

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN APTEEKISSA

Henkilöstön kehityssuunnitelman laadinta ja toteutus Lapinlahden apteekissa

Tarja Tikkanen
Projektityö
Apteekifarmasian
erikoistumisopinnot
proviisoreille, PD
Kuopion yliopisto
Koulutus- ja
kehittämiskeskus
Kesäkuu 2008

Julkaisua voi tilata osoitteesta:

Tarja Tikkanen
Varpaisjärventie 179
73100 LAPINLAHTI

Sähköposti: ta.tikkanen@pp.inet.fi

KUOPION YLIOPISTO, Koulutus- ja kehittämiskeskus
Apteekki- ja farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD
TIKKANEN TARJA: Osaamisen kehittäminen apteekissa. Henkilöstön
kehityssuunnitelman laadinta ja toteutus Lapinlahden apteekissa
Projektityö 73 s. 1 liite (5 s.)
Tutkimuksia ja selvityksiä 4/2008
ISBN 978-951-27-0983-0
ISBN 978-951-27-0907-6 (PDF)
ISSN 0789-4317
Ohjaaja: Suunnittelija Lea Tuomainen
Kesäkuu 2008

TIIVISTELMÄ

Tietomäärän nopea lisääntyminen ja toimintaympäristön muutokset asettavat apteekkien henkilöstön ammattitaidolle haasteita. Osaamista on täydennettävä jatkuvasti. Tätä edellyttää myös lainsäädäntö. Sattumanvaraisista koulutuksista pyritään siirtymään suunnitelmalliseen ja pitkäjänteiseen osaamisen kehittämiseen, jonka lähtökohtana ovat sekä apteekin tulevaisuuden tavoitteet että osaamiskartoituksen perustuvat kehittämiskohteet.

Tämän projektityön tavoitteena oli hyödyntää osaamiskartoitusta apteekin henkilöstön kehityssuunnitelman laadinnassa. Osaamisen kehittämisen prosessi alkoi lokakuussa 2006 tarvittavien osaamisten määrittelyllä. Samalla koostettiin osaamiskartoituslomake, jonka avulla kaikki työyhteisön jäsenet arvioivat omaa osaamistaan. Osaamiskartoituksen tulosten perusteella laadittiin koko henkilöstöä koskeva kehityssuunnitelma vuodelle 2007. Lisäksi kaikilla oli omat henkilökohtaiset kehityssuunnitelmansa. Suunnitelmien toteutumista seurattiin marraskuun loppuun asti, jolloin osaamiskartoitus uusittiin. Projektin kaikki vaiheet pyrittiin toteuttamaan henkilöstöä osallistavalla tavalla.

Osaamiskartoituksessa löytyi sekä kehitettäviä alueita että vahvuuksia. Kehittämiskohteiksi valittiin turvallisuus, Internetin käyttö ja hoitosuositukset, ja osaamisen kehittäminen toteutettiin työpaikalla case-harjoitusten, oppimistehtävien ja pienryhmissä pidettyjen luentojen avulla. Kaikilla kehittämiskohteiksi valituilla alueilla osaamisen arvioitiin parantuneen. Kehittämistoimia arvioitaessa todettiin henkilöstön pitäneen niitä hyödyllisinä, oppimista oli tapahtunut ja opittuja asioita oli joiltain osin pystytty soveltamaan käytännön työhön. Sen sijaan vaikutuksia työyhteisön tuloksiin ja toimintaan oli vaikea arvioida.

Osaamiskartoitus osoittautui käyttökelpoiseksi keinoksi kehittämistoimien kohdentamisessa. Osaamiskartoituksen hyöty ei kuitenkaan rajoitu pelkästään siihen, saadaanko sen avulla uutta tietoa, vaan myös työntekijän harjaantuminen itsearvioinnissa on tärkeää. Hän hahmottaa paremmin omat tietonsa ja taitonsa ja motivoituu näin paremmin kehittämään itseään.

Avainsanat: apteekki, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus, kehityssuunnitelma

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	9
2 OSAAMINEN ON AMMATTITAITOA	11
3 YKSILÖN OPPIMISESTA TYÖYHTEISÖN OSAAMISEKSI	13
3.1 OPPIMISTYYLIT JA TIEDON RAKENTAMISTAPA	15
3.2 YKSILÖN OPPIMINEN NOJAA MOTIVAATIOON	17
3.3 ORGANISAATION OPPIMINEN NÄKYVÄ UUSISSA TOIMINTATAVOISSA	18
4 OSAAMISEN JOHTAMINEN	21
4.1 OSAAMISTA TUKEVA INFRASTRUKTUURI	22
4.2 ESIMIES OSAAMISEN KEHITTÄJÄNÄ	24
4.2.1 <i>Esimiehen tehtävät osaamisen kehittämisessä</i>	24
4.2.2 <i>Osaamisen johtamisen tyylejä</i>	26
5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	27
5.1 OSAAMISTEN MÄÄRITTELY	27
5.1.1 <i>Luettelo, puu vai ympyrä?</i>	28
5.1.2 <i>Osaamistasot</i>	28
5.2 OSAAMISEN ARVIOINTI	29
5.3 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN MUOTOJA	30
5.3.1 <i>Kursseille vai toimipaikkakoulutukseen?</i>	30
5.3.2 <i>Työhön liittyviä kehittämisen muotoja</i>	31
5.3.3 <i>Ammattitaidon kehittämisen muotoja apteekeissa</i>	32
5.3.4 <i>Tehokkuutta toimipaikkakoulutuksiin eri opetusmenetelmistä</i>	33
HENKILÖSTÖN KEHITYSMISSUUNNITELMAN LAADINTA JA TOTEUTUS LAPINLAHDEN APTEEKISSA	35
6 PROJEKTITYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	355
6.1 PROJEKTIN AIKATAULU	356
7 PROJEKTITYÖN TOTEUTUMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ	37
7.1 PROSESSEISTA OSAAMISKARTOITUKSEEN	37
7.2 OSAAMISKARTOITUS JA OSAAMISKESKUSTELUT	41
7.3 OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET	42
7.4 KEHITYSMISSUUNNITELMA MUOTOUTUU	46
7.5 KEHITYSMISSUUNNITELMAN TOTEUTUS KÄYTÄNNÖSSÄ	48
7.5.1 <i>Turvallisuusteema</i>	48
7.5.1.1 <i>Palautteet turvallisuuskoulutuksesta</i>	48
7.5.2 <i>Internetin käyttö</i>	49

7.5.2.1 <i>Palautteet toimipaikkakoulutuksesta ”Internetin ihmeellinen maailma”</i>	51
7.5.3 <i>Hoitosuosituks</i>	52
7.5.3.1 <i>Palautteet hoitosuosituks</i>	53
7.5.4 <i>Yhteenveto kehittämismuodoista</i>	54
7.6 MARRASKUUN OSAAMISKARTOITUS	55
7.7 KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN VAIKUTUS OSAAMISTASOIHIN	57
8 YHTEENVETO OSAAMISEN KEHITTÄMISPROJEKTISTA	63
8.1 KEHITTÄMISTOIMIEN ARVIOINTI	63
8.2 TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN	63
8.3 HENKILÖKUNNAN NÄKEMYKSIÄ OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ	64
8.4 TYÖNANTAJAN NÄKEMYKSIÄ OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ	65
8.5 OMA POHDINTANI OSAAMISEN KEHITTÄMISPROJEKTISTA	67
8.6 KUINKA TÄSTÄ ETEENPÄIN?	70
9 PÄÄTELMÄT	71
KIRJALLISUUS	72
LIITE	

1 JOHDANTO

Osaaminen ja hyvä ammattitaito ovat keskeisiä asioita apteekkilaisille. Ilman niitä ei toimiminen asiantuntijuutta vaativalla apteekki-alalla onnistu. Farmasian alan korkeakoulututkinnot ja ammatillinen lääkealan perustutkinto antavat hyvät valmiudet toimia apteekeissa. Maailma ja toimintaympäristömme muuttuvat kuitenkin nopeasti. Esimerkiksi tieteellisen ja teknisen tiedon määrä kaksinkertaistuu 5-7 vuoden välein (Sydänmaanlakka 2007, ss. 26-27). Tiedon puoliintumisajan arvioidaan olevan enintään 5 vuotta. Tämä tarkoittaa sitä, että apteekkilaisten suorittamien tutkintojen tietomäärästä vain puolet on käyttökelpoista viiden vuoden kuluttua. Pelkästään aikanaan suorittamiemme opintojen varassa emme pysty koko työuraamme toimimaan, vaan työelämässäkkin osaamista on ylläpidettävä ja kehitettävä. Näin säilytämme myös muutos- ja uusiutumiskykymme. Oppimisesta ja opiskelusta on tullut osa työtämme.

Työyhteisön osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä suurimman vastuun kantaa yrityksen johto. Osaamisen johtamisessa on pyrittävä suunnitelmallisuuteen ja tavoitteellisuuteen. Tulevaisuuden tavoitteiden valossa on tarkasteltava, mitä osaamista puuttuu ja kuinka sitä hankitaan. Koulutusta saatetaan järjestää pysähtymättä miettimään, kuinka se liittyy yrityksen tavoitteisiin tai arvioimatta, kuinka yritys koulutuksesta loppujen lopuksi hyötyi. Tällainen toiminta on niukkojen resurssien tuhlaamista. Osaamisen vaaliminen on kuitenkin koko työyhteisön asia, joten ei riitä, että pelkästään yrityksen johto on siihen vihkiytynyt. Koko työyhteisö on saatava mukaan osaamisen kehittämiseen. Sekin on osa osaamisen johtamista.

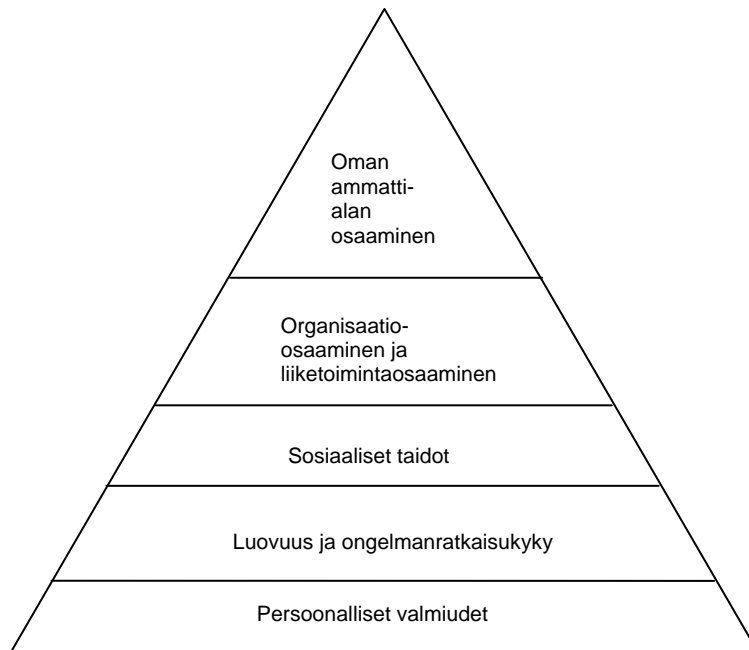
Projektityöni liittyi apteekkihenkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena oli hyödyntää osaamiskartoitusta henkilöstön kehityssuunnitelman laadinnassa. Käynnistimme osaamiskartoitusprosessin Lapinlahden apteekissa lokakuussa 2006. Projektiin osallistui sekä farmaseuttinen että tekninen henkilöstö. Kuvaan prosessin etenemistä apteekissamme tarvittavien osaamisten määrittelystä alkaen. Yhdessä valitsemistamme osaamisalueista koostimme osaamiskartoituslomakkeen, jota käytimme itsearviointina toteutetussa

osaamiskartoituksessa. Osaamiskartoituksen pohjalta laadimme apteekin yhteisen kehityssuunnitelman sekä asetimme henkilökohtaisia kehittymistavoitteita vuodelle 2007. Tarkastelen prosessikuvauksessani kehityssuunnitelman toteutumista ja käytettyjä kehityskeinoja sekä henkilökohtaisten kehittymistavoitteiden saavuttamista vuoden 2007 aikana. Raportissa puhutaan tarkoituksella enemmän kehitymisestä kuin kehittämisestä, sillä väkisin ei voi kukaan ulkopuolinen ketään kehittää, vaan lähtökohtana on auttaa jokaista oivaltamaan omat mahdollisuutensa kehittyä. Tällainen prosessi ei toivottavasti pääty koskaan, vaikka projekti päättyikin helmikuussa 2008.

2 OSAAMINEN ON AMMATTITAITOA

Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja motivaatiosta (Viitala 2005, s. 115). Otalan (1999, ss. 21-29) mukaan osaaminen on lisäksi kokemusta, verkostoitumista ja tiedonhankintakanavien hallintaa. Asenteidenkin pitää olla oikeita. Kun tieto johtaa näkyvään toimintaan, on kyse taidosta (Viitala 2005, s. 126). Se edellyttää teorian eli kursseilla opitun soveltamista käytäntöön. Kun opittua toteutetaan käytännössä, kertoo se myös siitä, että tiedon haltijalla on motivaatio kohdallaan. Motivoitunut henkilö hakee aktiivisesti yhteyksiä teorian ja käytännön välillä ja rohkenee kokeilla uusia toimintatapoja. Viitalan (2005, ss. 88, 91) mukaan pelkkä osaaminen ei takaa hyvää suorituskkyä, vaikka osaaminen yksi suorituskvyn keskeinen tekijä onkin. Osaamisen lisäksi hyvään suoritukseen tarvitaan selkeät tavoitteet, hyvät työolosuhteet ja välineet, motivoivaa kannustusta sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia.

Osaamisesta voi käyttää myös termiä ammattitaito. Viitala (2005, ss. 116-119) kuvaa ammattitaitoa osaamispyramidin avulla (Kuva 1).



Kuva 1. Osaamispyramidi. Lähde: soveltaen Viitala 2005, s. 116.

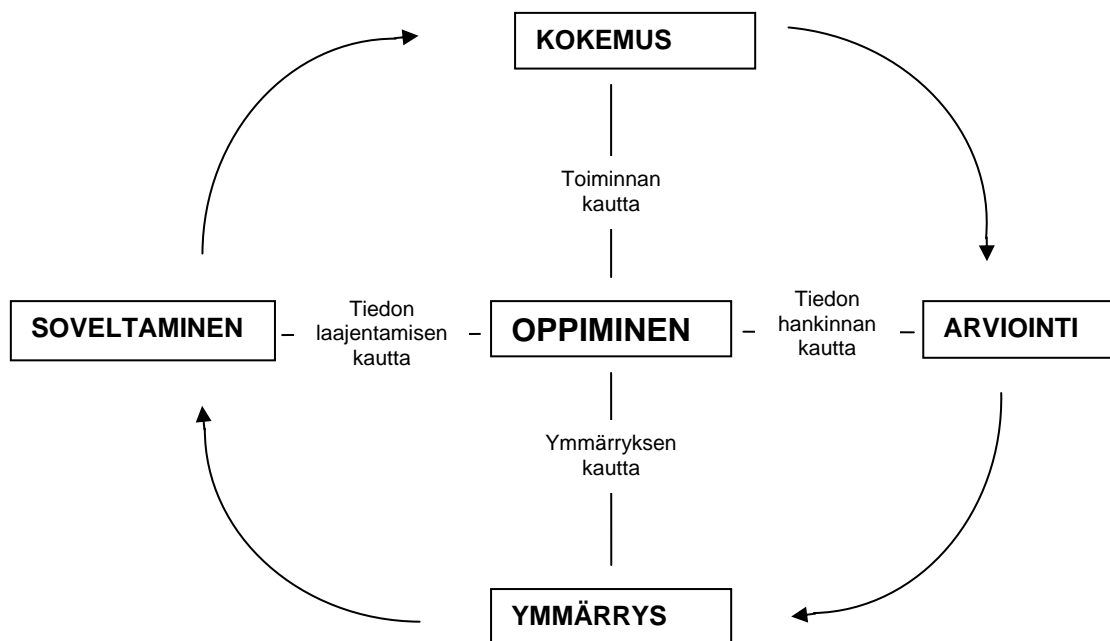
Pyramidi koostuu ammattitaidon eri osa-alueista, kvalifikaatioista. Huipun muodostaa oman ammattialan osaaminen. Nämä tekniset perusvalmiudet ihminen on tavallisesti hankkinut koulutuksen kautta. Liiketoimintaosaaminen ja organisaatio-osaaminen liittyvät läheisesti edellä mainittuihin tuotannollis-teknisiin taitoihin. Näistä liiketoimintaosaaminen on yleistä yrityksen talouden, markkinoinnin, tuotannon, tuotekehityksen ja henkilöstöjohtamisen tuntemusta. Organisaatio-osaaminen taas on juuri sen yrityksen tuntemusta, jossa toimitaan. Se on liikeidean, strategioiden, historian, rakenteen, systeemien, ulkoisten ja sisäisten verkostojen tuntemusta. Organisaatio-osaamisella on suuri merkitys, sillä se vaikuttaa siihen, kuinka hyvin henkilön oman alan osaaminen hyödyttää yritystä. Perustusta kohti mentäessä löytyvät sosiaaliset taidot, luovuus ja ongelmanratkaisukyky ja viimein pohjimmaisena persoonalliset valmiudet kuten esimerkiksi paineensietokyky, positiivisuus ja henkinen joustavuus. Viitala luonnehtii pyramidin rakennetta siten, että alimpana olevat työelämäkvalifikaatiot luovat pohjaa ylemmille osa-alueille. Toisin sanoen oman ammattialan osaaminen ei voi olla huippua, jos alemmat osa-alueet eivät sitä tue. Työelämässä tarvitaan alasta riippumatta perustaitoja, joita ovat sosiaaliset taidot, oppimaan oppimistaidot, tiimityötaidot, systeemiajattelu, tiedonkäsittely- ja tiedonhallintataidot, talouden tuntemus ja luovuus (Ojala 1999, ss. 21-29).

Työelämän osaamisvaatimuksia on tarkasteltu myös apteekki-alalla (Katajavuori 2005, s. 75). Perinteisiä osaamisvaatimuksia edustavat asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot, asiakkaan kohtaaminen ja ymmärtäminen, lääketietous ja lääkeneuvontataidot. Teoreettisen osaamisen soveltamistaitoja tarvitaan, kun vaikkapa farmakologian oppeja hyödynnetään lääkeneuvonnassa. Uudempia osaamisvaatimuksia edustavat apteekin yhteiskunnallisen merkityksen ymmärtäminen, tiedon hallinta, prosessointi ja uuden oppiminen sekä elinikäisen oppimisen taito. Työyhteisössä toimimisen taitojen lisäksi tarvitaan tiimityöskentely- ja työyhteisössä oppimisen taitoja.

3 YKSILÖN OPPIMISESTA TYÖYHTEISÖN OSAAMISEKSI

Oppiminen voidaan määritellä muuttumiseksi, kehittymiseksi, kasvuksi ja kypsymiseksi (Sydänmaanlakka 2007, ss. 32-33). Se voi olla tavoitteellista, suunniteltua toimintaa tai aivan sattumanvaraista. Oppimisen katsotaan vaativan reflektointia, arviointia, jossa analysoidaan omia kokemuksia, verrataan niitä entisiin kokemuksiin, pohditaan yhteyksiä laajempiin kokonaisuuksiin ja oivalletaan sovellusmahdollisuuksia.

