteltiin sitä, kuinka usein johtoryhmä kokoontuu apteekkien koon ja sijainnin suhteen, havaittiin, että maaseutuapteeekeissa kokoonnutaan harvemmin kuin kaupungissa tai sen yhteydessä olevissa apteekeissa. Apteekin koko ei suoraan vaikuta johtoryhmän kokoontumisfrekvenssiin (Kuva 11).

Taulukko 2. Johtoryhmän kokoontumisfrekvenssi (n=72)

Syy	Vastanneiden lkm
Vähintään kerran kuukaudessa	28
Kerran kahdessa kuukaudessa	12
Harvemmin kuin kerran kahdessa kuukaudessa	10
Tarvittaessa	22



Kuva 11. Apteekit, joissa johtoryhmä kokoontuu vähintään kerran kuukaudessa, koon ja sijainnin mukaan

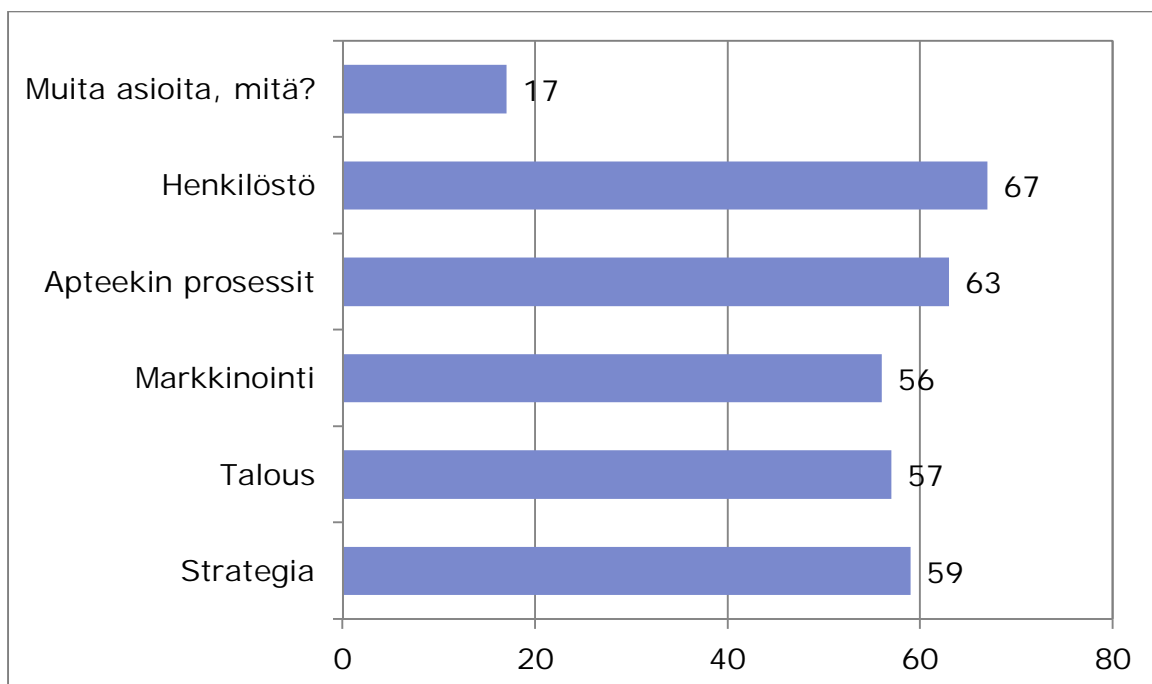
Tarkentavassa kysymyksessä kysyttiin, sitä, kenen aloitteesta johtoryhmän kokoontuminen voidaan tehdä? Tähän kysymykseen tuli 19 vastausta. Seitsemässä vastauksessa aloite kokoontumiseen voi apteekkarilta tai proviisorilta, kuudessa vastauksessa apteekkari tekee aloitteen ja kuusi vastaajaa vastasi aloitteen voivan tulla keneltä tahansa.

Tämä tarkentava kysymys tuo tietoa siitä, miten valtasuhteet apteekeissa jakautuvat. Apteekin näyttävät jakaantuvan hyvin tasaisesti sen suhteen, kuka voi olla alullepanija johtoryhmän kokoontumiseksi, vaikka apteekkari näyttää olevan vieläkin usein mukana johtoryhmän kokoontumisesta päättämisessä.

## 4.2. JOHTORYHMIEN KÄYTÄNNÖN TOIMINTA APTEEKEISSA

### 4.2.1. Johtoryhmässä käsiteltävät asiat ja sen tavoitteet

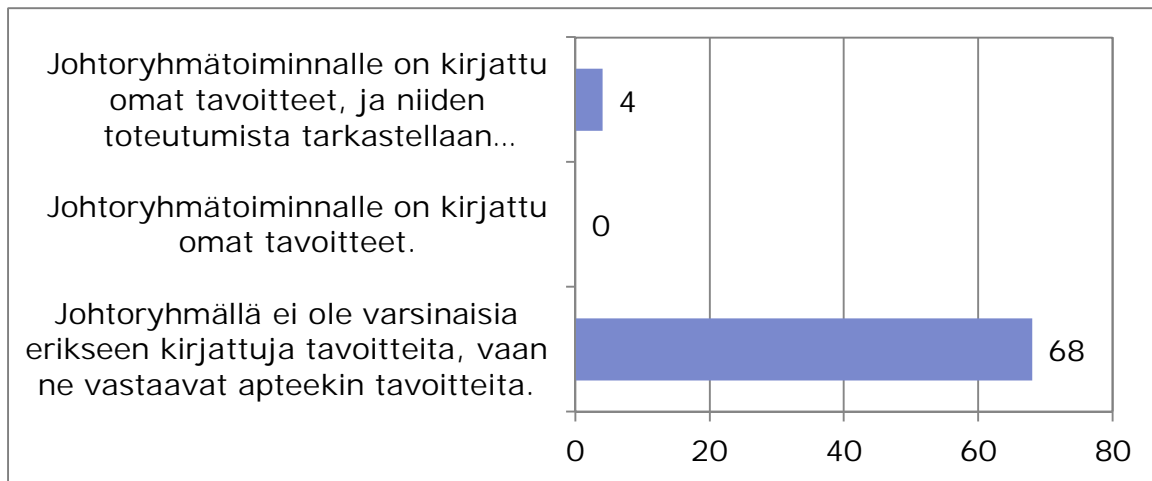
Johtoryhmässä käsiteltävät asiat ovat pääsääntöisesti hyvin samanlaisia, kuin mitä yritysten johtoryhmissä käsiteltävät asiatkin yleensä ovat (Kuva 12). Eniten käsitellään apteekin henkilöstöasioita (67 kpl) sekä apteekin prosesseja (63 kpl). Apteekin strategia, markkinointi ja apteekin talous ovat myös esille useimpien johtoryhmien asialistoilla.



Kuva 12. Apteekkien johtoryhmissä käsiteltävät asiat (n=72)

Avoimissa vastauksissa tuli esiin useita aiheita, kuten koulutus- ja koulutus suunnitelmat, henkilöstön esiin tuomat asiat, sekä kehityshankkeet sekä tietotekniikka. Muutamassa vastauksessa todettiin, että johtoryhmässä käsitellään "kaikkia esiin tulevia asioita".

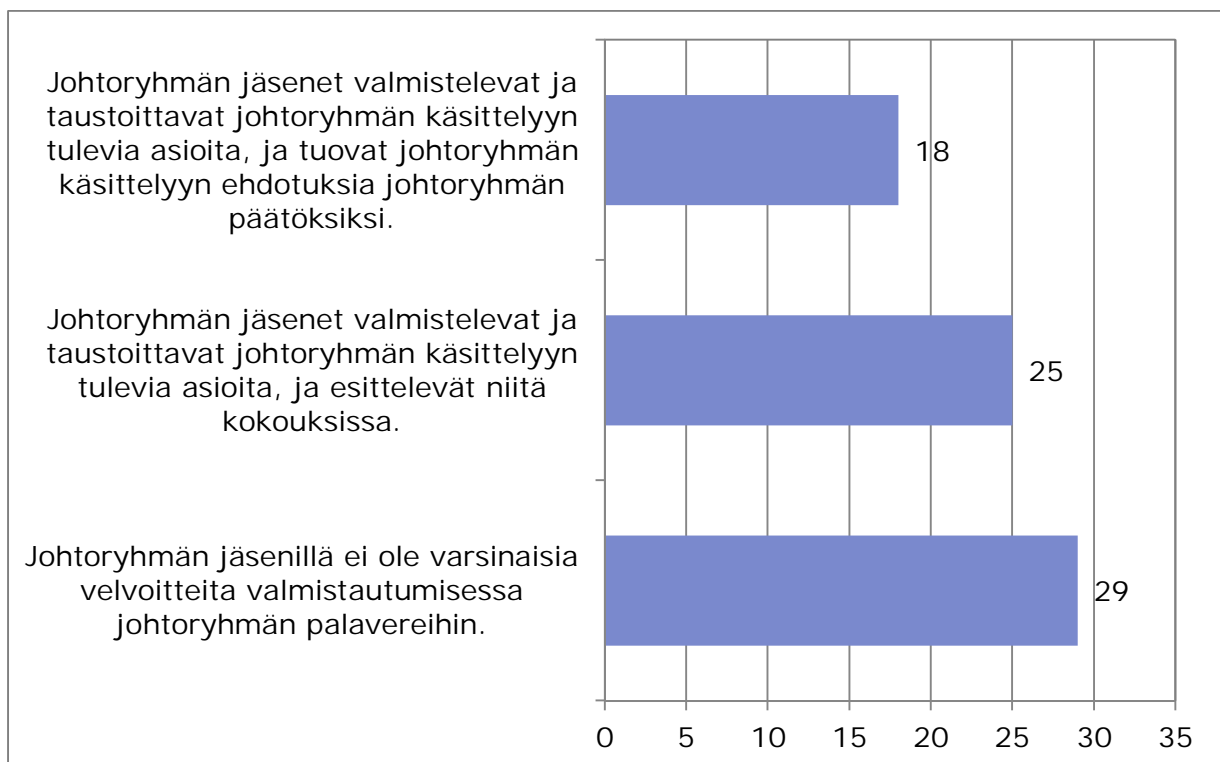
Näyttää siltä, että melkein kaikissa johtoryhmätoimintaa harjoittavissa apteekeissa apteekin omat tavoitteet vastaavat johtoryhmän tavoitteita (Kuva 13). Jos tavoitteet on kirjattu, niin niiden toteutumista myös tarkastellaan säännöllisesti.



