

# **APTEEKKARIN AJANKÄYTTÖ**

Rooliteoreettinen lähestymistapa

Marianne Enäkoski  
Minna Pohjaranta

## TIIVISTELMÄ

Apteekkarin ajankäyttö - Rooliteoreettinen lähestymistapa  
Marianne Enäkoski ja Minna Pohjaranta  
Proviisorien apteekkifarmasian erikoistumisopinnot (PD) ja  
Tradenomien talouden ja hallinnon opinnot  
Kuopion yliopiston täydennyskoulutuskeskus ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Lokakuu 1997

Tutkimuksemme tavoitteena oli lisätä ymmärrystä apteekkarin ajankäytöstä ja hänen omaksumistaan työrooleista työpäivän aikana. Tavoitteenamme oli myös kuvata apteekkarin ajankäytön suunnittelua ja kartoittaa niitä aikavarkaita, joita työpäivään sisältyy.

Tutkimustapa oli kvalitatiivinen, joten tutkimuksella ei pyritty tilastolliseen yleistämiseen. Tutkimus oli kaksiosainen: aluksi pyysimme tutkimuksemme osallistuvia apteekkareita täyttämään ajankäyttöpäiväkirjaa viiden päivän ajan ja sen lisäksi teemahaastattelimme heitä.

Tutkimuksemme osallistuneiden apteekkarien työpäivät olivat lyhytkestoisia, vaihtelevia ja pirstaleisia. Työpäivän pituus oli keskimäärin yhdeksän tuntia päivässä ja tähän on lisättävä vielä ylityöt kotona. Tärkeimpiä työpäivän häiriötekijöitä eli aikavarkaita olivat puhelinsoitot ja oman ajankäytön suunnittelemattomuus. Myös Kelan joustamattomuus aiheutti ongelmatilanteita, joiden selvittämiseen apteekkarilta kului kohtuuttomasti aikaa.

Tutkimukseen osallistuneet apteekkarit halusivat lisää aikaa suunnitteluun. Lisäaikaa voisi saada delegoimalla enemmän rutiinitehtäviä alaisille, sillä eniten aikaa kului päivittäisten rutiinitehtävien hoitamiseen. Apteekkarit käyttivät mielestään liian vähän aikaa myös henkilösuhderoolien hoitoon. Informaatirooleista apteekkarit kuluttivat eniten aikaansa tarkkailijan rooliin eli tiedon hankkimiseen. Päätöksentekorooleista korostuivat neuvottelijan ja resurssien allokoijan roolit. Tulevaisuuden suunnitelmia tutkimukseen osallistuneilla apteekkareilla oli vähän ja he kokivat tulevaisuuden tapahtumien määräytyvän pitkälti ulkopuolelta.

**Avainsanoja: johtajan ajankäyttö, johtajan työroolit, delegointi, tulevaisuuden aikaperspektiivi**

# SISÄLLYSLUETTELO

## 1. JOHDANTO

## 2. APTEEKKARI AMMATTIAPTEEKIN JOHTAJANA

### 2.1. Apteekkilaitoksen erityispiirteitä

### 2.2. Apteekkityön kuvaus

#### 2.2.1. Apteekkityön lakisääteiset perusteet

#### 2.2.2. Eri ammattiryhmien työtehtävät apteekissa

#### 2.2.3. Apteekkityön muospaineet

## 3. AJANKÄYTTÖ

### 3.1. Ajankäytön selvitys ja analysointi

### 3.2. Ajankäytön suunnitleminen

### 3.3. Ajankäytön tehostaminen

#### 3.3.1. Ajankäyttöpolitiikka

#### 3.3.2. Ajankäytön parantaminen

#### 3.3.3. Turhien töiden poistaminen

#### 3.3.4. Itsensä johtaminen

#### 3.3.5. Oman työn organisoiminen

#### 3.3.6. Delegointi

#### 3.3.7. Työpäivän häiriöt

#### 4. ROOLITEORIA AMMATTIANALYYSIPAINOTTEISESSA JOHTAMISEN TUTKIMISESSA

4.1. Johtamisen tutkiminen

4.2. Sosiaalipsykologinen rooliteoria johtamisen selittäjänä

4.3. Henry Mintzbergin rooliteoria

4.3.1. Henkilösuhderoolit

4.3.2. Informaatiroolit

4.3.3. Päätöksentekoroolit

#### 5. TULEVAISUUDEN PERSPEKTIIVI JOHTAMISPROSESSIN TUTKIMUKSESSA

5.1. Johtajuus suunnitelmallisena prosessina

5.2. Tulevaisuuden perspektiivi tutkimuskohteena

5.3. Tulevaisuuden perspektiivin muotoutuminen

#### 6. TEORIAN YHTEENVETO JA TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

#### 7. TUTKIMUSONGELMAT

#### 8. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

8.1. Tutkimusaineisto

8.2. Metodologiset lähtökohdat

8.3. Ajankäyttöpäiväkirja

8.4. Teemahaastattelu

8.5. Haastattelumateriaalin analysointi

8.6. Validiteetista ja reliabiliteetista laadullisessa tutkimuksessa

8.7. Tutkimuksen validiteetti- ja reliabiliteettitarkastelut

## 9. AJANKÄYTTÖPÄIVÄKIRJOJEN JA TEEMAHAASTATTELUIJEN TULOKSET

9.1. Eri toimintoihin käytetty aika ajankäyttöpäiväkirjojen mukaan

9.2. Yhteenveto ajankäyttöpäiväkirjoista

9.3. Työpäivän häiriöt

9.4. Delegointi

9.5. Ajankäytön tehostaminen

9.6. Ajankäytön suunnittelu

9.7. Työroolit

9.7.1. Henkilösuhderoolit

9.7.2. Informaatiroolit

9.7.3. Päätöksentekoroolit

## 10. TULOSTEN TARKASTELUA JA POHDINTAA

10.1. Tutkimuksen tavoite

10.2. Aineiston ja menetelmien arviointi

10.3. Tulosten tarkastelua

10.4. Jatkotutkimusmahdollisuuksia

## LÄHTEET

## 1. JOHDANTO

Apteekkarin toiminta yrittäjänä poikkeaa usealla tavalla monien muiden yksityisyrittäjien toiminnasta ja apteekkarit ovatkin mielenkiintoinen tutkimuksen kohde erityispiirteineen. Apteekkarien johtama organisaatio on tarkan lainsäädännöllisen kontrollin alainen, lisäksi apteekkari joutuu toimimaan asiantuntijaorganisaation johtajana missä työnjako on usein tarkkarajaista. Päästäkseen apteekki-alan yrittäjäksi on suoritettava korkeakoulututkinto ja hankittava työkokemusta ynnä muita ansioita, tällaista vaatimusta ei ole monellakaan yrittäjäksi aikovalla.

Apteekkareiden ajankäyttöä selvittäessä on syytä ottaa huomioon Suomen Apteekkariliiton apteekkeille julkaistut tavoiteohjelmat. Apteekki 2002 -tavoiteohjelmaa täydennettiin tänä vuonna ”Ammattiapteekin suuntaviivat” -julkaisulla. Sen mukaan ammattiapteekin juridisena tavoitteena on toimialueensa lääkehuollon järjestäminen. Ammatillisena tavoitteena on erityisosaamisen täysimääräinen hyödyntäminen ja eettisenä tavoitteena on kuluttajan oikeuksien huomioiminen ja toteuttaminen. Ekonomiseksi tavoitteeksi ammattiapteekkeille Suomen Apteekkariliitto määrittelee hinta-laatusuhteeltaan järkevät tuotteet ja palvelut ja kansantaloudelliseksi tavoitteeksi lääkkeiden tarkoituksenmukaisen käytön ohjauksen. Ammattiapteekin sosiaalinen tavoite on erityisryhmien tarpeiden huomioiminen ja yhteiskunnalliseksi tavoitteeksi on määritelty palvelun saatavuuden turvaaminen.

Keskitymme tässä tutkimuksessamme selvittämään miten apteekkarit työaikaansa käyttävät ja mitä apteekkarit todella tekevät eli minkälaisia rooleja he ovat omaksuneet työssään. Haluamme myös selvittää, miten suunnitelmallista apteekkarien ajankäyttö on ja miten pitkälle tulevaisuuteen he tekevät suunnitelmiaan.

Pyrimme kohdeilmiön kokonaisvaltaiseen tarkasteluun ja tämä lähtökohta on ollut vaikuttamassa niin teoreettisiin kuin myös metodologisiin valintoihin tutkimuksessamme. Tutkimuksemme on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusotteemme on tulkitseva. Tutkimustietoa on kerätty ajankäyttöpäiväkirjoilla ja teemahaastatteluilla.

Tutkimuksemme jakautuu neljään osaan. Ensimmäinen osa johdattelee aiheeseen ja esittelee pääpiirteittäin tutkimuksemme kohteen, tutkimusongelman ja tiedonkeruumenetelmät. Toisessa osassa käsitellään johtajien ajankäyttöä, työrooleja ja tulevaisuuden perspektiiviin liittyviä tekijöitä eri kirjallisuuslähteiden mukaan. Kolmas osa sisältää tutkimuksemme empiirisen osan tulkintoineen. Neljännessä osassa verrataan tutkimuksemme empiriaa teoriaosuuteen sekä esitetään yhteenveto ja johtopäätökset.

## 2. APTEEKKARI AMMATTIAPTEEKIN JOHTAJANA

### 2.1. Apteekkilaitoksen erityispiirteitä

Apteekki on perusterveydenhuollon aktiivinen toimipiste, jonka toiminnan tavoitteena on lääkkeiden saatavuuden ja oikean käytön varmistamisen lisäksi edistää asiakkaan terveyttä ja auttaa sairauksien hoidossa. Apteekin toiminnassa korostuvat kuluttajien lisääntyvien tarpeiden huomioon ottaminen ja palvelujen suuntaaminen enemmän itsehoitoa tukevaan ja sairauksia ennaltaehkäisevään suuntaan.

Suomessa on pohjoismaiden tihein apteekkiverkosto, joka merkitsee noin 6900 asukasta kutakin apteekkia kohti. Harvimmassa apteekkeja on Lapin läänissä, tiheimmässä Uudenmaan läänissä. Apteekkien lukumäärä on pysynyt lähes muuttumattomana 1960-luvun alkupuoliskolta lähtien. Suomen Apteekkariliiton (1997) mukaan vuoden 1996 lopussa Suomessa oli yhteensä 586 apteekkia (sis. Yliopiston Apteekin) ja 208 sivuapteekkia (sis. Yliopiston apteekin sivuapteekit).

Vaikka apteekit Suomessa ovatkin yksityisiä liikeyrityksiä, niiden toimintaa säätelee pitkälti julkinen valta. Toiminta pohjautuu v. 1928 annettuihin apteekkilakiin ja apteekkiasetukseen. Apteekkilaitoksen toiminnallinen perusrakenne on säilynyt lähes ennallaan, vaikka lainsäädäntöön on myöhemmin tehty muutoksia, jotta se vastaisi paremmin ajan tarvetta.

Apteekkioikeus myönnetään apteekkilain mukaan yksityiselle laillistetulle proviisorille liikkeenharjoittamista varten määrättyssä apteekissa. Apteekkioikeus on voimassa apteekkarin eläkeikään (67 vuotta) asti. Ne apteekkarit, joille apteekkioikeus on myönnetty ennen 1.7.1983, voivat olla apteekkinsa haltijoina koko elinikäänsä. Tästä johtuen nykyisten apteekkarien keski-ikä on korkea ja suuri osa ammattikuntaa normaalin eläkeiän ylittäneitä. Suomen apteekkariliiton (1992) mukaan aloittaessaan apteekkarina proviisori on nykyisin keskimäärin 43-vuotias. Vuoteen 2002 mennessä apteekkarikunta edelleen nuortuu ja naisten osuus apteekkarikunnasta nousee.



Suomen palvelutyönantajien ansiotilaston (1996) mukaan Suomen apteekkien kokopäivätyöntekijöistä miltei 97 % on naisia; proviisoreista heitä on 87 % ja farmaseuteista 97 % ja muidenkin apteekkityöntekijöiden joukossa on hyvin vähän miehiä. Suomen apteekkariliiton mukaan Suomessa oli vuonna 1996 570 apteekkaria, 524 proviisorina, 3297 farmaseuttia, 547 farmanomia, 367 lääketyöntekijää ja 1188 teknistä apulaista. Kunkin apteekin henkilöstörakenne riippuu muun muassa apteekin koosta, sijainnista ja aukioloajoista.

Apteekkari on vastuussa apteekin sijaitsemisalueen avohuollon lääkehuollosta. Hänellä on toiminnan kokonaisvastuu. Apteekkari on vastuussa myös henkilökuntansa toiminnasta. Apteekit työllistävät yhteensä yli 7000 henkilöä. Keskimääräinen apteekki työllistää noin 10 henkilöä.

## 2.2. Apteekkityön kuvaus

### 2.2.1. Apteekkityön lakisääteiset perusteet

Lainsäädäntö ohjailee pitkälti työnjakoa apteekissa. Asiakaspalvelu on apteekin tärkein tehtävä. Asiakkaan tulee saada oikeaa lääkettä oikea annos mahdollisimman nopeasti ja hänen tulee saada tietoa lääkkeensä oikeasta käytöstä. Lääkkeen oikean käytön neuvominen on tullut yhä tärkeämmäksi osaksi asiakaspalvelua erityisesti toimitettaessa reseptittä saatavia lääkkeitä. Tällöin kyseessä on usein potilaan ohjaus muihin tarvittaviin terveydenhuoltopalveluihin tai tarvittaessa potilaalle on tarjottava lääkkeetöntä vaihtoehtoa. Tällöin kuvaan tulee yleisen terveystieteen edistäminen. Tiippanan (1991, 37) tutkimuksen mukaan lähes puolet farmaseuteista ja 27% proviisoreista oli sitä mieltä, että heidän työnsä muistuttaa terveydenhoitajan ammattia .

### 2.2.2. Eri ammattiryhmien työtehtävät apteekissa

Apteekin asiakaspalvelussa saavat toimia farmaseutin tai proviisorin tutkinnon suorittaneet. Farmaseutin tutkinto on korkeakoulussa suoritettava ylemmän keskiasteen tutkinto, jonka pohjana on ylioppilastutkinto. Proviisorin tutkinto on korkeakoulutasoinen farmasian alan tutkinto. Itsehoi

tolääkkeiden eli ilman reseptiä myytävien lääkkeiden myyjänä saavat toimia myös farmanomit, joiden koulutus valtioneuvoston hyväksymissä ammattioppilaitoksissa aloitettiin vuonna 1966 ja lopetettiin vuonna 1978.

Farmaseuttien toimenkuvaan kuuluu asiakaspalvelun lisäksi puhelinreseptien vastaanotto ja uusiminen, lääkkeiden valmistaminen, reseptin luovutuskuntoon saattaminen sekä asiakaspalveluun liittyvä lääkeinformaatio ja terveystieteiden opetus.

Proviisoreiden tehtäviin kuuluvat työnjohdolliset tehtävät, apteekkien hoito ja siihen liittyvä toimistotyö, toiminnan johto ja suunnittelu. Proviisorit hoitavat yleensä tilaukset ja hankinnat. Heille kuuluu myös analyyttinen työ sekä vaativa informaatiotyö, esimerkiksi informaatiotilaisuudet apteekin henkilökunnalle tai lääkärikunnalle. Proviisorit osallistuvat paljon myös asiakaspalveluun.

Farmanomin keskeisin työtehtävä on itsehoitolääkkeiden myyminen. Farmanomit ja heidän lisäksi lääketieteelliset työntekijät osallistuvat myös seuraaviin tehtäviin: reseptien hinnoitteluun, konekirjoitukseen ja muihin reseptin kiertoa liittyviin rutiineihin, päätetyöskentelyyn, erilaisiin laskutustehtäviin, tavaroiden paikoilleen asetteluun sekä avustavaan työhön lääkkeiden valmistuksessa varastoon. Kyseisiä tehtäviä hinnoittelua lukuunottamatta suorittavat myös tekniset apteekkiapulaiset. Tekniset apulaiset huolehtivat lisäksi siivous-, lähetti- yms. tehtävistä.

Lainsäädäntö määrittelee myös eri henkilöstöryhmien välisen vastuunjaon niin, että apteekkari, farmaseutti ja proviisori kukin erikseen ovat henkilökohtaisessa vastuussa työstä jonka ovat suorittaneet. Tekninen henkilökunta ja farmanomit sen sijaan suorittavat tehtävänsä apteekkarin vastuulla.

Apteekkilain mukaan apteekkarin tehtävänä on vastata apteekkinsa taloudesta ja hoitaa apteekkia apteekkilainsäädäntöä ja muita säädöksiä noudattaen. Apteekkarin tulee vastata alueensa lääkehuollon tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta järjestämisestä sekä johtaa ja valvoa apteekin henkilökunnan toimintaa. Apteekkari vastaa myös apteekin toimintaideologiasta sekä liiketoiminnasta yleensä.

Koska lainsäädäntö sekä vallitseva käytäntö jättävät suuren harkintavaran apteekkarille tarvittavista henkilöstömääristä ja -rakenteista, vaihtelee toimipaikkakohtainen työnjako suuresti. Pienissä tai keskisuurissa apteekeissa, joissa ei läheskään aina ole proviisoria, voi apteekkarin tehtäväkenttä ja ajankäyttö muodostua hyvinkin erilaiseksi kuin suuressa apteekissa. Apteekkari voi joutua käyttämään aikaansa esimerkiksi lääkkeiden valmistukseen, lääkkeiden tilaamiseen, lääkeaineiden analysoimiseen ja asiakaspalveluun huomattavasti enemmän suuren apteekin apteekkari.