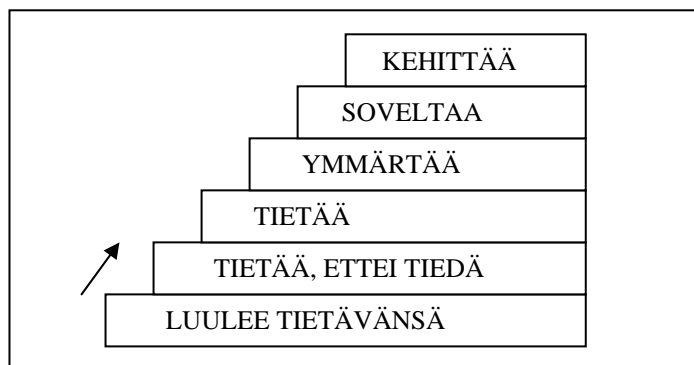
Oppimisprosessia kuvataan usein David Kolbin vuonna 1984 esittämällä mallilla, joka havainnollistaa kokemuksellista oppimista. Kuvassa 2 on Sydänmaanlakan (2007, ss. 38-39) näkemys Kolbin oppimisen kehästä.



Kuva 2. Oppimisprosessi. Lähde: Sydänmaanlakka 2007, s. 38.

Oppimisprosessin ensimmäinen vaihe on tekemisen kautta syntyvä käytännön kokemus, josta halutaan oppia. Toisessa vaiheessa pohditaan syvällisesti koettua asiaa ja hankitaan siitä lisää tietoa. Tätä arviointivaihetta nimitetään myös reflektioksi ja sen katsotaan olevan syvällisen oppimisen edellytys. Pohdiskelua seuraa tiedon sisäistäminen ja ymmärtäminen. Neljännessä vaiheessa sisäistettyä tietoa sovelletaan erilaisissa käytännön tilanteissa, jolloin syntyy uutta tietoa ja kokemuksia. Näin oppimisen kehä käynnistyy uudelleen.

Oppimista voidaan kuvata myös portaina, joita kiivetään ylöspäin (Kuva 3) (Sydänmaanlakka 2007, s. 34). Alimmat tasot ovat ”luulee tietävänsä” ja ”tietää, ettei tiedä”. Oman tietämättömyyden tunnistaminen on välttämätöntä uuden oppimiselle. Tietämisen taso on kolmas porras. Tietämisen tasolla on hankittu uutta tietoa, mutta se ei riitä. Seuraavalla tasolla ymmärretään eli sisäistetään hankittu tieto. Ymmärtäminen vaatii pidemmän reflektioajan kuin pelkkä tietäminen eli muistiin painaminen. Kun tietämisen ja ymmärtämisen tasot ovat hallinnassa, meidän on mahdollista soveltaa oppimaamme käytäntöön. Ylimpänä oppimisen tasona on kehittämisen taso. Tässä vaiheessa hallinnassa olevia toimintamalleja pyritään uudistamaan.



Kuva 3: Oppimisen portaat. Lähde: Sydänmaanlakka 2007, s. 34.

Joskus oppimisprosessi kuitenkin jää keskeneräiseksi, eikä käytäntöön soveltaminen onnistu. Myös apteekki-alalla tämä on havaittu. Katajavuori (2005, s.

42) on tutkinut vangitun tiedon ilmiötä apteekeissa eli taustoja sille, miksi hankittua farmaseuttista tietoa ja osaamista ei kuitenkaan hyödynnetä käytännön työelämässä. Hän rinnastaa vangitun tiedon lääkepurkkiin, jonka kantta ei saada auki. Samalla lailla farmaseuttinen osaaminen ja tietotaito voivat olla ”purkkiin suljettuina”, eivätkä niin ollen hyödytä asiakasta eikä apteekkia. Farmaseuttisessa asiantuntijuudessa on keskeistä nimenomaan tieteellisen tiedon ymmärtäminen, kyky soveltaa tietoa käytännön tilanteisiin sekä hyvät ongelmanratkaisutaidot.

Katajavuoren (2005, ss. 76-88, 104) mukaan opitun soveltamista käytäntöön edesauttavat käytännön ja teorian yhdistäminen jo koulutuksessa. Oppimisympäristön puolestaan tulee kannustaa syväsuuntautuneeseen, aktiiviseen ja vuorovaikutteiseen oppimiseen. Samalla sen on oltava niin avoin, että kyseenalaistaminen on mahdollista. Työyhteisöihin kaivataan enemmän reflektiivisyyttä ja vuorovaikutusta, sillä asiantuntijuuden rakentaminen on yhteisöllistä toimintaa. Samoin jokaisen on pyrittävä oman toimintansa reflektiiviseen arviointiin. Mallioppiminen ja sosiaalistuminen työyhteisön toimintatapoihin ilman kyseenalaistamista saattaa muodostaa vangittua tietoa. Esimerkiksi asiakaskeskeinen lääkeneuvonta saattaa jäädä toteutumatta näistä syistä, vaikka osaamista ja tietoa olisikin. Vahva ammatti-identiteetti merkitsee työn merkityksen ymmärtämistä sekä motivaatiota ja sitoutumista oman osaamisen kehittämiseen ja ennen kaikkea uskallusta viedä oppimansa käytäntöön ja kannustaa muitakin siihen. Siksi ammatti-identiteetin muodostumista tulee tukea sekä koulutuksessa että työelämässä.

3.1 Oppimistyylit ja tiedon rakentamistapa

Ihmiset vastaanottavat ja käsittelevät tietoa eri tavoin (Ojala 1999, ss. 37-38, Sydänmaanlakka 2007, ss. 41-44). Kyse on oppimistyyleistä, joita kuvaamaan on laadittu erilaisia malleja. Peter Honeyn ja Alan Mumfordin kehittämä malli pohjautuu Kolbin oppimisprosessiin. Sen mukaan ihmiset voidaan oppimistyyliinsä mukaan jakaa neljään ryhmään, jotka ovat käytännön toteuttajat, harkitsevat tarkkailijat, loogiset ajattelijat ja aktiiviset osallistujat. Käytännön toteuttajat oppivat parhaiten lähellä työtä, tekemällä ja harjoittelemalla. Kolbin oppimisprosessissa he

ovat vahvimmillaan kokemusvaiheessa. Harkitsevat tarkkailijat ovat sivusta seuraajia ja tiedonkerääjiä, jotka haluavat analysoida keräämäänsä tietoa kaikessa rauhassa. Harkitseville tarkkailijoille sopivat itseopiskeluohjelmat, joissa voi edetä omassa tahdissa. Oppimisprosessin vahvin alue on heidän kohdallaan arviointivaihe. Loogiset ajattelijat rakentavat malleja ja yhteenvetoja ja he pyrkivät täydelliseen asioiden sisäistämiseen. Loogiset ajattelijat oppivat kursseilla ja muodollisemmissa koulutusohjelmissa hyödyntäen teorioita. Oppimisprosessissa he hallitsevat erityisesti ymmärrysvaiheen. Aktiiviset osallistujat ovat ennakkoluulottomia ja he oppivat parhaiten kokeilemalla ja kehittämällä uutta. Heille soveltuvat esimerkiksi projektityöt ja kehitysryhmät. Oppimisprosessissa heidän vahvuutensa on soveltaminen. Oppimistyylivalikoimaansa voi kehittää vahvistamalla tietoisesti heikompia oppimistyyliä. Tehokas oppiminen edellyttää kaikkien oppimistyylien hallintaa.

Oppimistyylijaottelu voidaan tehdä myös vallitsevan aistikanavan mukaan (Ojala 2002, s. 124). Tällöin puhutaan visuaalisesta, auditiivisesta ja kinesteettisestä oppimistyylistä. Visuaaliset oppijat kiinnittävät huomiota siihen, miltä asiat näyttävät ja he muistavat hyvin näkemänsä asiat. Auditiiviset oppijat ovat sanavalmiita keskustelijoita ja heillä on hyvä kuulomuisti. Kinesteettisesti vahvoilla oppijoilla on hyvä tunto- ja kokemusmuisti. Heille on tärkeää liikkuminen ja tekeminen käytännössä.

Uutta osaamista voidaan rakentaa kahdella eri tavalla ja näiden tapojen mukaan ihmiset voidaan jakaa ryhmittelijöihin ja palastelijoihin (Ojala 1999, ss. 50-52). Palastelija luo vankan pohjan keräämällä vähitellen paljon perustietoa, ja pohjan päälle hän rakentaa laajemman tietokokonaisuuden. Palastelija oppii parhaiten järjestelmällisen oppimissuunnitelman avulla asettamalla selkeästi määritellyjä tavoitteita ja keskittymällä vain tarkasti aihepiiriin liittyviin asioihin. Ryhmittelijä aloittaa kokonaiskuvasta. Hän ottaa opiskeltavaan aiheeseen laajan näkökulman ja pilkkoo sen yhä pienempiin osiin. Ryhmittelijä oppii parhaiten, kun oppimistilanteita ei ole etukäteen suunniteltu, vaan opeteltavaan asiaan voi hypätä suoraan ja laajentaa uutta asiaa moneen suuntaan kerralla.

3.2 Yksilön oppiminen nojaa motivaatioon

Ilman ihmistä yritykseen ei synny mitään oppimista (Viitala 2005, ss.16-17). Siksi on tärkeää ymmärtää, kuinka yksilö oppii ja osaa. Haasteelliseksi tilanteen tekee se, että ihminen oppii ja käyttää osaamistaan vain, jos hän kykenee, tahtoo ja jaksaa. Oppijan itsemääräämisoikeus ja fyysinen ja psyykkinen suorituskyky on syytä huomioida osaamisen johtamisessa. Aikuinen oppii tehokkaasti silloin, kun hän vastaa itse sekä oppimisestaan että oppimisen, osaamisen ja suoritustensa arvioinnista (Viitala 2005, s. 152). Osaamisen johtamisen rajat määrittää aikuisen oppimisen psykologia (Viitala 2005, s. 135). Sen mukaan aikuiselle ei voi ylhäältä päin opettaa muuta kuin konkreettisia taitoja, koska hän vastaanottaa, hylkää ja tulkitsee ulkopuolista informaatiota ajatusmallinsa muodostaman suodattimen läpi. Sen sijaan oppimista voi ohjata ja tukea. Oppiminen vaatii ajan ja resurssien lisäksi ohjausta (Salmi 2007, s. 87). Ohjausprosessien avulla ihminen saa palautetta edistymisestään ja tavoitteidensa saavuttamisesta.

Viitala (2005, s. 141) viittaa Knowlesin jo 1985 esittämiin aikuisen oppimisen erityispiirteisiin. Sen mukaan aikuinen pyrkii oppimisessaan enimmäkseen riippuvuudesta itseohjautuvuuteen ja käyttää kokemusmaailmaansa oppimisen resurssina ja kiinnekohtana. Tehokas oppiminen edellyttää aitoa, koettua tarvetta ja aikuisella onkin oppimiseen luonnostaan ongelmalähtöinen ote. Aikuisen oppimiselle ratkaisevaa on motivaatio. Opittavan asian merkityksellisyys on perusta motivaatiolle (Viitala 2005, ss. 144-145). Koska ihmiset oppivat merkityksellisiksi kokemiaan asioita, on osaamisen johtamisessa kiinnitettävä huomiota tähän. Organisaation menestyksen kannalta tärkeistä asioista on keskusteltava ja niitä pitää avata, selventää niin, että piilevät merkitykset tulevat esiin ja ovat kannustamassa uuden oppimiseen.

Tärkeimmät syyt, jotka motivoivat apteekeissa toimivia farmaseutteja ja proviisoreja kouluttautumaan, ovat työn vaatavuus, ammattitaidon ylläpitäminen ja asiakaspalvelun haasteet (Savela 2003, s. 219).

Ihmisen oppimisen tasot lähtevät liikkeelle tiedosta, etenevät asenteisiin, tekoihin yksilön tasolla ja viimein ryhmän toimintaan (Viitala 2005, ss. 180-181). Tiedon

levittäminen on helppoa, mutta tiedon omaksuminen edellyttää asennetason muutosta, ja se onkin jo vaikeampaa. Vaikeinta on kuitenkin yksilön käyttäytymisen muuttaminen. Edes myönteinen asenne ei sitä takaa. Perinteisiä esimerkkejä tästä ovat tiedot terveistä elämäntavoista ja se, kuinka huonosti ne siirtyvät ihmisten käyttäytymiseen.

Viitala (2005, ss. 29-30) löytää oppimisen ja muutoksen väliltä selvän yhteyden. Hänen mukaansa muutoksen myötä nykyisistä osaamisista tulee riittämättömiä ja se suorastaan haastaa uuden osaamisen hankkimiseen. Toisaalta osaaminen mahdollistaa kehityksen ja muutokset. Kuulostaakin loogiselta, että henkilöstön korkeatasoinen osaaminen ja oppimiskyky tukevat yrityksen selviämistä muutoksista. Tieto ja osaaminen vähentävät ihmisten epävarmuutta omasta selviämisestä, joka usein liittyy muutostilanteisiin. Parhaimmillaan muutos puolestaan motivoi oppimaan. Joskus muutos kuitenkin aiheuttaa niin suurta ahdistusta, ettei oppiminen enää ole mahdollista (Viitala 2005, s. 183). Oppimisen kannalta onkin suotavaa, että tutulta ja turvalliselta mukavuusvyöhykkeeltä edetään enintään toiselle vyöhykkeelle, jossa joutuu kyllä ponnistelemaan ja kokemaan epävarmuutta, mutta oppimista kuitenkin tapahtuu. Kolmannella vyöhykkeellä ahdistus estää oppimisen.

3.3 Organisaation oppiminen näkyy uusissa toimintatavoissa

Organisaation oppimisella tarkoitetaan organisaation uusiutumiskykyä (Sydänmaanlakka 2007, s. 18). Se edellyttää muutoksia arvoissa, toimintatavoissa ja prosesseissa.

Yksilöiden oppiminen on kriittinen tekijä organisaation oppimiselle, mutta se ei yksin johda organisaation tarvitsemaan kollektiiviseen osaamiseen, koska lisäksi tarvitaan yksittäisten kyvykkyyksien jakamista, yhdistelemistä, rikastamista ja suuntaamista ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi (Viitala 2005, s. 57). Mutta missä organisaation oppiminen sitten näkyy? Organisaation oppimisen tasolla on kaikki se, mikä jää jäljelle ihmisten vaihtuessa: rakenteet, järjestelmät,

toimintamallit, kulttuuri ja osaamisen johtamisen järjestelmä. Itse asiassa kyse on kehitystoiminnan tuloksista.

Ryhmän oppimisessa tarvitaan reflektiota, rationaalista, kriittistä ja analyyttistä arviointia, ja dialogia, vuoropuhelua (Viitala 2005, ss. 186-187). Reflektointi on tietoista ja arvioivaa tarkastelua, joka kohdistuu tekemiseen ja saatuihin kokemuksiin (Viitala 2005, s. 166). Siinä pohditaan tapahtunutta ja sen merkityksiä ja tehdään johtopäätöksiä vastaista toimintaa varten. Dialogissa puolestaan korostuu erilaisten näkemysten tarkastelu ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. Siinä tapahtuu juuri se osaamisen jakaminen ja yhdisteleminen, jonka tuloksena syntyy rikastettua oppimista, jota organisaatio tarvitsee.

Työyhteisön oppimisessa keskeistä on, miten osaamisen karttumisen ja leviämisen prosessia yrityksen eri rajapinnoilla tuetaan (Viitala 2005, s. 166). Tällaisia on yksilön ja ryhmän välillä, ryhmien välillä ja ihmisten ja organisaation rakenteiden ja järjestelmien välillä. Yhtenä rajapintana voi olla myös yrityksen ja sen yhteistyökumppanien väliset suhteet. Yrityksessä tapahtuva oppiminen on sosiaalinen tapahtuma ja siinä yhdistyykin suora eli yksilökohtainen oppimisvaikutus ja epäsuora eli ryhmän välityksellä tapahtuva oppimisvaikutus. Kun ihmiset sisäistävät uusia ajattelu- ja toimintatapoja sekä pystyvät oppimaan pois vanhoista käytännöistä, tapahtuu organisaatiotason oppimista (Viitala 2005, s. 180).

Anne Lehtonen (2003, ss. 1, 53) tarkasteli pro gradu-tutkielmassaan, kuinka oppivan organisaation tunnusmerkit toteutuvat apteekkareiden näkemysten mukaan heidän omissa apteekeissaan. Työntekijöiden osaamisen kehittämistä arvioitaessa huomiota kiinnitettiin seuraaviin seikkoihin:

- Jaetaanko onnistumisen kokemukset ja pyritäänkö niistä oppimaan?
- Kannustetaanko ottamaan vastuuta oman ammattitaidon kehittämisestä?
- Käsitelläänkö apteekkiin tulevat palautteet yhdessä henkilökunnan kanssa ja kehitetäänkö toimintaa palautteiden perusteella?
- Pyritäänkö henkilökunnan koulutustoiheet toteuttamaan?

- Jos jokin menee pieleen, käsitelläänkö asiaa rakentavasti ja pyritäänkö tilanteista oppimaan?
- Hyödynnetäänkö koulutuksesta saatu tieto palvelun kehittämisessä?
- Auttaako henkilökunta auliisti työtoveria ongelmatilanteissa?

Näillä kriteereillä apteekkarit pitivät ammattitaidon ylläpitämistä ja henkilökunnan osaamisen kehittämistä erittäin tärkeänä. Alle kymmenesosa apteekkareista oli päinvastaista mieltä. Vaikka osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeänä, osaamisen arviointiin ei kuitenkaan oltu panostettu. Lehtosen (2003, ss. 42, 57) mukaan vain 26 % apteekeista hyödynsi kehityskeskusteluja henkilökunnan osaamisen arvioinnissa. Esimerkiksi tietämys asiakaspalvelun vahvuuksista ja heikkouksista perustui lähinnä apteekkarien omiin havaintoihin.

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Kuten johtamisessa yleensäkin myös osaamisen johtamisessa asetetaan tavoitteita ja päämääriä, laaditaan suunnitelmia päämäärien saavuttamiseksi ja seurataan suunnitelmien toteutumista ja tarvittaessa korjataan suuntaa.

Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjaa hyödyntäen ja osa strategian toteuttamista (Viitala 2005, ss. 14-16, 63-67, 82). Kyse ei ole pelkästään osaamiskartoituksista, osaamisen arvioinnista ja koulutustoiminnasta vaan kyse on laajemmasta kokonaisuudesta. Lähtökohtana ovat yrityksen tulevaisuuden tavoitteet ja strategia, jolla toimintaa suunnataan kohti päämääriä. Nimenomaan yrityksen strategisen tason linjaukset ohjaavat osaamisen kehittämistä. Keskeinen kysymys on, mitä osaamista tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen vaatii ja löytyykö sellaista osaamista yrityksestä ennestään? Tämä strategian toteuttamisessa välttämätön osaaminen on strategista osaamista, jota nimitetään myös ydinosaamiseksi, ydinkyvykkyydeksi tai kriittiseksi osaamiseksi. Osaamisen johtamisessa huomiota on kiinnitettävä yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen kehittämiseen sekä osaamisen tehokkaaseen hyödyntämiseen. Visio ja strategia siis määrittelevät tavoiteltavan osaamisen ja suuntaavat oppimista, mutta ne myös virittävät oppimiseen edellyttäen, että työyhteisö on tietoinen niiden käytännön merkityksestä (Viitala 2005, s. 76).

Yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisten toisiinsa liittäminen on osaamisen johtamisen tärkein tavoite (Viitala 2005, ss. 109, 165). Se on mahdollista yrityksen sosiaalisten prosessien ja rakenteiden, järjestelmien ja toimintamallien avulla. Vuorovaikutuksessa ihmiset luovat, jakavat ja hyödyntävät tietoa ja osaamista. Rakenteelliset seikat puolestaan ohjaavat, tukevat sekä luovat osaamisen kehittymisen prosesseja.