Kuva 13. Johtoryhmän tavoitteet apteekissa (n=72)

#### 4.2.2. Johtoryhmäkokoukset ja päätöksen teko ja niistä tiedottaminen

Suurella osalla apteekkeja (29 vastausta) johtoryhmätyöskentelyyn ei kuulu valmistautuminen tulevaan kokoukseen (Kuva 14). Muissa vastanneissa apteekkeissa johtoryhmän jäsenet valmistelevat kokouksia eriasteisesti.



Kuva 14. Valmistautuminen johtoryhmän kokouksiin (n=72)



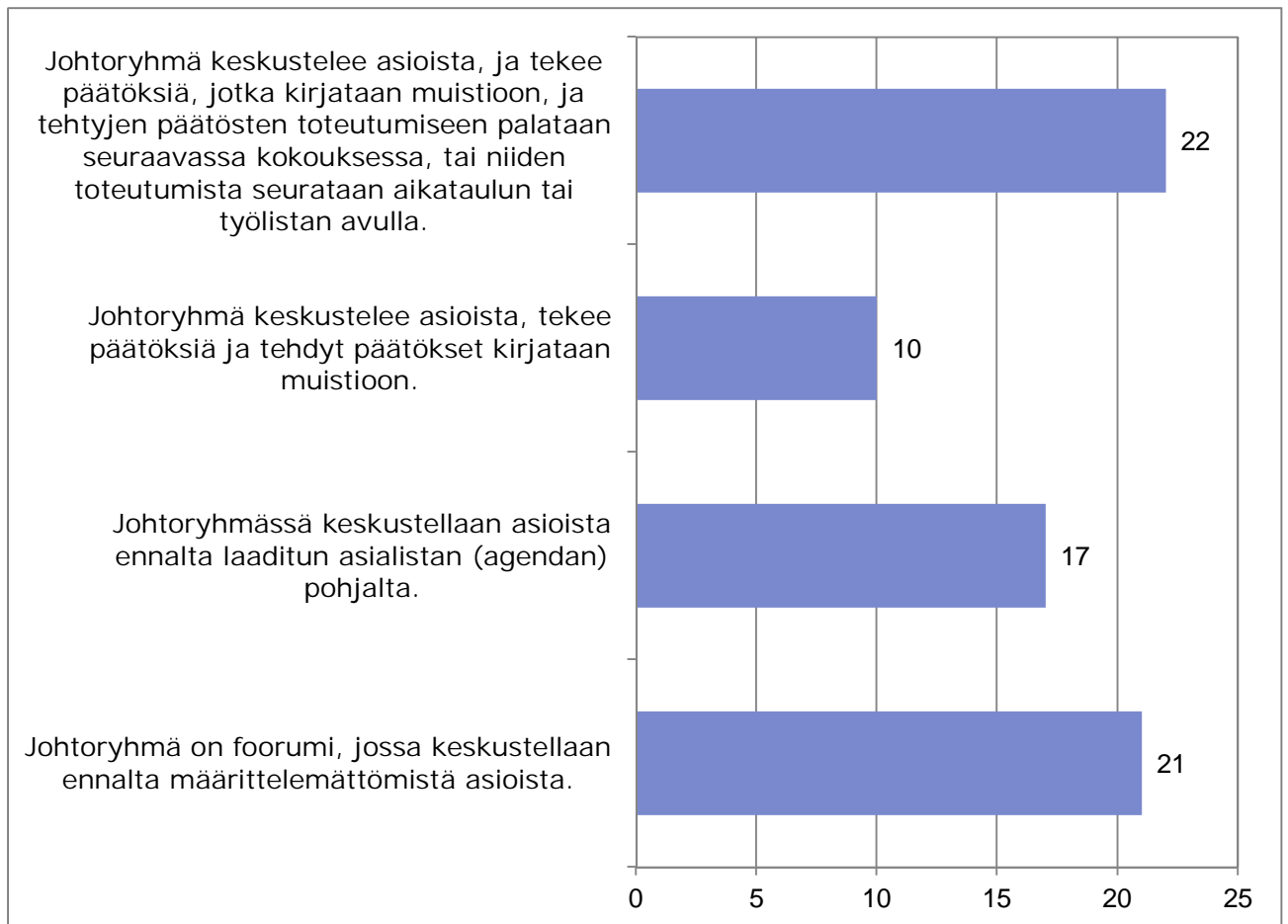
Suurimmassa osassa apteekkeja päätös johtoryhmässä tehdään yhdessä, ja näin sitoutetaan kaikki yhteisiin päätöksiin (Kuva 15). Neljäsosassa apteekkeja apteekkari pitää päätäntävällän itsellään, ja johtoryhmän rooli on vain neuvoa antava.

Avoimissa vastauksissa esiin tuli se, että joissain apteekkeissa toimintatapa vaihtelee tilanteen mukaan. Yhdessä apteekissa koko henkilökunta osallistuu päätöksiin, ja johtoryhmä on valmisteleva ja katselmoiva elin.



Kuva 15. Päätöksenteko johtoryhmässä (n=71)

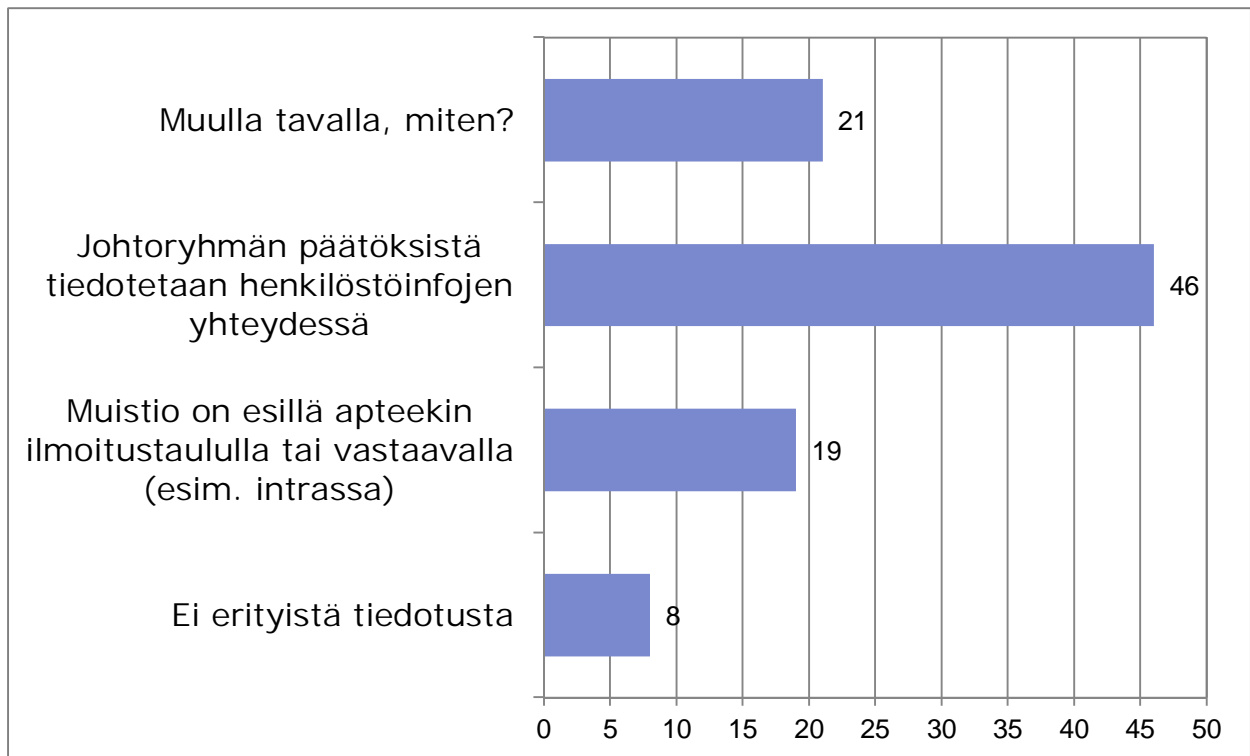
Kolmasosa vastaajista määrittelee johtoryhmän keskustelufoorumiksi, mutta yhtä suuri osa kertoo toiminnan olevan hyvinkin järjestelmällistä ("tehtyjen päätösten toteutumiseen palataan seuraavassa kokouksessa"). Kolmasosa katsoo käytännön toiminnan olevan jotain tältä väliltä. Kahdessa kolmasosassa johtoryhmistä on olemassa agenda kokouksen läpivientiä varten (Kuva 16).