### 2.2.3. Apteekkityön muutospainet

Seuraavassa kuvataan yhteiskunnassa, terveydenhuollon ja erityisesti lääkehuollon sektorilla vaikuttavia muutospaineita. Muutospainet vaikuttavat apteekeissa tehtävään työhön sekä vallitseviin käsityksiin apteekeissa työskentelevien henkilöstöryhmien ammattikuvista ja rooleista.

Apteekkien keskeinen rooli lääkkeiden tuottajana ja valmistajana on merkittävässä määrin muuttunut. Suomen Apteekkariliiton (1992) mukaan noin 96% toimitetuista lääkevalmisteista tuotetaan lääketehaita teollisesti. Lääkevalikoimat kasvavat ja muuttuvat myös yhä nopeammin. Uuden lääkevalmisteen keskimääräinen elinikä on noin 5-10 vuotta. Pitkä kehittä- ja tutkimusvaihe on seurausta mm. siitä, että nykyajan lääkkeet ovat tehokkaampia ja niiden vaikutus kohdistuu entistä rajatummalta alueelle. Näin ne voivat myös aiheuttaa käyttäjälleen vakavampia sivuvaikutuksia ja haittoja kuin aikaisemmat lääkkeet.

Väestön kiinnostus ja tietämys omasta terveydestä ja sairaudesta on lisääntynyt. Samoin on kasvanut lääkkeitä koskevan tiedon taso ja tiedon tarve. Tämä on luonut paineita potilaskohtaisen farmasian kehittämiseksi, erityisesti lääkeneuvonnan lisäämiseksi. Tämä onkin luonteva kehityssuuntaus, sillä apteekin työtehtävistä yhä pienemmän osan muodostaa lääkkeiden valmistus.

Apteekkityön sisältöön tulee vaikuttamaan lisääntyvä tietotekniikan hyväksikäyttö. Automaation hyväksikäytön uskotaan senkin vapauttavan farmaseuttista henkilöstöä asiakas- ja potilaspalvelun vaatimaan lääkeinformaatioon.

Laatuajattelu ja laadun korostaminen on tulossa apteekkeihin. Apteekkariliitto on julkaissut vuonna 1995 laatukäsikirjan apteekkeille, ja antanut suosituksen, jonka mukaan kaikissa apteekkeissa tulisi tehdä sen pohjalta omat toimintaohjeensa. Myös lääkelaite on tukemassa laatuajattelun juurruttamista apteekkeihin antamalla määräyksen lääkevalmistuksen laadunvarmistuksesta.

Yhteiskunnassamme vanhusväestön määrä kasvaa. Toisaalta julkisen terveydenhuollon resurssit vähenevät. Kroonisia sairauksia hoidetaan mahdollisimman pitkään kotona. Tällä hetkellä 90 % sairauksista hoidetaan itse. Lääkehoito on usein lääkkeen käyttäjälle itselleen ja myös yhteiskunnalle edullisin ja samalla myös lääketieteellisesti tai hoidollisesti perustelluin hoitomuoto. Jotta apteekit pystyvät vastaamaan myös vanhenevien asiakkaiden tarpeisiin tulee oheispalveluihin kiinnittää enemmän huomiota. Oheispalveluita voivat olla esimerkiksi lääkkeiden kotiinkuljetus-, annosjakelu-, tieto- ym. oheispalvelut. Vanhusväestön lisäksi myös nuoret työllistävät apteekkeja entistä enemmän. Ammattiapteekin tulisikin tarjota heille entistä joustavampaa palvelua ja opastaa heitä esimerkiksi kampanjoin ja lisäämällä terveystiedottamista ja terveystieteistoimintoja.

Seuraamalla viimeaikaisia apteekkareille suunnattuja kursseja voi havaita, että tiimijattelu ja leadership-ihmisten johtaminen kiinnostavat nyt apteekkareita. Suomen apteekkariliitto onkin asettanut yhdeksi tavoitteeksi Apteekki 2002 -ohjelmassa apteekkareiden johtamismenetelmien kehittämisen. Apteekkeissa tulisi tämän mukaan kehittää uusia osallistumistapoja ja uutta henkilöstöhallintoa. Lisäämällä yhteistä suunnittelua voidaan parantaa toiminnan tuloksia, kehittää asiakaspalvelua ja lisätä työmotivaatiota. Apteekki 2002-ohjelman tavoitteisiin kuuluu myös apteekkien sisäisen joustavuuden lisääminen, mikä edellyttää avoimuuden ja luottamuksen lisäämistä työyhteisössä.

Tänä vuonna julkaistussa Ammattiapteekin suuntaviivat julkaisussa Suomen Apteekkariliitto pitää yhtenä keskeisimmistä ammattiapteekin tehtävistä yhteistyötä muun terveydenhuollon, potilasjärjestöjen ja muiden apteekkien kanssa. Verkostoitumisen avulla voitaisiin esimerkiksi yhdenmukaistaa eri tahojen antamaa lääkeneuvontaa ja terveystieteistusta. Näin yhteistyö muun terveydenhuollon kanssa on tärkeä osa potilaan lääkehoidon onnistumista.

Paljon keskustelua apteekkaripiirissä ovat aiheuttaneet vielä avoinna olevat kysymykset sivuapteekkien itsenäistämisestä ja apteekkimaksun poistamisesta. Myös farmaseuttien ja proviisorien koulutuksen sisällön uudistamista on harkittu. Suomen apteekkariliiton mukaan heidät olisi koulutettava lääkeinformaation ja itsehoidon hallitseviksi asiakaspalvelijoiksi, jotka pystyvät neuvomaan asiakkaita heidän itsehoito- ja lääkitysongelmissaan. Entistä paremmin tulisi voida arvioida lääkärin antaman hoidon tarve ja ohjata potilas lääkäriin silloin, kun se on perusteltua. Suomen apteekkariliitto korostaa myös jatkuvan täydennyskoulutuksen merkitystä. Painopiste siinä on siirtymässä kursimuotoisesta koulutuksesta toimipaikkakoulutukseen ja ongelmakeskeiseen oppimiseen myös etäopetuksen ja monimuoto-opetuksen mahdollisuuksia hyväksi käyttäen.

### 3. AJANKÄYTTÖ

#### 3.1 Ajankäytön selvitys ja analysointi

Johtajan ajalla on taipumus muuttua kaikkien yhteiseksi omaisuudeksi. Hänen ajankäyttöään ohjaa useimmiten joku muu kuin hän itse. Johtaja on kuitenkin yrityksensä tärkein henkilö, joka viimekädessä on vastuussa haluttujen tulosten saavuttamisesta. Tämän vuoksi on tärkeää, että jokainen johtaja osaa ja pystyy säilyttämään tarvittavan osan ajastaan omassa käytössään.

(Virtasalo 1988,9)

Virtasalon (1988,23) mukaan johtajan aika voidaan jakaa kahteen osaan: 1. omassa hallinnassa olevaan aikaan ja 2. muiden hallitsemaan aikaan. Omassa hallinnassa ja käytössä olevana työaikana johtajan tulisi keskittyä tärkeimpiin töihinsä. Jos muut (esimerkiksi alaiset) hallitsevat liikaa työaikaa, voi johtaja joutua aikakierteeseen, josta on seurauksena töiden ruuhkautuminen ja tilanne, jossa kiire helposti syrjäyttää tärkeyden.

Johtaja tarvitsee todellista tietoa siitä, mihin hänen päivittäinen työaikansa hupenee. Tämä tieto voi auttaa pääsemään aikakierteestä ja sen avulla johtaja voi myös suunnitella ja tehostaa ajankäyttöään.

Paras ja luotettavin tapa ajankäytön selvittämiseksi on aikapäiväkirjan pitäminen. Aikapäiväkirjassa kirjataan tietyn mittaisena ajanjaksona työpäivien ajankäyttö suunnitelmallisesti. (Virtasalo 1988,23-24)

Ajankäytön tutkiminen ei ole kovinkaan tavallista, vaikka yleisesti tiedostetaan ajan niukkuus ja ajankäytön tehottomuus. Ajankäytön tutkiminen koetaan usein vastenmieliseksi ja jopa pelottavaksi tehtäväksi. Syynä tähän voivat olla esimerkiksi ennakkoluulot, huonot kokemukset, väärät käsitykset tarvittavasta työmäärästä tai pelko todellisen ajankäytön paljastumisesta. Ajankäyttötutkimuksen päätavoitteena on saada selville lähtökohdat suunnittelulle ja tehostamiselle. (Virtasalo 1988,23-24)

### 3.2 Ajankäytön suunnitleminen

Johtajan ajan mahdollisimman hyvä käyttö alkaa suunnittelusta. Ajan suunnittelu luo pohjan päämäärän tiedostamiselle ja saavuttamiselle. Ajan suunnittelu perustuu tavoitteisiin ja käytettävissä olevaan aikaan. Johtajan on käytettävä aikaa siten, ettei sen käyttötapoja ja eri tehtäviin kuluneita määriä tarvitse myöhemmin katua. Ajan suunnittelussa on ensiksi mietittävä johtajan omia tavoitteita. Liian tarkka ja sääntillinen ajan suunnittelu estää luovuutta. (Vakkuri 1996, 27-38)

Virtasalon (1988,39) mukaan ajankäytön selvityksen perusteella johtaja voi luokitella työt niiden tärkeyden mukaan. Esimerkiksi näin:

TÄRKEÄT TYÖT	pitää tehdä hyvin
VÄHEMMÄN TÄRKEÄT	pitää tehdä
EI TÄRKEÄT	rutiinit, eivät ehkä aina välttämättömiä ja vähäpätöiset, jotka voidaan unohtaa

Tämän luokittelun tekeminen vaatii rehellisyyttä johtajalta. Jokaisella johtajalla voi olla omat ns. suosikkityöt, joita he tekevät enemmän kuin muita. Kuitenkin nämä suosikkityöt saattavat olla tulojen kannalta vähemmän tärkeitä. Ajankäytön analyysi ja tämä luokitus voi auttaa johtajaa

löytämään omat tärkeimmät työnsä. Johtaja saa lisää aikaa tärkeimmille töilleen vähentämällä “ei tärkeiden” töiden osuutta tai suorittamalla nämä vähäpätöisemmät tehtävät suunnitelmallisesti ja tehokkaasti. Johtaja voi myös delegoida “ei tärkeitä” tehtäviä muille. (Virtasalo 1988, 39-40)

### 3.3 Ajankäytön tehostaminen

#### 3.3.1 Ajankäyttöpolitiikka

Taylor (1989,32) puhuu ajankäyttöpolitiikasta, hänen mielestään johtaja ei voi saada aikaa enemmän kuin mitä hänellä jo on, joten tehokkuuden lisäämisessä on kysymys ajan tehokkaammasta hyväksikäytöstä. Tämä merkitsee suunnittelua viikkoja ja kuukausia etukäteen ja realistisia arvioita kunkin tehtävän kestosta sekä itsekuria.

Ajankäyttöpolitiikka on ohjenuora työtehtävien, sovittujen tapaamisten, kokousten ja muiden toimintojen ajoittamiseksi. Se merkitsee, että johtaja varaa tietyt ajanjaksot päivästä tiettyjä toimintoja varten. Tämän pitäisi lisätä johtajan tehokkuutta monella tavalla. Vähitellen muodostuva tapa tehdä samantyyppiset tehtävät samaan aikaan joka päivä lyhentää aivojen “käynnistymisaikaa” - aikaa joka tavallisesti kuluu aiheeseen sisällepääsemiseen. Ajankäyttöpolitiikka antaa mahdollisuuden käyttää normaaleja päivittäisiä keskeytyksiä (esimerkiksi lounas- ja kahvitauot) takarajoina estämään töiden rönsyily (Parkinsonin laki). Tämä on erityisen suureksi avuksi neuvottelujen ja sovittujen tapaamisten suhteen, joilla on taipumus viedä aikaa joskus enemmän kuin pitäisi. Ajankäyttöpolitiikka merkitsee johtajalle sitä, että hän todella käyttää parhaan aikansa tehokkaasti hyväkseen, tärkeiksi määrittelemiinsä työtehtäviin ja jättää rutiinitehtävät esimerkiksi iltapäivän hiljaisiin ajankohtiin. (Taylor 1989,32)

#### 3.3.2 Ajankäytön parantaminen

Virtasalon (1988,14) mukaan johtaja voi lisätä tehokkuutta parantamalla ajankäyttöä. Ahkeruus ei tuo tuloksia, jos tekee väärä asioita. Voi olla että johtajan aika kuluu päivittäisten rutiinien ja pikuratkaisujen parissa, joilla ei yrityksen ulkoisen tehokkuuden ja tuloksien kannalta ole paljонkaan

merkitystä. Tilannetta voi kuvailla ns. 20/80 -säännön mukaan .

MITÄTTÖMÄT	20%
ONGELMAT	TULOXSISTA
80%	
TODELLISET	80%
ONGELMAT	TULOXSISTA
20%	

Todelliset ongelmamme liittyvät johtajan tärkeimpiin tehtäviin, eli tehtäviin, joissa saavutettavat tulokset ovat yrityksen kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Ajankäytön tehostamisella johtaja pyrkii saamaan aikaa tärkeille asioille. Ajankäytön tehostaminen ei tarkoita kiireen lisääntymistä. Ajankäyttöään tehostamalla johtaja voi työskennellä helpommin, vähemmän rasittavasti ja ilman stressiä. Oikea ajankäyttö auttaa johtajaa saavuttamaan haluamansa tulokset sopimuksenmukaisessa ajassa ilman ylitöitä. (Virtasalo 1988, 14-15)

Ajankäytön tehostaminen ei merkitse sitä, että johtaja olisi päivittäin varattu viimeistä minuuttia myöten. Tällainen tehokkuus estää joustavuuden. Ajankäytön tehostaminen vaatii työtä. Johtajan tulee kartoittaa työkenttensä, määrittellä keskeiset tehtävänsä, päättää niiden tärkeysjärjestys ja kaiken tämän jälkeen luoda itselleen sellainen ajansuunnittelujärjestelmä, joka varmistaa tärkeiden töiden tekemiseen. Vähäpätöisiin asioihin käytettävää aikaa tulisi lyhentää. Tämä edellyttää pienten rutiinoiden suunnittelua, turhien tehtävien poiskarsimista ja häiriötekijöiden eliminoimista siten, että työaika sisältää riittävästi häiriötöntä ja tulosten saavuttamisen kannalta välttämätöntä aikaa. Johtajalla delegointi on yksi keino todelliseen tehokkuuteen.(Virtasalo 1988,15-16)



### 3.3.3 Turhien töiden poistaminen

Turhan työn tekemiseen on kaksi syytä. Ensimmäinen syy on, että johtaja tekee niinkuin on aina tehnyt miettimättä, onko olemassa parempaa ja tehokkaampaa menetelmää tai miettimättä, onko tämä työ enää ehkä olosuhteiden muututtua edes tarpeen. Toinen syy liialliseen rutiinityöhön on se, että johtaja pyrkii tekemään joitakin rutiiniasioita niin valmiiksi ja hienoiksi, että tähän turhaan viilaamiseen ja höyläämiseen haaskaantuu aikaa. Rutiineissa saattaa olla asioita, joita johtaja tekee osaksi tai kokonaan täysin turhaan. Keino tilanteen parantamiseksi on kriittinen analyysi. Johtajan toimet ja tottumukset ja niihin käytetty aika on purettava alkutekijöihin levälleen. Analyysissa tulevat esiin myös aikavarkaat. (Vakkuri 1985, 50-52)

### 3.3.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen perusvaatimus on ajan käytön suunnittelu ja oikea ajankäytön suunnittelu on pitkälti samaa kuin itsensä johtaminen (Vakkuri 1996, 50-52). Johtajan tärkein ominaisuus on halu johtaa, koskapa johtaminen muita ihmisiä tai omaa itseä. Ellei johtaja pysty motivoitumaan tässä tapauksessa siihen, että hän ensisijaisesti haluaa vastata tekemisistään, asettaa omat tavoitteensa ja ponnistella niitä kohti, ei hänestä ole itsensä johtajaksi, koska hänellä yksinkertaisesti ei ole riittävästi halua. (Vakkuri 1996, 40)

Johtaminen vaatii pitkäjännitteisyyttä. Siihen on pakko kasvaa ja jotta sitä pystyy menestyksekkäästi harjoittamaan on omaa tahtoa ja kykyä pidettävä yllä. Johtajalla on oltava kyky kestää pettymyksiä ja myös itse aiheuttamia epäonnistumisia. Johtajan täytyy olla johdonmukainen. Johdonmukaisuuteen kuuluu esimerkiksi se, että palkitsemiseen on selvät perusteet ja että palkinto vastaa saavutuksia. Johdonmukaisuuteen kuuluu myös rehellisyys. Rehellinen johtaja tietää todella, missä mennään. Johtajan on pystyttävä sekavassakin tilanteessa hahmottamaan kokonaisuus, koska se ja olemassaolevat tavoitteet määräävät suunnan. Hänen on kaiken aikaa oltava selvillä, missä mennään ja mille painotusalueelle juuri tietyllä hetkellä on panostettava. Tämä merkitsee jatkuvaa vastaamista siitä, miten on toimittava. (Vakkuri 1996, 40-45)