Osaaminen on yksi yrityksen menestymisen ehdoista, mutta pelkästään asian mainitseminen ei riitä. Yrityksessä toimivien ihmisten täytyy tiedostaa se ja ymmärtää, mitä se käytännössä merkitsee, sekä suunnata omaa toimintaansa

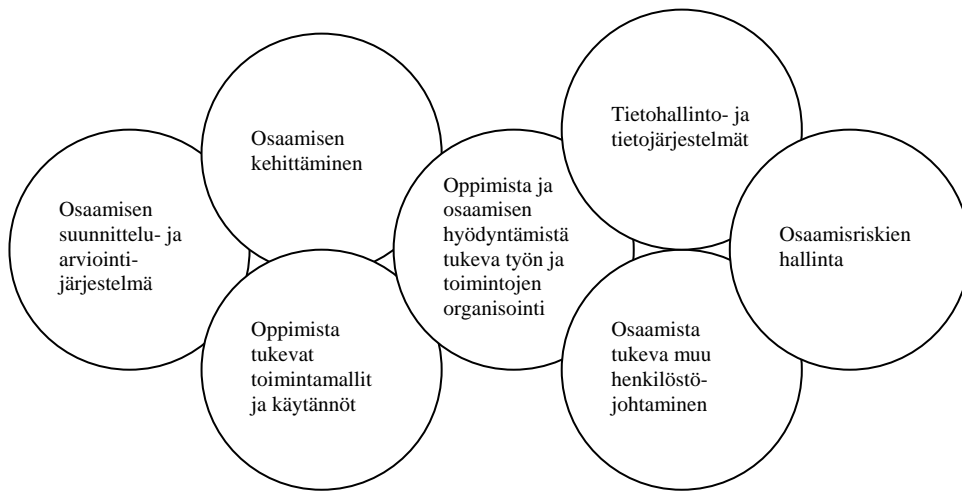
osaamisen hyväksi (Viitala 2005 , ss. 18-19, 21-24). Johtaja voi painottaa osaamisen ja ammattitaidon merkitystä jo muotoillessaan yrityksen visiota ja strategiaa. Yrityksen arvoja määriteltäessä on luontevaa sisällyttää yhdeksi arvoksi vaikkapa jatkuva toiminnan ja osaamisen kehittäminen. Ottaessaan koko työyhteisön mukaan määrittelemään osaamista korostavaa visiota, strategiaa ja arvoja johtaja samalla jo etukäteen sitouttaa työyhteisöä osaamisen vaalimiseen. Tässä yhteydessä on aiheellista avata keskustelu aiheesta ”Miksi osaamista tulee kehittää?”. Osaamisen vaaliminen ei kuitenkaan saa jäädä pelkkien puheiden tasolle. Tarvitaan myös käytännön toteutusta tukevia ratkaisuja. On varattava resurssit (aikaa ja rahaa), laadittava suuntaviivat kehitystoiminnalle ja määriteltävä vastuut. Suunnitelmallisuus mahdollistaa rationaalisen, pitkäjänteisen kehittämisen, joka oikein toteutettuna myös näkyy työyhteisössä.

Kun osaamisen vaalimisesta tulee työyhteisön yhteinen asia, se on jo käsitteenä kaikille tuttu ja osa arkipäivää. Esimerkiksi työyhteisöön tulevat uudet ihmiset kuulevat silloin asiasta monelta taholta, eivät pelkästään johtajalta. Tätä prosessia kutsutaan eksternalisoitumiseksi ja toteutuakseen se vaatii keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistoiminnallisuutta (Viitala 2005 , ss. 18-19). Vastuuta osaamisen vaalimisesta ei siis voi sysätä pelkästään johtajalle, vaikka hän siinä avainasemassa onkin. Jokaisella yrityksen palveluksessa olevalla ihmisellä on omat velvollisuutensa tai jopa oikeudet yrityksen tarvitseman osaamisen vaalimisessa. Luonnollisesti jokainen vastaa itse oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ajantasalla pitämisestä, mutta yritys voi tukea ihmisiä siinä pyrkimyksessä. Työntekijöillä on osaamista tärkeänä pitävissä työyhteisöissä aktiivinen rooli. He pystyvät havainnoimaan toimintaympäristöään ja sen muuttumista ja arvioimaan oman osaamisensa riittävyttä muutoksissa. He vaikuttavat itse kehityssuunnitelmiin huomioitaan ja toiveitaan esittämällä.

4.1 Osaamista tukeva infrastruktuuri

Osaamisen johtamisen infrastruktuuri tukee osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittymistä (Viitala 2005, ss. 193, 218-232). Se koostuu seitsemästä eri osa-alueesta, jotka ovat organisaatorakenne ja työn organisointitavat, osaamisen

suunnittelu- ja arviointijärjestelmä, osaamisen kehittämisjärjestelmä, henkilöstöjohtaminen, oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt, tietohallinto- ja tietojärjestelmät sekä osaamisriskien hallinta (Kuva 4).



Kuva 4. Osaamisen johtamisen infrastruktuurin elementit. Lähde: Viitala 2005, s. 193.

Organisaation rakenteessa tasapainoillaan oppimisen kannalta tärkeän joustavuuden ja toisaalta jäykkyyttä tuovien elementtien kuten vallan ja vastuiden kesken. Oppiminen ja luovuus tarvitsevat liikkumatilaa ja toimintavaltuuksia. Tehtävänkuvien osaamislähtöinen määrittely merkitsee sitä, että henkilön osaaminen huomioidaan ja pyritään saamaan hänen tietonsa ja taitonsa hyvin käyttöön. Rutiininomaisissa tehtävissä tässä tarvitaan työn rikastamista tai laajentamista. Rikastaminen voi tarkoittaa enemmän vastuuta vaikkapa työn kehittämisestä. Laajentaminen merkitsee sitä, että entisiin tehtäviin liitetään jokin siihen läheisesti liittyvä tehtävä.

Oppimista tukevien toimintamallien ja käytäntöjen merkitys on siinä, että niiden avulla toimintaan saadaan jatkuvuutta ja systemaattisuutta ja samalla tehokkuutta. Tietyt asiat toistuvat vuodesta toiseen. Näitä malleja ovat esimerkiksi strategisten osaamisten määrittely, osaamisen arviointi, kehittämistarpeiden määrittely ja kehittämissuunnitelman laatiminen sekä kehityskeskustelut.

Osaamispainotteisessa henkilöstöjohtamisessa huomioidaan jo rekrytointivaiheessa, millaisia osaajia yrityksessä tarvitaan. Henkilöstön työhyvinvointi, osaajien sitouttaminen yritykseen ja osaamisen palkitseminen ovat henkilöstöjohtamisen perusasioita. Osaamisen kehittämiseen kuuluu henkilöstön ja koko työyhteisön kehittämisen lisäksi uuden tulokkaan perehdyttäminen, jonka katsotaan alkavan jo haastattelutilanteesta.

Tiedon ja osaamisen lisääntyessä dokumentoinnin merkitys kasvaa (Viitala 2005, s. 209). Tiedon täytyy tarvittaessa löytyä nopeasti, joten tiedon jakamisen lisäksi sitä tallennetaan ohjeiden muotoon tai erilaisiin tietokantoihin. Silloin osaaja ei vie tietoa kokonaan mennessään yrityksestä lähtiessään. Toisaalta dokumentitkin voivat joutua väärin käsiin. Molemmat edellä mainitut seikat on hyvä huomioida riskienhallinnassa.

Yrityksen sisäinen viestintä tukee henkilöstön oppimista (Viitala 2005, s. 284). Viestinnän muotoja voivat olla esimerkiksi ilmoitustaulut, tiedotteet, palaverit tai henkilökohtaiset keskustelut. Niiden kaikkien kautta tieto leviää, olipa kyse sitten taloustilanteesta tai uusista toimintakäytännöistä.

4.2 Esimies osaamisen kehittäjänä

4.2.1 Esimiehen tehtävät osaamisen kehittämisessä

Esimies vastaa osaamisen kehittämisen toteutumisesta käytännössä. Hän osallistuu esimerkiksi osaamisen arviointiin ohjaajan ominaisuudessa ja osaamisen kehittymisen tukijana (Viitala 2005, s. 161). Alussa riittää, että hän huolehtii, että kaikki tekevät itsearviointin, ja innostaa kehittämisalueiden löytämiseen ja kehittämistoimenpiteisiin. Yleensäkin osaamisen johtamisen järjestelmän yleisilmeen tulisi innostaa ja kannustaa oppimiseen.

Viitala (2002, ss. 160-168) kuvaa neljää tehtäväkokonaisuutta, joihin esimies joutuu tarttumaan osaamista johtaessaan. Ensimmäinen tehtävä on oppimisen

suuntaaminen. Esimies suuntaa oppimista keskustellen huomioimalla yrityksen vision, strategiat ja tavoitteet, asiakkaiden tarpeet ja palautteen, laadun kriteerit ja toimintaprosesseja koskevat tunnusluvut. Erittäin tärkeää on asiakkaiden palautteiden ja tarpeiden esille nostamista. Asiakas luo merkityksen ihmisten työlle, ja se motivoi. Merkittäviä motivaation lähteitä ovat myös hyödyt itselle ja työyhteisölle.

Toinen tehtävä on ilmapiiriin vaikuttaminen. Esimies luo oppimista edistävän ilmapiiriin vaikuttamalla koko työyhteisön ilmapiiriin kehittämiseen ja rakentamalla itsensä ja alaistensa välisiä vuorovaikutussuhteita. Myönteinen ilmapiiri edistää oppimista. Hänellä on myös mahdollisuus vaikuttaa siihen, että työyhteisö kehittyy avoimeksi ja osaamisen jakamista tukevaksi.

Oppimisprosessien tukeminen on esimiehen kolmas tehtävä. Hänen kuuluu pitää huolta ryhmän kokonaisosaamisesta ja tukea myös yksilön kehittymistä. Tähän tehtävään liittyvät kehityskeskustelut. Hän kartoittaa osaamisia ja laatii kehittämissuunnitelmia alaistensa kanssa koko yksikölle ja jokaiselle ihmiselle erikseen. Kun esimies on selvillä tavoitteista ja toisaalta työyhteisön osaamisen tilasta, hän pystyy kohdentamaan kehittämistoimet järkevästi. Edistyminen osaamisen kehittymisessä kaipaa myönteistä palautetta, ja sen antaminen edellyttää, että esimies pitää silmänsä auki ja tekee huomioita. Antamalla työntekijöille vastuuta esimies motivoi heitä pitämään osaamistaan yllä.

Neljäs tehtävä on esimerkillä johtaminen. Esimiehen sitoutuminen ja motivaatio omaan johtamistehtävään näkyy sitoutumisena työpaikan yhteisiin asioihin ja innostuksena omaan työhön ja oman ammattitaidon kehittämiseen. Hänen tärkeänä pitämänsä asiat näkyvät puheissa ja teoissa. Jotta toisten ihmisten kehitymisestä voi iloita, on toisia ihmisiä pystyttävä arvostamaan ja siinä on esimiehen oma ihmiskäsitys ratkaiseva.

Viitala (2005, s. 334) näkee yhtäläisyyksiä esimiehen ja opettajan välillä. Hän vertaa esimiestä opettajaan, joka tukee ja mahdollistaa oppijoiden oppimisprosesseja.

4.2.2 Osaamisen johtamisen tyylejä

Tutkiessaan osaamisen johtamista esimiestyössä, Viitala (2002, ss. 168-180, 192-193) havaitsi esimiesten jakaantuvan osaamisen johtamisessaan neljään erilaiseen ryhmään. Hänen määrittelynsä mukaan nämä osaamisen johtamisen tyylit olivat kollega, luotsi, kapteeni ja valmentaja. Kollegat aktivoivat alaisiaan oppimiseen lähinnä omalla esimerkillään. Luotsit toimivat myös esimerkkinä, mutta selkiyttävät sen lisäksi oppimisen suuntaa. Kapteenit huolehtivat edellisten lisäksi myös ilmapiiristä. Valmentajat edistävät oppimista omalla esimerkillään ja selkiyttävät oppimisen suuntaa, luovat oppimista tukevaa ilmapiiriä ja tukevat oppimisprosesseja. Osaamisen suunnan näyttäjinä he pyrkivät yksikkönsä kehittämiseen ja kirkastamaan tavoitteita ja tulevaisuuden suuntaa. He pitävät esillä asiakkaiden palautteita ja tarpeita. He käyvät keskustelua toiminnan ja tulosten laadusta ja avaavat toiminnan taustoja ja vaikutuksia. Osaamisen johtamisessa valmentajat edustavat siis ideaalimallia.

Apteekkari koetaan normin määrittäjäksi, joka voi päättää henkilökunnan kouluttautumisesta (Savela 2003, s. 205). Toisaalta hänet nähdään roolimallina, joka omalla esimerkillään vaikuttaa henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseen.

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittäminen etenee prosessinomaisesti (Viitala 2005, ss. 82, 87). Lähtökohtana on osaamisen tunnistaminen ja määrittely. Yrityksessä tulisi olla selvä, yhteinen näkemys siitä, mitkä osaamiset ovat yritykselle niin elintärkeitä, että niiden vaalimiseen on erityisesti panostettava. Sen jälkeen seuraa osaamisen nykytilan arviointi ja vertailu tulevaisuuden tarpeisiin tai yleensä johonkin tavoitetasoon. Jos tavoitetasoon ei yllätä, käynnistetään tämän osaamisalueen osalta kehittämisen toimenpiteet.

Myös apteekkeissa työntekijöiden osaamista kehittävä täydennyskoulutus ja toimipaikkakoulutus tulisi pohjautua havaittuihin osaamisen kehittämistarpeisiin. Osaamistarpeiden selvittämiseksi apteekissa voidaan laatia osaamiskartta kaikesta siitä osaamisesta, joka on apteekin toiminnan kannalta tärkeää nyt ja tulevaisuudessa. Hätösen (2005, ss. 9-11) mukaan osaamiskartta on organisaation osaamisen tahtotilan kuvaus. Osaamiskarttaa laadittaessa pyritään saavuttamaan yhteisymmärrys siitä, mitä osaamisella juuri kyseisessä organisaatiossa ymmärretään. Osaamiskartta antaa raamit osaamisen kehittämislle ja helpottaa kehitystoimien arviointia. Kun osaamisalueet kuvataan ja osaamistasot ja osaamisen tavoitetasot määritellään, kartta toimii sekä henkilöstön osaamisarviointiin apuna että helpottaa työntekijöiden oman osaamisen itsearviointia. Osaamisen kehittämistarpeet ovat tavoiteosaamisen ja nykyosaamisen eroja.

5.1 Osaamisen määrittely

Olemassa olevat ja tarvittavat osaamiset on syytä määritellä, että osaamista pystytään suuntaamaan ja kehittämään (Viitala 2005, s. 120). Vaihtoehtoina voivat olla joko valmis jäsenitys, jota itse muokataan, tai työläämpi, mutta aidomman lopputuloksen antava "valkoisen paperin" tekniikka, jossa itse keskustellen ja ideoiden kootaan ja ryhmitellään osaamisia. Mallissa voidaan kuvata karkeasti koko henkilöstön osaamisvaatimuksia yleisellä tasolla tai yksityiskohtaisemmin

esimerkiksi eri ryhmien vaatimuksia. Työyhteisön yhteisiä osaamistarpeita voi tarkastella ydinprosessien ja työskentelymenetelmien näkökulmasta (Ojala 1999, ss. 21-29). Työhön liittyviä osaamistarpeita voidaan tarkastella myös työtehtävän kautta. Keskeistä kuitenkin on, että osaamistarpeet liittyvät työyhteisön tavoitteisiin ja visioon. Osaamista tarvitaan nykytilanteessa tehokkaaseen toimintaan ja tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseen. Kun tavoitteet on saavutettu, tarvitaan taas uudenlaista osaamista, joten prosessi on jatkuva.

Keskustelu malliin sisällytettävistä osaamista on tärkeää, sillä valinnoilla ja poisjättämisillä viestitään valmiuksien erilaisesta arvostamisesta (Viitala 2005, ss. 120-121). Usein painotetaan tuotannollis-teknisiä osaamisia ja yleistä liiketoimintaosaamista, mutta esimerkiksi sosiaaliset taidot jätetään määrittelemättä, vaikka työssä ollaan nykyisin paljon tekemisissä toisten ihmisten kanssa.

5.1.1 Luettelo, puu vai ympyrä?

Osaamisluektion vaihtoehtoina yksilön osaamisten erittelyssä on mahdollista käyttää myös osaamispuuta tai osaamisympyrää (Viitala 2005, ss. 124-125). Osaamispuussa yhtenä pääoksana voi olla esimerkiksi vuorovaikutustaidot, joka jakautuu taas pienempiin oksiin kuten kuuntelutaito, kyky kohdata rauhallisesti kiihtynyt asiakas, taito selittää asioita selkeästi, taito johtaa kokouksia jne. Kokousjohtamisen taidon taas voi jaotella pienempiin oksiin kuten kokoustekniikan hallinta, kyky saada ihmiset ilmaisemaan näkemyksiään ja kyky saada syntymään kompromissi. Osaamisympyrä muodostuu osaamissiivuista, joiden pinta-ala kertoo kyseisen osaamisen merkittävydestä. Toisaalta ympyrä muistuttaa tikkataulua, jossa kehät kertovat osaamisen tason: esimerkiksi sisin kehä voi olla 1 = aloittelija ja uloin kehä 5 = korkeatasoinen osaaminen.

5.1.2 Osaamistasot

Osaamistasot merkitään usein numeroilla tai kirjaimilla ilman perusteellisempaa kuvausta. Viitala (2005, s. 157) pitää tällaista käytäntöä motivaation kannalta hyvin vaarallisena. Hänen mukaansa jokaisen numeron tai kirjaimen kohdalla pitää pystyä hahmottamaan, kuinka sen ilmaiseman tason osaaminen käytännössä

näkyä tai mitä osaamisesta vielä puuttuu. Se vaatii sanallisia kuvauksia. Yleisilmaukset ”tietää asiasta, osaa asian, hallitsee asian, on asian erikoisosaaja” kaipaavat usein tarkentamista (Hätönen 2005, s. 28-29). Esimerkiksi 0-taso voi olla ”Osaamista ei ole” ja 1-taso vaikkapa ”Osaaminen on perusosaamista. Henkilö osaa toimia sovittujen pelisääntöjen ja ohjeiden mukaan. Hänellä on yleiskuva osaamisalueen asioista.”

Viitala (2005, ss. 14-16) kritisoi myös ns. vähennyslaskuperiaatetta, jolla osaamisen arviointia usein tehdään. Lähestymistapa on käytännöllinen ja tehokas, mutta kovin negatiivinen sävyllään, jos huomiota kiinnitetään enemmän puutteisiin kuin vahvuuksiin. Arvioinnissa haetaan suurimpia osaamispuitteita suhteessa tavoitetilään. Osaamispuitteita lähdetään sitten korjaamaan erilaisin kehittämistoimenpitein. Oikeastaan osaamisen arviointi nostaa esille koko osaamisen tilan sekä vahvuuksineen että heikkouksineen.

5.2 Osaamisen arviointi

Osaamisen arviointi toteutetaan yleensä itsearviointina ja kehityskeskusteluna, jossa myös esimies antaa oman arvionsa (Hätönen 2005, ss. 40-44). Laajempi, eri näkökulmista arvion antava tapa on 360-arviointi, jossa palautetta kerätään lisäksi esimerkiksi työtovereilta, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta.

Erityisesti itsearvioinnin kohdalla herää usein kysymys siitä, kuinka luotettava arvio on. Itsearviointi ja muiden antamat arvioinnit eivät tavallisesti poikkea merkittävästi toisistaan, joten sitä voi pitää pääsääntöisesti luotettavana (Hätönen 2005, s. 45). Itsearviointiin on hyvä kuitenkin liittää mukaan esimiehen palaute.