Kuva 16. Johtoryhmän kokouksiin valmistautuminen, dokumentointi ja seuranta (n=70)

Kuvassa 17 on esitetty tapoja, joilla johtoryhmän päätöksistä tiedotetaan henkilöstölle. Vapaissa vastauksissa viitattiin usein sähköisiin tiedottamisen välineisiin. Esim. intra, ja sähköinen ilmoitustaulu mainittiin. Lisäksi vastauksissa kerrottiin erilaisista muista vähemmän vakiintuneista ja määriteltävistä käytännöistä kuten "torikokoukset", ja proviisorien kertomana välittyvä viestintä. Myös henkilöstöpalavereissa tiedotetaan johtoryhmässä keskustelluista asioista ja siellä tehdyistä päätöksistä.

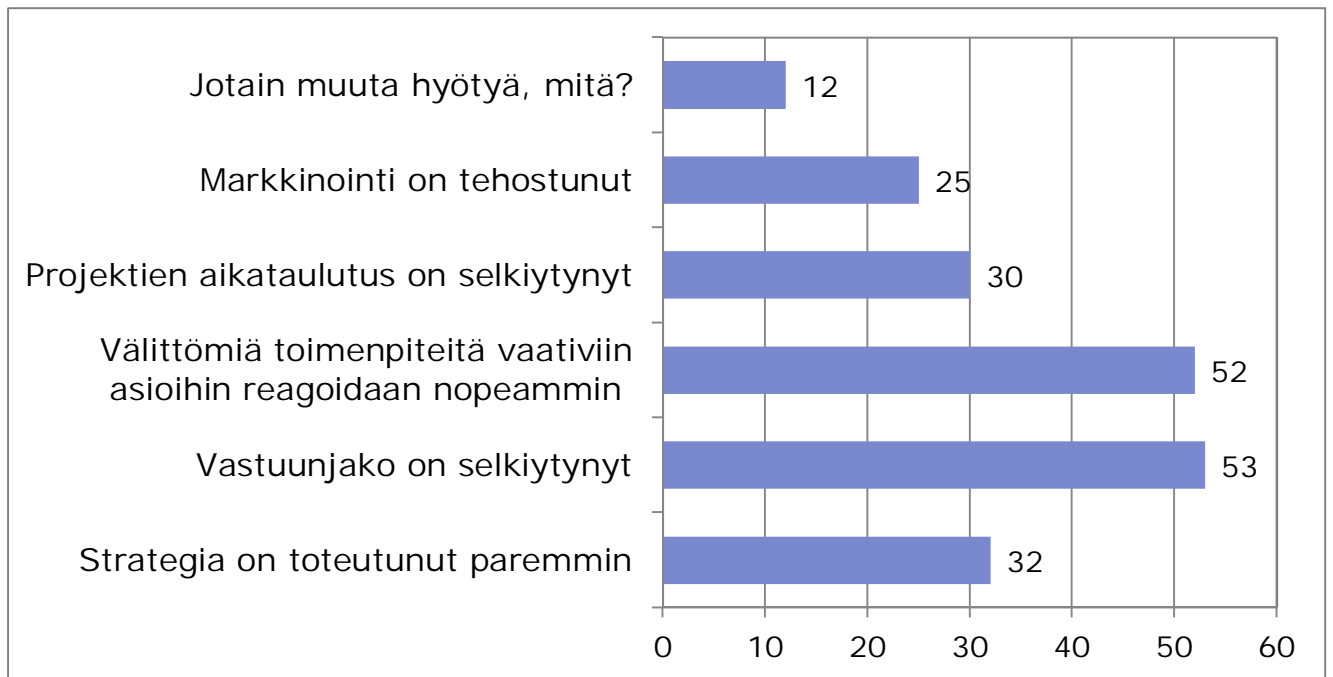
Harvassa apteekissa jätetään tiedottamatta johtoryhmän tekemistä päätöksistä. Kokonaisuutena sähköiset viestintävälineet olivat yleisimpiä. Vaihtoehtona tai lisäksi niille olivat suulliset viestintämuodot, joista henkilöstökokoukset ovat tärkeimpänä.



Kuva 17. Johtoryhmän päätöksistä tiedottaminen (n=70)

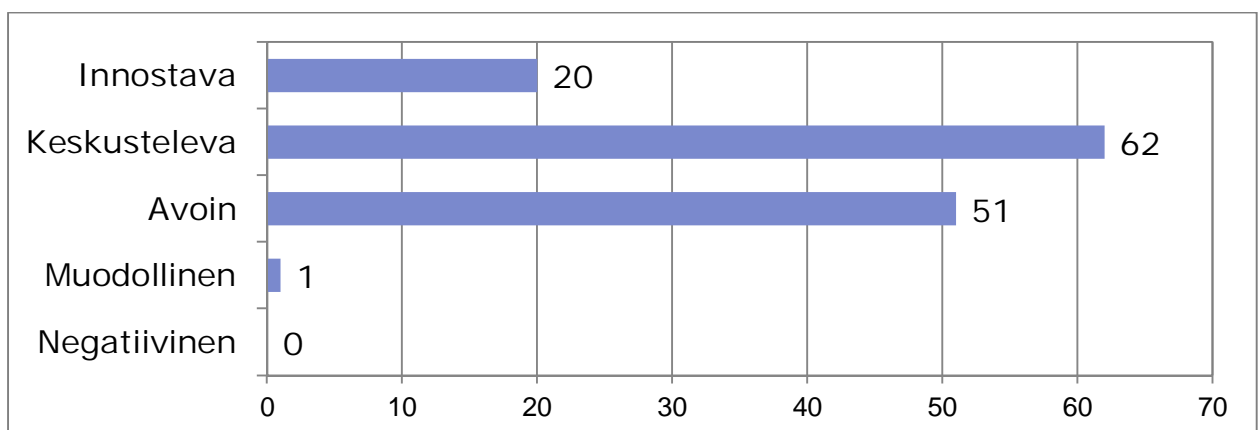
#### 4.3. JOHTORYHMÄTOIMINNAN VAIKUTUKSET APTEEKIN TOIMINTAAN JA ILMAPIIRIIN

Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että johtoryhmätoiminta on selkiyttänyt vastuunjakoja ja välittömiä toimenpiteitä vaativiin asioihin reagoidaan nopeammin. Myös strategian toteuttaminen on parempaa (Kuva 18). Myös projektien aikatalutuksen koetaan selkiytyneen. Vapaissa vastauksissa mainittiin toiminnan tehostuminen, ja asioiden valmistelun tehokkuus. Ajan säästyminen, sisäisen informaation kulun parantuminen ja henkilöstön sitouttaminen päätöksiin mainittiin myös. Johtoryhmätyöskentelyssä tulevat myös paremmin esiin päätettävän asian eri näkökohdat ja mahdolliset vaihtoehdot toimintasuunnat.



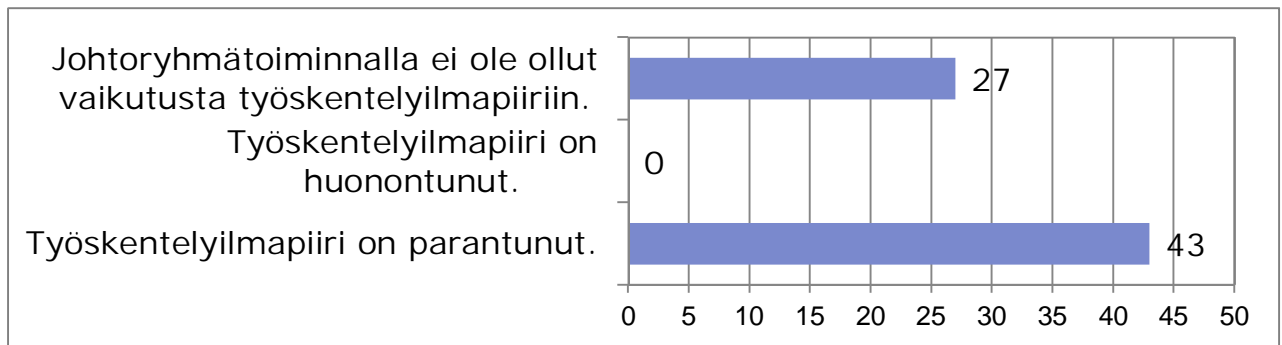
Kuva 18. Johtoryhmätoiminnan hyödyt apteekkeille (n=72)

Kuvassa 19 on esitetty miten kyselyyn vastanneet ovat kokeneet johtoryhmätoiminnan työskentelyilmapiirin. Tulosten perusteella johtoryhmien työskentelyilmapiiriä apteekkeissa voisi kuvata sanoilla avoin ja keskusteleva. Vastaajista 20 on kokenut johtoryhmän työskentelyilmapiirin innostavaksi. Negatiiviseksi ilmapiiriä ei kokenut kukaan.