Itsensä johtamisessa on vaadittava itseltään sisäistä ja ulkoista järjestystä. Järjestys liittyy ajankäyttöön. Epäjärjestys tuhlaa aikaa, järjestelmällisyys auttaa keskittymistä. Järjestelmällisyydellä käytävissä oleva aika pystytään käyttämään tarkasti itse toimintaan. Ihmisluonnon ymmärtämisen halu ja kyky kuuluvat johtajuuteen. Mitä enemmän ihminen kykenee analysoimaan ja ymmärtämään omaa käyttäytymistään ja omia tunteitaan sitä tuloksellisemmin hän pystyy pääsemään tasapainoon ja käyttäytymään tietoisesti siten kuin parhaaksi näkee eli siis johtamaan itseään. (Vakkuri 1996, 40-45)

### 3.3.5. Oman työn organisoiminen

Ajan käyttäminen yhteen tarkoitukseen on ajan ottamista pois toiseen tarkoitukseen tarvittavasta ajasta. Jokainen johtaja on yleensä paras ihminen suunnittelemaan sitä, miten hänen jokapäiväinen työnsä tulisi järjestää. Moni tekee työssään paljon tarpeetonta rutiinityötä, josta voidaan luopua kenenkään kärsimättä siitä, ettei kyseistä työtä lainkaan tehdä. Voimavarojen vapautuminen mielekkäämpään tarkoitukseen hyödyttää sekä yhteisöä että yksilöä. Omaa työtään organisoidessaan johtajan kannattaa miettiä, mitä laatutasoa eri työsuoritukset vaativat. Oman työn organisoiminen merkitsee oman työn kehittämistä. Ihminen tuntee kehittämiseen enemmän kiinnostusta kun työ on hänestä emotionaalisesti mieluista, kuin silloin, jos se on epämieluisaa. Jälkimmäisessäkin tapauksessa on luonnollista yrittää kehittää asennettaan työhön mieluisampaan suuntaan. (Vakkuri 1996, 64-76)

### 3.3.6. Delegointi

Delegoidessaan johtaja jakaa alaisilleen tehtäviä, valtuuksia ja vastuuta (Rautavaara 1978, 24-25). Delegoimalla johtaja antaa osan tehtävistään alaisilleen ja määrittelee samalla yhdessä alaisen kanssa siihen liittyvät tavoitteet. Alainen on siis vastuussa johtajalle tehtävän hoidosta ja aikaansaannoksista. Johtaja ei voi delegoinnilla vapautua vastuustaan, vaan hän on yhä vastuussa delegoimiensa tehtävien suorittamisesta. Delegoimalla johtaja saa enemmän tuloksia, ei kuitenkaan te-

kemällä itse, vaan ohjaamalla ja valvomalla. (Taylor 1989,77-90) Delegointi laajentaa johtajan aluetta siitä, mitä voi tehdä, siihen mitä voi valvoa. Delegointi myös vapauttaa johtajalle aikaa hänen omille tärkeimmille töille ja delegoinnin pitäisi myös auttaa alaisen pätevoitymistä ja kehittymistä. Johtajan delegoimattomuuden syynä saattaa olla se, että johtaja luottaa enemmän itseensä kuin alaisiinsa. Myös auktoriteettiaseman menettämisen pelko saattaa olla syynä delegoimattomuuteen. Johtaja saattaa pelätä, että hänen valvontainformaationsa loppuu, kun alaisen päättämien asioiden osalta. Eräs yleinen delegoimattomuuden syy on se, että johtaja ei malta jättää vanhoja töitään. Johtaja haluaa tehdä tiettyjä "vanhoja töitään", koska hän kokee olevansa etevä tekniikassa tai hän kokee ratkaisevansa tehtävät nopeammin kuin alainen tai tehtävät tuottavat hänelle henkilökohtaista tyydytystä tai hän tietää niihin perinteiset ratkaisut sekä hän saa päättää itse.(Virtasalo 1988, 73-74)

Johtajan tulisi keskittyä organisaationsa johtamiseen. Delegoitujen tehtävien tilalle tulisi ottaa uusia tehtäviä, esimerkiksi enemmän suunnittelua, analysointia, ideointia, vaihtoehtojen vertailua, päätöksentekoa, johtamista, organisointia ja valvontaa. Näihin töihin johtajan tulisi käyttää suurin osa ajastaan, nimenomaan nämä työt vaativat ajattelua, uusia tekniikoita ja osallistumista. Johtajan tulee tuntea alaiensa vahvat puolet ja rajoitukset onnistuakseen delegoinnissa. Hyvä suoritus ansaitsee esimieheltä myös tunnustuksen tai jonkin muun palautteen. Palautteen tulee olla johtajan ja alaisen kahdenkeskistä. Johtajan olisi kyettävä antamaan moitteetkin motivoivasti.(Virtasalo 1988,73-76)

Johtajan tehtävänä on huolehtia yrityksensä työnjaosta siten, että jokainen alainen tietää tehtävänsä ja ymmärtää niiden merkityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kun yrityksen töistä, tavoitteista ja työnjaosta keskustellaan ja sovitaan yhdessä, yksikön jäsenet hyväksyvät ne ja motivoituvat suorittamaan oman osuutensa. Johtajan tärkein tehtävä onkin sellaisen ilmapiirin luominen, joka innostaa ja motivoi alaisia saavuttamaan yhdessä sovitut tulokset. Behavioristit ovatkin sitä mieltä, että useimmat ihmiset omistautuvat enemmän työlleen, kun heillä on enemmän henkilökohtaista toimintavapautta ja mahdollisuutta kontrolloida omaa työtään (Child 1977, 122). Delegointi on myös alaisten tehtävien rikastuttamisprosessi, se on johtajan luottamuksen osoitus alaista kohtaan ja samalla alaisen arvioimistakin (Cribbin 1974, 221-222). Johtaja joka ei koskaan delegoi tai delegoi hyvin vähän, ei havaitse koskaan niitä kykyjä, jotka ilmenevät, kun alaisille annetaan haasteita (Scanlan 1979, 103).

Johtajan ei kannata delegoida sellaisia tehtäviä, jotka voisi eliminoidakin. Jos tehtävä ei johtajan mielestä ole riittävän tärkeä, jotta hän tekisi sen itse, tehtävä ei ehkä ole riittävän tärkeä, jotta työntekijä tekisi sen. Johtajan tulisi kunnioittaa työntekijöidensä aikaa ja kykyjä, alaisia ei saisi tuhauttaa tuottamattomiin tai kannattamattomiin pikkuasioihin. Johtajan menestys on moninkertainen, jos hän keskittyy tuottaviin tehtäviin ja rohkaisee alaisiaan tekemään samoin.

(Taylor 1989,88-90)

Johtajalla voi olla taipumus jättää delegoimatta töitä, joiden tekemisestä he pitävät, silloinkin kun se vie aikaa tärkeämmiltä tehtäviltä ja vaikka heidän alaisensa osaisivatkin tehdä työt yhtä hyvin kuin johtajakin. Delegoinnin tulisi rikastuttaa myös alaisten työtä, joten johtajan ei kannata delegoida pelkästään ikäviä yksitoikkoisia tehtäviä- kannattaa delegoida myös mielenkiintoisia ja haasteellisia tehtäviä. (Taylor 1989,89-90)

Tehtävien sysääminen alaisille ei ole delegoimista, vaan yrityksen kannalta itsemurha. Delegoinnin on oltava suunnitelmallista. Ensiksi johtajan kannattaa keskustella työntekijöiden kanssa ja valita henkilöt, jotka kykenevät tekemään työn ja tekevät sen mielellään. Sitten johtajan on koulutettava valitsemiaan henkilöitä. Johtajan kannattaa delegoida asteittain, vaatia palautetta ja sitten jättää alaiset rauhaan. Johtajan ei tulisi roikkua alaistensa perässä kaiken aikaa valvomassa mitä he tekevät. Johtajan tulisi myös hyväksyä alaistensa virheet lyhyellä tähtämellä saadakseen pitkäaikaisia tuloksia. (Taylor 1989,90-91)

Johtajan ei kannata jatkuvasti delegoida tehtäviä vain kyvykkäimmille, sillä silloin heistä tulee vahvempia ja heikommista tulee vielä heikompia. Johtajan olisi hyvä nähdä ylimääräistä vaivaa delegoidakseen yhtä paljon kaikille, näin kehittyvä vahva alaisjoukko ilman heikkoja lenkkejä. (Taylor 1989,88-92)

### 3.3.7. Työpäivän häiriöt eli aikavarkaat

Virtsalon (1988,16) mukaan normaaliin työpäivään sisältyy lukuisia häiriötekijöitä, jotka estävät johtajaa keskittymästä tärkeisiin töihinsä. Tehostaakseen ajankäyttöään johtajan tulee tunnistaa työnsä ja työpaikkansa ajanhukkaajat, joista osa on sellaisia, joiden vaikutusta ei edes tiedosta tai joita pitää itsestään selvinä ja työhön kuuluvina.

Yleisimmät työpaikalla esiintyvät ajanhukkaajat:

1. Puhelin aiheuttaa runsaasti häiriöitä ja työkatkoksia. Kun puhelin soi, ajatuksenjuoksu katkeaa ja keskeytyneeseen asiaan uudelleen paneutuminen puhelun jälkeen vie aina oman aikansa. Oikein ja tehokkaasti käytettynä puhelin on kuitenkin tarpeellinen ja aikaa säästävä apuväline. Johtajan kannattaa, mikäli vain mahdollista., suunnitella soittajansa. Johtaja voi kerätä jo tiedossaan olevat soittot nippuun ja tehdä tärkeimpien soittojen osalta lyhyen asialistan niistä asioista, joista hänellä on tarkoitus keskustella. Asialista auttaa lyhentämään puheluita ja pitäytymään tärkeimmissä asioissa.

(Virtasalo 1988, 16, 59-61)

2. Vierailijat pistäytyvät työhuoneeseen usein ennalta varoittamatta. Joskus vierailut ajoittuvat juuri niihin aikoihin, jolloin johtaja on paneutunut sen hetken tärkeimpään tehtäväänsä. Hyvä keino rajoittaa vierailun kestoa on asettaa vierailulle määräaika. Johtajan ei kannata itse aiheuttaa tarvetta vierailuun. Kirjalliset tiedonannot ja alaisten tehtävät on hyvä antaa harkitusti ja selvästi, jolloin ei tule turhia tarkistuksia alaisten puolelta. Myös pakollisiin kyselyihin ja kirjeisiin vastaaminen määräaikaan mennessä auttaa välttämään turhia kyselyitä ja vierailuja. (Virtasalo 1988, 56-58)

3. Johtajan oma työpöytä ja yleinen järjestys työhuoneessa saattaa aiheuttaa ajanhukkaa. Sekava ja täpötäysi pöytä aiheuttaa turhaa etsimistä ja häiriintymistä. Täydellä työpöydällä paperit ja asiat sekaantuvat toisiinsa. Johtaja voi selvittää paperinpaljoudesta järjestelmällisyydellä ja vakiintuneilla työtavoilla. Esimerkiksi hyvä arkistointijärjestelmä on kullakin arvoinen apu johtajalle. Kerran vuodessa on hyvä pitää suursiivous, jossa johtaja käy läpi kaikki arkistot, mapit, komerot ja muut kätöt ja poistaa kaiken tarpeettoman ja vanhentuneen paperiaineiston. Postin kontrollointi voi säästää aikaa. Johtajan kannattaa katsoa mikä on tarpeellista ja mikä voi jäädä tulematta. (Virtasalo 1988, 17, 62-63)

4. Suuri osa erilaisista kokouksista ja palavereista ym. tilaisuuksista on ajankäytöltään varsin tehotonta. Johtajan kannattaa olla kriittinen oman kokouksiin osallistumisensa suhteen, vähemmän tärkeisiin kokouksiin voi lähettää jonkun toisen edustajan yrityksestä. Lähettämällä kokoukseen alaisensa johtaja vapauttaa itselleen aikaa ja samalla tarjoaa alaiselleen tilaisuuden saada kokemusta. Myös itse kokouksia voi tehostaa, jotta niihin menisi mahdollisimman vähän aikaa. Ennen kokousta kannattaa minimoida osallistujien määrä, jotta kokouksessa olisi paikalla vain asioiden käsittelyyn kannalta oleelliset henkilöt. Kokousaikaan ja -paikkaan kannattaa kiinnittää huomiota. Johtajalla on usein valta päättää kokousaika itselleen sopivaan aikaan. Kokouspaikalla on oltava tarpeelliset apuvälineet ja olosuhteiden on oltava mahdollisimman mukavat. Kokoukselle voi antaa määräajan. Kokoukset kannattaa aloittaa ajoissa, näin ei tuhraudu turhaan aikaa. Johtajan on hyvä kontrolloida kokouksen keskeytyksiä ja estää kokousta jumittumasta paikoilleen. Johtajan aika on rahaa ja kokoukset ovat kalliita. (Virtasalo 1988, 67-72)

5. Ympäristöhäiriöiden määrä riippuu oleellisesti johtajan työpaikan sijainnista ja vallitsevista olosuhteista. Työpaikalla saattaa olla sisäisiä häiriöitä, kuten melua, vetoa tai kylmyyttä sekä ulkoisia häiriöitä, kuten liikenne, mielenkiintoa herättävät toiminnot tms. katkaisevat luovan ajatuksenkulun. Työrauhan jälleen palattua tarvitaan uutta paneutumisaikaa ennen kuin päästään uudelleen työreeseen. (Virtasalo 1988, 17)

6. Ajankäytön suunnittelemattomuus aiheuttaa ajanhukkaa. Johtaja saattaa siirtyä kriisistä toiseen ilman suunnitelmia ja töiden tärkeysjärjestystä. Ilman selkeitä tavoitteita johtaja voi sotkeutua rutiineihin ja yksityiskohtiin. Johtaja tarttuu liian moniin asioihin yhtä aikaa, eikä saa mitään valmiiksi. (Virtasalo 1988, 18)

7. Päättämättömyys, asioiden lykkääminen, kykenemättömyys sanoa ei, organisaatiotaidon puute, delegointikyvyn puute, huono motivaatio, huono fyysinen kunto jne. saattavat olla jopa osittain synnynnäisiä ominaisuuksia, joiden kautta johtajan aika valuu hukkaan. Kaikkien lueteltujen ominaisuuksien suhteen johtaja voi kuitenkin halutessaan kehittää itseään. (Virtasalo 1988, 18)

## **4. ROOLITEORIA AMMATTIANALYYSIPAINOTTEISESSA JOHTAMISEN TUTKIMISESSA**

### 4.1. Johtamisen tutkiminen

Johtamistutkimuksessa voidaan erottaa kaksi erilaista tutkimustraditiota: funktionaalinen, johtamisteoriapainotteinen pääsuuntaus sekä käytännönläheisempi ammattianalyysipainotteinen johdon työn ja tehtävien tutkimus (Routamaa 1992, 20). Useat johtamisen tutkimukset sijoittuvat kuitenkin näiden päätyyppien välimaastoon tai edustavat niiden yhdistelyä (Ropo 1989).

Ammattianalyysipainotteisessa johtamisen tutkimisessa on kartoitettu muun muassa johtajan työajan käyttöä, työaikatyytlejä, henkilöiden välisiä kontakteja, käyttäytymisrooleja ja työn luonteenpiirteitä (Routamaa 1992, 20). Tämä tutkimuksemme voidaan laskea kuuluvaksi ammattianalyytisen tutkimustradition piiriin kuuluvaksi tutkimukseksi. Tutkimuksemme asemoiminen ei kuitenkaan anna selkeitä käsitelmalleja käyttöömme, sillä koulukunnat ovat sisäisesti jakautuneita, mikä on johtanut tulosten hajanaisuuteen ja irrallisuuteen eikä kummankaan pääsuuntauksen sisältä ole löydettävissä selkeää yksimielisyyttä johtamisesta.

### 4.2. Sosiaalipsykologinen rooliteoria johtamisen selittäjänä

Rooli on sosiaalisen vuorovaikutuksen muotoja koskeva käsite. Se perustuu ympäristön odotuksiin, jotka määrittelevät, millainen käyttäytyminen on kullekin henkilölle kussakin tilanteessa sopivaa. Roolilla tarkoitetaan käyttäytymistapojen sarjaa, jota jokaiselta tietyssä asemassa olevalta odotetaan, huolimatta siitä kuka hän on. Rooliodotuksista poikkeaminen johtaa rangaistuksiin tai vastaavasti niiden noudattaminen palkitaan. (Allard 1983, 19-25)

Roolin käsite kiinnittää huomion ryhmien välisiin suhteisiin. Näin roolit selittävät odotettua ja hyväksyttyä erilaisuutta. Roolit erottelevat ihmisiä toisistaan ja ihmiset käyttävät niitä hyväkseen erottuakseen muista. (Sulkunen 1987, 143)

Giddensin (1984,187) mukaan roolit johtuvat rakenteesta. Rakenteella hän tarkoittaa järjestelmien ja ryhmien eli kollektiivien ominaisuuksia. Vaikka ihmisillä on erilaisia rooleja sosiaalisessa rakenteessa, silti suuri osa ihmisistä ei elä järjestelmää varten, vaan säilyttävät henkilökohtaiset utopiansa. Giddensin ajatus tuo esiin roolin käsitteen siten, että toimivalle toimijalle annetaan ”liikkumatilaa”. Näin hän ei pyri liiaksi korostamaan roolin ennalta annettua luonnetta.