Täsmällisesti ei työssä tarvittavaa ja yritykselle tarpeellista osaamista pystytä mittaamaan, sillä taustalla vaikuttaa hiljainen tieto, jota on vaikea määrittellä (Viitala 2005, s. 155). Se näkyy usein nimenomaan toiminnan sujuvuutena.

Apteekki-alalla osaamisen arviointia on kohdennettu lähinnä farmaseuttisen henkilökunnan lääkeneuvontataitoihin. Tähän tarkoitukseen on kehitetty USP:n (United States Pharmacopeia) lääkeneuvonnan prosessimalli, jonka katsotaan

soveltuvan oman lääkeneuvonnan itsearviointiin lisäksi myös vertaisarviointiin (Puumalainen 2005, ss. 64, 67). Osaamisen arvioinnissa malli ei kuitenkaan ole saavuttanut suurta suosiota epäkäytännöllisyytensä vuoksi. Apteekeissa mallia on pidetty liian laajana ja vaikeasti ymmärrettävänä.

Laajempia osaamiskartoituksia on alettu hyödyntää apteekkien strategisessa johtamisessa vasta aivan viime vuosina. Rätty (2003) laati Korson apteekissa osaamisprofiilin farmaseuteille ja teki samalla osaamiskartoituksen. Apteekin henkilökunnasta koottu työryhmä työsti osaamisprofiilin tavoitetasoineen. Arviointi suoritettiin itsearviointina, jotka käytiin vielä yhdessä läpi esimiehen kanssa. Rätty ei osaamiskartoituksen perusteella havainnut selkeitä kehittämistarpeita, vaikka kartoitusta haluttiin hyödyntää kehittämistoimien kohdentamisessa. Mahdollisina syinä Rätty esittää käytetyn osaamistasoluokituksen, joka liikkui yleisellä tasolla (ei osaa/ei tunne asiaa, osaa kertoa, mistä asiassa on kyse/tuntee peruskäsitteet jne.) ja luokkien liian vähäisen määrän (0-4). Hän arvioi osaamistasokuvausten avulla päästävän paremmin perille kehittämistarpeista.

5.3 Henkilöstön kehittämisen muotoja

5.3.1 Kursseille vai toimipaikkakoulutukseen?

Henkilöstön kehittäminen voi kohdistua yksilöön tai työyhteisöön ja se voi tapahtua työn äärellä tai sen ulkopuolella (Viitala 2005, ss. 260-261). Kun henkilön osaamista kehitetään osana työtä, hyödynnetään silloin hänen kokemustaan. Työ itsessään tarjoaa oppimisen lähteen ja mahdollisuuden soveltaa opittua käytäntöön.

Työpaikalla tapahtuva oppimisen hyviä puolia on se, että siinä voidaan huomioida nimen omaan kyseisessä paikassa tarvittavan osaamisen erityispiirteet ja räätälöidä koulutus sen mukaisesti (Hätönen 2005, s. 52). Tällainen koulutus mahdollistaa myös työntekijöiden yksilöllisten oppimistyylien huomioimisen.

Toimipaikkakoulutukselle on kustannustehokkuuden lisäksi ominaista tasarvoisuus, sillä esimerkiksi apteekeissa sen piirissä on koko apteekin henkilökunta (Savela 2003, ss. 203, 219). Tietotekniikan kehitys tulee lisäämään toimipaikkakoulutuksen toteuttamisen vaihtoehtoja.

Viitala (2005, s. 271) tuo esiin 20/80-säännön, joka tarkoittaa sitä, että enimmillään 20 % yritysten henkilöstön kehitystoiminnasta tapahtuisi työn ulkopuolella ja peräti 80 % työpaikalla ja työn ääressä. Työn ulkopuolella tapahtuvaa kehitystoimintaa hän pitää kalliina ja hankalana järjestää.

Vuonna 2003 pääkaupunkiseudulla ja Itä-Suomessa tehdyn kartoituksen mukaan apteekkien farmaseuttinen henkilökunta osallistui vähän (hieman yli 10 %) pitkäkestoiseen koulutukseen (esim. PD-opinnot, farmaseutin tutkinnontäydennys, asiakaspalvelukoulutus). Sen sijaan lyhytkestoiseen työpaikan ulkopuoliseen koulutukseen osallistui keskimäärin 80 % vastaajista. Työpaikoilla järjestettävä toimipaikkakoulutus tavoitti noin 70 %:ia vastaajista (Pohjalainen ja Pulkkinen 2005, ss. 24-25).

Ei ole tarkkaa tietoa siitä, kuinka henkilöstön kehitystoiminta apteekeissa määrällisesti jakautuu toimipaikkakoulutuksen ja työn ulkopuolisen koulutuksen kesken. Mielestäni työpaikan ulkopuolisia täydennyskoulutuksia kuitenkin tarvitaan apteekki-alalla, jolla kehitys ilmenee enemmän uutena tietona kuin uusina työmenetelminä. Täydennyskoulutusten sisältö on monipuolinen, eikä niin laajaan tiedonhankintaan työpaikalla ole mahdollista eikä mielekästäkään ryhtyä. Kurssilainen tuo uusinta tietoa ja ennen kaikkea ideoita työpaikalle, jos ne vain osataan ottaa vastaan. Kurssien hyödyntäminen työelämässä edellyttää siis opitun yhteistä työstämistä työpaikalla.

5.3.2 Työhön liittyviä kehittämisen muotoja

Työhön liittyviä kehittämisen muotoja ovat esimerkiksi (Hätönen 2005, s. 52, Viitala 2005, ss. 260-261)

- laajenevat työtehtävät (esim. työkierto, sijaisuudet ja kehitysryhmiin osallistuminen)
- toiminnassa oppiminen
- yhteisvastuullinen toiminta (vastuualueet ja –tehtävät, ryhmissä työskentely)
- ohjaustehtävät (opiskelijoiden ohjaaminen, perehdyttäminen, mentorointi, tutorointi ja työnohjaus)
- kehittymistä tukeva työkuultuuri (mm. osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut ja -suunnitelmat, TYKY-toiminta)
- itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu (täydennyskoulutus, kirjallisuus, tutustumiskäynnit ja toisilta oppiminen)

Ryhmätason osaamisen kehittämisessä voi työpaikalla hyödyntää vaikkapa ongelmanratkaisutilanteita, palavereita, kokeiluja tai kehittämisprojekteja (Viitala 2005, ss. 277-280).

5.3.3 Ammattitaidon kehittämisen muotoja apteekeissa

Hartikaisen (2000, ss. 33-41, 48) kyselytutkimuksen mukaan lähes 70 % yli 20 000 reseptuurin apteekeista järjesti säännöllisiä toimipaikkakoulutuksia. Luennot ja esitelmät olivat yleisin koulutusmuoto, seuraavana oli itseopiskelu (esimerkiksi lukutunnit). Ryhmätöitä ja kirjallisia tehtäviä (esim. tiivistelmiä artikkeleista), keskusteluja, koulutusvideoiden katselua sekä asiakastilanneharjoituksia käytettiin myös toimipaikkakoulutuksessa. Koulutuksia pitivät eniten proviisorit, mutta kouluttajina toimi myös apteekkareita, farmaseutteja, teknistä henkilökuntaa sekä apteekin ulkopuolisia kouluttajia.

Savelan (2003, s. 134-135, 201) tutkimuksen mukaan apteekkien farmaseuttisen henkilökunta kehittää ammattitaitoaan täydennyskoulutuskurssien lisäksi pääasiassa ammattilehtiä lukemalla ja lääketeollisuuden tuottaman kirjallisen materiaalin ja tuote-esittelyjen avulla. Toimipaikkakoulutusten yleisyyden osalta tulos oli yhtenevä Hartikaisen (2000) tutkimuksen kanssa. Muita ammattitaidon ylläpitämisen keinoja olivat Internet, ammatilliset verkostot, lääketeollisuuden illat ja ammattikirjallisuus. Vähemmän hyödynnettiin työpaikalla kerättyjä

potilastapauksia ja potilasjärjestöjen kautta hankittua tietoa. Sekä lääketeollisuuden että Internetin kautta saatavan tiedon luotettavuuden ja puolueettomuuden Savela kyseenalaistaa ja edellyttää apteekkilaisilta kriittisyyttä, jos tällainen markkinapohjainen materiaali näyttelee merkittävää roolia ammattitaidon ylläpitämisessä.

Opintopiirityyppisenä opiskeluna apteekeissa toteutetun toimipaikkakoulutuksen vaikutusta lääkeneuvontaan on tutkittu (Vainio 2004, ss. 68-69, 105-106). Koulutus perustui laajaan astmaa ja sen hoitoa käsittelevään koulutuspakettiin, jota apteekeissa hyödynnettiin toimipaikkakoulutusten toteuttamisessa. Kokemukset tällaisesta apteekissa toteutettavasta koulutuksesta olivat hyviä. Farmaseuttien tiedolliset neuvontavalmiudet paranivat, joka taas lisäsi itseluottamusta ja halua keskustella asiakkaiden kanssa. Sen sijaan toimipaikkakoulutuksen vaikutukset neuvontakäytäntöön olivat vähäiset. Yhdistämällä toimipaikkakoulutukseen viestintäkoulutus, omien toimintatapojen arviointi ja neuvonnasta saatu palaute arvioitiin päästävän parempiin tuloksiin käytäntöön soveltamisessa.

5.3.4 Tehokkuutta toimipaikkakoulutuksiin eri opetusmenetelmistä

Perinteinen toimipaikkakoulutusmuoto apteekeissa on luento. Sillä ei kuitenkaan välttämättä saavuteta kovin hyviä oppimistuloksia. Oppimista voidaan kuitenkin edistää yhdistämällä luentoon erilaisia ajattelua aktivoivia elementtejä.

Aktivoiva luento huomioi sen, että kuulijoiden tarkkaavaisuus laskee 15-25 minuutin kuluttua (Kupias 2002, ss. 45, 52). Oppija ei ole vain passiivinen vastaanottaja, vaan vuorovaikutteisuutta lisäämällä hänestä tehdään aktiivinen toimija. Aktivoivassa luennossa on sijansa mielipiteillä, kritiikillä ja palautteella.

Kokonaiskuvan hahmottaminen on keskeinen asia oppimisessa ja muistamisessa (Kupias 2002, s. 37). Kokonaiskuvan hahmottamisessa voidaan käyttää opiskeltavan asian sisällysluetteloa, kuvaa tai kaaviota, johon tutustutaan heti alussa ja palataan aina tarvittaessa. Samalla se toimii runkona etenemiselle.

Parempi tapa lähestyä asiaa voisi olla myös miettiä yhdessä, mitä kaikkia asioita käsiteltävään aiheeseen liittyy.

Aktivoivalla kyselyllä pyritään syvälliseen, ymmärtävään oppimiseen (Kupias 2002, ss. 42-44). Koulutuksen alussa ja edetessä esitetään oppijoille kysymyksiä pohdittavaksi. Asiakaspalvelukoulutuksen kohdalla voidaan pohtia esimerkiksi, mitä hyvä asiakaspalvelu on ja edetä siitä kehittämiskohteisiin ja –tapoihin.

Oppimistehtäviä on mahdollista tehdä yksin, pareittain tai ryhmissä (Kupias 2002, s. 69). Tehtävistä on oltava selkeästi hyötyä oman työn tai oppimisen kannalta ja niiden tekemiseen on saatava ohjausta ja tukea.

Case-harjoituksissa eli tapausopetuksessa käsitellään esimerkkitapausta aiempien kokemusten ja tietojen avulla ja etsitään ongelmaan ratkaisuvaihtoehtoja (Kupias 2002, s. 119). Esimerkin tulee olla uskottava ja kehittää työelämässäkin tarvittavia analyysi- ja päätöksentekotaitoja.

Ongelmien ei tarvitse aina olla edes keksittyjä, vaan myös työelämässä ilmeneviä tilanteita voi käyttää oppimisen välineinä. Tällöin on kyse ongelmaperustaisesta oppimisesta (Kupias 2002, s. 126). Siinä ei ole oleellista ongelman ratkaiseminen, vaan oppiminen ongelman avulla esimerkiksi hankkimalla siihen liittyvää tietoa.

HENKILÖSTÖN KEHITYSMISSUUNNITELMAN LAADINTA JA TOTEUTUS LAPINLAHDEN APTEEKISSA

6 PROJEKTITYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Osaamisen kehittämissuunnitelma toteutettiin Lapinlahden apteekissa, jossa toimin proviisorina. Lapinlahti on noin 7500 asukkaan kunta, jonka asukkaista noin 51 % saa toimeentulonsa palveluista, 31 % jalostuksesta ja 13 % alkutuotannosta. Suurin työllistäjä on Valio. Lähimmät naapuriapteekit sijaitsevat Iisalmessa (24 km), Siilinjärvellä (34 km) ja Varpaisjärvellä (20 km).

Lapinlahden apteekin reseptuuri oli projektin alkaessa syksyllä 2006 noin 64 000. Apteekkarin lisäksi apteekissa oli kaksi proviisorina, neljä farmaseuttia, kaksi farmanomia ja kaksi teknistä apulaista. Apteekissa toimivien keski-ikä oli noin 45 vuotta. Lapinlahden apteekissa oli järjestetty toimipaikkakoulutusta henkilökunnalle Apteekkariliiton ajankohtaisista teemoista (astma, diabetes, nikotiinikorvausvalmisteet). Täydennyskoulutuskursseilla käyneet olivat pitäneet toimipaikkakoulutuksen oppimistaan asioista. Henkilökunnan koulutukseen ja kehittämiseen haluttiin kuitenkin enemmän suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Kehityskeskusteluissa osaamista olisi mahdollista arvioida systemaattisesti ja suunnitella tulevaisuuden kehittämistavoitteita, mutta kehityskeskustelukäytäntöä ei apteekissa ollut.

Projektin tavoitteena oli laatia Lapinlahden apteekille osaamiskartta henkilöstön osaamisen kehittämisen tueksi, kartoittaa henkilöstön osaaminen ja oppimistyyliä sekä laatia henkilöstölle kehityssuunnitelma ja seurata sen toteutumista käytännössä. Samalla pyrittiin herättämään henkilökunnan mielenkiinto oman ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Projektin kaikissa vaiheissa oli mukana koko työyhteisö: farmaseuttinen ja tekninen henkilökunta sekä apteekkari.

6.1 Projektin aikataulu

Taulukossa 1 on esitetty projektin toteutunut aikataulu suhteessa suunnitelmaan.

Taulukko 1. Projektin suunniteltu ja toteutunut aikataulu

AIKA	SUUNNITELMA	TOTEUTUNUT		
2006 Loka		Miellekartat prosessiosaamisista Työnantajan visiot, budjetti		
Marras	Miellekartat prosessiosaamisista	Osaamiskartoituslomake		
Joulu				
2007 Tammi	Työnantajan visiot Osaamiskartan laadinta Osaamisen arviointi Osaamiskeskustelut	Oppimistyylytestit Osaamiskartoitukset ja -keskustelut Henkilökohtaiset kehittymistavoitteet vuodelle 2007		
Helmi	Oppimistyylien kartoitus Henkilöstön kehittymissuunnitelma vuodelle 2007	Henkilökuntapalaveri Apteekin yhteinen kehittymissuunnitelma vuodelle 2007 Kehittymissuunnitelman käytännön toteutus alkaa	Turvallisuus	
Maalis				
Huhti	Kehittymissuunnitelman käytännön toteutus Reflektoinnit		Internet	Hoitosuositukses
Touko				
Kesä				
Heinä				
Elo				
Syys				
Loka				
Marras		Osaamiskartoitukset ja -keskustelut Henkilökohtaiset kehittymissuunnitelmat vuodelle 2008		
Joulu		Yhteenveto projektista		
2008 Tammi	Loppukeskustelut henkilökunnan kanssa Tulosten tarkastelu Suunnitelma vuodelle 2008 Projektin päätös			
Helmi		Työnantajan arvio projektista Koulutus- ja kehittymissuunnitelma vuodelle 2008 Projektin päätös		

7 PROJEKTITYÖN TOTEUTUMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

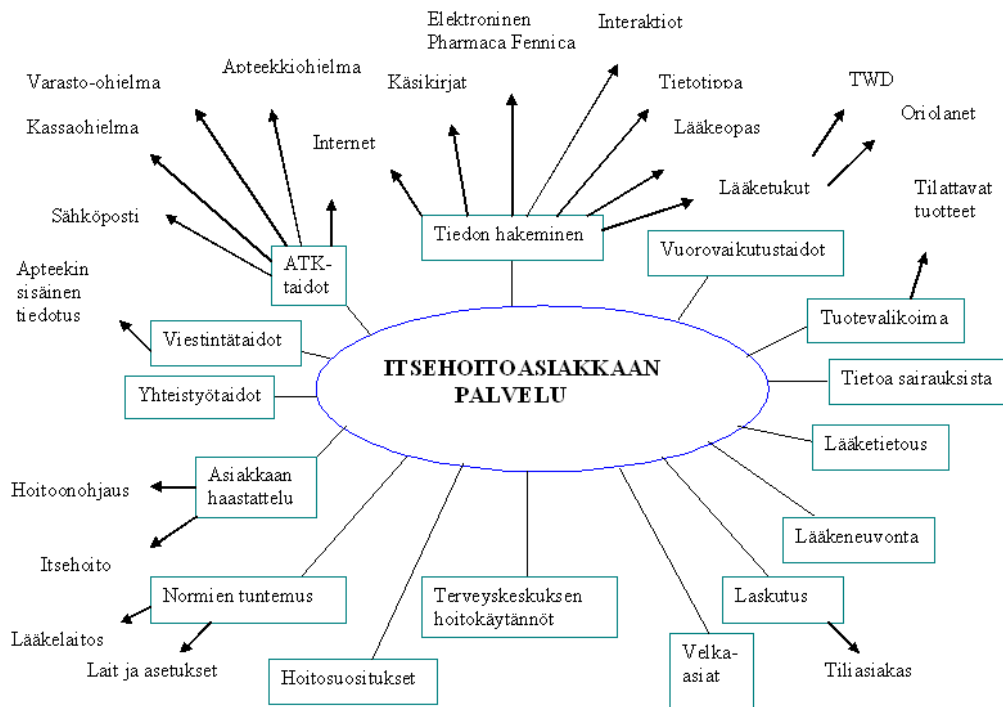
7.1 Prosesseista osaamiskartoitukseen

Pidin tärkeänä, että henkilökunta on mukana osaamisen kehittämissä projektissa heti alusta alkaen. Sen vuoksi en laatinut osaamiskartoituslomaketta yksin vaan yhdessä henkilökunnan kanssa. Kerroin, että opintoihini liittyvässä projektityössä paneudun osaamisen kehittämiseen ja voisimme yhdessä tehdä osaamiskartoituslomakkeen, jonka avulla jokainen pystyisi arvioimaan omaa osaamistaan. Siltä pohjalta voisin sitten tarkastella koulutusasioita. Henkilökunta lähtikin hankkeeseen mielellään mukaan. Aloitimme projektin lokakuussa 2006 tarkastelemalla apteekin prosesseja. Lisäksi keskustelin apteekkarin kanssa tulevaisuuden tavoitteista ja osaamishaasteista. Hänen mukaansa painopiste tulevaisuudessa on lääkeneuvonnassa, terveysneuvonnassa ja koneellisessa annosjakelussa. Hän katsoi, että väestön ikääntyessä geriatrian tuntemus on tärkeää. Sairauksista astma, diabetes ja sydänsairaudet ovat tulevaisuudessakin keskeisiä lääkinnän kohteita. Projektiin ei varattu budjetissa rahaa, joten kehittämistoimet oli rajoitettava työpaikalla tapahtuviksi.