Kuva 19. Johtoryhmän työskentelyilmapiiri (n=72)

Kysyttäessä arviota apteekin johtoryhmätoiminnan vaikutuksista apteekin työskentelyilmapiiriin yleensä, käy ilmi että toiminnalla on ollut selkeä positiivinen vaikutus, tai vähintäänkin vaikutus on ollut neutraali (Kuva 20).



Kuva 20. Johtoryhmätoiminnan vaikutus apteekin työskentelyilmapiiriin.

Vapaita kommentteja tuli 32 vastaajalta, ja niiden sisältämiä ajatuksia on koostettu alle. Kursiivilla merkityt kohdat ovat suoria lainauksia vastauksista. Eniten vapaissa kommentteissa käsiteltiin johtoryhmätyöskentelyn etuja. Strategiatyön suorittaminen ja toteuttamisen koettiin helpottuvan johtoryhmä-mallissa. Asioiden käsittely paranee, kun useampi henkilö miettii asioita, ja siitä tulee niin myös moniulotteisempaa.

Työskentely tehostuu, ja on suunnitelmallisempaa. Viikoittainen johtoryhmätyöskentely pitää kaikki esimiehet tilanteen tasalla siitä mitä apteekissa ja alalla tapahtuu. Henkilöstö saadaan paremmin ottamaan kantaa asioiden kehittämiseen ja parantamiseen. Myös oma-aloitteisuus on lisääntynyt. "Pinon alimmat asiat" saadaan näin myös käsittelyyn.

Muutoksien läpi vieminen apteekissa on helpompaa, ja sitoutuminen tavoitteisiin on parantunut. Avoimuus on lisääntynyt, ja muidenkin ammattiryhmien mielipiteet pääsevät esiin. Ongelmallisiin asioihin on helpompi puuttua. Projektit menevät loppuun, eivätkä jää kesken.

Myös töiden delegointiasiat varsinkin apteekkarin ja proviisorien välillä olivat esillä. Koettiin hyvänä, että apteekkari kuulee luottohenkilöiden mielipiteet käsiteltävillä olevista asioista. Vastuunjakoon liittyvät kysymykset tulevat myös usein esiin johtoryhmätyöskentelyssä, ja johtoryhmä on hyvä vastuunjakamisen organisointiin. Proviisorin itsenäisyys, ja tietämys koko apteekin toiminnasta on lisääntynyt.

Johtoryhmätoimintaan liittyviä ongelmia käsiteltiin myös muutamassa vastauksessa. "Johtoryhmä"-sanon käytön koettiin saattavan aiheuttaa jollekin osalle henkilökunnasta "näppylöitä". Jotkut katsovat myös, että johtoryhmä-malli on liian byrokraattinen apteekkiin. Työyhteisössä voi ilmetä kateutta siitä, että proviisorit saavat yhdessä apteekkarin kanssa päättää asioista. Apteekkarin asema yrityksen omistajana koettiin myös joissakin vastauksissa ongelmalliseksi, ja katsottiin, että tämän takia johtoryhmätoiminta ei ole soveltuva apteekkimaailmaan. Johtoryhmä- ja monessa muussa työskentelyssä on se ongelma, että vain apteekkarilla on taloudellinen vastuu.

Muissa yrityksissä mm. teollisuudessa kaikilla osallistujilla on taloudellinen vastuu esim. oman osastonsa budjetista. Kahden sivuapteekin ja pääapteekin aikataulujen sovittaminen yhteen johtoryhmäkokouksen aikaan saamiseksi on myös hankalaa joissain apteekeissa. Myös apteekin henkilöstön resursointi on koettu ongelmaksi johtoryhmän kokouksen aikana.

Kahdessa vastauksessa pohdittiin apteekin kokoa ja johtoryhmätoiminnan mielekkyyttä pienessä apteekissa. "Suhteellisen pienissä työpaikoissa johtoryhmä on tarpeeton". Asiat keskustellaan päivittäisen työn lomassa. Pienen apteekin resurssit eivät välttämättä riitä johtoryhmätyöskentelyyn.

Laatutyötä yhdistettiin myös johtoryhmätyöskentelyyn. Johtoryhmätyöskentely nähtiin laatutyöhön liittyvän katselmuksen välineenä, kahdesti vuodessa kokoontuvana. Toisessa vastauksessa johtoryhmä ja johdon katselmus on erotettu toisistaan.

Muissa vastauksissa oli joukko sekalaisia kommentteja. Apteekin johtoryhmään saatetaan tarvittaessa kutsua myös muiden ammattiryhmien edustajia, ja se on joskus tarpeen uudistusten nopeuttamiseksi. Kahdessa vastauksessa annettiin johtoryhmätyöskentelystä epämuodollisempi ja vapaampi määritelmä, ja kuvailtiin enemmänkin johtamista yleensä.

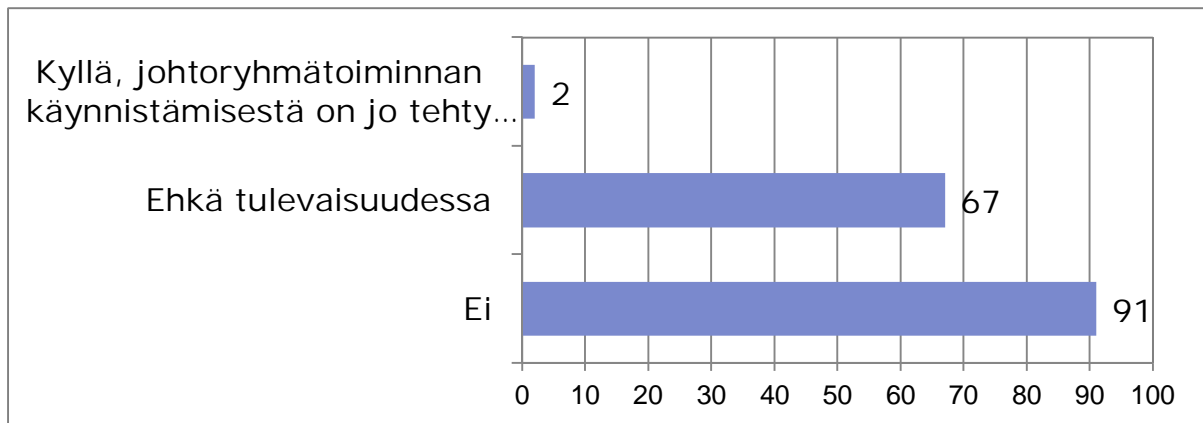
Muutamia osuvia sitaatteja vastauksista:

- "johtoryhmä on tiedotuksen kannalta ehdoton juttu."

- "en luopuisi enää johtoryhmätyöskentelystä"

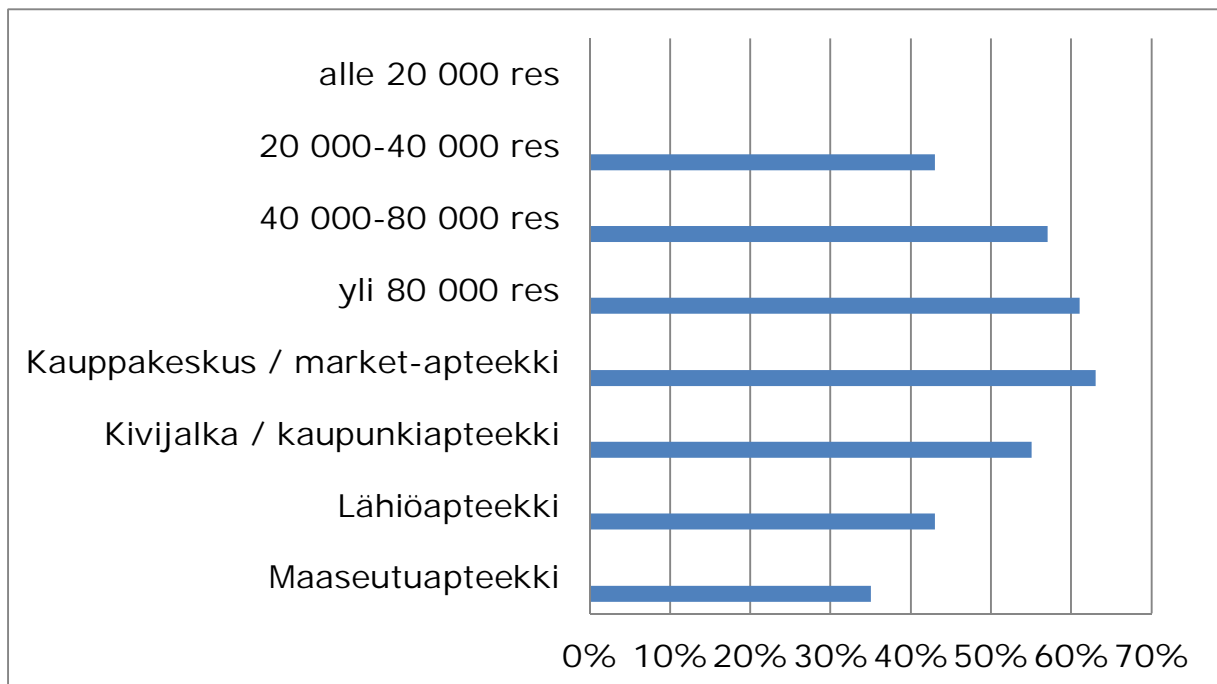
- "suosittelen lämpimästi johtoryhmätyöskentelyn aloittamista jokaiselle apteekille"

Kysymykseen vastasi 160 apteekkaria ja vastaukset on esitetty kuvassa 21. Nyt kyselyyn vastanneista apteekeista johtoryhmätoimintaa oli 73 apteekissa, ja 2 vastanneista apteekeista on jo tehnyt päätöksen johtoryhmätoiminnan aloittamisesta. Vastaajista 67 mahdollisesti suunnittelee toiminnan käynnistämistä tulevaisuudessa. Johtoryhmätoiminnan käynnistämiseen on siis nähtävissä selkeää kiinnostusta.