Johtamistutkijoilla ei ole vakiintunutta käsitystä roolista. Mintzberg (1980) kuvaa roolilla tarkoitukseen perustuvia toimintoryhmiä, roolit kuvastavat hänen mukaansa työn todellisia aktiviteetteja. Muun muassa Fondas ja Stewart (1976, 83-103) ovat arvostelleet Mintzbergin rooliterminologian soveltamista. Jotkut johtamistutkijat puolestaan viittaavat käsitteellä jaettuihin odotuksiin, osa pyrkii määrittelemään roolilla ennakoitavia käyttäytymistyyliä ja jotkut johtamisen tutkijoista viittaavat sillä henkilön sosiaaliseen tai ammatilliseen asemaan. Käsitteen moninaisuus lienee yksi syy siihen, että rooliteoriaa on liikkeenjohdon työn tutkimuksissa hyödynnetty varsin vähän. Teorian hyödyntäjät ovat olleet pääosin ammattianalyysipainotteisen johtamisen tutkijoita.

Sosiaalipsykologiselle rooliteorialle on tyypillistä, että se selittää esimieskäyttäytymistä esimiestehtävästä käsin riippumatta esimiehen henkilön käyttäytymisestä tai ominaisuuksista. Rooliteorian mukaan rooli kytkee yhteen sosiaalisen rakenteen ja yksilön käyttäytymisen. Teorian mukaan muut henkilöt kohdistavat esimieheen rooliodotuksia riippumatta siitä, miten esimies itse näkee tai määrittää tehtävänsä, odotuksensa tai suorituksensa. Ympäristöstä tulevilla roolin lähettäjillä voi olla toisistaan poikkeaviakin odotuksia ja arviointikriteereitä, joita käyttäen he reagoivat roolin vastaanottajan roolikäyttäytymiseen palkitsevalla tai rankaisevalla palautteella ja uusilla rooleilla. Vastaanotettu rooli tuo esiin henkilön käyttäytymisen. (Fondas 1994)

Johtaja vastaanottaa, tulkitsee ja hylkää odotuksia, suhteuttaa ne omaan näkemykseensä ja käyttäytyy parhaaksi katsomallaan tavalla. Roolien muovaamista tapahtuu jatkuvasti. Fondaksen (1994) mukaan roolikäyttäytyminen on kehämäinen prosessi. Johtaja voi myös itse toimia odotusten lähteenä tai ainakin vaikuttaa niihin käyttäytymisellään. Johtajan käyttäytyminen ei määrity pelkästään muiden lähettämien odotusten kautta, vaan johtajat voivat tehdä omia valintoja. Fondaksen (1994) mukaan Mintzberg ei hahmottanut teoriassaan riittävästi odotusten yhteyttä rooleihin ei myöskään sitä, että johtajien työkäyttäytyminen on kehämäistä.



Edellä on viitattu Mintzbergin käsityksiin roolista, sillä hän kuuluu liikkeenjohdon työn tunnetuimpiin ja vaikutusvaltaisimpiin tutkijoihin ja tutkimuksissaan hän on hyödyntänyt rooliteoriaa. Rooliteorian avulla Mintzberg on kyennyt kokonaisvaltaisesti ja ympäristön dynaamisuuden huomioiden kuvamaan johtajan työn sisältöä ja ajankäyttöä. Mintzbergille johtajan yleinen, kokonaisvaltainen rooli ja siihen kuuluvat eriytyneet roolit muodostavat tarkastelun ytimen; teorian siitä, mitä johtajat tekevät ja mihin he aikansa käyttävät.

### 4.3. Henry Mintzbergin rooliteoria

Henry Mintzberg (1980, 25) on tutkinut viittä amerikkalaista johtajaa, jotka kaikki työskentelevät erilaisissa ja erikokoisissa yrityksissä. Mintzberg havainnoi jokaista johtajaa viiden päivän ajan ja keräsi tietoa johtajien työlle tyypillisistä piirteistä ja työn sisällöstä. Tutkimustulostensa perusteella Mintzberg määritteli kymmenen erilaista roolia kuvaamaan johtajien työtä. Nämä kymmenen erilaista roolia voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: henkilösuhderooleihin, informaatorooleihin ja päätöksentekorooleihin.

#### 4.3.1. Henkilösuhderoolit

Aikaisemmin johtaja määriteltiin henkilöksi, joka on muodollisesti vastuussa yrityksestä. Tämä muodollinen auktoriteetti johtaa erityiseen status asemaan yrityksessä. Muodollisesta auktoriteetistä ja statuksesta tulevat kolme henkilösuhde roolia (interpersonal roles). Ensimmäinen ja yksinkertaisin on keulakuvan (figurehead) rooli. Johtajalla on velvollisuus edustaa organisaatiotaan kaikissa muodollisissa asioissa. Johtaja on symboli, joka on pakotettu hoitamaan useita velvollisuuksia. Ja joskus keulakuva rooli voi myös perustua lakiin tai joissakin tapauksissa se johtuu sosiaalisesta välttämättömyydestä. Status tekee mahdolliseksi johtajalle myös yhdyshenkilön (liaison) roolin, jossa hän on tekemisissä organisaation ulkopuolisten, organisaatiolle merkittävien tahojen kanssa. Nämä yhdyshenkilötehtävät vievät yllättävänkin paljon johtajan aikaa. Yhdyshenkilön tehtävää voi hoitaa muodollisissa puitteissa esim. komiteoissa, mutta johtaja voi myös omaehtoisesti osallistua vapaaehtoiseen sosiaaliseen toimintaan, joissa tapaa organisaatiolle merkittäviä henkilöitä esim. klubit. Yhdyshenkilön rooli on tärkeä edellytys informatiivisten roolien hoitamiseksi. (Mintzberg 1980,58-62)

Kolmas henkilösuhderooli, leader ( alaiten johtaja), määrittelee johtajan suhteet alaisiinsa ja tässä roolissa johtajan valta näkyy kaikkein selvimmin. Leaderin rooli on yksi tärkeimpiä ja aikaavievimpiä johtajan rooleja. Leaderin rooliin kuuluu joukko selvästi määriteltyjä tehtäviä, mutta myös epävirallisempaa henkilösuhteiden hoitoa. Määriteltyjä tehtäviä ovat esimerkiksi henkilöstön rekrytointi, alaiten tehtävien organisointi, työnjaon ja vastuun määrittely, tavoitteista sopiminen ja tulosten valvonta. Epävirallisempaan yhteydenpitoon kuuluu keskustelua, motivointia, vaikuttamista ja käskemistä. Henkilösuhderoolit sijoittavat johtajan ainutlaatuiseen asemaan saamaan informaatiota. Hänen ulkopuoliset kontaktinsa tuovat informaatiota ulkopuolelta ja hänen leadership toimintonsa riittävät tekemään hänestä yrityksen informaation polttopisteen. (Mintzber 1980, 58-65)

#### 4.3.2. Informaatiroolit

Johtajan on saatava, hankittava, käsiteltävä ja lähetettävä informaatiota. Johtajaa voisikin kutsua organisaation "hermokeskukseksi". Mintzbergin mukaan johtaja on ainut henkilö organisaatiossa, joka tietää merkittävän paljon kaikista asioista. Kolmesta informaatio roolista ensimmäinen on tarkkailijan, tiedon hankkijan rooli (monitor). Tämä rooli identifioi johtajan informaation vastaanottajaksi ja kerääjäksi. Johtaja etsii jatkuvasti informaatiota, joka auttaa häntä ymmärtämään mitä hänen johtamassaan organisaatiossa ja myös mitä sen ympäristössä tapahtuu. (Mintzberg 1980, 65-71)

Toinen informaatirooli on välittäjän, sisäisen tiedottajan rooli (disseminator). Tämä rooli sisältää johtajan tekemät tiedon siirrot organisaatioonsa. Johtaja vastaanottaa hyvin paljon erilaista faktatietoa, joka on sitten viestittävä oikealla tavalla oikeille henkilöille. Suurin osa siirrettävästä informaatiosta on suullista, ja sen siirtäminen on vaikeaa ja aikaavievää. Kolmas rooli on puhemiehen, puolestapuhujan rooli ( spokesman). Tässä roolissa johtaja siirtää informaatiota organisaatiosta sen ympäristöön. Johtajan täytyy pitää ainakin kaksi ryhmää informoituna: organisaation yläpuolella olevat muodollisesti arvovaltaiset vaikuttajat (esim. yhtiökokous) ja organisaation ulkopuoliset merkittävät tahot (esim. asiakkaat, viranomaiset ja alihankkijat). Johtajan pitäisi pystyä pitämään molemmat ryhmät informoituna organisaation suunnitelmista, toimintapoliitikoista ja tuloksista. Puhemiehen rooli on aktiivista pyrkimystä vaikuttaa organisaation ulkopuolisiin tahoihin myönteisesti. (Mintzberg 1980,71-77)

#### 4.3.3. Päätöksenteko roolit

Päätöksenteko on johtajan oleellisin rooli, johtajalla on organisaationsa puolesta valtuudet tehdä koko organisaatiota koskevia päätöksiä. Yrittäjän roolissa (entrepreneur) johtajan tehtävänä on olla muutoksen alullepanija ja suunnittelija. Johtajan yrittäjän rooliin kuuluvat päätökset, joissa päätösimpulssi lähtee hänestä itsestään. Häiriöiden hoitajan/käsittelijän (disturbance handler) roolissa johtaja ottaa vastuun kun organisaatiota uhataan. Nämä häiriöt voidaan luokitella kolmeen ryhmään: alaisten välisiin konflikteihin, vaikeuksiin eri organisaatioiden välillä ja resurssitappioihin tai niiden uhkiin. Johtajan täytyy käyttää paljon aikaa reagoiden nopeasti vakaviin häiriötilanteisiin. Resurssien allokoijan (resource allocator) roolissa johtaja päättää minne hänen organisaationsa tulee käyttämään voimavarojaan. Resurssien (esim. raha, aika, henkilöstö ym.) allokointiin kuuluvat ajankäytön suunnittelu, työn suunnittelu, tehtävien anto, fyysisten resurssien suunnittelu ja budjettien laadinta ja hyväksyntä. Johtajan tulee luoda organisaatiolle työsystemi eli päättää mitä tehdään, kuka tekee, millä vastuulla ja valtuuksilla. Neuvottelijan (negotiator) roolissa johtaja osallistuu neuvotteluihin edustaen organisaatiotaan. (Mintzberg 1980, 77-91)

## 5. TULEVAISUUDEN PERSPEKTIIVI JOHTAMISPROSESSIN TUTKIMUKSESSA

### 5.1. Johtajuus suunnitelmallisena prosessina

Rooliajattelu on nostanut yhdeksi keskeiseksi teemaksi johtamisen tutkimisessa vaikuttamisen. Johtajuus ei tällöin liity vain henkilöön tai tilanteeseen, vaan ilmiö kytkeytyy roolien eriytymiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Johtajuudesta muotoutuu vaihdantasuhde, jossa kumpikaan osapuoli ei dominoi. Tällaista teoreettista lähestymistapaa voidaan kutsua transaktionaaliseksi johtajuuden tarkasteluksi. Aikaperspektiivi johtajuuden selvittämisessä on tässä lähestymistavassa lyhyt; se keskittyy sen hetkisten sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden selvittämiseen ja johtajan roolien eriyttämiseen. (Bass 1981)

Burns (1978) piirsi teorioillaan uudenlaista johtajan muotokuvaa. Hän määrittelee johtajuuden prosessiksi. Burnsien mukaan johtajien on oltava luovia ja avoimia uusille ideoille, jotta he pystyvät visioinnilla hahmottamaan toiminnalle uusia suuntia sekä uudenlaisen tarkoituksen. Visioiden edelleen välittäminen vaatii johtajalta erityisesti kommunikointitaitoja, ja niiden toteuttaminen edellyttää innostavan, muutoskykyisen ilmapiirin ja sitoutumisen aikaansaamista. Burnsien hahmottama johtajuuden näkemys edustaa transformaalista johtajuuden tutkimussuuntausta. Kun johtajuus käsitetään prosessiksi, kohdistuu johtajien käyttäytyminen koko organisaatioon, jopa sen ulkopuolellekin, ja aikaperspektiivi ulottuu kauas tulevaisuuteen.

Tässä tutkimuksessamme olemme valinneet teoreettiseksi viitekehikseksemme Mintzbergin rooliteoreettisen lähestymistavan. Sen pohjalta tahdomme selvittää, minkä tyyppisiä rooleja apteekkarit ovat omaksuneet ja miten paljon he niihin aikaansa käyttävät. Tahdomme kuitenkin laajentaa tutkimustamme selvittämään apteekkareiden aikaperspektiiviä kauemmas tulevaisuuteenkin. Tämän takia tahdomme liittää teoreettiseen tarkasteluunme käsitteitä transformaalisesta johtajuuden tutkimussuuntauksesta. Lähtökohtanamme on Murrayn (1959) käsitys siitä, ettei yksilön käyttäytymistä koskaan voida määrittää pelkästään välittömän ulkonaisen tilanteen perusteella, vaan aina tulee ottaa huomioon hänen tilannetta koskevien havaintojensa ja arviointiensa prosessi yli ajan.

## 5.2. Tulevaisuuden perspektiivi tutkimuskohteena

Allportin (1959) mukaan ihmiselle on ominaista pyrkiminen kohti uusia päämääriä, jatkuva tuleminen (becoming). Näin ollen ihminen koettaa suhteuttaa tilapäiset toimintaesteet ja jännitykset tulevaisuutensa kokonaisperspektiiviin ja tämän kautta suhtautua niihin rakentavasti. Ihmisen ymmärtäminen edellyttää näin sen tietämistä mihin hän pyrkii, hänen intentioidensa tuntemista.

Myös Kellyn (1958) teorian keskeisenä ajatuksena on ihmisen näkeminen tulevaisuuteen orientoituneena. Ihminen pyrkii tällöin ennustamaan ja kontrolloimaan ilmiöitä. Emootioiksi yleisesti luonnehditut konstruktiot Kelly määrittelee tietoisuudeksi siitä, että konstruktiosysteemit ovat muutoksille alttiita. Näin ollen syntyy ahdistuneisuus ihmisen huomattaessa joutuneensa tilanteeseen, joka on hänen konstruktiosysteeminsä sovellusalueen ulkopuolella. Uhkan kokeminen on tietoisuutta läheisestä ja laajasta, pelon kokemus läheisestä ja tilapäisestä muutoksesta yksilön ydinkonstruktiossa.

Tulevaisuuden aikaperspektiivi ilmenee Nuttin (1974) mukaan suunnitelmina. Myös Seven (1973) mukaan on selvitettävä aikasuunnitelmia, jos halutaan yrittää ymmärtää ihmisen toimintaa, sillä jokainen toiminta kuuluu tiettyyn aikasuunnitelmaan. Seve painottaa yhteiskunnallisten suhteiden merkitystä ihmisen toimintaan. Niinpä hänen mukaansa aikasuunnitelma - vaikka se onkin persoonallisuuden sisäinen piirre - alkuperä on ulkoinen. Toimintaympäristöstään riippuen yksilö ei aina voi muovata aikasuunnitelmaansa niin kuin hänen kykyjensä kasvu edellyttäisi. Näin aikasuunnitelmien ristiriitaisuus perimmältään heijastaa ristiriitaa ulkoisten vaatimusten ja persoonallisuuden sisäisten tarpeiden välillä.

Seven käsityksiä lähellä on Leontjev (1977), jonka mukaan todellisuus ei ole ihmiselle olemassa vain aktuaalisesti vaan myös ajassa: hänen menneisyytensä ja ennakoimanaan tulevaisuutena. Ihmisen on mahdollista arvioida uudelleen mennyttä ja elämässään vakiintunutta ja näin vapautua elämäkertansa taakasta. Kaiken tiedostamisen perusta on inhimillinen käytäntö: ihminen ei voi edes määrittellä toimintansa tavoitteita, ennen kuin on toiminut. Toiminta puolestaan tapahtuu aina sidoksissa yhteiskunnallisiin suhteisiin.