Apteekissamme prosesseista oli keskusteltu vuonna 2004 Apteekin Laadun Portaat-koulutuksen yhteydessä, mutta prosessikuvauksia ei ollut olemassa. Olin miettinyt lähtökohdaksi seitsemän oleellista prosessia: reseptiasiakkaan palvelu, itsehoitoasiakkaan palvelu, lääkeneuvonta, koneellinen annosjakelu, logistiikka, lääkkeenvalmistus ja laskutus. Annoin työyhteisölle tehtäväksi piirtää miellekarttoja näistä prosesseista ja pohtia, mitä tietoja, taitoja ja osaamista niissä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Eräs aiheesta kiinnostunut farmaseutti aloitti piirtämisen ja hän tekikin työnsä perusteellisesti, joten muiden oli helppo tehdä karttoihin lisäyksiä. Karttoihin kirjoitettiin sekä työvaiheita että muuta osaamista. Eri henkilöryhmät toivat oman näkökulmansa miellekarttoihin. Henkilökunta lähti asiassa liikkeelle verkalleen. Viimeiset tulivat mukaan, kun ensimmäinen versio oli kirjoitettu puhtaaksi. Puhtaaksi kirjoittaessani täydensin kuviin omia ajatuksiani aiheesta. Vuorotteluvapaalla olevan työtoverin houkuttelin olemaan mukana,

ainakin hengessä, tulevia vaiheita ajatellen, sillä hän oli palaamassa töihin maaliskuussa 2007. Hieman isommalla panoksella sain mukaan vuoden vaihteessa sijaisuutta tekemään tulossa olleen lääketeknikon, jolle talo oli ennestään tuttu. Hän täydensi prosessiosaamisiansa.

Miellekartat prosesseissa tarvittavista osaamisista syntyivät helpommin kuin olin kuvitellut. Jo piirtämistehtävä sinänsä toi tarvittavaa osaamista näkyväksi. Ihmettelimme, kuinka paljon osaamista tarvitaan – erityisesti reseptiasiakkaan ja itsehoitoasiakkaan palvelemisessa (Kuva 5).



Kuva 5. Itsehoitoasiakkaan palvelussa tarvittavia tietoja ja taitoja.

Seuraavassa vaiheessa oli tarkoitus laatia eri osaamisalueista koostuva osaamiskartta ja määrittellä osaamistasot yhdessä henkilökunnan kanssa. Tiedustelin työtovereiden mielipidettä osaamiskartoituslomakkeen muotoilusta. Päädyimme siihen, että hahmottelen hieman runkoa ja jatkamme siitä sitten yhdessä. Siitä olimme yhtä mieltä, että lomake kannattaa rakentaa ajatuksella, että se palvelisi tarkoitustaan. Päädyin lopulta tekemään 2- sivuisen taulukon, jossa oli varattu 5-kohtainen ruudukko osaamistasoille. Ensimmäisen sivun otsikko oli yleinen osaaminen ja toisen sivun ammatillinen osaaminen. Ammatilliseen osaamiseen olin laittanut esimerkeiksi tietotekniikan ja tiedon hakemisen. Muuten lomakkeet olivat tyhjiä. Osaamistasot päätin kuvata sanallisesti ja ottaa numerot mukaan vasta yhteenvetovaiheessa. Esittelin henkilökunnalle muutamia osaamistasovaihtoehtoja, joista heillä oli mahdollisuus valita mieleisensä tai esittää itse omaa versiota.

Lomakkeen sisältöä työntekijät saivat miettiä pareittain tai yksin, tilanteen ja oman mieltymyksen mukaan. Apuna olivat prosesseista tehdyt miellekartat. Sovittiin, että kaikkia perustyövaiheita ei lomakkeeseen kannata laittaa, sillä silloin lomakkeesta tulee liian laaja.

Niille, jotka olivat vähiten olleet mukana miellekarttoja piirtämässä, tuotti eniten vaikeuksia aloittaa kartoitettavien osaamisalueiden kirjaaminen tyhjille lomakkeille. Heille näytin malliksi muutamien muiden apteekkien osaamiskartoituslomakkeita. Yksi työntekijöistä ei tehnyt ehdotusta lomakkeen sisällöstä osittain ajan puutteen vuoksi, osittain varmasti tehtävän vaikeuden vuoksi. Lomakesisältöehdotukset sain kahdelta parilta ja kolmelta yksin työskenneeltä. Osaamistasoista tuli kolme ehdotusta, joista työntekijät valitsivat yhden äänestämällä. Vaihtoehdot olivat:

1. perehtyvä, suoriutuva, pätevä, taitava, asiantuntija.
2. en tunne asiaa, heikko osaaminen, tyydyttävä osaaminen, hyvä osaaminen, kiitettävä osaaminen.
3. en tiedä, tiedän, osaan, hallitsen, haluan oppia, en tarvitse.

Äänestyksen perusteella vaihtoehto 2 valittiin lomakkeeseen.

Osaamistasot tuottivat minulle pienen yllätyksen. Malleina olleet osaamistasot eivät saaneet juurikaan kannatusta, sillä ne koettiin epäselviksi ja vaikeiksi ymmärtää. Kaiken lisäksi niistä erään työntekijän mukaan puuttui kokonaan taso, jolla osaaminen on huono. Ehkä kouluarviointi oli tuttu ja selkeä, ja siksi se voitti äänestyksessä.

Muotoilin ehdotuksista lomakkeen (Liite 1). Jakelin lomakkeen arvioitavaksi, korjattavaksi, keskusteltavaksi ja testattavaksi. Harjoitusluontoisesti henkilökunta teki lomakkeeseen itsearviointia ja mietti samalla yhdessä, mitä eri kohdat tarkoittivat. He kävivät läpi kaikki kohdat riippumatta siitä, tarvitsivatko he kyseisiä kohtia työssään. Lomakkeita palautui kuusi kappaletta kymmenestä jaetusta. Lomakkeet olivat farmaseuttien ja farmanomien täyttämiä.

Jotain pientä lisättävää ja korjattavaa löytyikin. Lomaketta sinänsä pidettiin selkeänä. Kiitosta sai väljyys, sillä lomaketta täyttäessä on tarpeen lisätä omia kommentteja väliin. Epäilyjä herätti itsearvioinnin luotettavuus (lähinnä yliarvioinnin mahdollisuus). Toisaalta pohdittiin, estääkö vaatimattomuus laittamasta kiitettävää arviota. Vaikeimpana pidettiin ensimmäistä sivua, jolla oli yleistä osaamista kuten yhteistyö-, vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Niiden suhteen epäiltiin työtovereiden pystyvän antamaan oikeimpaan osuvan arvion.

Keskustelua ja kysymyksiä herättivät seuraavat kohdat:

- ATK-taidoissa kohta "yleiset": mitä se pitää sisällään ja kuinka paljon pitää osata?
- pankkiohjelma, jota osa käyttää vain pankkikorttieron lähetykseen.
- lääkeneuvonta: mikä on farmanomien osuus?
- lääkkeenvalmistus: mitkä osiot koskettavat farmanomeja, kuinka laajasti puhtaanapito ajatellaan?
- koneellinen annosjakelu, johon ovat vihkiytyneet vain harvat ja valitut.
- logistiikka: mitä varastointi ja tuoteryhmät pitävät sisällään?
- tiliasiakaslaskutuksen asiakasryhmät: mitä se tarkoittaa käytännössä?

Ennen lopullista itsearviointikierrrosta oli tarpeen vielä avata arvioitavia kohtia yhdessä. Lopulliseen itsearviointiin liittyvässä keskustelussa pohdin jokaisen kanssa sitä, millaisia asioita yhteistyötaitoihin, viestintätaitoihin, vuorovaikutustaitoihin, oppimistaitoihin ja ongelmanratkaisutaitoihin esimerkiksi kuuluu.

7.2 Osaamiskartoitus ja osaamiskeskustelut

Tammikuussa 2007 sovimme osaamiskartoitusten aloittamisesta. Samassa yhteydessä kartoitettiin koko työyhteisön oppimistyyliä Peter Honeyn ja Alan Mumfordin kehittämää arviointimenetelmää ja David Lewisin ja James Greenin ryhmittelijä/palastelija-harjoitusta käyttäen (Ojala 1999, ss. 83-88, 91-92). Oppimistyyli-testilomakkeet ja osaamiskartoituslomakkeet jaettiin kaikille (11 henkilöä). Myöhemmin annoin jokaiselle ajankohdan 3-5 päivän päähän, jolloin kahden kesken kävimme lomakkeet läpi. Apteekkarin kanssa sovimme helmikuun alkuun henkilökunnan iltapalaverin kartoituksen tulosten käsittelyä varten. Varsinaisen itsearvioinnin teki koko työyhteisö, myös apteekkari ja minä itse, yhteensä 11 henkilöä. Itsearvioinnin jälkeen keskustelin jokaisen vastaajan kanssa kahden kesken. Osaamiskeskustelut aloitin apteekkarista. Samassa yhteydessä kävimme läpi myös minun oman lomakkeeni. Keskusteluja kävin neljänä päivänä yhteensä 10 henkilön kanssa. Keskustelujen kesto oli ½ -1 ½ tuntia/henkilö. Keskusteluissa kävimme lomakkeen läpi kohta kohdalta ja pohdimme samalla, onko osaaminen riittävää vai löytyykö vielä jotain tavoiteltavaa. Mietimme myös, mitä eri kohdat tarkoittavat. Samalla oli mahdollisuus täyttää ne kohdat, jotka olivat jääneet täyttämättä ja muuttaa arviota, jos oli ymmärtänyt jonkin kohdan väärin. Keskustelimme erityisesti kohdista, joissa oli heikko tai tyydyttävä osaaminen, ja mietimme, kuinka niitä voisi vahvistaa. Poimimme nämä kohdat ja lisäksi muitakin keskustelussa esille tulleita osaamistarpeita. Niiden joukosta valitsimme yhdessä henkilökohtaiset kehittymistavoitteet alkaneelle vuodelle ja laadimme samalla oman henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. Se oli erityisesti herättänyt mielenkiintoa jo etukäteen. Henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin ei ollut vaikeaa löytää aiheita. Pikemminkin ongelma oli rajaamisessa. Ensimmäisellä kierroksella tavoitteita asetettiin ehkä liikaakin tai ne olivat yksinkertaisesti liian laajoja. Omiksi

kehittymistavoitteiksi valittiin sekä käytännönläheisiä että teoreettisempia asioita (Taulukko 3).

Iltapalaveria varten laadin täytetyistä osaamiskartoituslomakkeista yhteenvedon koko apteekin osaamistasosta osaamisalueittain. Lisäksi tein yhteenvedon keskusteluissa esiin tulleista osaamistarpeista.

Useimmat pitivät itsearviointia vaativana. Mietittiin mm. sitä, millainen osaaminen on kiitettävää ja missä laajuudessa asioita on hallittava. Tämä keskustelu oli tarpeellista, koska tarkempia osaamistasokuvauksia ei ollut eikä tavoiteprofiileja oltu määritelty. Lähtökohtana pidimme itse kunkin oman työn kannalta välttämättömiä tietoja ja taitoja ja selviytymistä. Jokainen pystyi siltä pohjalta arvioimaan oman osaamisensa riittävyyttä. Toinen itsearviointikierron marraskuussa oli jo paljon helpompi. Sillä kierroksella oli mukana kaksi työntekijää, jotka tekivät arvioinnin ensimmäistä kertaa ja he saivatkin asiantuntevia ohjeita kokeneemmilta työtovereiltaan.

7.3 Osaamiskartoituksen tulokset

Arviointien tuloksista tein kaksi erilaista yhteenvetoa. Ensimmäisessä näkyivät jokaisen henkilön osaamistasot, mutta tätä yhteenvetoa en antanut yleiseen tarkasteluun. Katsoin arvioinnin ja arviointikeskustelun olevan luottamuksellisen, enkä halunnut vaarantaa sitä. Kaikille esiteltävässä yhteenvedossa kokosin tulokset niin, että niistä ei ollut tunnistettavissa yksittäisen ihmisen osaamistasoja. Sen sijaan apteekin kokonaisosaamistaso hahmottui varsin hyvin. Kuvasin osaamistasot eri värein ja järjestelin kunkin värin omaksi ryhmäkseen (Kuva 6).

OSAAMISALUEET

OSAAMISTASOT

Yhteistyötaidot (apteekin sisällä/ulospäin)																		
Viestintätaidot (suullinen/kirjallinen)																		
Vuorovaikutustaidot																		
Oppimistaidot																		
Ongelmanratkaisutaidot																		
Kielitaito																		
englanti																		
ruotsi																		
ATK-taidot																		
yleiset																		
apteekkiohjelma																		
varasto-ohjelma																		
tavaranpurku																		
kassaohjelma																		
laskutusohjelma																		
pankkiohjelma																		
lääketukujen nettiohjelmat																		
Internet																		
sähköposti																		

<input type="checkbox"/>	Ei kuulu tehtäviini
<input type="checkbox"/>	En tunne asiaa
<input type="checkbox"/>	Heikko osaaminen
<input type="checkbox"/>	Tyydyttävä osaaminen
<input type="checkbox"/>	Hyvä osaaminen
<input type="checkbox"/>	Kiitettävä osaaminen

Kuva 6. Apteekin kokonaisosaamistaso tammikuussa 2007 yleisen osaamisen ja ATK-taitojen osalta

Muodostuneista palkeista oli nähtävissä, mitkä alueet olivat vahvuuksia (hyvä ja kiitettävä taso) ja mitkä alueet kaipasivat kehittämistä (tyydyttävä ja heikko osaaminen). Oppimistyyleistä tein myös koosteen ilman nimiä.

Työyhteisö oli itsearvioinneissaan varsin kriittinen. Arviointiasteikkoa oli kuitenkin käytetty koko leveydeltä ja hyvää ja kiitettävää osaamista löytyi lähes jokaiselta osaamisalueelta. Ainoastaan hoitosuosittelun tuntemus, ruotsin kielen taidot sekä

häiriikköasiakkaiden ja ryöstötilanteen hallinta arvioitiin enintään tyydyttäväksi. Apteekkiohjelma ja reseptiasiakkaan palvelu oli vähintäänkin hyvässä hallinnassa. Sellaisiakin osaamisalueita oli, joissa osaaminen oli yksittäistapauksissa arvioitu tasoille ”heikko osaaminen” tai ”en tunne asiaa”. Näistä kohdista keskusteltiin osaamiskeskusteluissa ja tärkeimmät niistä huomioitiin henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa. Sellaisiin kohtiin, jotka kuuluivat vain muutaman ihmisen tehtäviin, tuli tyhjiä ”ei kuulu tehtäviin” tai ”en tunne asiaa” - vastauksia. Tällaisia olivat esimerkiksi koneellinen annosjakelu, analysointi ja tavarapurkuun liittyvä osaaminen. Koneellisen annosjakelun vaiheet olivat monille tuntemattomia, sillä kyseiseen keväällä 2006 aloitettuun palveluun oli perehtynyt vasta toinen proviisori ja kaksi farmaseuttia. ANJA-reseptejä käsittelivät lisäksi tekniset ja farmanomit.

Osaamiskartoituksen kokonaisuutta tarkasteltaessa hahmottuvat kehittämistä kaipaavat alueet, joilla oli tyydyttävää tai sitä alemmaa osaamista enemmän kuin hyvää ja kiitettävää sekä vahvuudet, joissa hyvää ja kiitettävää osaamista oli selkeästi enemmän (Taulukko 2).

Taulukko 2. Osaamiskartoituksessa havaittuja kehittämistä kaipaavia alueita sekä vahvuuksia

KEHITTÄMISTÄ KAIPAAVIA ALUEITA	VAHVUUKSIA
<ul style="list-style-type: none"> • kielitaito • ATK-taidoista yleiset taidot, lääketukkujen nettiohjelmat, Internet ja sähköposti • tiedon hakeminen tukuista (TWD, OriolaNet), Interaktio-ohjelmasta ja Internetistä • lääkeneuvonta, hoitosuositukset ja tiedot sairauksista • koneellinen annosjakelu • apteekin turvallisuus • lääkejätteet 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteistyötaidot • viestintätaidot • vuorovaikutustaidot • oppimistaidot • ongelmanratkaisutaidot • apteekkiohjelma • normien tuntemus • reseptiasiakkaan palvelun vaiheet • lääkkeenvalmistus • logistiikka

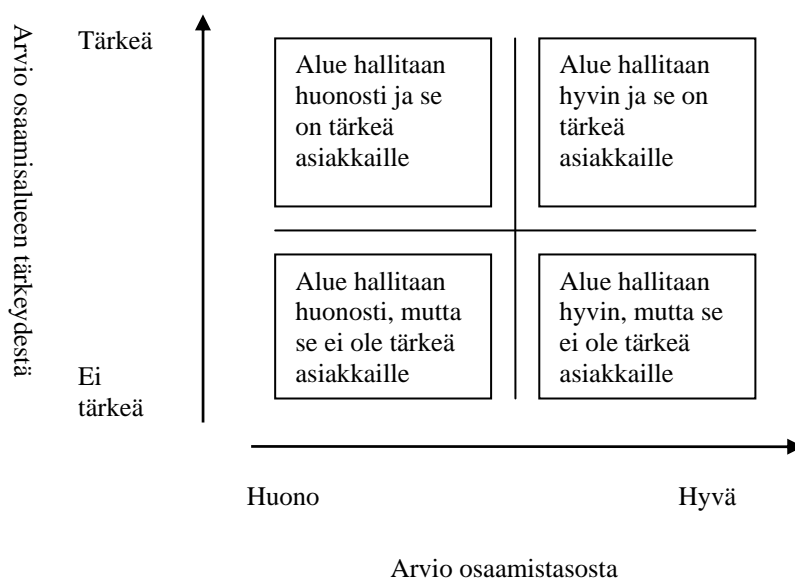
Lääkkeenvalmistuksen osaaminen oli vahvaa lukuunottamatta kestoajoja ja säilytystä, jotka tuntuivat askarruttavan useimpia. Varsin merkittävät alueet, joiden osaamisen moni oli arvioinut tyydyttäväksi, olivat lääkeneuvonta, hoitosuositukset ja tiedot sairauksista. Tämä alue on apteekkilaisten ydinosaamista ja omaan osaamiseen siinä suhtaudutaan hyvin kriittisesti.

Tulosten tarkastelussa voi kiinnittää huomiota monenlaisiin seikkoihin. Kokonaistarkastelussa havaitaan vahvuudet eli asiat, joissa olemme työyhteisönä hyviä, sekä kehittämistä kaipaavat alueet. Siitä näkyy myös, kuinka monta osaaja kultakin osaamisalueelta löytyy. Havaittavissa ovat myös ne alueet, joissa olisi tarpeen laajentaa osaajien määrää. Yksityiskohtaisemmassa tarkastelussa erottuvat jokaisen ihmisen omat vahvuudet ja kehittymistarpeet.

Oppimistyylien tarkastelussa oli havaittavissa, että 11 henkilön työyhteisömme oli kokonaisuudessaan käytännön toteuttajia, yhdeksän henkilöä oli myös harkitsevia tarkkailijoita, 10 henkilöä hallitsi loogisen ajattelun, mutta vain kolme oli aktiivisia osallistujia. Oppimisen edellytykset olivat siis hyvät, olipa oppimistilanne millainen tahansa, koska jokainen vastaanotti ja käsitteli tietoa usealla tavalla. Ryhmittelijä-palastelija-harjoitus havainnollisti, että kaksi henkilöä opiskeli mieluiten lähtien liikkeelle yksityiskohdista edeten kokonaiskuvaan ja kaksi henkilöä taas päinvastoin eli tutustuen ensin yleiskuvaan täydentäen sitä yksityiskohdilla. Suurin osa (seitsemän henkilöä) koki molemmat tavat itselleen sopiviksi. Henkilöstön kehittämismuotoja valittaessa, erityisesti henkilökohtaisiin suunnitelmiin, on hyvä muistaa, että paras lopputulos saavutetaan, kun pidetään mielessä henkilön luontaiset taipumukset oppia.