Kuva 21. Onko johtoryhmätoimintaa tarkoitus käynnistää apteekissanne n=160

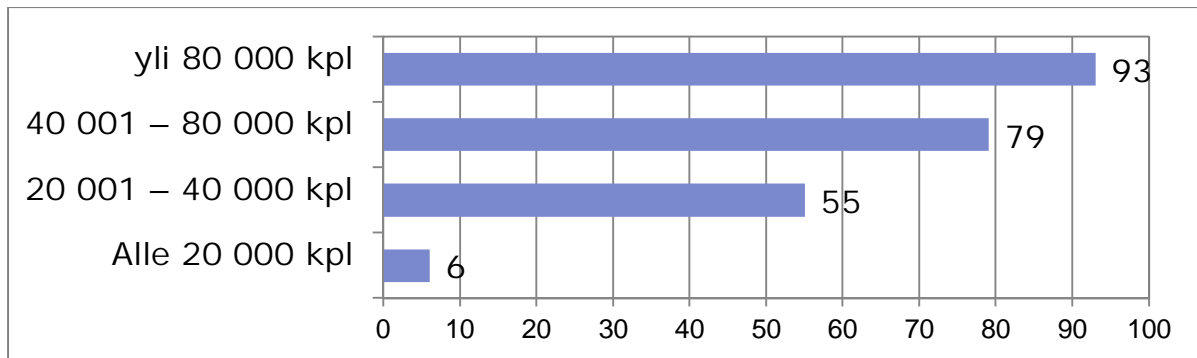
Kun asiaa tarkastellaan apteekin koon ja sijainnin perusteella, voidaan todeta, että suuremmat apteekit suunnittelevat tai ovat käynnistämässä johtoryhmätoimintaa useammin kuin pienet, ja vastaavasti kaupunkiapteekit useammin, kuin maalaisapteekit (Kuva 22).



Kuva 22. Johtoryhmän perustamista harkitsevat tai siitä päätöksen tehneet apteekit koon ja sijainnin mukaisesti (n=67)

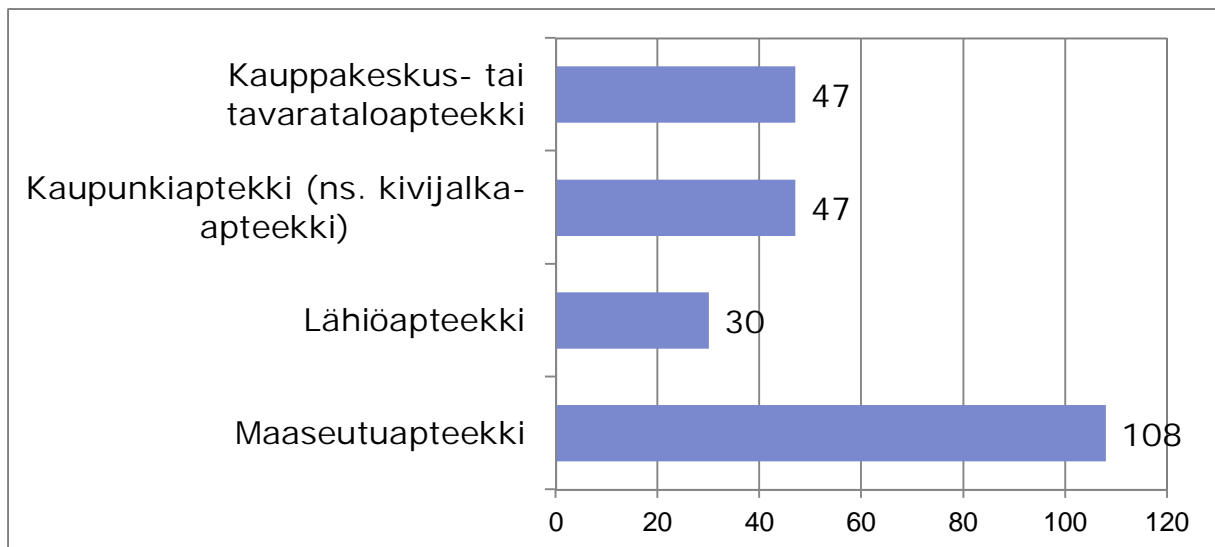
#### 4.4. TAUSTAKYSYMYKSET

Vastanneiden apteekkien koko reseptilukumäärään perustuen on esitetty kuvassa 23.



Kuva 23. Kyselyyn vastanneiden apteekkien koko (reseptilukumäärään perustuen)  $n=233$ .

Suurin osa vastanneista apteekeista luokittelee itsensä maaseutuapteekiksi. Kaupunkiapteekkeja eli ns. kivijalka-apteekkeja sekä kauppakeskusapteekkeja oli vastanneissa täsmälleen yhtä paljon.



Kuva 24. Kyselyyn vastanneiden apteekkien koko apteekkityypin mukaan ( $n=233$ ).



## 5. Johtopäätökset ja pohdinta

Johtoryhmätoiminta on yleisempää ns. normaalia liiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä kuin apteekeissa. Tämä saattaa johtua siitä, että apteekeissa on myös hyvin pieniä yksiköjä, joissa johtoryhmätoiminta ei yleisesti käsitetyssä muodossaan ole tarpeellista. Apteekki on myös osa terveydenhuoltojärjestelmää, joissa johtoryhmätoiminta ei välttämättä ole niin yleistä, kuin yritysmaailmassa. Apteekit ovat muutoinkin mittareilla hyvin hajanainen ryhmä, ja vaatimukset tehokkaalle johtamiselle ovat vaihtelevat. Dynaaminen market-apteekki ja maaseudulla toimiva apteekki ovat tässä suhteessa erilaisessa asemassa.

Kun verrataan apteekkien johtoryhmätoiminnan yleisyyttä ns. normaaleihin yrityksiin, voidaan havaita, että samoin, kuin normaaleissa yrityksissä, johtoryhmätoiminta yleistyy yrityksen koon kasvaessa. On ymmärrettävää, että kun apteekin koko kasvaa, ja henkilöstön määrä nousee, niin asioiden organisointi vaatii enemmän paneutumista ja järjestelmällisyyttä. Samoin apteekin sijainti vaikuttaa johtoryhmätyöskentelyn yleisyyteen. Market-apteekki on dynamisemmalla liikepaikalla ja asiakkaat enemmän shoppailu-orientoituneita. Tämä vaatii apteekilta mukautumista olosuhteisiin. Johtoryhmiä on myös joissakin pienemmissä apteekeissa. Pieni apteekki saattaa olla haastavassa liikepaikassa, ja vaatia aktiivista liiketaloudellista ohjailua. Myös apteekkarin tausta saattaa vaikuttaa johtoryhmän perustamiseen. Jos tausta on esim. teollisuudessa, jossa johtoryhmätoimintaan on totuttu, saattaa tämä toimintatapa seurata mukana omaan apteekkiin.

Proviisorien ja apteekkarien välinen yhteistyö on olennainen osa apteekin johtamista. Ei olekaan yllätys, että johtoryhmän perustamisen syynä on usein tämän linkin vahvistaminen. Toiseksi eniten mainintoja saanut tiedonkulun parantaminen liittyy osittain samaan asiaan. Kun tiedonkulku on säännöllistä tai sille on olemassa oma kanava, niin yhteistyö vahvistuu. Kolmannen ryhmän muodostavat muutostilanteisiin liittyvät syyt: apteekin muuttaminen, strategia työ, ja apteekin kehittäminen. Apteekkarin vaihdos mainittiin myös syynä johtoryhmätoiminnan käynnistämiseksi. Nämä tiedot tukevat EK:n tutkimuksessa tehtyä havaintoa siitä, että muutosvaiheessa olevissa yrityksissä johtoryhmätoiminta on yleisempää, kuin ns. staattisessa vaiheessa olevissa yrityksissä.