Tulevaisuuden perspektiivin luominen edellyttää kykyä mielikuvissa orientoitua nykyhetkestä eteenpäin, kykyä ajallisten liitännäisyyksien hahmottamiseen. Tämä ollakseen reaalista, toimintaan johtavaa, edellyttää puolestaan, että tulevaisuudella on motivationaalista voimaa yksilölle: se on voitava kokea ainakin jonkinasteisesti ennustettavana, kontrolloitavana ja palkitsevana. (Penttinen 1970)

### 5.3. Tulevaisuuden perspektiivin muotoutuminen

Aikaperspektiivin muovautuminen tapahtuu vuorovaikutusprosessina yksilön ja hänen ympäristönsä välillä. Olemme tässä tutkimuksessa rajanneet aikaperspektiivin tarkastelun tulevaisuuden perspektiivin tarkasteluun. Myös tulevaisuuden perspektiivin pelkkä yksilökeskeinen tarkastelu on riittämätöntä: aikaan liitetyt kuvat sijoittuvat aina johonkin ympäristöön. (Blinnikka 1977)

Tulevaisuuden perspektiivin muotoutumiseen vaikuttavat myös tieto, tunteet ja kontrolloitavuus. Yksilön omaama tieto tulevaisuudesta määrittää tulevaisuuden ennustettavuuden. Tulevaisuuteen liitetyt tunteet taas määrittävät tulevaisuuden koetun palkitsevuuden ja samaistumisen projisoituun tulevaisuuteen. Tulevaisuuden kontrolloitavuus määrittää sen, missä määrin yksilö kokee voivansa vaikuttaa tapahtumiin ja missä määrin hän kokee omaavansa valtaa hallita niitä. Tulevaisuuteen liitetyt tieto, tunteet ja kontrolloitavuus ovat myös vuorovaikutuksessa keskenään. (Blinnikka 1977)

Tulevaisuuden perspektiiviin vaikuttavia tekijöitä on löydetty useita. Erityisesti ajan kulun nopeuden kokeminen, tarvetyydytyksen viivästämismaltius, suoriutumispyrkimykset, koettu käyttäytymisen kontrollin lähde, älykkyys, käsitteellinen taso, käsitysjärjestelmien joustavuus sekä ahdistuneisuus säätelevät tulevaisuuteen suuntautuvan psyykkisen aktiviteetin muotoa, joka tietoisuuden rakenteena ilmenee juuri tulevaisuuden perspektiivinä. (Blinnikka 1977)

## 6. TEORIAN YHTEENVETO JA TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Apteekkarin tulee vastata alueensa lääkehuollon tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta järjestämisestä sekä johtaa ja valvoa apteekin henkilökunnan toimintaa. Hänellä on toiminnan kokonaisvastuu. Apteekkilain mukaan apteekkarin tehtävänä on vastata apteekkinsa taloudesta ja hoitaa apteekkia apteekkilainsäädäntöä ja muita säädöksiä noudattaen. Viime aikoina apteekki-alalla on ollut paljon erilaisia muutospaineita kuten laatutyöskentely, leadership- ihmisten johtaminen, tiimityöskentely, verkostoituminen, lääkeinformaation korostunut merkitys.

Johtajan aika voidaan jakaa kahteen osaan: omassa hallinnassa olevaan aikaan ja muiden hallitsemaan aikaan. Johtajan ajan mahdollisimman hyvä käyttö alkaa suunnittelusta. Ajankäytön suunnittelu perustuu tavoitteisiin ja käytössä olevaan aikaan. Ajankäytön tehostamisella johtaja pyrkii saamaan aikaa tärkeille asioille. Ajankäyttöä tehostamalla johtaja voi työskennellä helpommin, vähemmän rasittavasti ja ilman stressiä.

Delegoidessaan johtaja jakaa alaisilleen tehtäviä, valtuuksia ja vastuuta. Delegoimalla johtaja saa enemmän tuloksia, ei kuitenkaan tekemällä itse, vaan ohjaamalla ja valvomalla. Delegointi on myös alaisten tehtävien rikastuttamisprosessi, se on luottamuksen osoitus johtajalta alaisia kohtaan ja samalla alaisten arvioimista.

Johtajan työpäivään sisältyy lukuisia häiriötekijöitä, jotka estävät häntä keskittymästä tärkeisiin töihinsä. Tehostamalla ajankäyttöään johtajan tulisi tunnistaa ajanhukkaajat työssään. Yleisimpiä aikavarkaita ovat puhelin, vierailijat, työpöydän epäjärjestys, kokoukset, ympäristöhäiriöt ja ajankäytön suunnittelemattomuus.

Mintzberg on määritellyt kymmenen erilaista roolia kuvaamaan johtajien työtä. Nämä kymmenen erilaista roolia voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: henkilösuhderooleihin, informaatorooleihin ja päätöksentekorooleihin. Roolit ovat yhtenäisiä kaikkien johtajien työlle ja ne eivät ole toisiaan pois-sulkevia luokkia, vaan ne muodostavat elävän kokonaisuuden, jossa yhden roolin suoritus tai suorit-tamattomuus riippuu toisesta.

Tulevaisuuden aikaperspektiivi ilmenee suunnitelmina. Ihmisen toiminnan ymmärtäminen edellyttää näiden aikasuunnitelmien selvittämistä. Aikaperspektiivin muovautuminen tapahtuu vuorovaikutusprosessissa yksilön ja hänen ympäristönsä välillä. Tulevaisuuden perspektiivin muovautumiseen vaikuttavat myös tieto, tunteet ja kontrolloitavuus.

Tutkimuksemme kuuluu ammattianalyttiseen tutkimustradition piiriin. Tavoitteenamme on lähestyä valittua kohdeilmiötä kokonaisvaltaisesti ja ymmärrystä lisäten. Johtajan työ käsitetään dynaamisena ja suunnitelmallisena prosessina. Teoreettisena viitekehyksenä on sosiaalipsykologinen rooliteoria ja sitä täydentävä psykologinen tulevaisuuden perspektiivin teoria.



## 7. TUTKIMUSONGELMAT

Pyrimme löytämään tutkimuksemme avulla vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten apteekkarit käyttävät työaikaansa ?
2. Millaisia häiriötekijöitä apteekkarien työpäivän aikana esiintyy ?
3. Millaisia työrooleja apteekkareilla on ?
4. Mitä tehtäviä ja miten paljon apteekkarit delegoivat alaisilleen ?
5. Miten apteekkarit suunnittelevat ajankäyttöään ?
6. Apteekkareiden tulevaisuuden aikaperspektiivin selvittäminen ?

## 8. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 8.1. Tutkimusaineisto

Tutkimusaineiston muodostivat viiden yksityisapteekin apteekkarit. (Alunperin olimme ottaneet tutkimukseemme mukaan kuusi apteekkaria, mutta yksi apteekkareista kieltäytyi osallistumasta tutkimukseen sen jälkeen kun olimme jo antaneet hänelle ajankäyttöpäiväkirjan täytettäväksi). Apteekkarit omistivat apteekin, jonka reseptuuri (= apteekista yhden vuoden aikana toimitettujen reseptien määrä) oli välillä 65 000 - 80 000. Halusimme, että tutkimukseen valittavat apteekkarit edustavat suunnilleen samankokoisia apteekkeja, sillä apteekareiden tehtäväkenttä ja ajankäyttö pieneessä ja vastaavasti suurissa apteekeissa voi poiketa paljonkin toisistaan. Tämä perustui siihen, että Mintzbergin (1980, 104) mukaan yrityksen koolla on merkitystä siihen, mitä johtaja tekee.

### 8.2. Metodologiset lähtökohdat

Tavoitteena on ollut lähestyä valittua kohdeilmiötä kokonaisvaltaisesti. Olemme myös halunneet lisätä ymmärrystä apteekkareiden ajankäytöstä, aikaperspektiivistä ja apteekkareiden omaksumistaan työrooleista. Koska kvalitatiiviset menetelmät mahdollistavat syvällisen, yksityiskohdissaan rikkaan ja valaisevan tiedon hankinnan, tukeuduimme tutkimuksessamme laadullisiin menetelmiin. Pääpaino on ollut tutkimussubjektien teemahaastatteluissa.

Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien käyttö on ollut yleistä ammattianalyysipainotteisessa tutkimustraditiossa yleensäkin. Vaikka kyseisen tutkimustradition tutkijoiden tavoitteet, ennakkoletukset sekä intressit ovat poikenneet toisistaan on tutkimusten yhteisenä nimittäjänä voitu pitää pyrkimystä ymmärtämisen lisäämiseen ja tutkimuksissa on korostunut kvalitatiivisen metodologian käyttö.

### 8.3 Ajankäyttöpäiväkirja

Menetelmä oli itseraportointiin perustuva jatkuva ajankäyttötutkimus. Tutkittavat kirjasivat muistiin toimintojaan viiden päivän ajan. Päivät he saivat valita kahden viikon ajalta. Tutkittaville jaettiin ajankäytön seurantalomakkeet (liite 1) itseraportoinnin helpottamiseksi.

Ajankäyttöä seurattiin viidellä muuttujalla. Ensimmäinen muuttuja oli toiminto. Toiminnot piti kirjoittaa seurantalomakkeeseen niille varattuun sarakkeeseen siinä järjestyksessä kuin ne esiintyivät työpäivän aikana. Toinen muuttuja oli toimintoon käytetty aika. Ajankäytön seurantalomakkeella haluttiin selvittää myös tutkittavan tekemien asioiden tarkoitus, joten toimintojen tarkoitus valittiin kolmanneksi muuttujaksi. Neljäs muuttuja oli paikka, jossa toiminto tapahtui ja viides seurattava muuttuja selvitti toiminnoissa mukana olleet henkilöt eli läsnäolijat. Tärkeimpiä muuttujia olivat kuitenkin aika ja toiminto, jotka tutkittavien ainakin haluttiin selvittävän.

### 8.4. Teemahaastattelu

Useat kirjoittajat puhuvat lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuodosta, puolistrukturoidusta haastattelusta. Smith (1975) käyttää puolistrukturoidusta haastattelusta nimitystä ”puolistandardoitu haastattelu” ja Denzin (1970, 502) nimitystä ”ei-sidottu standardoitu haastattelu”.

Puolistrukturoitu haastattelu sopiikin Hirsijärven ja Hurmeen (1980, 49-51) mukaan käytettäväksi samoissa tilanteissa kuin strukturoimaton haastattelu: kun tutkimuksen kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja tai kunmuistamattomuuden arvellaan tuottavan virheellisiä vastauksia. Se sopii käytettäväksi myös, kun tulkitaan ilmiöitä, joista haastatellut eivät päivittäin ole tottuneet keskustelemaan, esimerkiksi arvostuksia, aikomuksia, ihanteita ja perusteluita kriittisessä mielessä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun aihepiirit, tema-alueet ovat tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsijärvi & Hurme 1980, 49-51)

Valitsimme teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksemme, sillä se sopii ajankäytön selvittämiseen. Aikaprospektiivin selvittämiseen liittyy myös syvällisempiä psykologisia tekijöitä, jotka voivat olla tutkittaville heikosti tiedostettuja. Teemahaastattelun avulla haluamme valottaa myös näitä tekijöitä. Toisaalta; ajankäyttö ja aikaprospettiivi ovat käsitteitä, joihin useat eri tekijät vaikuttavat. Rajoitumme tutkimuksessamme tarkastelemaan niistä vain osaa, joten keskustelun ohjaileminen puolistrukturoiduin kysymyksin oli tärkeää, jotta aihe ei olisi paisunut liiaksi ja jotta kaikki tärkeä tieto olisi kuitenkin saatu esiin.

### 8.5. Haastattelumateriaalin analysointi

Ensimmäisessä vaiheessa nauhoitettu haastattelumateriaali kuunneltiin läpi huolellisesti ja vaikutelmia havainnoiden. Tämän jälkeen haastattelut kuunneltiin uudelleen ja kirjoitettiin nauhalta ylös sanatarkasti. Tässä vaiheessa pyrittiin vapautumaan tutkijan ns. luonnollisesta asenteesta, mikä merkitsee, että tutkimusmateriaalia pyrittiin havainnoimaan niin kuin siellä olevat asiat kohdattaisiin ensimmäistä kertaa. Toisessa vaiheessa tekstiksi kirjoitetusta tutkimusmateriaalista etsittiin ja erotettiin ns. merkitykselliset yksiköt. Merkitykselliset yksiköt ovat sellaisia otteita tekstistä, jotka itsessään ilmaisevat tutkittavan ilmiön kannalta relevantteja merkityksiä. Analyysin kolmannessa vaiheessa merkitykselliset yksiköt muutettiin tutkittavan kieleltä tutkijan kielelle. Tarkoituksena oli saada tiivistäen esille ilmiön oleelliset ominaisuudet, jotka saattavat olla tutkittavan kielellä implisiittisessä muodossa. Neljännessä vaiheessa muodostettiin tutkijan kielelle muutetuista merkityksellisistä yksiköistä yleinen rakenne, jossa merkitsevät yksiköt asetettiin keskinäiseen riippuvuussuhteeseen. Analyysin viimeisessä vaiheessa siirryttiin neljännen vaiheen tuloksena olevista, kaikkien tutkittavien erillisistä kertomuksista yleiseen rakenteeseen. Yleinen rakenne sisältää kaikkien tutkittavien kohdalla esiin nousseet, tutkittavan ilmiön kannalta oleelliset ainesosat. (Eneroth 1984, 25-26)

Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa käytimme siis sulkeistamisen lisäksi intuitiota ja kuvailua. Intuitiossa pyrimme löytämään keskeisen teeman subjektin kokemuksesta. Kuvailussa taas keskeiset teemat pyrittiin saamaan eksplisiittisiksi rakenteellisen kuvailun avulla.

## 8.6. Validiteetista ja reliabiliteetista laadullisessa tutkimuksessa

Perinteisesti empiirisen tutkimuksen validiteetin ydinkysymys on ollut se, mittaako tai kuvaako menetelmä sitä, mitä sen on tarkoitus mitata tai kuvata (Honkasalo 1988). Campbell ja Cook (1979) lisäävät tähän ajatuksen, jonka mukaan validius on tavallaan abstraktio: se käsittää kaiken, mikä vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen, pätevyYTEEN ja uskottavuuteen. Tuskin koskaan tiedämme, mikä on koko totuus jostakin asiasta.

Laadullisen tutkimuksen validiteettiongelmat liitetään tutkittavien ilmiöiden käsitteellistämiseen ja kysymysten formulointiin sekä siihen liittyvään tutkijan ja vastaajan kokemuspiirien, kielen, koulutuksen ja heidän käyttämänsä logiikan eroihin. Edelleen validiteettiin vaikuttavat kysytyyn tiedon piirteet, kuten arkaluonteisuus, muistamiseen, väärintulkintaan tai ymmärtämiseen liittyvät ongelmat.

Reliabiliteetilaa tarkoitetaan perinteisesti menetelmän kykyä antaa luotettavaa, virheetöntä ja sattumanvaraisuudesta vapaata tietoa tutkittavasta kohteesta. Mikäli erilaiset sattumanvaraiset tekijät ovat päässeet vaikuttamaan aineistoon sen hankinnan yhteydessä, on aineiston reliabiliteetti heikko.

Tavallisesti reliabiliteetin tarkistamiseen käytetään uusintamittauksia; jos reliabiliteetti on hyvä, tulokset eivät muutu mittauksesta toiseen. Toisaalta laadullisen tutkimuksen kannalta on etu, jos tutkija saa syvällisempää tietoa kuin muut, pyrkimyksenähän on valottaa tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monelta kannalta. Lisäksi, jos metodi antaa erilaista tietoa eri ajankohtina, voi se olla osoitus siitä, että jotakin kentien oleellista on unohdettu ottaa huomioon edellisillä mittauskerroilla.

Hämäläisen (1987) mukaan reliabiliteetiltaan heikon aineiston validius on alhainen. Näin on, mikäli mittauksen taustalla on valmis teoria. Kaikki tutkijat eivät ole samaa mieltä; esimerkiksi Eneroth (1984) toteaa, että aineistolla voi olla korkea reliabiliteetti, vaikka validiteetti olisikin alhainen. Kvalitatiivisen metodologian taustalla olevassa käsitteellis-induktiivisessa mallissa ei nimittäin luoda teoriaa ennen tutkimusta, vaan päinvastoin. Näin ollen ei periaatteessa ole tarkoitus mitata mitään tiettyä asiaa, eikä validiteettiongelmalle myöskään ole mitään perusteita.

### 8.7. Tutkimuksen validiteetti- ja reliabiliteettitarkastelut

Kaikki tutkimuksemme haastattelut tehtiin haastateltavan työpaikalla, apteekkarin työhuoneessa. Kuuluvuus apteekin muihin työtiloihin vaihteli haastattelupaikoittain. Tämä aiheutti todennäköisesti sen, että haastatteluvastaukset olivat jokseenkin varovaisia. Varovaisiin vastauksiin saattoi olla syynä myös se, että haastattelujemme teemat käsittelivät arkaluonteisia asioita. Nämä seikat vähensivät tutkimuksemme validiteettia (jos sitä ylipäätään on järkevää arvioida ottaen huomioon edellisessä kappaleessa mainitut perustelut).

Validiteettiongelmaksi voitaneen luokitella myös se, että farmasia on melko eristynyt erikoisala omine kielenkäyttöineen. Ulkopuolisen on joskus vaikea saada alasta arkaluonteista tietoa. Tähän liittyen ongelma voi muodostua myös väärinongelma. Tutkimuksessamme pyrimme välttämään näitä ongelmia siten, että molemmat tutkijat osallistuivat yhtäaikaan kaikkiin haastatteluihin.

Pyrimme nostamaan tutkimuksemme validiteettia myös siten, että kohdeilmiötä selvitettiin kahdella eri tutkimusmenetelmällä. Jos olisimme tyytyneet vain yhteen tiedonkeruumenetelmään olisimme altistaneet tutkimuksemme menetelmäspesifisille virheille.

Tutkimuksemme reliabiliteettiongelmana voidaan pitää sitä, että tutkimuksemme ulottui ainoastaan kevät- ja kesäkuukausiin. Kuten aiemmin todettiin, voi vuodenaajalla olla vaikutusta apteekkareiden ajankäyttöön.

## 9. AJANKÄYTTÖPÄIVÄKIRJOJEN JA TEEMAHAASTATTELUIJEN TULOKSET

### 9.1. Eri toimintoihin käytetty aika ajankäyttöpäiväkirjojen mukaan

Laskimme eri toimintoihin käytetyn ajan (minuuteissa) koko viikon ajalta ja päivän aikana.

#### 1. Posti

Postiin kuului mm. postin avaus ja lukeminen, kirjeiden ym. laatiminen sekä postissa käynnit. Apteekkarit käyttivät keskimäärin noin kolme tuntia viikossa postin käsittelyyn ja päivän aikana apteekkareilla kului noin 45 minuuttia postin parissa.