7.4 Kehittymissuunnitelma muotoutuu

Apteekin iltapalaveri pidettiin 1.2.2007. Etukäteen olin asettanut tavoitteiksi osaamisen kehittämisalueiden valitsemisen vuodelle 2007 ja päätöksen siitä, kuinka kehittäminen tapahtuu käytännössä. Tarkoitus oli pohtia, millaisia kehittämiskeinoja käytetään, kuinka paljon aikaa varataan ja kenellä on vetovastuu kullakin kehittämisalueella. Tavoitteet ja ohjeistusta kehittämisalueiden valintaan palaverin osanottajat saivat kirjallisena ennen palaveria. Tarkoitus oli kiinnittää huomiota osaamiskartoituksen yhteenvedossa nimenomaan alueisiin, joissa on paljon tyydyttävää tai vaatimattomampaa osaamista. Oli mietittävä niiden alueiden tärkeyttä apteekin toiminnan kannalta. Osaamisen tärkeyden hahmottamisen apuna oli osaamisen nelikenttä, jossa tarkastellaan osaamisen tasoa suhteessa osaamisalueen tärkeyteen asiakkaalle (Kuva 7). Esimerkiksi jokin asia saatetaan osata huonosti, mutta se ei saata olla ollenkaan tärkeä asiakkaalle. Kehittämisalueita valittaessa voidaan painottaa myös muita asioita. Jollakin alueella saattaa olla vähäinen merkitys asiakkaalle, mutta se voi olla merkittävä yksittäisen työntekijän tai koko työyhteisön työhyvinvoinnin näkökulmasta. Valintakriteerinä voi olla myös työturvallisuuden tai työn sujuvuuden näkökulma.



Kuva 7. Osaamisen nelikenttä. Lähde: soveltaen Viitala 2005, s. 159

Henkilökunnan iltapalaverissa valitsimme osaamiskartoituksen pohjalta apteekin yhteisiksi kehittymisalueiksi turvallisuuden, Internetin käytön ja hoitosuositukset. Internetissä oli tarkoitus tutustua tukkuliikkeiden tiedotuskanaviin (Tamro Web Direct ja OriolaNet), apteekin sähköpostiin, Suomen Apteekkariliiton Apteekkiverkon informaatiopalveluun Salkkuun sekä harjoitella tiedon hakemista. Aiheiden valinta ei osaamiskartoituksen jälkeen ollut hankalaa. Vastuut asian eteenpäin viemiseksi määriteltiin turvallisuuden ja Internetin käytön osalta, mutta hoitosuositusten osalta asia jätettiin auki. Sovittiin myös ajankäytöstä. Kehittämistoimet tuli toteuttaa työpäivän aikana hiljaisina hetkinä. Käytännön toteutuksiin sen sijaan ei tullut ideoita. Helmikuun lopulla henkilökunta valitsi käsiteltävät hoitosuositukset, minkä jälkeen viimeistelin kehityssuunnitelman vuodelle 2007.

Kehityssuunnitelmaan liittyi kiinteästi myös osaamisen kehittymisen arviointi reflektion kautta. Pyysin kaikkia pohtimaan oppimaansa kahden viikon sisällä opiskelusta vastaamalla kysymyksiin: mitä opin, mitä tämä merkitsee oman työni kannalta ja mitä vielä pitäisi oppia?

7.5 Kehittymissuunnitelman toteutus käytännössä

7.5.1 Turvallisuusteema

Turvallisuusteemaa lähdettiin toteuttamaan helmikuun lopulla työsuojeluvaltuutetun laatimalla kyselylomakkeella, jossa pyydettiin esimerkkejä hankalista tai vaarallisista asiakastilanteista. Vastauksia hyödynnettiin laadittaessa 13 erilaista, kuvitteellista, turvallisuutta vaarantavaa tilannetta. Näihin tilanteisiin pyydettiin kaikkia miettimään, kuinka he toimisivat. Tapauksiin pyydettiin kommentit myös rikostutkijalta Ylä-Savon kihlakunnan poliisilaitokselta.

Tapausesimerkeissä lähestyttiin asiakastilanteita, joissa PKV-lääkettä ei voi jostain syystä toimittaa sekä päihtyneiden tai muuten sekavien asiakkaiden palvelemista. Myös reklamaatiotilanteissa toimimista sivuttiin. Jouduimme miettimään, kuinka toimimme väärennetyn lääkemääräyksen suhteen tai kuinka selvitämme ilmeisen myymälävarkauden. Ryöstötilanteeseen ja apteekkimurtoon sai jokainen muotoilla omaa selviytymisstrategiaansa. Muutamassa esimerkissä muistuteltiin mieliin sitä, että apteekin henkilökunnan liikkeitäkin saatetaan tarkkailla. Myös toimet tulipalon sattuessa kerrattiin.

Maaliskuussa tilanteet purettiin pienissä ryhmissä neljän päivän aikana vetäjän kanssa. Hän oli perehtynyt etukäteen turvallisuusriskien hallintaan tutustumalla Isotaluksen ja Saarelan (2001) julkaisuun KAURIS - menetelmä työväkivaltariskien kartoitukseen ja hallintaan sekä Apteekkariliiton Turvallisuus apteekissa-kansioon. Purkutilanteiden jälkeen hän teki hyviksi arvioiduista toimintamalleista yhteenvedon, jota hyödynnettiin myöhemmin apteekin turvallisuusohjeistoa laadittaessa.

7.5.1.1 Palautteet turvallisuuskoulutuksesta

Reflektoinnit turvallisuuskoulutuksesta antoivat myös palautetta koulutuksen toteutuksesta. Muun muassa tällaisin ajatuksin pohdittiin opittua:

”On tärkeää hallita omia tunteitaan ja käyttäytyä rauhallisesti tilanteessa kuin tilanteessa.”

”Esimerkit, joita käytiin läpi, olivat sellaisia, joita voi tapahtua oikeasti, eli piti miettiä, mitä tekisi sellaisessa tilanteessa.”

”Opin tarkistamaan omaa suhtautumistani kriisitilanteisiin ja miettimään ennakolta käytöstä niissä.”

”On herättänyt ajatuksia asian tiimoilta. Tosipaikan tullen?”

Merkityksiä oman työn osalta löydettiin myös:

”Yhdessä miettiminen antaa tunteen siitä, että kaikki ovat tietoisia käsiteltävästä asiasta. Yhtenäinen käytäntö luo turvallisen tunteen.”

”Vaikka uhkia työssä ei voi koko ajan miettiä, on hyvä tiedostaa ne.”

Opittavaakin vielä jäi:

”Käytännössä olisi hyvä kokeilla sammutusvälineitä.”

”Oman oppimisen kannalta jotain voisi vielä saada ryhmistä kerätyistä yhteenvedoista. Myös talon ulkopuolinen kouluttaja olisi varmaan antanut oman ”lisämausteensa” asiaan.”

”Pieni kertaus silloin tällöin esim. hälytyskoodeista ja puhelinnumeroista olisi paikallaan.”

Turvallisuus- ja hälytysasioiden kertausta ja monipuolista pohdintaa pidettiin tärkeänä ja turvallisuudentunnetta lisäävänä tekijänä vaikkakaan ei aivan helppona aiheena. Asioiden yhteinen läpikäynti toi esille monenlaisia näkökulmia, jotka yksittäiseltä ihmiseltä olisivat saattaneet jäädä huomaamatta. Erittäin tärkeänä pidettiin apteekkarin näkemystä tilanteiden oikeaoppisesta hoitamisesta. Koulutuksen puutteena pidettiin kiirettä. Koettiin, että töissä ei ollut mahdollisuutta lukea aiheeseen liittyvää materiaalia, vaikka kiinnostusta olisi ollut.

7.5.2 Internetin käyttö

Internetin käytön perehdyttämisen valmistelu aloitettiin helmikuussa. Suunnitelman mukaan Internet-teemaan sisältyi TWD, OriolaNet, Salkku, apteekin

sähköposti ja tiedon hakeminen Internetistä. Aiheesta vastuulliseksi nimetty proviisori listasi Apteekkariliiton Salkusta, Tamro Web Directistä ja OriolaNetistä löytyviä opeteltavia osioita ja hänen pyynnöstään täydensin vielä hieman listaa, jolle hän enteellisesti oli antanut otsikon ”Internetin ihmeellinen maailma, osa I” .

Kun turvallisuusasiat alkoivat maaliskuun lopussa olla loppusuoralla, aloitimme ensimmäisten kanssa opetella Internet I:stä.

Toukokuun alussa osa I oli käyty, joten pyysin vinkkejä siitä, mitkä asiat olivat tuntuneet erityisen tärkeiltä. Vihjeiden perusteella laadin sitten soveltavat tehtävät, joissa hyödynnettiin ensimmäisessä osassa opittuja asioita. Tässä ”Internetin ihmeellinen maailma, osa II” -tehtävässä harjoiteltiin etsimään tietoja tukkuliikkeiden Internet-sivuilta valmisteiden saatavuudesta, kestoajoista, erityisluvallisista tuotteista ja käyttöturvallisuustiedotteista. Apteekkariliiton Salkussa opeteltiin käyttämään haku-toimintoa.

Heti perään otettiin työn alle kolmas osa, jossa oli tarkoitus hakea tietoa. Ensin pyysin kysymyksiä käytännön elämästä. Mitä sellaista asiakkaat kysyvät, johon et tiedä vastausta? Yllättäen en saanut yhtään kiperää kysymystä. Sitten pyysin linkkejä, joita muidenkin toivottiin oppivan käyttämään. Niitä sain yhdeltä farmaseutilta ja toiselta proviisorilta. Sitten lähestyin aihetta niin, että mietin, millaisiin asiakkaiden esittämiin kysymyksiin haetaan apua proviisorilta tai millaisia asioita asiakkaat kysyvät minulta itseltäni. Näiden kahden tavan yhdistelmänä, linkkien ja kysymysten kautta, laadin ”Internetin ihmeellinen maailma, osa III: Linkkejä tiedonhakuun”-tehtävät. Tehtävissä tulostettiin pakkausselosteita ja haettiin peruuntuneita myyntilupia Lääkelaitoksen sivuilta ja etsittiin tietoa Kuopion lääkeinformaatiokeskuksen sivuilta. Maa- ja metsätalousministeriön ja Elintarvikeviraston sivuilta haettiin vitamiinien ja kivennäisaineiden saantisuosituksia ja lisäainekoodeja. Kansanterveyslaitoksen sivuilta löytyi tietoa rokottamisesta. Urheilussa sallitut ja kielletyt lääkeaineet löytyivät Suomen Antidopingtoimikunnan sivuilta. Itsehoito-oppaaseen perehdyttiin etsimällä tietoa kihomatojen häädöstä. KELA:n Apteekit-palvelusivustosta haettiin tietoja rajoitetusti peruskorvattavien lääkkeiden korvattavuudesta. Laboratoriotutkimuksiin luotiin katsaus Yhtyneiden laboratorioden ja

Terveyskirjaston sivuilla. Listassa oli myös muutamia englanninkielisiä eläinlääkintää koskevia linkkejä sekä pari kaupallista sivustoa sekä Farmakologia ja toksikologia-kirjan verkkoversio.

Heinäkuun alkupuolella Internet-osio saatiin päätökseen.

7.5.2.1 Palautteet toimipaikkakoulutuksesta ”Internetin ihmeellinen maailma”

Reflektoidessaan Internetin opettelua suurin osa totesi oppineensa uutta. Näin omaa oppimista kommentoitiin:

”Opin käyttämään tehokkaammin TWD:n ja OriolaNetin mahdollisuuksia, jotka ovat oman työn kannalta keskeisimpiä (esim. tuotteiden saatavuuden tarkistamisessa, laskujen tarkastuksessa yms).”

”Opin näkemään työni kannalta tärkeitä sivustoja ”uusin silmin” ja etsimään niiltä erilaista tietoa.”

Opitun merkitystä oman työn kannalta pohdittiin ja keskeisenä nousi esille se, että opitut asiat näkyvät parantuneena asiakaspalveluna.

”Todella hyödyllinen tieto on, että tuotetta ei saakaan, että asiakkaat eivät juokse turhaan.”

”Opin hakemaan työssä tarvittavaa tietoa internetistä. Se merkitsee parempaa asiakkaan palvelua.”

”Oppimani helpottaa vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin, kun tietää, mistä etsiä.”

Kysymykseen ”mitä pitäisi vielä oppia?” pohdittiin käytännön harjoittelun merkitystä oppimisessa ja mieleen painamisessa.

”Lisäharjoitusta ja kertausta tarvitaan, että käyttö olisi sujuvampaa.”

Yleisesti Internetin käytön opettelua pidettiin erittäin hyödyllisenä ja tehtäviä monipuolisina. Negatiivista palautetta tuli odotetusti ajan puutteesta ja tehtävien paljoudesta suhteessa muuhun työmäärään. Ehkä näistä syistä johtuen joku oli hieman pettynyt, koska hän ei mielestään ollut saavuttanut riittävän hyvin asettamiaan tavoitteita. Kaksi työntekijää tekikin osan tehtävistä kotonaan.

7.5.3 Hoitosuosituksot

Elokuun lopulla kehoitin valitsemaan, joko yksin tai pareittain, jonkin hoitosuosituksen tutustuttavaksi. Keväällä kehitymissuunnitelmaan oli valittu naisten virtsankarkailu, ihon bakteeri-infektiot, eturauhasen hyvänlaatuinen liikakasvu, nivelreuma, migreeni ja keuhkohtaumatauti. Niiden sijasta oli mahdollista ottaa joku muukin. Kukaan ei kuitenkaan valinnut aihetta suunnitelman ulkopuolelta. Aiheista valmisteltiin lyhyet tiivistelmät, jotka sitten esitettiin toisille pienissä ryhmissä. Myös itseopiskelua oli esitetty yhtenä vaihtoehtona. Pohjana käytettiin Käypä hoito-suosituksia sekä niiden tiivistelmiä potilaille. Sovittiin, että käydään aiheita läpi syksyn mittaan ja jatketaan keväällä, jos ei ennätetä käydä kaikkia syksyllä. Hoitosuosituksot jakautuivat neljälle parille ja kahdelle yksin tekeväälle. Parit olivat farmaseutti + farmanomi (2 kpl), farmaseutti + tekninen apulainen ja farmaseutti + lääketeknikko. Itseni lisäksi yksin työskenteli farmaseutti, joka parityönsä lisäksi halusi vielä toisen aiheen. Ehdotin, että tekninen henkilökunta voisi tuoda tehtävään omalta osaltaan asiakasnäkökulmaa. Vastuu esittämisestä jäi kuitenkin farmaseuteille. Syyskuun lopulla ensimmäinen hoitosuositus oli valmis esiteltäväksi. Hoitosuosituksia käsiteltiin marraskuun lopulle asti. Eturauhasen hyvänlaatuinen liikakasvu ja nivelreuma siirtyivät seuraavalle vuodelle.

Keuhkohtaumataudin ja naisten virtsankarkailun hoitosuosituksiin perehtyviä farmaseutteja kannustin olemaan yhteydessä terveystakeskukseen, että aiheeseen olisi saatu mukaan myös käytännön hoitotyön näkökulmaa ja käsitystä asiakkaan hoitopolusta Lapinlahdella. Keuhkohtauman osalta oltiinkin yhteydessä astmahoitajaan ja astmalääkäriin ja naisten virtsankarkailun osalta äitiys- ja ehkäisyneuvolan terveydenhoitajaan. Ihon bakteeri-infektioihin perehtyi pari

farmaseutti-tekninen apulainen. Teknisen apulaisen tehtäväksi jäi tehdä borrelioosi-osiosta tekstinkäsittelyllä pieni tiivistelmä punkkipinsettilaatikkoon seuraavaksi kesäksi.

7.5.3.1 Palautteet hoitosuositukset-toimipaikkakoulutuksista

Hoitosuositusten reflektointien osalta oli havaittavissa, että aiheissa oli paljon ennestään tuttua. Omaa oppimista kuvattiin näin:

”Paljon uutta asiaa, myös entisen kertausta.”

”Omaan aiheeseen tuli perehdyttyä hieman tarkemmin.”

”Hoitosuositukset vaihtelevat ja ajankohtainen löytyy aina käypä hoito-sivuilta.”

Opitun hyödyntämistä omassa työssä oli sen sijaan pohdittu hyvin sekä asiakaspalvelun osalta että suhteessa muun terveydenhuollon toimintaan.

”Hoitosuositusten läpikäynti auttaa ymmärtämään niitä valintoja, joita terveydenhuoltoketjun muilla tasoilla on tehty, sekä huomaamaan ristiriitaisuuksia.”

”Sain tietoa ihotulehduksia aiheuttavista mikrobeista, oireista ja hoidoista.

Tämä antaa varmuutta itsehoitolääkkeiden valintaan ja milloin ohjataan lääkäriin.”

”Itseopiskelu aiheeseen tekee varmemmaksi työssä.”

Osa totesi kaipaavansa vielä syvällisempää ja laajempaa tietoa käsitellyistä aiheista. Heränneiden kysymysten avulla on hyvä syventää osaamistaan haluamassaan aiheessa. Näin kommentoitiin kysymystä ”mitä vielä pitäisi oppia?”:

”Pitäisi mennä vielä syvemmälle kuin pelkkään lääkintään: enemmän taustoja, jotka auttaisivat ymmärtämään lääkkeitä ja niiden vaikutuksia.”

”Ihon bakteeri-infektioista voisi laajentaa vaikka ihottumien ja muiden iho-
oireiden suuntaan.”

Positiivisena ilmiönä pidettiin oppimiseen liittyvää aktivointia. Sama pätee varmasti yleensäkin kaikenlaisiin kehittämistoimenpiteisiin. Ne herättelevät pohtimaan ja tarkkailemaan asioita. Oman panoksen merkitys oppimisessa oli ilmeinen. Kun aihetta työstää toisille kerrottavaksi, on oma oppiminen syvällisempää.

”Näillä tehtävillä aktivoi itseänsä ja muita. Tykkäsin kovasti.”

”Kuuntelemalla jää ehkä myös jotain mieleen, mutta parhaiten opin tutustumalla itse aiheeseen.”

Negatiivista palautetta tuli hoitosuositustenkin osalta tiukasta aikataulusta – asioiden kypsyttelyyn ei jäänyt riittävästi aikaa - sekä siitä, että osa aiheista täytyi siirtää seuraavalle vuodelle.

”Oma osuus on vielä pitämättä. Siitä miinusta. Aikaa pitäisi olla enemmän, että pystyisi asiaan paneutumaan. Asia pyrkii unohtumaan muun työn alle.”

”Näin lyhyessä esityksessä en hirveän paljon oppinut, kiireen keskellä infossa käydessä ei paljon jää mieleen.”

7.5.4 Yhteenveto kehittämismuodoista

Työntekijät toivoivat kehittämistoimien toteutusta työajalla pienissä ryhmissä. Turvallisuusosiossa näin tehtiinkin lukuunottamatta alkuvaihetta, jossa jokainen mietti ensin itsekseen hankalia tai vaarallisia asiakastilanteita ja sitten laati oman selviytymisstrategiansa kuvitteellisiin, turvallisuutta vaarantaviin tapausesimerkkeihin. Tässä case-harjoituksessa jokainen esitti ryhmälle oman toimintamallinsa tilanteisiin ja ryhmässä pohdittiin sitten eri vaihtoehtoja ryhmänvetäjän johdolla.

Internet-osio toteutettiin oppimistehtävien avulla. Kaikki työskentelivät itsenäisesti oman aikataulunsa mukaan kysyen välillä neuvoja työtovereilta.