Johtoryhmätoiminnan voidaan sanoa olevan vakiintunut käytäntö niissä apteekeissa, joissa johtoryhmätoimintaa on olemassa. Melkein puolessa vastanneista apteekeista johtoryhmä on ollut olemassa yli kolme vuotta. Tällaisessa ajassa on oletettavaa, että johtoryhmätoiminnasta on jo olemassa kokemuksia, ja sitä on voitu kehittää eteenpäin. Marketapteekit erottuivat hieman muusta joukosta johtoryhmien toiminta aikaa

kysyttäessä. Koko kyselyyn vastanneista vajaa puolet sanoo harkitsevansa johtoryhmän perustamista, joten voidaan sanoa, että johtoryhmätoiminnan käynnistäminen on useassa apteekissa keskustelun alla oleva asia.

Jäsenten lukumäärä ja kokoonpano vaihtelee apteekista toiseen. Suurimpia johtoryhmät ovat marketapteekissa, ja pienimpiä maalaisapteekissa. On kyseenalaista, voiko kahden jäsenen muodostama kokonaisuus kutsua ryhmäksi. Joissakin paikoissa johtoryhmällä käsitetään vain apteekkari ja proviisorit, joissakin taas mukana on muiden henkilöstöryhmien edustajia. Johtoryhmä saattaa olla rakennettu niin, että mukana on ainakin yksi edustaja kustakin henkilöstöryhmästä, tai sitten esim. asiakaspalvelusta tai tilauksesta vastaava henkilö kuuluu kokoonpanoon. Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja kokemus vaikuttavat myös varmasti johtoryhmän jäsenyyteen. Jos on esim. aikaisemmissa työpaikoissaan ollut mukana vastaavassa toiminnassa tai kehitystehtävissä, niin lienee luonnollista, että tämä jatkuu myös apteekissa, riippumatta siitä mitä henkilöstöryhmää edustaa. Mielenkiintoinen yksityiskohta on myös se, että kaikissa apteekissa apteekkari ei ole mukana johtoryhmässä. Herää kysymys, miten tällainen apteekkari osallistuu apteekin johtamiseen.

Jo aiemmin mainitusta johtoryhmätoiminnan vakiintuneisuudesta kielii myös se, että johtoryhmän kokoonpanon muutokset ovat suhteellisen harvinaisia. Yli 70% vastaajista ilmoitti, että johtoryhmän kokoonpano ei ole muuttunut. Toista ääriäitää edustaa yksittäisen apteekin malli, jossa johtoryhmän kokoonpano muuttuu kokouskohtaisesti käsiteltävistä asioista riippuen. Tämä kertoo dynaamisesta apteekista, jossa aika käytetään tehokkaasti, toisaalta tämä luo johtoryhmätoimintaan epäjatkuvuutta, jos kokoonpano vaihtelee paljon kokouksesta toiseen. Tällaista toimintatapaa olisikin ehkä syytä kuvata muulla tavoin kuin johtoryhmätoimintana.

Syyt pysyviin vaihdoksiin ovat hyvin luonnollisia, ne liittyvät pääasiassa eri syistä johtuvaan proviisoritilanteen vaihteluun.

Noin kolmannes johtoryhmistä kokoontuu vähintään kerran kuussa, mitä voidaan pitää melko tiheänä tahtina kokoontumisille. Muutostilassa olevalle apteekille tämä on varmaankin tarpeen. Koska johtoryhmätoiminnan tarkoituksena on yleensä käsitellä pidemmän aikavälin asioita saattaa liian tiuha kokoontumisfrekvenssi olla jo apteekin päivittäistä toimintaa rasittavaa. Henkilökuntakommenteissa mainittiin resurssiongelmat johtoryhmän kokoontuessa. Toisaalta jos johtoryhmä kokoontuu vain tarvittaessa (myös noin kolmasosa vastauksista) voidaan katsoa, että toiminta ei ole kovin vakiintunutta ja järjestelmällistä. Aloite kokouksen pitämiseen voi tulla monelta taholta. Oli hieman yllättävää, että kolmasosassa apteekista kuka tahansa johtoryhmän jäsen voi ehdottaa ryhmän kokoontumista. Henkilöyhtiössä voisi perusoletuksena pitää sitä, että yrityksen omistaja, tässä tapauksessa siis apteekkari, pääsääntöisesti kutsuisi johtoryhmän kokoon. Ryhmän muiden jäsenten aktiivisuutta

kokoon kutsumisessa voi pitää merkinä hyvästä sitoutumisesta ja uskosta tähän toimintaan.

Johtoryhmien agendat ovat apteekeissa hyvin samanlaiset. Kaikki yritystoiminnan pääelementit ovat niissä hyvin edustettuna. Toimialan työntekijävaltaisuus näkyy siinä, että henkilöstöasiat nousevat hieman muita käsiteltäviä asioita yleisemmäksi.

Apteekkien johtoryhmien toiminnan tavoitteet ovat yleensä samat, kuin apteekin tavoitteet. Joissain tapauksissa toiminnalle on laadittu omat tavoitteet. Nämä saattavat koskea esim. aikatauluissa pysymistä, tai kokoontumisen säännöllisyyttä. Jos näiden tavoitteiden toteutumista vielä seurataan, voidaan toimintaa kuvata jo edistykselliseksi.

Palaveriin valmistautumisen käytännöissä on eroja. Reilussa kolmasosassa vastanneista apteekeista palaverihin ei tarvitse valmistautua, mikä kertoo siitä, että kokouksen luonne on enemmänkin keskusteleva, ja johtoryhmä toimii ehkä enemmän informaatiokanavana. Vajaa kolmasosa vastaajista kertoo, että jonkinlaista valmistautumista tehdään. Neljäsosassa tutkitusta aineistosta myös valmistellaan ehdotuksia johtoryhmän päätettäväksi. Tällaisessa tilanteessa johtoryhmän jäsenet ottavat jo enemmän vastuuta tekemisistään, ja paneutuvat työhönsä syvällisesti. Jos sinun pitää tehdä johtoryhmälle ehdotus päätöksestä, olet varmasti tarkastellut asiaa ensin monelta kantilta.

Suurin osa (noin 2/3) apteekkien johtoryhmistä tekee päätöksiä yhdessä. Tämä edistää johtamisen ilmapiiriä, ja jokaisella on tällöin mahdollisuus kokea tulevansa osalliseksi asioiden päättämistä. Vanhakantaisempaa mallia edustavat noin neljäsosa apteekeista, joissa päätökset tekee loppujen lopuksi apteekkari.

Johtoryhmien toimintatavat ja dokumentointi vaihtelevat suuresti. On keskustelevia johtoryhmiä, ja toisaalta johtoryhmiä, joissa tehdään selkeitä päätöksiä apteekin asioista. Dokumentointi myös vaihtelee suuresti. Noin kolmasosa vastanneista kertoo että kokouksesta tehtyyn muistioon myös palataan seuraavassa kokouksessa. Jos toiminta on näin hyvin organisoitua, voidaan olettaa, että myös tulokset johtoryhmätoiminnasta ovat selvästi havaittavissa.

Henkilökuntaa informoidaan johtoryhmäpäätöksistä henkilöstöinfoissa. Tämä tapa varmistaa sen, että tehdyt päätökset ja niiden taustat tulevat hyvin selvitettyä. Joskus johtoryhmätoiminta koetaan etäiseksi apteekin päivittäisestä toiminnasta. Kun informaatiota välitetään vain henkilökohtaisesti, pääsee johtoryhmätoiminta lähemmäs henkilökuntaa. Henkilöstöinfossa on myös mahdollisuus kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen, jolloin käsiteltäviä asioita voidaan selventää, ja väärinymmärryksen mahdollisuus vähenee.

Johtoryhmätoiminta on selkeästi ollut hyödyllistä apteekeille. Eräs kommentoija totesi "En luopuisi enää johtoryhmätyöskentelystä", mikä summaa hyvin toiminnan

moninaisia hyötyjä. Jo aiemmin johtoryhmän perustamissyissä mainittu apteekkarin ja proviisorien välisen yhteistyön parantaminen näkyy vastuunjaon selkiytymisenä. Nopeampi reagointi asioihin kertoo siitä, että toiminta tehostuu ja organisoituminen paranee. Melkein puolessa apteekteista strategia on johtoryhmätoiminnan seurauksena toteutunut paremmin, mikä korreloi hyvin kirjallisuudessa mainittuihin johtoryhmätoiminnan tavoitteisiin, joista strategian toteuttaminen on tärkein. Täytyy silti muistaa, että apteekki on myös lääkehuoltoketjun osa, ja strateginen toiminta ei ole toiminnan keskiössä yhtä paljon kuin ns. normaaleissa yrityksissä.

Työskentelyilmapiiri apteekkien johtoryhmissä on hyvä, vaikka sitä ei kovin usein kuvatakaan innostuneeksi. Todennäköisesti apteekin tyyppisessä organisaatiossa on niin paljon käsiteltäviä asioita, että perusasioiden pyörittäminen vie aikaa enemmän dynaamisuudelta. Tutkimuksessa havaittu koko apteekin työskentelyilmapiirin parantuminen saattaa olla seurausta vastuiden selkeämmästä jakautumisesta, asioiden nopeammasta etenemisestä ja organisoinnin paranemisesta. Ideaalitulanteessa nämä asiat helpottavat apteekin päivittäistä elämää, kun toiminta tehostuu.