#### 2. Lääke-edustajat

Laskimme tähän lääke-edustajien käynnit apteekissa ja palaverit heidän kanssaan. Apteekkarit käyttivät noin tunnin verran viikossa aikaansa lääke-edustajiin. Lääke-edustajien tapaamiset apteekkarien kanssa kestivät noin viidestätoista minuutista tuntiin.

#### 3. Puhelut

Puheluihin kuului kaikki apteekkarille tulleet puhelut ja apteekkarin itsensä soittamat puhelut. Tutkimukseemme osallistuneet apteekkarit käyttivät viikon aikana noin puolitoista tuntia puheluihin. Päivän aikana apteekkarit puhuivat puhelimessa noin 25 minuuttia.

#### 4. Tilaaminen

Tilaamiseen kuului mm. tarjoustilausten tekeminen, tilauspuhelut ja muut tilaukset (esim. ATK:lla). Apteekkarit käyttivät viikon aikana noin kolme tuntia tilauksiin. Päivän aikana apteekkarit käyttivät tilauksiin aikaa noin 45 minuuttia.

#### 5. Asiakaspalvelu

Apteekkarit käyttivät viikossa noin 10 tuntia asiakaspalveluun. Päivän aikana apteekkarit toimivat asiakaspalvelutehtävissä noin kahden tunnin ajan.

## 6. Tauot

Taukoihin on laskettu sekä lounastauot että kahvitauot. (Valitettavasti kaikki apteekkarit eivät olleet merkinneet kaikkia taukojaan ajankäyttöpäiväkirjoihin.) Apteekkarit kuluttivat viikon aikana noin kolme tuntia taukoihin, joten apteekkareilla kului päivässä noin 40 minuuttia taukoihin. Tästä voisi todeta, että lounastauko oli noin puoli tuntia ja kahvitauko 10 minuuttia.

## 7. Kirjanpito

Apteekkarit käyttävät aikaansa kirjanpitoon noin kaksi ja puoli tuntia viikossa. Päivässä apteekkeilta kului noin puoli tuntia kirjanpitoon.

## 8. Pankkiasiat

Pankkiasioihin kuuluu mm. pankissa käynnit ja tiliotteen tarkistukset. Apteekkarit käyttivät viikon aikana pankkiasioihin noin kaksi tuntia. Päivässä apteekkareilta kului vajaa puolituntia pankkiasioihin.

## 9. Palaverit ja kokoukset (apteekin ulkopuoliset)

Apteekkarit käyttivät aikaansa viikon aikana noin reilun tunnin verran ulkopuolisiin palavereihin. Päivässä apteekkarit käyttivät aikaa palavereihin noin 15 minuuttia.

## 10. Palaverit (apteekin sisäiset)

Apteekin sisäisiin palavereihin olemme lukeneet mukaan apteekin sisäiset palaverit, esim. henkilöstöpalaverit ja -koulutukset. Apteekkarit käyttivät viikon aikana noin 15 minuuttia apteekin sisäisiin palavereihin.

## 11. Kassanlasku ja kirjaus

Apteekkareilla meni aikaa kassan laskuun ja kirjaukseen melkein kaksi tuntia viikossa. Päivässä apteekkareilla meni tähän noin 20 minuuttia.



## 12. Toimistotyöt

Toimistotöiksi laskimme mm. toimiston päivittäiset järjestelyt, työpöydän paperien selvittelyt, kirjeiden laatimiset sekä faxien vastaanoton ja lähettämisen. Toimistotyöt vaativat apteekkarien aikaa viikon aikana reilu kolme tuntia. Päivässä apteekkareilla kului noin 40 minuuttia toimistotöihin.

## 13 .Suunnittelu

Suunnitteluun kuuluivat mm. kalenterin suunnittelu, apteekin toiminnansuunnittelu ja taloussuunnittelu. Apteekkarit käyttivät suunnittelutyöhön viikossa vajaan tunnin ja päivässä kului noin 11 minuuttia suunnitteluun.

## 14. Seuranta

Seurantaan kuului mm. laskujen reskontra, alv-laskelmat, varastojen ja tilausten seuranta, talousseuranta, kuukauden vaihteen toimenpiteet, laskujen selvittely, tarjousten selvittely, palkkojen lasku, tilastot ja erilaiset muut selvitykset. Apteekkareilla kului viikon aikana yli 16 tuntia erilaiseen seurantaan ja päivässäkin apteekkarit saivat aikaa kulumaan seurantaan yli kolme tuntia.

## 15. Autoilu ja tavaroiden kuljetus sivuapteekkeihin

Vain kaksi apteekkaria on mukana tässä kohdassa. Heillä meni viikon aikana melkein kuusi tuntia tavaroiden kuljetukseen. Päivässä apteekkarit käyttivät aikaa noin puoli tuntia tavaroiden kuljetukseen.

## 9.2. Yhteenveto ajankäyttöpäiväkirjoista

Apteekkari A:lla kului päivässä kaikkein vähiten aikaa tilauksiin ja puheluihin. Hänellä kului eniten aikaa koulutukseen, sillä hän oli seurantaviikolla kokonaisen päivän koulutuksessa henkilökuntansa kanssa. Tavallisena työpäivänä hänellä kului aikaa eniten kassojen laskuun ja pankkiasioiden hoitoon, noin tunnista puoleentoista tuntiin. Hän saattoi olla myös asiakaspalvelussa reilun tunnin ajan.

Apteekkari B:llä kului kaikkein vähiten aikaa kassan laskuun ja kirjaukseen, noin 15 minuuttia - puoli tuntia. (Apteekkari B ei ollut merkinnyt puheluitaan ajankäyttöpäiväkirjaan). Eniten apteekkari B käytti aikaansa kirjanpitoon, noin puolestatoista tunnista reiluun kahteen tuntiin kerralla ilman keskeytyksiä. Myös apteekin toiminnasuunnitteluun ja taloussuunnitteluun hänellä kului puolestatoista tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Yhtenä seurantapäivistä hänellä oli kokous, joka kesti kolme tuntia.

Apteekkari C käytti kaikkein vähiten aikaansa puheluihin, noin viidestä kymmeneen minuuttia. Myös kassan selvittelyyn kului noin 15 minuuttia. Pisimpään apteekkari C käytti aikaansa laskujen selvittelyyn 1 tunti 50 minuuttia, asiakaspalveluun 1 tunti 45 minuuttia ja kirjanpitoon 1 tunti 45 minuuttia.

Apteekkari D:llä kului aikaa kaikista vähiten puheluihin ja tilauspuheluihin, noin viisi minuuttia yhteen puheluun. Eniten hänellä kului aikaa asiakaspalveluun reilusta tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Tilausten tekemiseen hän käytti aikaansa pisimmillään kaksi tuntia ja eräänä päivänä kirjanpitoonkin kului yli kaksi tuntia.

Apteekkari E käytti vähiten aikaansa puhelinreseptien vastaanottoon, niihin kului vain viisi minuuttia per puhelu. Hänellä kului eniten aikaa käsikauppaan noin tunnin verran kerrallaan. Ollessaan käsikaupassa apteekkari E vastaili myös puhelimeen ja teki samalla muitakin pikkuasioita.

Tutkimukseemme osallistuneiden apteekkarien työpäivä oli varsin pirstaleinen. Heidän työpäiväänsä sisältyi keskimäärin 15 eri toimintoa. Ominaista apteekkarien ajankäytölle oli myös se, että tietty toiminto voidaan keskeyttää tarpeen vaatiessa ja palata siihen myöhemmin uudelleen. Apteekin ulkopuolella pidetyt koulutustilaisuudet ja apteekin sulkemisen jälkeen tehdyt työt saatiin tämän tutkimuksen mukaan tehdä keskeytyksettömimmin. Toiminnan suunnitteluun saatettiin tämän tutkimuksen mukaan käyttää kaksi ja puoli tuntiakin kerrallaan apteekin sulkemisen jälkeen. Pisin keskeytyksetön työaika apteekin aukiollessa käytettiin asiakaspalveluun (lähes kaksi tuntia). Ajankäyttöpäiväkirjoista saatiin selville, että tutkittavat apteekkarit ottivat vastaan keskimäärin kolme puhelua päivässä. Yksittäisen puheluun käytettiin aikaa noin viisi minuuttia.

Määrittelimme ohjaavaksi työksi henkilökunnan neuvonnan ja koulutuksen, samoin palaverit henkilökunnan kanssa ja apteekin ulkopuolistenkin kanssa. Ohjaavaan työhön ja suunnitteluun käyttivät apteekkarit aikaa yhteensä noin yhden työtunnin päivässä. Suorittavaksi työksi määrittelimme vastaavasti postin käsittelyn, puhelut, tilaamisen, asiakaspalvelun, kirjanpidon ja pankkiasiat. Suorittavasta työstä voidaan tässä puhua myös rutiinityönä. Tutkimuksessamme mukana olleet apteekkarit käyttivät rutiinitöihin aikaa noin seitsemän tuntia päivittäin.

Työn suorittamisen paikkaa selvitettiin ajankäyttöpäiväkirjan avulla. Tällöin hankimme tietoa siitä, kuinka paljon johtajat tekevät työtä omassa huoneessaan, muualla organisaatiossa tai organisaation ulkopuolella. Suurin osa apteekkarien työajasta kului omassa apteekissa, joko omassa huoneessa tai muualla apteekissa esim. asiakaspalvelutiskillä. Apteekkarit kävivät työajallaan myös organisaationsa ulkopuolella, esimerkiksi pankissa, sivuapteekeissaan ja eri paikoissa kokouksissa.

Ajankäyttöpäiväkirjan “läsnä kohtaan” apteekkarit saivat halutessaan merkitä myös muita läsnäolevia henkilöitä. Myös “tarkoitus kohta” oli apteekkareille vapaaehtoinen täytettävä, apteekkarit saivat kirjata siihen tekemänsä asian tarkoituksen tai päämäärän. Suurimman osan ajastaan apteekkarit työskentelivät yksin. Vain erilaisissa kokouksissa, sisäisissä palavereissa ja edustajien käydessä saattoi olla mukana joku heidän henkilökunnastaan, esimerkiksi proviisori. Tarkoitus kohtaan oli vastattu hyvin vähän. Tämän takia emme tässä tutkimuksessa voi tehdä tarkempia johtopäätöksiä apteekkarien tekemien asioiden tarkoituksista tai päämääristä.

### 9.3. Työpäivän häiriöt

Vakkurin (1996, 27-38) mukaan ajan mahdollisimman hyvä käyttö alkaa suunnittelusta. Ajankäytön suunnittelu luo pohjan päämäärien tiedostamiselle ja saavuttamiselle. Tutkimukseemme osallistuneet apteekkarit eivät suunnitelleet työntekoaan ja ajankäyttöään tarkasti. Tiedetyt työt tehtiin rutiinilla ja säännöllisesti, mutta suunnitelmiin tuli kuitenkin usein muutoksia.

-” No, sanotaan melkein aina on suunnittelematta, et ei oo mitään kyllä semmosta tarkkaa suunnitelmaa. Joskus tietysti on lappu pöydällä, että on tärkeysjärjestyksessä mitä pitäisi hoitaa ja milloin pitäisi hoitaa.” (Apteekkari D)

Puhelin aiheuttaa usein runsaasti häiriöitä ja katkoksia johtajien työpäiviin (Virtasalo 1988, 16). Myös apteekkarit kokivat puhelimen häiritseväksi. Puhelinsoitot katkaisivat meneillään olevan työn ja puhelinsoittoihin saattoi kulua myös liikaa aikaa. Mutta toisaalta apteekkarit olivat myös sitä mieltä, että puhelinsoitot kuuluvat heidän työnkuvaansa.

-” Kyllä välillä koen puhelimen häiriötekijäksi, kun se soi, eikä millään joutas siihen vastaamaan.” (Apteekkari A)

Usein vierailijat pistäytyvät johtajan työhuoneessa ennalta ilmoittamatta. Odottamattomat vierailut saattavat katkaista meneillä olevan tärkeän työn. (Virtasalo 1988, 17.) Apteekkarit toivoisivatkin, että vierailijat esim. erilaiset edustajat, varaisivat mieluiten ajan etukäteen. Toisaalta apteekkarit eivät kokeneet vierailijoiden häiritsevän työpäivää, koska vierailijoita ei kuitenkaan käy kovin usein. Apteekkari C:n mielestä edustajat käyvät kausittain tiettyinä vuodenaikona.

Kokouksetkin saattavat olla aikavarkaita, mikäli ne toteutetaan huonosti. Tutkimuksemme apteekkarit eivät kokeneet kokouksia häiritsevinä, koska kokoukset järjestetään usein työpäivän ulkopuolella, joten ne eivät katkaise apteekkareiden työpäivää.

- ” No tota ne ei sillä lailla stressaa, jos mulla kokouksia on, niin ne on sitten illalla, koetan välttää tällöin päivällä. Paitsi sitten kyllähän edustajat käyvät ja pitävät koulutusta, mutta ne kuuluvat tämän työn kuvaan. Mutta jos niitä lappaa useampi päivässä, niin sit rupee jo hermostuttamaan.” (Apteekkari A)

Virtasalon (1988,17) mukaan sekava ja täpötäysi työpöytä aiheuttaa turhaa etsimistä ja häiriötä. Tutkituilla apteekkareilla oli työpöydällä lievää epäjärjestyä, mutta kuitenkin he vakuuttivat, että he löytävät sieltä haluamansa paperit tarvittaessa. Joitakin apteekkareita kuitenkin häiritsi työpöydän epäjärjestys, mutta toisia taas ei epäjärjestys häirinnyt lainkaan.

-” Työpöydän epäjärjestys aiheuttaa mulle suurta stressiä, olisitpepa aamulla nähneet tämän pöydän.” (Apteekkari A)

-” Mulla on kaikki vähän epäjärjestyksessä, mut kyl mä ne löydän sieltä.” (Apteekkari C)

Kyselimme myös apteekkeista itsestään johtuvia ajanhukkaaajia. Tekemättömien asioiden siirtäminen tulevaisuuteen koettiin häiritseväksi omaksi ominaisuudeksi. Myös heikko fyysinen kunto saattoi häiritä tehokasta työskentelyä.

Apteekkarit olivat sitä mieltä, että heillä jää aikaa omille kursseille ja itsensä kehittämiseksi, tosin ei aina riittävästi. Laajasta kurssivalikoimasta aikaa jää vain tärkeimmille kursseille.

#### 9.4. Delegointi

Delegoidessaan johtaja jakaa alaisilleen erilaisia tehtäviä, valtuuksia ja vastuuta (Rautavaara 1978, 24-25). Delegoinnin pitäisi vapauttaa aikaa johtajan omille tärkeämmille tehtäville ja töille. Delegointi myös kehittää ja pätevoittää alaisia. (Taylor 1989, 77-90.) Kaikki tutkimuksemme apteekkarit olivat delegoineet tehtäviä alaisilleen. Apteekkarit ovat tottuneet delegoimaan tehtäviä pääasiassa proviisoreille. Tutkitut apteekkarit olivat kuitenkin sitä mieltä, että he eivät ole delegoineet riittävästi, koska he kokivat, että heillä on edelleenkin turhia töitä.

Tutkimamme apteekkarit haluavat olla vaikuttamassa apteekkinsa linjakysymyksiin. Apteekkarit eivät halunneet delegoida muille myöskään rahavirtojen liikuttelua ja talousasioiden hoitamista. Vaikka apteekkarit delegoivat tehtäviä, he kuitenkin seuraavat niiden toteutumisia. Kaikilla apteekkeilla oli sellaisia tehtäviä, mitkä he haluvat tehdä itse, vaikka ne voisi delegoidakin.

- “ Kyllähän nää kirjanpidot ja laskut ja kaikki muutkin voisi tietysti delegoida, mutta mä en vaan halua sitä, että haluan hoitaa itse.” (Apteekkari C)

Apteekkarit olivat kuitenkin huomanneet, että delegointi on vapauttanut aikaa omille töille. Työtehtävien delegointi on myös auttanut alaisten kehittymistä ja pätevoitymistä sekä motivoitumista työhön.

-” Musta tuntuu, että henkilökunta tykkää siitä, että heillä on joku tietty alue, josta he itse niinku vastaa.” (Apteekkari D)

### 9.5. Ajankäytön tehostaminen

Ajankäyttöään tehostamalla johtaja voi saada lisää aikaa tärkeimmille asioille. Johtaja voi löytää lisää aikaa tärkeimmille töille suunnittelemalla etukäteen rutiinityöt, karsimalla pois turhat tehtävät ja eliminoimalla häiriötekijät. (Virtasalo 1988, 15-16.) Tutkimuksemme apteekkarit halusivat löytää enemmän aikaa ammattiin liittyvän kirjallisuuden lukemisen ja apteekkityön suunnitteluun ja seurantaan. Apteekkarien mielestä Kelan valitukset vievät joskus kohtuuttomasti aikaa. Apteekkien suhteet Kelaan olivat kuitenkin melko hyvät.

-” No, kaikki tämmönen apteekin kehittämiseen liittyvät asiat, niin niihin kyllä tarttis tietysti enemmän aikaa, että olis aikaa perehtyä niihin.” (Apteekkari D)

Yhdessä tutkituista apteekeista oli ajankäyttöä tehostavia seurantamenetelmiä kehitetty pitkällekin.