Hoitosuosituksissa palattiin taas pienryhmiin. Aiheita käytiin läpi luentojen avulla. Kysymyksiin ja omien oivallusten esittämiseen oli pienryhmissä hyvä tilaisuus, joten siltä osin esitykset täyttivät aktivoivan luennon tunnusmerkit.

Koska ajankäytön osalta käytettävissä olivat vain ns. hiljaiset hetket, eikä esimerkiksi pienryhmille ollut varattu mitään kiinteää ajankohtaa, aikatauluttaminen oli aika vaativaa. Itseopiskeluvaiheessa piti välillä kartoittaa, missä itse kukin on menossa, koska Internet-osio kokonaisuudessaan vei noin kolme kuukautta. Tarkistin esimerkiksi, milloin sähköpostin käyttö oli hallussa, jotta saatoin laittaa sitten jokaiselle sähköpostia vastattavaksi.

7.6 Marraskuun osaamiskartoitus

Osaamisen arvioinnissa marraskuussa käytettiin samanlaista lomaketta kuin tammikuussa. Lomakkeen täyttämisen jälkeen käytiin osaamiskeskustelut läpi koko henkilökunnan kanssa, myös niiden kanssa, jotka eivät olleet töissä tammikuussa. Yhden tammikuussa töissä olleen farmaseutin kohdalla lomake täytettiin ja keskustelu käytiin jo elokuussa hänen työsuhteensa päättyessä. Keskustelussa tarkasteltiin lähtötilannetta eli edellisen vuoden osaamiskartoitusta, silloin asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista. Henkilökohtaiset kehittymisalueet vuodelle 2008 valittiin osaamiskeskustelun yhteydessä. Osa halusi jatkaa entisten kehittymistavoitteidensa parissa, mutta uusiakin aiheita löytyi (Taulukko 3). Osa otti kehittymistavoitteekseen aiheita, joiden parissa joku muu oli askarrellut vuonna 2007. Työyhteisöön palasi vuoden 2007 aikana vuorotteluvapaalta vuoden poissa ollut farmaseutti sekä toinen farmaseutti, joka oli vuorotteluvapaalla osan vuodesta 2007. Lisäksi työnsä aloitti yksi vastavalmistunut farmaseutti. He tulivat projektiin mukaan sen eri vaiheissa.

Taulukko 3. Henkilökunnan henkilökohtaiset kehittymistavoitteet vuosille 2007 ja 2008.

HENKILÖKOHTAISET KEHITTYMISTAVOITTEET VUODELLE 2007	HENKILÖKOHTAISET KEHITTYMISTAVOITTEET VUODELLE 2008
<ul style="list-style-type: none"> • Maksu usealla maksuvälineellä • Rajoitetusti KELA-korvattavat lääkkeet • Sydän- ja verenpainelääkkeiden farmakologia • Astmalääkkeiden ja insuliinikynien käyttötekniikka, injektiot (pistotavat, neulat) sekä verensokerimittarit • Lääkeneuvonta asiakkaan kielellä • Kattoasiakkaan perustus • Tekstinkäsittely, taulukkolaskenta, tulostukset ja muut tietojenkäsittelyn perusasiat • Tiedonhaku internetistä, Salkun hyödyntäminen, apteekin sähköposti • TWD, OriolaNet • Elektroninen Pharmaca Fennica, Lääkeopas, Interaktio-ohjelma • Seosten hinnoittelun ja tilaamisen kertaus • Annosjakelureseptin käsittely, viivakoodin käyttö reseptinkäsittelyn tuotteen valinnassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Palautusten teko kassalla • Uudistettu apteekin sähköposti • Elektronisen Pharmaca Fennican hyödyntäminen • Insuliinien antotavat-ohjelma, Tietotipan käyttö • Interaktio-ohjelma + SFINX ja yhteisvaikutukset • TWD, OriolaNet • Oriolan tilauksen kertaus • Piccolink • Annosjakelureseptien käsittely • Seosten hinnoittelu • Hoitosuosituksot • Lasten sairaudet ja itsehoito • Metabolinen oireyhtymä ja sen hoito • Injektiot ja pistotavat • Apteekkitermejä ruotsiksi ja englanniksi • Pakkaamisen toimintaohjeen kertaus • Laskutus ja reskontra kirjanpidon näkökulmasta

Projektin tulosten käsittelyssä osaamistasojen muutoksissa näkyvät vain tammikuusta asti mukana olleet eli molemmissa kartoituksissa olivat samat ihmiset. Seuraavan vuoden suunnitelmia laadittiin kuitenkin marraskuussa töissä olleiden ihmisten osaamistilanteen mukaan.

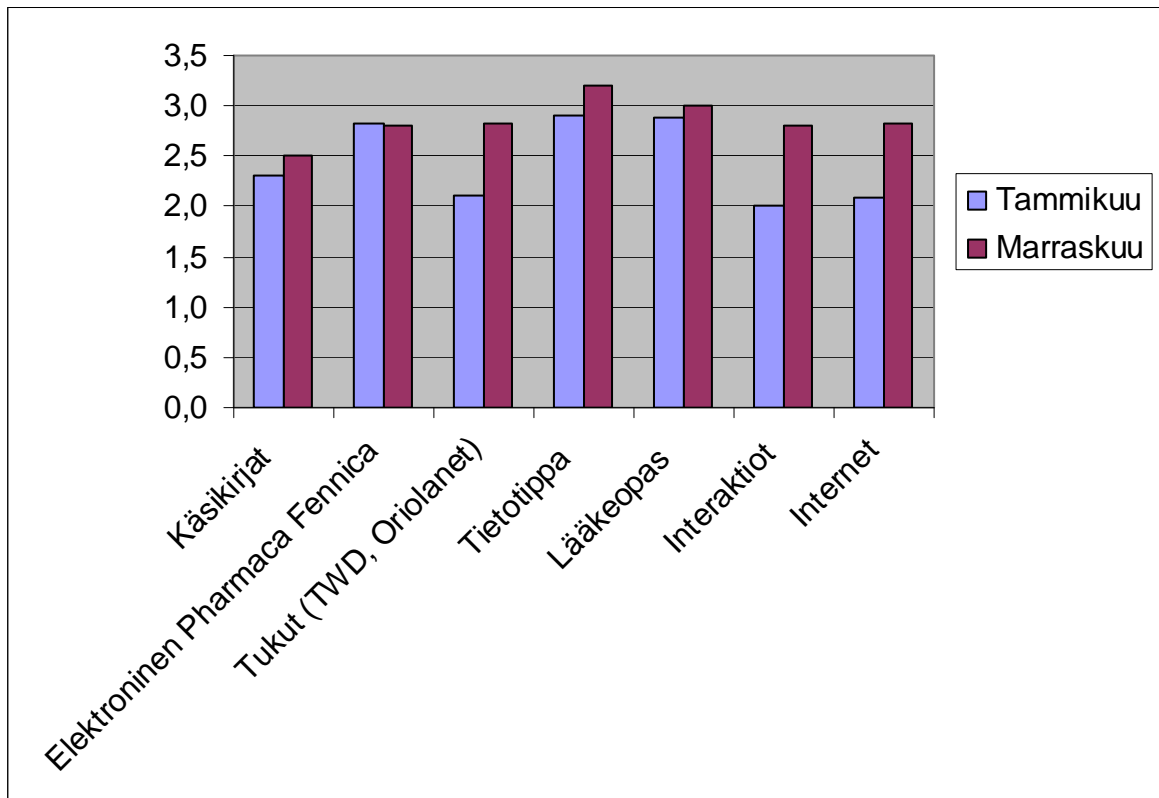
7.7 Kehittämistoimenpiteiden vaikutus osaamistasoihin

Osaamiskartoitusten tulosten vertailua varten muutin osaamistasot numeroiksi:

- 0 = En tunne asiaa
- 1 = Heikko osaaminen
- 2 = Tyydyttävä osaaminen
- 3 = Hyvä osaaminen
- 4 = Kiitettävä osaaminen

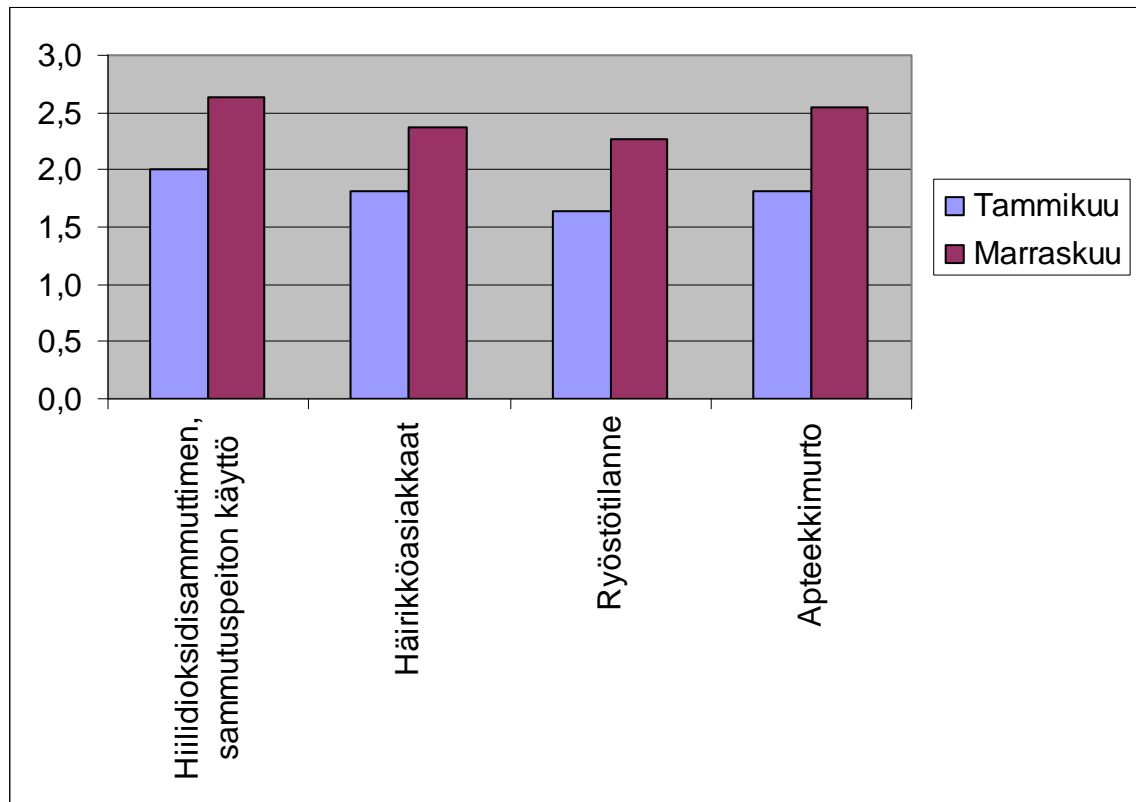
Osaamistasojen keskiarvojen muutoksissa oli havaittavissa kehittämistoimenpiteiden vaikutus. Osaamisen itsearvioinnissa oli mukana 76 eri aluetta. Tammikuun ja marraskuun välisenä aikana 57 osaamisalueella työyhteisön osaamisen keskiarvo kohosi, 13 alueella ei tapahtunut muutosta ja 6 osaamisalueella osaamisen keskiarvo laski. Suurimmat positiiviset muutokset tapahtuivat tiedon hakemisessa Tamro Web Directistä ja OriolaNetistä, Interaktio-ohjelmista ja Internetistä (Kuva 8) sekä turvallisuusosaamisessa (Kuva 9), johon kuului sammutusvälineiden hallinta, häiriikköasiakkaiden kanssa toimiminen, ryöstötilanne ja apteekkimurto. Myös koneellisen annosjakelun tiedottamisessa ja tilauksissa osaaminen koheni. Näillä alueilla osaamistason keskiarvo kohosi yli 0,5 yksikköä.

Koneelliseen annosjakeluun ei kohdistettu erityisiä kehittämistoimia. Sen kohdalla voidaan todeta työn neuvoneen tekijäänsä eli uuden toiminnan vaatimaa osaamista karttuu koko ajan lisää käytännön työssä.



Kuva 8. Tiedon hakemistaidot eri lähteistä keskiarvoina tammikuussa 2007 (n = 9-11) ja marraskuussa 2007 asteikolla 0-4 (n = 10-11).

Internet-harjoituksissa opeteltiin hakemaan tietoa tukkuliikkeiden sivustoilta ja hyödyntämään Apteekkariliiton Salkkua mm. reittinä Terveysportin SFINX-interaktiotietokantaan. Näiden harjoitusten tulos näkyy parantuneina arvioina tiedonhakemistaidoissa.

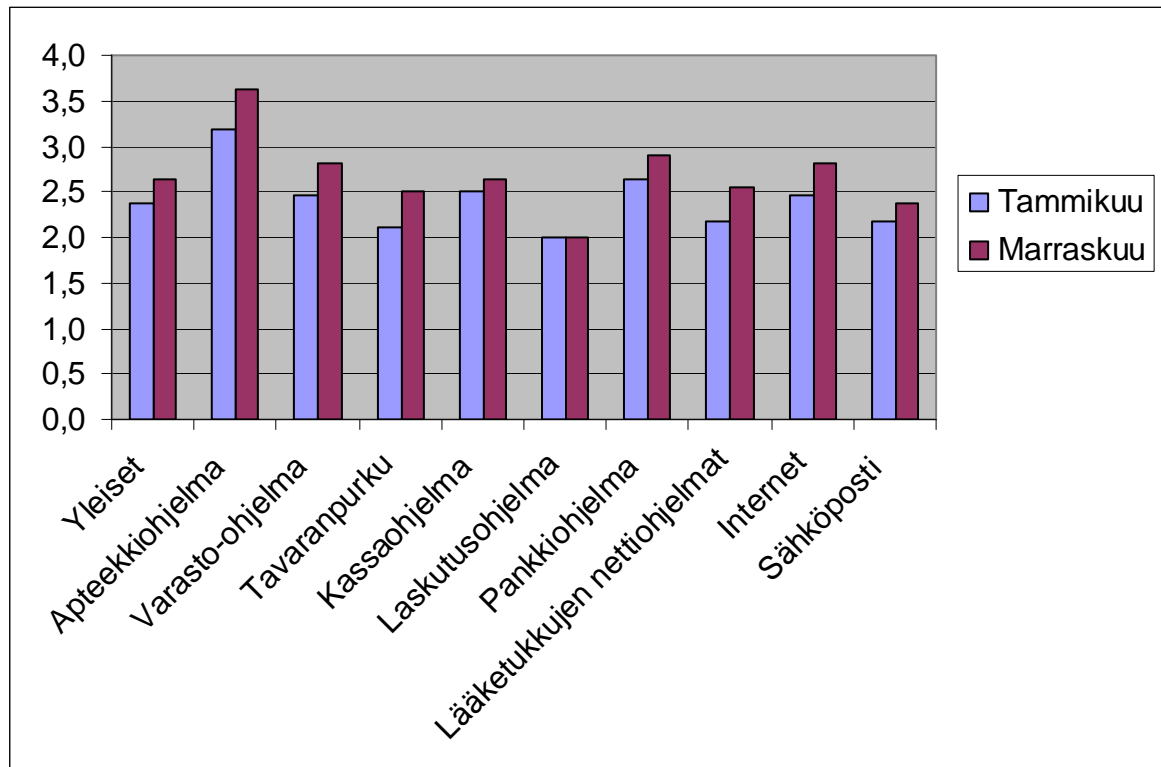


Kuva 9. Turvallisuusosaaminen keskiarvoina tammikuussa 2007 (n = 11) ja marraskuussa 2007 asteikolla 0-4 (n = 11).

Muutoksia ei tapahtunut ongelmanratkaisutaidoissa, kielitaidossa, laskutusohjelman hallinnassa eikä normien tuntemisessa. Lääkkeenvalmistukseen liittyvä aseptinen työskentely, sterilointi ja pakkaaminen säilyttivät myös entisen tasonsa.

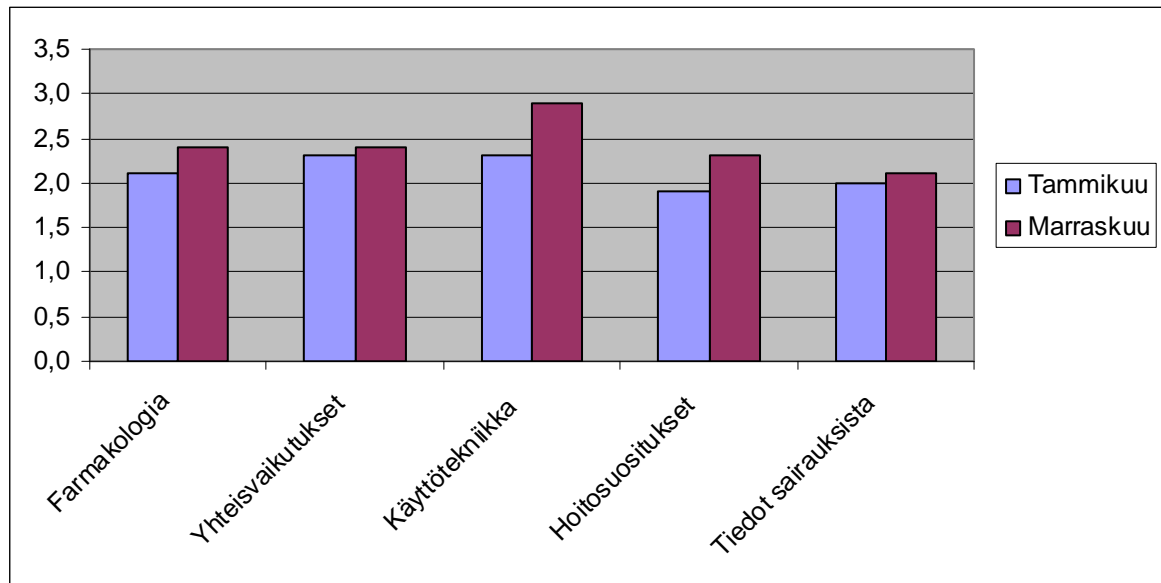
Seosreseptin hinnoittelussa osaamistason keskiarvo hieman laski. Osaamistason keskiarvon vähäistä laskua tapahtui myös viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa, reseptin vastaanotossa ja kollauksessa sekä koneellisen annosjakelun reseptien käsittelyssä.

ATK-taidoissa näytti tapahtuneen myös pientä kehitystä (muutos oli enimmillään 0,4 yksikköä) muiden kohtien paitsi laskutusohjelman kohdalla (Kuva 10).



Kuva 10. ATK-taidot keskiarvoina tammikuussa 2007 (n = 10-11) ja marraskuussa 2007 asteikolla 0-4 (n= 10-11).

Lääkeneuvonnassa tarvittava yhteisvaikutusten osaaminen ja sairauksien tuntemus pysyivät lähes entisellä tasolla (Kuva 11). Tässä vertailussa ovat mukana vain farmaseuttisen koulutuksen saaneet henkilöt, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö muidenkin näistä aiheista tarvitsisi tietää jotain. Yllättävää oli yhteisvaikutuksiin liittyvän osaamisen pysyminen samalla tasolla. Tietoa yhteisvaikutuksista oli kuitenkin opittu hakemaan hyvin interaktio-ohjelmista. Tieto ei todellakaan näytä riittävän, vaan opittua on myös ymmärrettävä, että sitä voi soveltaa käytäntöön. Myönteistä kehitystä oli tapahtunut farmakologisessa osaamisessa, lääkkeiden käyttötekniikoiden hallinnassa ja vähäisessä määrin myös hoitosuosituksen tuntemisessa. Hoitosuosituksia ennatettiin käsitellä vain neljä ja tiedon soveltaminen käytännön neuvontatyöhön jäi varmasti vielä vaillinaiseksi.