Keskimääräinen suomalaisen apteekin johtoryhmätoiminta on hyvin monimuotoista. Kokoonpanot, koot ja työskentelytavat vaihtelevat siten, että ei voida määrittellä keskimääräistä suomalaisen apteekin johtoryhmää. Tärkein yhdistävä tekijä tuntuu olevan käsiteltävien asioiden aiheet, joita ovat talous, henkilöstö, strategiat, prosessit ja markkinointi. Apteekkeja voidaan selkeästi jakaa useisiin ryhmiin johtoryhmätoiminnan mukaan. On keskustelevia johtoryhmiä, jotka ovat todennäköisesti apteekkarivetoisia, ja lähempänä perinteistä apteekkarikeskeistä johtamista. Tästä yksittäisen johtoryhmän jäsenen vaikutusvalta kasvaa portaittain. Merkittävä ero syntyy siinä, kun valmisteluvastuu muuttuu asioiden pohjustamisesta tietyn ehdotuksen esittämiseen johtoryhmän kokouksessa.

Tutkimuksesta huokuu tyytyväisyys johtoryhmätyöskentelyyn. Aineistossa ei tullut vastaan ainuttakaan tapausta, jossa johtoryhmätyöskentely olisi lopetettu tarpeettomana. Merkittävää on se, että tällaisella johtamisen organisoinnilla on pystytty parantamaan apteekin työskentelyilmapiiriä. Jo tämä yksistään tukee sitä käsitystä, että johtoryhmätoiminta on johtamisen työkaluna erittäin sovelias apteekin tyyppiseen yritykseen, joka on toisaalta osa lääkejaketjua, ja toisaalta kannattavaa toimintaa etsivä nykyaikainen liikeyritys.

## KIRJALLISUUSLÄHTEET

Apteekkariliiton vuosikatsaus, 2013.

Elinkeinoelämän keskusliitto: Järjellä, tunteella, vai vaiston varassa? PK-yritysten hallitus- ja johtoryhmätyöskentely läpivalaisussa. Tutkimusraportti, EK, 2009

Erkkilä P.: Hetki lyö - Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Vaasan yliopisto, 2012

Handelberg, J.: Aspects of top management team and firm growth, Aalto yliopisto 2012

Hulkkonen V.: Johtoryhmästä lisäarvoa organisaatiolle. HAUS kehittämiskeskus, Edita Publishing 2004

Kauppalehti 25.9.2013: Lehtiartikkeli "Näin minä johdan".

Koskelainen R.: Talent Management Suomessa - Suuryritysten johtoryhmien analyysi, Aalto yliopisto 2013

Komscha, A.: Vaikuttaako johtoryhmän ja hallituksen monimuotoisuus yrityksen kannattavuuteen? Aalto-yliopisto 2010

[http://hsepubl.lib.hse.fi/FI/ethesis/pdf/12426/hse\\_ethesis\\_12426.pdf](http://hsepubl.lib.hse.fi/FI/ethesis/pdf/12426/hse_ethesis_12426.pdf) Haettu 2.6.2014

Juuti P(toim.): Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto, Hansaprint, Helsinki, 2010

Mansukoski S, Mitronen L, Porenne P, Salmimies P: Käytännön johtoryhmätyöskentely. Talentum 2008

McKinsey & Company: Ideasta kasvuyritykseksi. Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. WSOY, Helsinki 1999

Reflect Career Partners Oy ja HRM Partners Oy: Tällainen on suomalainen johtoryhmä. Maanlaajuisen johtoryhmäkartoituksen tuloksia, 2013.

<http://www.hrmpartners.fi/fi/referenssit+ja+artikkelit/johtoryhmatutkimus+suomalai+syrikykset+tarvitsevat+monipuolisempia+johtoryhmia/> haettu 2.6.2014

Ristikangas V. ja Rinne T.: Johtoryhmästä tähtijoukkue, 2014

Spiik, K-M: Tulokseen tiimityöllä. Werner Söderström, 2003.

Skyttä, A: Tiimitytys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Innotiimi, Vantaa 2005

Talouselämä , Hammarsten H.: Taitava johtoryhmä hallitsee ajan, 20.3.2007  
<http://www.talouselama.fi/uutiset/taitava+johtoryhma+hallitsee+ajan/a2045284>  
haettu 3.6.2014

Uusitalo M: Apteekin ja sen asiakaspalvelun johtaminen; selvitys käytännöistä isoissa apteekeissa. PD-tutkielma, Helsingin yliopisto 2014

Åhman Helena, Bärlund Aija, Vatanen Annika ja WSOY: Voittajajohtoryhmät. Seitsemän askelta tulevaisuuden menestyjiksi. WS Bookwell OY, Juva 2007

## LIITTEET

LIITE 1 Kyselytutkimuksen kysymyssarja

LIITE 2 Saatekirje versio 1

LIITE 3 Saatekirje versio 2

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Syitä johtoryhmän kokoonpanoon muutoksiin	sivu 21
Taulukko 2. Johtoryhmän kokoontumisfrekvenssi	sivu 22

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Apteekeissa toimivat johtoryhmät (johtotiimit)	sivu 15
Kuva 2. Johtoryhmien määrä eri tyyppisissä apteekteissa	sivu 16
Kuva 3. Johtoryhmien määrä (%) eri kokoisissa apteekteissa reseptuurin mukaan luokiteltuna	sivu 16
Kuva 4. Syitä johtoryhmän perustamiseen	sivu 17
Kuva 5. Johtoryhmän toiminta-aika apteekteissa	sivu 18
Kuva 6. Johtoryhmän toiminta-aika yli 3 vuotta apteekin koon ja sijainnin mukaan	sivu 18
Kuva 7. Johtoryhmen koko kyselyyn vastanneissa apteekteissa	sivu 19
Kuva 8. Johtoryhmien, joissa on vähintään neljä jäsentä, määrät apteekin koon ja sijainnin mukaan	sivu 19
Kuva 9. Apteekin eri henkilöstöryhmien esiintyminen johtoryhmässä	sivu 20
Kuva 10. Johtoryhmän kokoonpanon muutokset	sivu 21
Kuva 11. Apteekit, joissa johtoryhmä kokoontuu vähintään kerran kuukaudessa, koon ja sijainnin mukaan	sivu 22
Kuva 12. Apteekkien johtoryhmissä käsiteltävät asiat	sivu 23
Kuva 13. Johtoryhmän tavoitteet apteekissa	sivu 24
Kuva 14. Valmistautuminen johtoryhmän kokouksiin	sivu 24
Kuva 15. Päätöksenteko johtoryhmässä	sivu 25
Kuva 16. Johtoryhmän kokouksiin valmistautuminen, dokumentointi ja seuranta	sivu 26
Kuva 17. Johtoryhmän päätöksistä tiedottaminen	sivu 27
Kuva 18. Johtoryhmätoiminnan hyödyt apteekkeille	sivu 28
Kuva 19. Johtoryhmän työskentelyilmapiiri	sivu 28
Kuva 20. Johtoryhmätoiminnan vaikutus apteekin työskentelyilmapiiriin	sivu 29
Kuva 21. Onko johtoryhmätoimintaa tarkoitus käynnistää apteekissanne	sivu 31

- Kuva 22. Johtoryhmän perustamista harkitsevat tai siitä päätöksen tehneet apteekit koon ja sijainnin mukaisesti sivu 31
- Kuva 23. Kyselyyn vastanneiden apteekkien koko (reseptilukumäärään perustuen) sivu 32
- Kuva 24. Kyselyyn vastanneiden apteekkien koko apteekkityypi mukaan sivu 33



## Liite 1

### KYSELYTUTKIMUKSEN KYSYMYSSARJA

#### Tutkimuksen taustatiedot

##### Apteekin koko (reseptilukumäärään perustuen)

1. yli 80 000 kpl
2. 40 000-80 000 kpl
3. 20 000-40 000 kpl
4. alle 20 000 kpl

##### Apteekin henkilöstö (lkm)

- 1 Proviisoreja\_\_\_\_\_
- 2 Farmaseutteja\_\_\_\_\_
- 3 Farmanomeja tai lääketyöntekijöitä\_\_\_\_\_
- 4 Teknisistä henkilökuntaa\_\_\_\_\_
- 5 Kosmetologeja\_\_\_\_\_
- 6 Muuta henkilökuntaa, mitä\_\_\_\_\_

##### Apteekin sijainti

- 1 Maaseutuapteekki
- 2 Lähiöapteekki
- 3 Kaupunkiapteekki (ns. kivijalka-apteekki)
- 4 Kauppakeskus- tai tavarataloapteekki

##### Varsinaiset kysymykset

##### 1. Toimiiko apteekissanne johtoryhmä (johtotiimi)

- 1 Kyllä
- 2 Ei

Jos vastasit ensimmäiseen kysymykseen kyllä, jatka kyselyyn vastaamista kysymyksestä 2, ja vastaa kysymyksiin 2-15. Jos vastasit ensimmäiseen kysymykseen ei, ole hyvä, ja siirry suoraan kysymykseen 16.