-” Seuranta ja suunnittelu ovat hyvin tärkeitä, ethän sä muuten tiedä mihin sä meet, jos et sä seuraa asioita. Päivittäin lasken muutamia parametreja kassaraporteista ja sitten käsittelen ne Excelillä, näin voin päivittäin seurata kumulatiivista käteiskassamyyntiä, koko myyntiä, asiakasmääriä, asiakaiden keskiostoksia ja myytyjä reseptilääkkeiden määriä. Viikoittain teen vertailuja mm. siitä mikä on tilanne tällä hetkellä verrattuna aikaisempiin vuosiin. Voin myös arvioida mikä on tilanne kuun lopussa. Jos haluan ryhtyä toimenpiteisiin, niin se on helppoa kin taustalla on tällaista faktatietoa siitä mitä tapahtuu.” (Apteekkari B)

### 9.6. Ajankäytön suunnittelu

Johtajan mahdollisimman hyvä ajankäyttö alkaa suunnittelusta. Suunnittelu luo pohjan päämäärien tiedostamiselle ja saavuttamiselle. (Vakkuri 1996, 27-38.) Tutkimuksemme osallistuneet apteekkarit eivät olleet tottuneet suunnittelemaan ajankäyttöään, joten he eivät myöskään laadi tarkkoja ajankäyttösuunnitelmia. He eivät näin ollen myöskään käytä aikaansa ajankäytön suunnitteluun. Ai

noa ajankäytön suunnittelun keino oli kalenteri, johon merkittiin lähinnä vain sovitut tapaamiset. Ajankäytön suunnitteluun suhtauduttiin kuitenkin positiivisesti.

-” No ei mulla mitään tarkkaa suunnitelmaa ole, tietysti kalenterissa on sovitut jutut.” (Apteekkari D)

- “ Allakka on, mutta en ole oppinut vielä sitä käyttämään.” (Apteekkari B)

Apteekkarit olivat merkinneet kalentereihinsa erilaisia tapaamisia ja tapahtumia noin puoleksi vuodeksi eteenpäin. Kaksi tutkituista apteekkareista on muutaman vuoden päästä jäämässä eläkkeelle, joten heidän aikaperspektiivinsä on pitempi.

Suurimpina tulevaisuuden suunnitelmina mainittiin esimerkiksi apteekin remontti, sivuapteekin lopetus ja kampanjan järjestäminen. Joillakin apteekkareilla ei ollut mitään suurempia tulevaisuuden suunnitelmia.

Apteekkarit käyttivät asiakaspalveluun päivittäin paljon aikaa, koska he kokivat asiakaspalvelun mielekkäänä ja tärkeänä. Asiakaspalvelussa toimiessaan apteekkarit saattoivat tarkkailla alaisiaan ja samalla he pysyivät asioiden tasalla asiakkaiden odotuksista. Asiakasvirrat määräisivät pitkälti apteekkarien ajankäyttöä työpäivän aikana. Kun apteekin tiskissä ei ollut kiirettä, apteekkarit päättivät hyvinkin itsenäisesti tekemisistään.

-” Tykkään olla asiakaspalvelussa. Olen ehdottomasti sitä mieltä, että kyllä siellä tiskissä täytyy itensäkin näyttäytyä. Asiakkaat suhtautuu siihen ilolla. Minusta asiakaspalvelu on erittäin vaihtelevaista, tykkään olla tiskissä. Siinä jotenkin panee itsensä likoon. On se paljon hauskempaakin, kuin penkoa näitä papereita.” ( Apteekkari A)

Usealla tutkituista apteekkareista oli käsitys, että tulevaisuuden tapahtumat tulevat ulkopuolelta.

-” Kyllä ne tapahtumat tulee ulkopuolelta.” (Apteekkari A)

-” No tota, en mä nyt koskaan mitenkään kauhean tarkkaan ole tehnyt minkäänlaisia ajankäyttösuunnitelmia, niitä tulee ulkopuolelta.” (Apteekkari C)

Tämä heikensi näiden apteekkareiden kokemaa elämäntilanteen tunnetta ja aiheutti epävarmuutta ja pelkoakin suhteessa tulevaisuuteen. Etenkin informaatiotulvat ja muutospaineet koettiin suuriksi apteekki-alalla. Selviytymiskeinoja tuntuu kuitenkin löytyvän. Pian eläkkeelle jäävät apteekkarit suhtautuivat myönteisimmin tulevaisuuteen.

-” -Ei se ole enää niin kuin ennen. Muutoksia tulee jatkuvasti. Joskus tuntuu, että niitä tulee vähän liikaakin, ei enää jaksais olla mukana kaikessa. Mutta kylläpäähän niihin aina on sopeutunu jollakin tavalla vielä.” (Apteekkari D)

### 9.7. Työroolit

Kysyimme tutkittavilta apteekkareilta millaisena johtajana he näkivät itsensä. Ominaisuus, joka toistui usein apteekkareiden kuvatuissa itsensä, oli vaativuus. Moni apteekkari kuvasi itseään myös tarkaksi.

Kun selvitettiin apteekkarien kommunikointia alaisten kanssa, saatiin ristiriitaisia tuloksia. Toisille apteekkareille palautteen antaminen alaisille oli hyvin vaikeaa. Toiset apteekkarit osasivat antaa palautteen alaisilleen välittömästi ja selvästi. Osa tutkituista apteekkareista halusi säilyttää selvän etäisyyden alaisiinsa ja joillekin taas oli kehittynyt lämpimämmät ja välittömämmät suhteet alaisiin.

-” Kyllä musta tuntuu, että mä saisin enemmän noille tytöille ohjeita sanoa, että mä monta kertaa, enemmän joskus kotona kiroon ittelleni, että kun olisit siitäkin asiasta sanonut. Mutta tuota, jotenkin mä pidän ne sitten sisälläni ja nieleskelen.” (Apteekkari E)

-” Jos en mitään muuta ole, niin olen ainakin ahkera, tunnollinen ja yritän ottaa huomioon myöskin työtoverit. Käytän henkilökunnastani nimitystä työtoverit. Kyllä minä varmasti vaativa olen. Ja jos on sanomista, niin kyllä minä sanon. En huuda, mutta kyllä minä sanon. Ja olen yrittänyt sanoa myös hyvää enkä aina vain moitiskele” (Apteekkari A)



### 9.7.1. Henkilösuhderoolit

Keulakuvan roolissa johtaja edustaa organisaatiotaan kaikissa muodollisissa asioissa (Mintzberg 1980, 58-62). Tutkimamme apteekkarit kuluttivat hyvinkin eri tavalla aikaa edustamiseen eli apteekin PR-työhön.

-” Teen PR-työtä hirveän paljon. Käytän hyvin paljon aikaa erilaiseen edustamiseen.” (Apteekkari B)

-” PR työtä sais varmaan tehdä vaikka kuinka hirveesti, mutta mä en oo sitten millään tavalla tämänöinen edustavainen enkä seurallinen enkä tällainen henkilö, joka haluaisi sitä tehdä. Musta olisi kauhean kiva, jos tota henkilökunnasta joku tekis sitä. Et tota enemmän pitäis siihen käyttää aikaa, ei siinä kyllä kulu aikaa multa ollenkaan.” (Apteekkari C)

Toimiessaan yhdyshenkilönä johtaja on tekemisissä organisaation ulkopuolisten, organisaatiolle merkittävien tahojen kanssa (Emt, 58-62). Useimmat tutkimistamme apteekkareista olivat jonkin verran yhteistyössä paikallisen terveydenhoitohenkilökunnan ja potilasjärjestöjen kanssa. Osa apteekkareista koki yhteistyön tärkeäksi ja he halusivat käyttää siihen enemmän aikaa. Osa kuitenkin vierasti yhteistyötä apteekin ulkopuolisten tahojen kanssa.

-” On kyllä yhteisiä palavereita terveydenhoitohenkilökunnan kanssa ja olemme kokeneet ne hyviksi. Enemmän semmoisia pitäisi vain järjestää.” (Apteekkari A)

-” Et se on mun mielestäni multa ihan out, mun luonteella ei mennä suhdetoiminta hommaan, mä en pidä siitä, mä en haluu sitä, mä vierastan sitä.” (Apteekkari C)

Leaderin eli alaisten johtajan rooli on tärkein ja aikaavievin johtajan rooli. Alaisten johtajan tehtäviin kuuluu mm. rekrytointi, työnjaon ja vastuun määrittely, tulosten valvonta, motivointi ym. (Emt, 58-62.) Tutkimamme apteekkarit eivät osallistuneet työpaikkakoulutukseen, päävastuu siitä oli proviisorilla. Työpaikkakoulutusta järjestettiin säännöllisesti yhdestä kahteen kertaan kuu-kaudessa.

Apteekkari B odotti alaisiltaan itseohjautuvuutta koulutusasioissa. Hän odotti alaisiltaan aktiivisuutta hakeutua ulkopuolisille kursseille ja muutoinkin omaehtoista alan asioiden seuraamista.

-” Kouluttautumista on monentasoista. Kouluttautumisen pitäisi olla omaehtoista asioiden seuraamista, ulkopuolisia koulutustilaisuuksia ja sisäistä koulutusta työpaikalla. Joko kouluttaudutaan itse tai joku antaa koulutusta. Yleensä kun puhutaan koulutuksesta, niin se on sitä, että proviisori tai apteekkari esilukee jotain ja työntekijät kuuntelevat passiivisena. Silloin käsitys koulutuksesta on hyvin suppea, eikä se sisällä vaatimusta ylläpitää omaa ammattitaitoa. Sisäinen koulutus on enemmänkin jonkun tietyn alueen käsittelyä. Ei niinkään sitä, että on tullut uusi lääke markkinoille ja luetaan siitä sitten annosohje. Mielestäni käsityksiä koulutuksesta voisi vähän pöyhiä. Keväällä yritettiin järjestää englannin kielen kurssi, siitä ei tullut mitään, kun osaanottajia oli liian vähän. Kyllähän se kertoo jotain halukkuudesta kehittää itseään.” (Apteekkari B)

Apteekkarit vastasivat itse uuden henkilökunnan rekrytoinnista. Joissakin tapauksissa oli käytetty ulkopuolista asiantuntemusta tai proviisorina apuna.

-” Ulkopuolista asiantuntemusta on käytetty, kun proviisorina on palkattu. Muun henkilökunnan palkkauksesta olen itse vastannut. Jos haastatteluihin on kutsuttu useita ehdokkaita, on haastatte- luissa mukana ollut myös proviisori.” (Apteekkari B)

Apteekkeilla oli hyvin erilaisia käsityksiä motivoinnista. Joillakin ei ollut tietoisia motivointikeinoja tai motivointikeinot olivat alkeellisia. Toiset apteekkarit käyttivät motivointiin paljon aikaa ja rahaa. Ja heillä oli selviä motivointikeinoja.

-” Jaaha, mitähän niitä semmosiakin motivointikeinoja olis. Ei siihen varmaan ainakaan aikaa voi kovin paljon mennä.” (Apteekkari D)

-” Melkeimpä se on sitten, kun edustajat tuo jotakin tällasta arvottavaa tavaraa, että tällaista pitää myydä niin saatte tällaista ja tällaista palkinnoksi.” (Apteekkari E)

- “ No, mä en tiedä et mitä motivointi sitten on, koulutustako, koulutuksessa käymistä, sekin on tietyllä tavalla motivointia. Sitten joskus järjestetään jotakin näitä yhteistilaisuuksia, en mä nyt mitään sitten sen kummemmin, mitä niitä nyt sitten on ? Mitä muita motivointikeinoja sitten olisi ? Joskus palkkio jostakin, joskus ylimääräinen loma jostakin, harvoin, mutta joskus.” ( Apteekkari C)

-” Keväällä oli motivointikoulutuspäivä, johon kaikki pääsivät mukaan. Semmonen on pidetty aikaisemminkin ja sitten palavereissa henkilökunta saa sanoa mielipiteensä. Kun he itsekin pääsevät sanomaan asioitaan, niin se motivoi.” (Apteekkari A)

-” Selälle taputusta... Lääkkeitä vanhenee paljon. Jos lääkkeitä vanhenee seuraavana vuonna vähemmän, niin tämän erotuksen henkilökunta on saanut käyttää omaan toimintaansa ja päättää mihin raha käytetään. Joulunaikaan annan joulurahan, sen suuruus riippuu siitä montako kuukautta on sinä vuonna ollut työssä. Matkoja järjestetään henkilökunnalle myös. Motivointikeino on myös se, että henkilökunta uskaltaa arvioida omaa ja toisten työtä” ( Apteekkari B)

#### 9.7.2. Informaatiroolit

Tarkkailijan roolissa johtaja hankkii tietoa. Johtaja vastaanottaa ja kerää tietoa. (Mintzberg 1980, 65-71.) Tärkein tietokanava apteekkareille oli päivittäinen posti. Sen käsittelyyn kului jopa useampi tunti päivässä.

-” Riippuu vähän siitä millanen postinippu on, kyllä siihen postin selvittelyyn menee joskus ihan tuntejakin.” (Apteekkari E)

Sisäisen tiedottajan roolissa johtaja siirtää tietoja organisaatioonsa (Emt, 71-77). Tutkimamme apteekkarit välittävät apteekin toimintaan liittyvät ja ammattitaidon ylläpitämiseen liittyvät uudet tiedot proviisorille. Proviisorin tehtävänä oli jakaa tärkeiksi katsomansa tiedot alaisille.

-” Mä katon läpi postin ja annan sitten proviisorille, joka jatkaa sitä sitten henkilökunnalle, mutta kyllä meillä menee melkein kaikki henkilökunnan kansioihin.” (Apteekkari C)

Puhemiehen roolissa johtaja siirtää informaatiota organisaatiosta sen ympäristöön (Emt, 71-77). Lähes kaikissa tutkituista apteekeista järjestetään tiedotusta ja teemapäiviä asiakkaille. Muutama

apteekkari kertoi toimineensa kouluttajana apteekin ulkopuolisille potilasjärjestöille tai oppilaitoksille.

-” Kyllä me järjestetään ainakin kerran vuodessa teemapäiviä asiakkaille.” (Apteekkari D)

-” Meillä on ollut teemapäiviä asiakkaille ja erilaisia tiedottavia esitteitä on jaossa. Lehdissä ilmoitellaan apteekin asioista myös.” (Apteekkari A)

### 9.7.3. Päätöksentekoroolit

Yrittäjän roolissa johtaja on muutoksen alullepanija ja suunnittelija (Mintzberg 1980, 77-91). Uudistetun lainsäädännön myötä kaikissa apteekeissa on jouduttu aloittamaan laatutyö, ainakin lääkevalmistuksen osalta. Apteekkarien asennoituminen laatutyöhön oli ristiriitaista. Toiset apteekkarit kokivat laatuajattelun tarpeelliseksi apteekkiälällekkin ja toiset olivat sitä mieltä, että laatutyö vie aivan liikaa aikaa. Käytännössä apteekit olivat vasta aloittelemassa laatutyötä, syyksi tähän apteekkarit sanoivat, ettei ole ollut aikaa syventyä laatuasioihin paremmin. Myös tiimityötä oli yritetty aloitella muutamassa tutkittavista apteekeista.

Häiriöiden hoitajan roolissa johtaja ottaa vastuun, kun organisaatiota “uhataan”. Häiriöitä voi olla erilaisia, esimerkiksi alaisten väliset konfliktit.(Emt, 77-91.) Tutkimuksemme mukaan, jos työpaikalla tulee ongelmia, eivätkä ongelmat ratkea henkilökunnan kesken, kysytään apua apteekkarilta. Tutkimamme apteekkarit jättävät kuitenkin mielellään pienemmät ongelmat proviisorien ratkaistavaksi. Henkilökunnalla näyttäisi olevan matalampi kynnys mennä juttelemaan ongelmista proviisorin kanssa.

-” No taitaa olla käytännössä, että proviisorin puoleen käännyttään ensin. Tietysti kyllä suoraankin voi kertoa, mutta varsinainen kanava on proviisorin kautta. Joskus on helpompi mennä puhumaan proviisorille.” (Apteekkari D)

-” Minulle ei enää tuoda pieniä ongelmia. Aiemmin tuotiin pieniäkin ongelmia ratkaistavaksi, tarkoitus on, että ihmiset ratkoo ongelmia mahdollisimman paljon itse. Isot ongelmat tuodaan minulle.” (Apteekkari B)

Resurssien allokoijan roolissa johtaja päättää minne hänen organisaationsa tulee käyttämään voimavarojaan (Emt, 77-91). Kaikki tutkimamme apteekkarit päättivät itse oman yrityksensä voimavarojen keskittämisestä.

Neuvottelijan roolissa johtaja osallistuu neuvotteluihin edustaen organisaatiotaan (Emt, 77-91). Tutkimukseemme osallistuneet apteekkarit osallistuvat itse neuvotteluihin, varsinkin jos niissä tehdään apteekkia koskevia sopimuksia. Jos apteekkari ei pääse neuvotteluihin, häntä edustaa proviisori.

## **10 TULOSTEN TARKASTELUA JA POHDINTAA**

### 10.1. Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksemme tavoitteena oli selvittää apteekkarien ajankäyttöä työpäivän aikana. Halusimme myös selvittää minkälaisia työrooleja apteekkareilla on. Tavoitteenamme oli selvittää myös sitä, miten pitkälle apteekkarit suunnittelevat ajankäyttöään ja minkälaisia aikavarkaita työpäivään sisältyy.

Asettamamme tavoite osoittautui varsin kunnianhimoiseksi, sillä johtajien ajankäyttöä käsittelevää tutkimusaineistoa oli saatavilla niukasti. Lisäksi “valmiita” metodologisia malleja oli vaikea löytää, sillä johtajan ajankäyttöä ja työrooleja selvittävät tutkimusmenetelmät ovat lähinnä kehitteillä.