##### 2. Miksi johtoryhmä perustettiin?

---

---

---

---

---

3. Kauanko johtoryhmä on toiminut

- 1 Alle 1 vuotta
- 2 1-3 vuotta
- 3 yli 3 vuotta

4. Kuinka monta jäsentä johtoryhmässä on?

Tähän alasvetovalikko vaihtoehdot kahdesta yhdeksään ja viimeiseksi 10 tai enemmän

5. Mitä apteekkinne henkilöstöryhmiä johtoryhmässä on edustettuna?

- 1 Apteekkari
- 2 Proviisori
- 3 Farmaseutti
- 4 Farmanomi
- 5 Tekninen apulainen
- 6 Kosmetologi
- 7 Muu, mikä \_\_\_\_\_

6. Onko johtoryhmän kokoonpanossa tapahtunut muutoksia (ei koske sairauspoissaoloja ja muita esteitä)

- 1 Ei ole
  - 2 Kokoonpano on muuttunut kerran
  - 3 Kokoonpano on muuttunut kaksi kertaa tai useammin
- Jos muutoksia on tapahtunut, syyt muutoksiin ovat olleet \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

7. Kuinka usein johtoryhmä kokoontuu

- 1 Kerran kuukaudessa
- 2 Kerran kahdessa kuukaudessa
- 3 Harvemmin kuin kerran kahdessa kuukaudessa
- 4 Tarvittaessa, kenen aloitteesta \_\_\_\_\_

8. Mitä asioita johtoryhmässä käsitellään

- 1 Strategia
- 2 Talous

- 3 Markkinointi
- 4 Apteekin prosessit
- 5 Henkilöstö
- 6 Muut asiat, mitkä \_\_\_\_\_

9. Johtoryhmätoiminnan tavoitteet:

- 1 Johtoryhmällä ei ole varsinaisia erikseen kirjattuja tavoitteita, vaan ne vastaavat apteekin tavoitteita
- 2 Johtoryhmätoiminnalle on kirjattu omat tavoitteet
- 3 Johtoryhmätoiminnalle on kirjattu omat tavoitteet, ja niiden toteutumista tarkastellaan säännöllisesti

10. Johtoryhmän kokoukseen valmistautuminen

- 1 Johtoryhmän jäsenillä ei ole varsinaisia velvoitteita valmistautumisessa johtoryhmän palaveriin
- 2 Johtoryhmän jäsenet valmistelevat ja taustoittavat johtoryhmän käsittelyyn tulevia asioita, ja esittelevät niitä kokouksissa
- 3 Johtoryhmän jäsenet valmistelevat ja taustoittavat johtoryhmän käsittelyyn tulevia asioita, ja tuovat johtoryhmän käsittelyyn ehdotuksia johtoryhmän päätöksiksi.

11. Päätöksenteko johtoryhmässä

1. Johtoryhmä keskustelee asiasta ja apteekkari päättää
2. Johtoryhmä keskustelee ja tekee päätöksen yhdessä
3. Muu tapa,  
mikä \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Johtoryhmän käytännön toiminta ja toiminnan dokumentointi?

1. Johtoryhmä on foorumi, jossa keskustellaan asioista
2. Johtoryhmässä keskustellaan asioista ennalta laaditun asialistan (agendan) pohjalta
3. Johtoryhmä keskustelee asioista, tekee päätöksiä ja tehdyt päätökset kirjataan muistioon
4. Johtoryhmä keskustelee asioista, ja tekee päätöksiä, jotka kirjataan muistioon, ja tehtyjen päätösten toteutumiseen palataan seuraavassa kokouksessa, tai niiden toteutumista seurataan aikataulun tai työlistan avulla

13. Miten henkilökunta saa tietoa johtoryhmän tekemistä päätöksistä?

- 1 Ei erityistä tiedotusta
- 2 Muistio on esillä apteekin ilmoitustaululla tai vastaavalla (esim. intrassa)
- 3 Muulla tavalla, miten \_\_\_\_\_

14. Mitä hyötyä johtoryhmätoiminnasta on apteekille ollut?

- 4 Strategia on toteutunut paremmin
- 5 Vastuunjako on selkiytynyt
- 6 Välittömiä toimenpiteitä vaativiin asioihin reagoidaan nopeammin
- 7 Projektien aikataulut on selkiytynyt
- 8 Markkinointi on tehostunut
- 9 Jotain muuta hyötyä, mitä

---

---

---

---

13 Millainen johtoryhmän työskentelyilmapiiri on mielestänne ollut?

- 1 Negatiivinen
- 2 Muodollinen
- 3 Avoin ja keskusteleva
- 4 Innostava

14 Onko johtoryhmätoiminnalla mielestänne ollut vaikutusta apteekin työskentelyilmapiiriin?

- 1 Työskentelyilmapiiri on parantunut
- 2 Työskentelyilmapiiri on huonontunut
- 3 Johtoryhmätoiminnalla ei ole ollut vaikutusta työskentelyilmapiiriin.

15 Vapaa sana johtoryhmätoimintaan liittyvistä ajatuksista ja kokemuksistanne

---

---

---

---

---

16 Onko johtoryhmätoimintaa tarkoitus käynnistää apteekissanne

- 1 En näe tarvetta johtoryhmälle
- 2 Kyllä, johtoryhmätoiminnan käynnistämisestä on tehty päätös.
- 3 Johtoryhmätoiminnan käynnistäminen saattaa olla ajankohtaista seuraavan vuoden aikana.

KIITOS OSALLISTUMISESTANNE!

## Liite 2

### Kyselytutkimus apteekkien johtoryhmätoiminnasta

Arvoisa apteekkari

Olen ApteekkiFarmasian erikoistumisopintoja (PD) Itä-Suomen Yliopistossa suorittava proviisori. Opiskeluihin kuuluvana projektityönä teen tutkimusta Suomen apteekkien johtoryhmätoiminnasta. Tarkoitukseni on kartoittaa johtoryhmätoiminnan laajuutta, toimintatapoja ja toiminnasta saatuja kokemuksia Suomen apteekeissa. Tutkimus tehdään yhteistyössä Apteekkariliiton kanssa. Työn ohjaajana toimii KTM Tuija-Pohjansaari-Kirmo.

Tämä kysely on lähetetty Suomen kaikkiin apteekkeihin. Toivon, että käytätte muutaman minuutin ajastanne lomakkeen täyttämiseen. Vastauksenne antaa arvokasta tietoa johtoryhmätoiminnasta Suomen apteekeissa. Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kyselyn lopussa alussa esitetyt kolme kysymystä ovat taustatietoja tilastollista käsittelyä varten. Tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tulokset esitetään siten, ettei saatuja tietoja voida yhdistää mihinkään yksittäiseen apteekkiin.

Pyydän ystävällisesti Teitä vastaamaan tähän kyselyyn oheisen linkin kautta 27.9.2013 mennessä. Jos tarvitsette lisätietoja tutkimuksesta, vastaan mielelläni kysymyksiinne.

Lämpimästi vastauksistanne ja yhteistyöstä kiittäen,

ApteekkiFarmasian erikoistumisopiskelija, proviisori

Tuija Hämäläinen

p.050-5246552 tai sähköpostitse: [tuijamarina2@gmail.com](mailto:tuijamarina2@gmail.com)

## Liite 3

Arvoisa apteekkari

Olen Apteekki­farmasian erikoistumisopintoja (PD) Itä-Suomen Yliopistossa suorittava proviisori. Opiskeluihin kuuluvana projektityönä teen tutkimusta Suomen apteekkien johtoryhmätoiminnasta.

Tarkoituksenani on kartoittaa johtoryhmätoiminnan laajuutta, toimintatapoja ja toiminnasta saatuja kokemuksia apteekeissa. Tutkimus tehdään yhteistyössä Apteekkariliiton kanssa. Työn ohjaajana toimii KTM Tuija Pohjansaari-Kir­mo.

Toivon, että käytätte muutaman minuutin ajastanne lomakkeen täyttämiseen. Vastauksenne antaa arvokasta tietoa johtoryhmätoiminnasta apteekeissa. Vaikka apteekissanne ei olisikaan toimivaa johtoryhmää, toivon Teidän silti vastaavan kyselyyn. Näin apteekkinne olisi mukana kyselyyn vastanneiden joukossa, ja kasvattaisi osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kyselyn lopussa esitetyt kolme kysymystä ovat taustatietoja tilastollista käsittelyä varten. Tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tulokset esitetään siten, ettei saatuja tietoja voida yhdistää mihinkään yksittäiseen apteekkiin.

Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan tähän kyselyyn oheisen linkin kautta viimeistään 27.9.2013. Jos tarvitsette lisätietoja tutkimuksesta, vastaan mielelläni kysymyksiinne.

Lämpimästi vastauksistanne ja yhteistyöstä kiittäen,

Tuija Hämäläinen  
apteekki­farmasian erikoistumisopiskelija, proviisori

gsm: 050 524 6552

email: [tuijamar­ia2@gmail.com](mailto:tuijamar­ia2@gmail.com)