### 10.2. Aineiston ja menetelmien arviointi

Tavoitteenamme on ollut lähestyä valittua kohdeilmiota kokonaisvaltaisesti. Tämän takia olemme päätyneet kvalitatiiviseen tutkimustapaan. Tekemässämme tutkimuksessa menetelmät (ajankäyttöpäiväkirja ja teemahaastattelu) täydensivät toisiaan. Ajankäyttöpäiväkirjan avulla saimme tut

kimuksemme kohteesta yleistä ja toisaalta spesifiä tietoa. Teemahaastattelun avulla saimme syvällisempää tietoa mm. työrooleista ja aikaperspektiivistä

Tutkimuksemme otos, viisi apteekkaria, oli mielestämme riittävä, sillä olimme asettaneet jo tutkimuksen alkuvaiheessa tiukat rajat tutkimuskohteellemme ( 65 000 - 80 000 reseptiä vuodessa. Syynä tähän rajaukseen oli omaksumamme ennako-odotus, että johtajien ajankäyttö ja työroolit ovat erilaisia pienissä, keskisuurissa ja suurissa apteekeissa. Tutkimuksemme valitut apteekit edustivat keskisuuria apteekkeja.

Halusimme laajentaa tutkimuskohdettamme ajankäytön ja työroolien lisäksi myös apteekkareiden aikaperspektiivin selvittämiseen, jossa lähestymistapa ja käsitteistö tulivat psykologiasta. Tämä toi mukanaan tutkimuksen rajauksen ongelman. Tutkimuksemme keskeisimmät käsitteet ovatkin monitahoisia ja laajoja.

### 10.3. Tulosten tarkastelua

Tutkimuksemme osallistuneiden apteekkarien työpäivää voidaan luonnehtia adjektiiveilla lyhytkestoinen, vaihteleva ja pirstaleinen. Heidän työpäiväänsä sisältyi keskimäärin 15 toimintoa, tietty toiminto keskeytettiin tarpeen vaatiessa ja siihen palattiin myöhemmin uudelleen. Apteekkareiden kokonaistyötaakka oli myös huomattava. Syynä tähän toteamme Minzbergin tavoin, että johtaja on vastuussa organisaationsa menestymisestä ja johtajan työ ei pääty koskaan.

Kaikkein hämmästyttävien piirre apteekkareiden työssä oli lyhytkestoisuus. Puhelinsoitot olivat lyhyitä ja työpöydän ääressä tehty työ ja epäviralliset neuvottelut kestivät harvoin puolta tuntia kauempaa. Apteekkarit sallivat itsensä keskeytettävän, koska he eivät halunneet estää ajankohtaisen informaation virtaa. Toisin sanoen apteekkarit halusivat tietää, mitä heidän apteekissaan kulloinkin tapahtui. Lisäksi apteekkarit olivat saattaneet tottua työnsä vaihtelevuuteen.

Tämän tutkimuksen mukaan apteekkarit työskentelivät keskimäärin yhdeksän tuntia päivässä. Tämä on kohtuullinen määrä sillä, Carlssonin (1969) tutkimuksen mukaan johtajat työskentelevät keskimäärin kymmenen tuntia päivittäin. Apteekkarien yhdeksäntuntiseen työpäivään eivät tosin sisältyneet ylityöt kotona, joita olivat esimerkiksi ammattilehtien lukeminen, suunnittelu ja seuranta.

Tämä on tärkeää ottaa huomioon, koska apteekkarit joutuivat tekemään paljon ylitöitä pystyäkseen työskentelemään keskeytyksettä. Esimerkiksi pisin aika, jonka apteekkari sai työskennellä ilman keskeytyksiä oli kaksi ja puoli tuntia suunnitteluun ja kirjanpitoon apteekkiajan ulkopuolella. Apteekkiajan puitteissa pisin keskeytyksetön työ kesti lähes kaksi tuntia ja se oli asiakaspalvelua. Töiden vieminen kotiin oli tyypillistä myös Jalkasen ja Piispasen (1985) tutkimuksen mukaan kaikille ylimpään johtoon kuuluville johtajille.

Tärkeimmiksi työpäivän häiriötekijöiksi eli aikavarkaiksi apteekkarit mainitsivat puhelinsoitot, Kelan lainsäädännön joustamattomuuden ja oman ajankäyttönsä suunnittelemattomuuden. Puhelinsoitot katkaisivat meneillään olevan työn ja puhelinsoittoihin kului apteekkareiden mielestä liikaa aikaa eli tämän tutkimuksen mukaan noin 25 minuuttia päivittäin. Kelan valitukset veivät apteekkareiden mielestä myös liikaa aikaa. Apteekkarien työpäivän suunnittelemattomuus vähensi sekin ajankäytön tehokkuutta.

Omista ominaisuuksista johtuvaksi työpäivän häiriötekijäksi mainittiin tekemättömien asioiden siirtäminen tulevaisuuteen. Joillakin apteekkareilla myös heikko fyysinen kunto häiritsi tehokasta työskentelyä. Aikaa itsensä kehittämiseksi haluttiin myös lisää.

Tutkimuksemme apteekkarit olivat tottuneet delegoimaan tehtäviä, mutta eivät mielestään riittävästi, koska he kokivat, että heillä on edelleen turhia töitä. Apteekkareilta kului päivittäin aikaa tavaroiden tilaamiseen noin 45 minuuttia, pankkiasioiden hoitamiseen noin puoli tuntia, kassan laskuun ja kirjaukseen noin 20 minuuttia ja kahdella apteekarilla tavaroiden kuljetukseen sivuapteekkeihin noin puoli tuntia. Mielestämme tutkimukseen osallistuneiden apteekkarien tulisi miettiä, voisiko näitä edellämainittuja rutiinitehtäviä delegoida organisaatiohierarkiassa alaspäin ja käyttää näistä vapautuvan ajan esimerkiksi suunnitteluun, koska he käyttivät vain 11 minuuttia päivittäin suunnitteluun.

Apteekkarit käyttivät asiakaspalveluun päivittäin jopa kaksi tuntia, koska he kokivat asiakaspalvelun mielekkäänä ja tärkeänä. Apteekkarit halusivat olla vaikuttamassa apteekkiensa linjakysymyksiin, eivätkä halunneet delegoida muille myöskään rahavirtojen liikuttelua ja talousasioiden hoitamista. Tutkimuksemme ajoittui kevät- ja kesäkuukausien ajalle, mutta Jalkasen ja Piispasen (1985) mukaan talousasioiden hoitaminen korostuu johtajien ajankäytössä erityisesti vuodenvaihteessa, jolloin monissa yrityksissä tehdään vuoden tilinpäätöstä. Näin ollen on oletettavissa, että apteekkarit

käyttävät vuoden vaihteessa talousasioiden hoitamiseen enemmän aikaa kuin tämä tutkimuksemme osoittaa. Vuodenajat aiheuttavat siis vaihtelua myös apteekkarien ajankäytössä. Tätä ajatusta tukee myös se, että apteekkarit käyttivät asiakaspalveluun henkilökunnan kesälomien aikaan huomattavasti enemmän aikaa, kuin muina vuodenaikoina.

Tutkimuksemme mukaan apteekkarit käyttivät viikon aikana noin 15 minuuttia henkilöstöpalaveriin. Tämä on hämmästyttävän vähän. Esimerkiksi Mintzbergin mukaan johtajat käyttävät huomattavan osan ajastaan alaistensa kanssa - yleensä puolet heidän kokonaisajastaan kuluu suullisiin kontakteihin alaisten kanssa. Yhtenä syynä saattaa olla tutkimuksemme tulos, jonka mukaan palautteen antaminen alaisille oli joillekin apteekkareille hyvin vaikeaa. Kun tarkastelemme apteekkarin roolia leaderinä- alaisten johtajana on tarkasteltava myös heidän käsityksiään motivoinnista. Tutkimuksemme osallistuneet apteekkarit erosivat huomattavasti siinä, minkälaisia motivointikeinoja he käyttivät. Leaderin roolia määritettäessä on otettava huomioon myös se, etteivät apteekkarit osallistuneet työpaikkakoulutukseen ja toisaalta se, että he pitkälti vastasivat itse uuden henkilökunnan rekrytoinnista. Näiden tutkimustulosten pohjalta osa tutkimistamme apteekkareista käytti mielestämme liian vähän aikaa leaderin rooliin.

Tutkimuksemme mukaan apteekkarien taidot erosivat huomattavasti toisistaan henkilösuhderoolien hoitamisessa. Edellä kuvatun leaderin roolin lisäksi tätä ajatusta tukee se, että apteekkarit käyttivät hyvin eritavoin aikaa PR työhön ja yhteistyöhön apteekin ulkopuolisten tahojen kanssa.

Informaatioorooleista apteekkarit käyttivät eniten aikaa tarkkailijan rooliin eli tiedon hankkimiseen, päivittäin tähän kului aikaa jopa useampi tunti. Sisäisen tiedotuksen apteekkarit sen sijaan olivat delegoineet proviisorille. Lähes kaikissa tutkituissa apteekeissa järjestettiin tiedotusta ja teemapäiviä asiakkaille. Muutama apteekkari toimi lisäksi kouluttajana apteekin ulkopuolisille tahoille.

Päätöksentekorooleista apteekkarit käyttivät eniten aikaansa neuvottelijan rooliin ja resurssien allokoijan rooliin. Sen sijaan tutkimuksemme osallistuneilla apteekkareilla on tutkimuksemme mukaan parantamisen varaa häiriöiden hoitajana. Myös muutoksen alullepanijoina heidän tulisi olla aktiivisempia ja innostavampia.

Tutkimuksemme osallistuneiden apteekkarien tulevaisuuden perspektiivi oli yllättävän lyhyt. Useimmat heistä eivät tienneet paljoakaan tulevaisuudestaan, mikä ilmeni suunnitelmien vähytenä.



Kyseisillä apteekkareilla oli myös käsitys, että tulevaisuuden tapahtumat tulevat ulkopuolelta. Tämä aiheutti epävarmuutta ja ahdistustakin suhteessa tulevaisuuteen. Tätä tutkimustulosta voitaneen selittää Blinnikan (1977) teoriolla: Mitä enemmän yksilö tietää tulevaisuudestaan, mitä myönteisemmin ajatuksin siihen suhtautuu ja mitä enemmän hän uskoo voivansa vaikuttaa siihen, sitä etäämmälle hän myös voi jäsentynein suunnitelmin tähyillä.

Apteekkareiden tulevaisuuden perspektiivin taustatekijänä voitaneen pitää myös apteekkareiden suhtautumista apteekkialan muutospaineesiin. Tutkimuksemme mukaan asennoituminen ko. muutokseen vaihteli paljon riippuen tutkittavasta. Oliverin (1973) mukaan ajan kuluminen sisältää aina muuttumista ja muutosten vastustaminen aiheuttaa ahdistusta. Ahdistuneisuudella taas on yhteys tulevaisuuden perspektiivin supistuneisuuteen.

Tutkimuksemme apteekkarit eivät olleet tottuneet suunnittelemaan ajankäyttöään, eivätkä he laadi tarkkoja ajankäyttösuunnitelmia. He eivät myöskään kuluta aikaansa ajankäytönsuunnitteluun. Yksi tutkimuksemme positiivisista tuloksista oli kuitenkin se, että tutkimuksemme osallistuneet apteekkarit suhtautuivat positiivisesti ajankäytön suunnitteluun.

#### 10.4 Jatkotutkimusmahdollisuuksia

Tutkimuksemme oli varsin suppea apteekkarien tulevaisuuden perspektiivin selvittämisessä. Jatkotutkimuksia ajatellen olisikin syytä selvittää syvällisemmin niin apteekkareiden tulevaisuuteen liittyviä tunteita kuin heidän omaamaansa tietoa tulevaisuudestakin. Olisi myös syytä määrittää tarkemmin sitä missä määrin apteekkarit kokevat voivansa vaikuttaa tapahtumiin ja missä määrin he kokevat omaavansa valtaa hallita niitä.

Myös apteekkarien työroolien selvittämistä voisi syventää esimerkiksi ottamalla mukaan kvantitatiivisia metodeja.

## LÄHTEET:

- Allard, E. (1983). *Sosiologia*. Juva: WSOY, 19-25.
- Allport, G. (1959). *The individual and his religion*. New York. New York: McMillan.
- Bass, B.M. (ed.) (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. The Free Press, New York.
- Blinnikka, L-M. (1977). Ihmisen aikaperspektiivi ja tulevaisuuden kuva, Turun yliopiston psykologian laitoksen tutkimuksia 27.
- Burns, J.M.G. (1978). *Leadership*. Harper Torchbooks, New York.
- Campbell, P. & Cook, T. (1979). *Quasi-experimentation. Design of analysis issues for field settings*. Chicago: Rand McNally.
- Child, J. (1977). *Organization: A guide to problems and practice*. Lontoo
- Cormack, D. (1988). *Ajankäytön opas*. Hämeenlinna, Kustannuskeskus Päivä Oy
- Cribbin, J. (1974). *Tehokkuutta johtamiseen*. *Ekonomia*-sarja nro 32, Tapiola.
- Denzin, N. (1970). On the ethics of disguised observation. *Social Problems* 15 (4), 502.
- Eneroth, B. (1984). Hur mäter man "vackert". *Grundbok: kvalitativ metod*. Stockholm: Akademikerteratur, 25-61.
- Fondas, N. & Stewart, R. (1994). "Enactment in Managerial Jobs: A Role Analysis". *Journal of Management Studies*, 31:1, January 1994, 83-103.
- Giddens, A. (1980). *Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta alalla*. Keuruu: Otava.
- Hirsijärvi, S. & Hurme H. (1980). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.
- Honkasalo, M. (1988). *Oireiden ongelma - sosiaalilääketieteellinen tutkimus oireista, niiden esiintymisestä ja merkityksistä kahta tutkimusmenetelmää käyttäen*. Helsinki: Kansanterveystieteen julkaisuja 101.
- Hämäläinen, J. (1987). *Laadullinen sosiaalitutkimus käytännössä: Johdatus laadullisen sosiaalitutkimuksen "käsiyötaitoon"*. Kuopion yliopisto. *Yhteiskuntatieteiden tilastot ja selvitykset* 2.
- Jalkanen, P. & Piispanen, M. (1985). *Johtajan tehtävät ja ajankäyttö - Case-tutkimus organisaatiohierarkian eri tasojen johtajien välisistä eroista*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos, Pro gradu työ.

- Kelly, G.(1958). Man's construction of his alternatives. Teoksessa Lindzey, G. (toim.) , Assesment of human motives. New York: Grove Press.
- Leontjev, A. (1977). Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus. Kuopio: Kansankulttuuri.
- Mintzberg, H. (1980). The Nature of managerial work. 2. painos. London: Prentice-Hall Inc.
- Murray, H. (1959). Preparations for the scaffold of a comprehensive system. Teoksessa Koch, S. (toim.), Psychology: A study of a science, vol. III. New York: McGraw-Hill.
- Nuttin, J. (1974). A relational theory of motivation and the dynamic function of cognitive contents. Univ. Louvain, Psychol. Rep.4.
- Oliver , R. (1973). Alienation and temporal experience. Diss. Abst. 34-B, 1261.
- Penttinen , H. (1970). Aikaperspektiivin, suoriutumismotivaation ja opintomenestyksen välisistä yhteyksistä. Psykologian pro gradu. Jyväskylän yliopisto.
- Rautavaara, A. (1978). Yhteistyö ja luottamus, johtamisen perusteita. 13 painos, Tampere.
- Ropo, Arja (1989). Leadership and organizational change. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 280, University of Tampere, Vammala.
- Routamaa, V. & Hakuli, M. & Ryhänen, J. (1992). Johtaminen ja johdon tehtävät; Johtamisteoria painotteinen lähestymistapa. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Scanlan, Burt & Keyes, Bernard (1979). Management and organizational behaviour. New York
- Smith, M. (1975). Opinions and personality. New York: Wiley & Sons.
- Stewart, R. (1976/1988). Managers and Their Jobs. A Study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend their Time. Second edition. MacMillan Academic and Professional Ltd, London.
- Sulkunen, P. (1987). Sosiologian avaimet. Juva: WSOY.
- Suomen Apteekkariliitto (1992). Apteekki 2002. Helsinki.
- Suomen Apteekkariliitto (1997). Ammattiapteekin suuntaviivat. Suomen Apteekkariliiton julkaisuja 32. Helsinki.
- Taylor, H. (1989). Tehokas ajankäyttö. Juva, WSOY.
- Tiippana, P. (1991). Työtyytyväisyyteen liittyvät tekijät - tutkimus farmaseuttien ja proviisorien työtyytyväisyydestä apteekissa. Kuopion yliopisto. Sosiaalifarmasian pro gradu - työ.
- Vakkuri, K. (1985). Elä enemmän ! - Uusi tapa ajatella aikaa. Mark-kustannus Oy.
- Vakkuri, K. (1996). Aika ja sinä - opas ajankäytön suunnitteluun ja itsensä johtamiseen. Helsinki, BSV Kirja.

Virtasalo, H. (1988). Tavoitteet, työskentely ja ajankäyttö - ohje oman työn kehittämiseen. Helsinki, Valtion painatuskeskus.

Wahlgren, A. (1995). Toimitusjohtajan ulkoinen työkäyttäytyminen - rooliteoreettinen näkökulma. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos, lissensiaatti työ.