Kuva 11. Lääkeneuvonnassa tarvittava osaaminen keskiarvoina tammikuussa 2007 ja marraskuussa 2007 farmaseuttisen koulutuksen saaneiden henkilöiden osalta asteikolla 0-4 (n = 7).

Osaamistason keskiarvossa tapahtui kohenemista sellaisillakin alueilla, joihin ei erityisesti panostettu projektin aikana. Esimerkiksi logistiikkaosaamisessa kehitys oli hienokseltaan positiivista. Tällä alueella oli ainoastaan tilauksen kertaamiseen liittyviä henkilökohtaisia kehittymistavoitteita. Tiliasiakaslaskutuksen asiakasryhmät ja lääkejätteiden käsittely eivät kuuluneet edes henkilökohtaisiin kehittymisalueisiin, mutta näissäkin oli hieman positiivista kehitystä.

Tästä voisi päätellä, että osaamisen kehittämällä on myönteinen vaikutus muihinkin kuin kehitettäviin osaamisalueisiin. Jo tarkasteltavien osaamisalueiden valinta viestii niiden tärkeydestä ja kiinnittää huomiota niihin. Toisaalta keskiarvot ja niiden muutokset kertovat apteekin kokonaisosaamistasosta. Henkilökohtaisia osaamistasoarvioita tarkastellessa pientä liikehdintää sekä ylöspäin että alaspäin tapahtui jokaisen kohdalla. Jokaisella osaamisalueella jonkun ihmisen osaamistaso laski tai nousi. Kehittämisalueista lääketukkujen nettiohjelmien, Internetin ja sähköpostin käyttötaitojen osalta osa arvioikin marraskuussa taitonsa vähäisemmiksi kuin tammikuussa. On ymmärrettävää, että Tamro Web Direct, OriolaNet, Internet ja sähköposti vaativat paljon opettelua, että ne hallitsisi täysin.

Käyttämään niitä kyllä pystyy, vaikkei kaikkea hallitsisikaan. Toisaalta tiedon hakemisessa Interaktio-ohjelmista ja Internetistä arvioivat kaikki osaamisensa kohentuneen tai pysyneen samana. Hoitosuositusten osalta ei myöskään kukaan arvioinut osaamisensa laskeneen, vaan tapahtuneet muutokset olivat pelkästään ylöspäin, kuten myös turvallisuusosaamisessa.

8 YHTEENVETO OSAAMISEN KEHITTÄMISPROJEKTISTA

8.1 Kehittämistoimien arviointi

Koulutuksen arvioinnissa kiinnitetään huomiota neljään eri tasoon: reaktioihin, oppimiseen, toiminnan muuttumiseen sekä tuloksiin ja vaikutuksiin (Frisk 2005, s. 54). Reaktioiden arvioinnissa tarkastellaan osallistujien tyytyväisyyttä ja sitä, kuinka hyödyllisenä osallistujat ovat koulutusta pitäneet. Oppimisen tasoa arvioidaan saavutetuilla oppimistuloksilla. Toiminnan muuttumista arvioitaessa kiinnitetään huomiota siihen, ovatko opitut asiat siirtyneet työympäristöön ja miten osallistujat käyttävät oppimiaan asioita työssään. Tuloksia ja vaikutuksia arvioitaessa tarkastellaan koulutuksen vaikutuksia työyhteisön tulokseen ja toimintaan, sen hyötyjä, tehokkuutta sekä taloudellisuutta. Hyötyjä voivat olla esimerkiksi (mukaellen Frisk 2005, s. 48):

- Ohjaustarpeen väheneminen, joka säästää aikaa.
- Kitkattomasti sujuva työ.
- Parempi työn laatu, esim. vähemmän virheitä.
- Parempi työturvallisuus.
- Asiakastyytyväisyys: mm. vähemmän valituksia.
- Henkilöstötyytyväisyys ja henkilöstön hyvinvointi.
- Henkilöstön osaamisen kehittyminen.

Kehittämistoimien vaikuttavuutta on syytä arvioida myös pidemmän ajan, esimerkiksi puolen vuoden, kuluttua, että mahdolliset pitkäaikaisvaikutukset havaitaan.

8.2 Tavoitteiden saavuttaminen

Pysyimme varsin hyvin laaditussa aikataulussa. Aikataulussa pysyminen vaati kuitenkin säännöllistä muistuttamista ja takarajojen asettamista. Alkuvuodesta olimme jopa aikataulusta edellä, mutta Internet-osio venyi pidemmäksi kuin olin ajatellut. Sen osalta työskentelimme vielä kesälomien aikana, joka ei ollut alun perin tarkoitus. Toisaalta Internet-osio sai kuitenkin eniten kiitosta, joten se vaiva

kannatti nähdä. Projektia lopeteltiin jo marraskuulla, koska oli ilmeistä, että se joka tapauksessa olisi tauolla vuodenvaihteessa.

Projektille asetetut tavoitteet saavutettiin. Osaamiskartta henkilöstön osaamisen kehittämisen tueksi saatiin laadittua. Henkilöstön osaaminen ja oppimistyylyt kartoitettiin. Apteekille laadittu yhteinen kehityssuunnitelma toteutui käytännössä täysin lukuunottamatta hoitosuosituksia, joista ennätimme käydä läpi neljä (keuhkohtaumatauti, migreeni, ihon bakteeri-infektiot ja naisten virtsankarkailun hoito) ja seuraavalle vuodelle siirtyi kaksi (eturauhasen hyvänlaatuinen liikakasvu ja nivelreuma). Koko ajan rinnalla kulkivat kaikkien omat henkilökohtaiset kehittymistavoitteet. Henkilökohtaiset tavoitteensa saavutti kokonaan kolme henkilöä, osittain tavoitteisiinsa pääsi viisi henkilöä ja kaksi henkilöä ei edistynyt omissa tavoitteissaan. Näiden kokonaan tavoitteistaan jääneiden kohdalla syyt olivat pitkä poissaolo ja tavoitteiden asettaminen sellaisille alueille, joilla ei kyseiselle henkilölle lopulta ollutkaan merkitystä. Henkilökohtaisissa kehittymistavoitteissa oli osittain samoja aiheita kuin apteekin yhteisessä kehityssuunnitelmassa. Tämä helpotti tavoitteiden saavuttamista. Sen sijaan yksin omien tavoitteidensa kanssa etenevät olisivat varmasti tarvinneet enemmän tukea ja ohjausta.

8.3 Henkilökunnan näkemyksiä osaamisen kehittämisestä

Mielipiteitä projektista kyselin marraskuun osaamiskeskustelujen yhteydessä. Projektin hyötyinä pidettiin mm. seuraavia asioita. Opetellut asiat toivat rohkeutta ja uskallusta omatoimiseen tiedon etsintään sekä itseluottamusta esimerkiksi ATK:n käyttöön. Asiakaspalveluun tuli myös varmuutta. Todettiin, että ”asiakkaalle uskaltaa jotain sanoakin, kun tietää, että osaa”. Iloisia yllätyksiä koettiin, sillä oma oppimiskyky yllätti: opittiinkin paremmin ja helpommin kuin oli etukäteen kuviteltu.

Käytäntöön soveltamisen tasolle opituissa asioissa päästiin TWD:n ja OriolaNetin osalta, joista käytiin tutkimassa erityisesti tuotteiden saatavuutta. Samoin tietoa haettiin Internetistä ja SFINX-interaktiotietokannasta.

Työtovereilta saadun avun katsottiin edistäneen oppimista ja tiedon etsimisen asiakkaille todettiin puolestaan edistäneen opitun käyttöä.

Pohdimme myös asioita, jotka olivat mahdollisesti estäneet oppimista tai opitun käyttöä. Motivaatio-ongelmia katsottiin olevan sellaisissa tilanteissa, kun opeteltavaa asiaa ei katsota tarvittavan omassa työssä. Ajanpuute nimettiin yhdeksi oppimisen esteeksi. Oppimisen katsottiin edellyttävän kertausta. Toisaalta aina oppimisen estettä ei haettu ulkopuolisista seikoista, vaan tunnustettiin oma laiskuus. Joku tunnusti unohtaneensa omat henkilökohtaiset tavoitteensa. Opitun asian käytäntöön soveltamista estäväksi tekijäksi nimettiin se, että aina ei tule tilanteita, joissa opittua voisi käyttää.

Kehittämissuunnitelmia ja toiveita jatkossa tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen esitettiin myös muutamia. Toivottiin, että mahdollisuus opetteluun olisi jatkossakin. Apteekin yhteisen kehittämissuunnitelman käytännön toteutukseen osallistui koko työyhteisö ammattinimikkeistä tai tehtävistä riippumatta. Tämä herätti toiveen siitä, että asioita voisi jatkossa käydä eri henkilöryhmien tehtävät huomioiden. Hoitosuositukset katsottiin aika suppeiksi ja niiden käsittelyssä toivottiin huomioon otettavan muutakin aiheeseen liittyvää. Esimerkiksi naisten virtsankarkailun hoitosuosituksen yhteydessä olisi voinut esitellä inkontinenssipotilaille tärkeät TENA-suojat.

8.4 Työnantajan näkemyksiä osaamisen kehittämisestä

Projektin loppuvaiheessa pyysin apteekkaria tarkastelemaan projektia työnantajan ja apteekin näkökulmasta ja pohtimaan, mitä vaikutuksia projektilla on ollut - sekä hyötyjä että haittoja. Työnantajan toivoin arvioivan, kuinka hyvin apteekin tarpeet tulivat huomioitua ja millainen oli kehittämisen kustannustehokkuus. Työnantajan tehtävä oli myös kommentoida, oliko havaittavissa osaamisen kehittymistä ja millainen merkitys mahdollisella kehitymisellä oli.

Työnantaja totesi osaamisen kehittämisessä olevan kyse ammattitaidon ylläpidosta ja ajantasaistamisesta. Perustiedot ja taidot tiedon etsimiseen on

hankittu jo opiskeluaikana. Osaamisen kehittämisen vaikutusten mittaamisen työnantaja havaitsi vaikeaksi.

Työnantaja katsoi suurimman hyödyn olleen osaamisen kartoituksessa, jonka avulla on hyvä suunnata osaamisen kehittämistä. Jo pelkkä osaamisesta puhuminen on tärkeä askel opintielä, sillä se osoittaa, kuinka merkittävänä asiana osaamista ja sen kehittämistä työpaikalla pidetään. Työnantaja näki myönteisenä piirteenä sen, että jokainen on saanut lausua toiveitaan osaamisen kehittämisestä.

Kehittymistä työnantaja havaitsi tapahtuneen kahdella eri osa-alueella. Internetiä ja Salkkua hyödynnetään paremmin ja niitä osataan käyttää jo melko sujuvasti tukemaan käytännön työtä. Eteenpäin on menty myös työturvallisuusasioissa. Se puolestaan vaikuttaa suoraan viihtyvyyteen ja työnlaatuun.

Projektin alussa apteekkari nimesi tulevaisuuden osaamistarpeita. Näitä apteekin tarpeita osaamiskartoituksessa edustivat lääkeneuvonnassa tarvittavat tiedot, koneellisen annosjakelun osaaminen ja tiedot sairauksista. Terveysneuvontaan ja geriatriaan ei tässä osaamiskartoituksessa suunnattu huomiota. Työnantajan mukaan apteekin tarpeet lähtevät kuitenkin pohjimmiltaan asiakkaiden tarpeista, joita tässä projektissa ei tarkasteltu. Työnantajan tuntuma kuitenkin oli, että osa opituista asioista on siirtynyt asiakkaiden hyödyksi.

Projektin aikana työnantaja ei ollut havainnut itseopiskelun suosion lisääntyneen ja korostikin, että omalla ajalla tapahtuva omaehtoinen kouluttautuminen on ammattitaidon ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta tärkeää. Alaan liittyvien asioiden oma-aloitteinen seuraaminen ja omien huomioiden jakaminen työtovereiden kanssa lisää koko työyhteisön osaamista. Hiljaiset päivät, jolloin käy vähän asiakkaita, mahdollistavat itseopiskelun esimerkiksi CD-ROM:ien ja Internetin avulla.

Apteekkialan kannalta merkittävä uusi tieto saavuttaa usein samanaikaisesti sekä asiakkaat että apteekkilaiset. Tämä tuo haasteita sekä tiedon hankinnalle, -hallinnalle että tiedon kululle. Olettavathan asiakkaat apteekeissa oltavan perillä tiedotusvälineissä esitetyistä asioista. Sydänmaanlakka (2007, s.17) korostaa,

että koska nopeasti muuttuvassa ympäristössä tarvittavan osaamisen sisältö muuttuu nopeasti, tulevaisuudessa osaaminen ei olekaan riittävä menestystekijä. Sen sijaan osaamisen kehittämisprosessien hallinnasta tulee kriittinen menestystekijä.

Kehittämistä työnantaja katsoi olevan seuraavissa asioissa. Työnantaja oli esimerkiksi havainnut osan henkilökunnasta kokevan annetut tehtävät liian vaikeina. Vähättelemättä mitenkään hoitosuositusten tuntemisen tärkeyttä, työnantaja ei katsonut hoitosuositusten käsittelyn sellaisenaan palvelevan apteekin toimintaa. Aiheisiin olisi voitu nivoa apteekin tarjoamat palvelut. Esimerkiksi naisten virtsankarkailun hoitosuositusta käsitellessä olisi ollut tärkeää tarkastella myös vaippoja, mahdollisia ihotulehduksia ja niiden hoidossa käytettäviä sidoksia. Tällainen lähestymistapa olisi tarjonnut myös tekniselle henkilökunnalle mahdollisuuden osallistua aiheen käsittelyyn. Toimipaikkakoulutuksiin käytävissä oleva aika on rajallinen. Lyhyt aika on pyrittävä hyödyntämään tehokkaasti. Tästä ajasta kilpailevat lisäksi tasoltaan hyvin kirjavat lääketehaiden lääke-esittelyt.

8.5 Oma pohdintani osaamisen kehittämisprojektista

Pidin tärkeänä, että tämä projekti olisi koko apteekin yhteinen projekti, johon kaikki voisivat osallistua. Kaikilla olikin mahdollisuus vaikuttaa projektin toteutumiseen.

Pontus Salmi (2007, s. 86) toteaa apteekeissa järjestettävistä koulutuksista, että ihmisten on tärkeää saada kokea, että he hallitsevat ainakin jossain määrin omaa oppimisprosessiaan. Myös ihmisten erilaiset oppimistyylit tulee ottaa koulutustilanteissa huomioon. Lisäksi työntekijöiden on tärkeää päästä refleктоimaan oppimaansa kokemuksiaan ja teoriaa hyödyntäen.

Alkuvaiheessa olisi ollut hyvä kartoittaa tarkemmin työnantajan odotuksia projektin suhteen. Silloin projektin etenemistä olisi ollut mahdollista painottaa odotusten mukaisesti. Myös käytettyjen termien avaamiseen olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota. Osaamisen nelikenttää olisi pystynyt hyödyntämään enemmän

osaamisalueiden ja niiden tärkeyden tarkastelussa (Kuva 7). Osaamisalueista olisi voinut tehdä jaottelun sen mukaan, ovatko ne tärkeitä asiakkaille vai ei, ja sijoittaa ne vielä omiin lohkoihinsa osaamistason mukaan. Se olisi edellyttänyt pohdintaa pareittain tai pienissä ryhmissä ja sen jälkeen yhteenvetoa. Samanlaista käytäntöä olisi kannattanut kokeilla kehittämistoimien toteutuksen ideointiin. Ideoinnin virittäjänä olisi voinut olla muutamia esimerkkejä toteutustavoista. Suuressa joukossa pohdinta ei tahdo onnistua.

Oppimistyylejä en mielestäni osannut hyödyntää riittävästi kehittämistavoissa. Niiden kartoitus kuitenkin oli työyhteisöä innostava asia, joten katson sen hyödyttäneen projektia. Työntekijöiden omaa itsetuntemusta se saattoi lisätä. Joka tapauksessa totesin itselleni olevan hyötyä muiden oppimistyilien tuntemisesta. Lisäksi työyhteisö huomasi, kuinka erilaisista jäsenistä se koostuu – oppimisessakin.

Projektia vietiin eteenpäin työn lomassa hiljaisina hetkinä. Koska apteekissamme ei ole säännöllistä palaverikäytäntöä, panostin henkilökohtaiseen tiedottamiseen. Pienenä ongelmana olivat tekniset apulaiset ja vuorollaan koneellisen annosjakelun parissa askaroiva farmaseutti, jotka työskentelevät enimmäkseen muista hieman erillään. Heidän oli hieman vaikeampi pysytellä eri vaiheissa mukana, koska he eivät olleet kuuntelemassa toisten yhteispohdintoja. Kuukausipalaverikäytäntö olisi todennäköisesti pienentänyt tätä ongelmaa.

Kartoituslomakkeen osaamistasojen yhdenmukaistamiseen emme vielä päässeet, eikä se tässä vaiheessa ollut välttämättä tarpeenkaan. Lomake oli hyvä pohja keskustelulle, jossa voimme pohtia tarkemmin osaamisalueiden sisältöä. Vastatessaan jokainen joutui miettimään, miksi valitsi kyseisen tason. Mitä puuttui seuraavasta tasosta? Oli hauskaa kuunnella nuoren farmaseutin pohdintaa eräästä osaamisalueesta. Edellisellä viikolla hän olisi vastannut ”en tunne asiaa”, mutta nyt, työtoverilta opastusta saatuaan, hän voikin jo laittaa seuraavan tason ”heikko osaaminen”. Työntekijöiden välistä vertailua en kuitenkaan tämän kartoituksen pohjalta lähtisi tekemään.

Lomakkeeseen varmasti valikoitui sellaisia tärkeinä pidettyjä asioita, joissa ajateltiin tarvittavan päivittämistä. Kartoituksessa kaikilta löytyi osaamistarpeiden lisäksi vahvuuksia, mikä on hyvä asia. Henkilöt, joilla jokin alue on vahvuus, ovat erinomaisia opettajia niille, joilla on sen alueen osaamistarpeita. Toisaalta huomaisin, kuinka riemuissaan vastaajat olivat saadessaan aivan rehellisesti antaa jostakin kohdasta itselleen hyvän arvion.

Kiinnostava kysymys on, olisiko osaamiskartoituksessa ilmi tulleet asiat pystynyt päättämään myös ilman kartoituslomaketta? Osittain kyllä. En yllätynyt ollenkaan esimerkiksi ATK-taitojen tasosta, sillä henkilökunnan ikärakenne on sellainen, että kaikki eivät käytä tietokonetta vapaa-aikanaan. Mielestäni osaamiskartoituksen hyöty ei kuitenkaan rajoitu pelkästään siihen, saadaanko sen avulla uutta tietoa, vaan myös se on tärkeää, että työntekijä harjaantuu itsearviointissa. Hän hahmottaa paremmin omat tietonsa ja taitonsa, ja motivoituu näin paremmin kehittämään itseään.

Havaitsin, että kannattaa kysyä toisten mielipidettä, vaikka se viekin aikaa. Mitä useampi näkökulma, sitä kattavamman käsittelyn aihe saa. Palautuspäivät totesin käytännöllisiksi, vaikka jouduinkin myöntämään jatkoaikaa. Näin pysyimme aikataulussa. Havaitsin, että on syytä pysytellä riittävän tutuissa ja käytännönläheisissä termeissä ja asioissa, muuten toiset eivät tunnista niitä työhönsä liittyviksi. Lomakkeen tekoa hankaloittivat jopa termit yleinen ja ammatillinen osaaminen. Tässä projektissa puhuttiin vain vähän tulevaisuudesta, eikä kukaan apteekkaria lukuunottamatta oikein pystynyt sitä hahmottamaan. Visiosta ei puhuttu sanaakaan, sillä sitä ei meidän apteekissamme ole määritelty. Totesin joka tapauksessa tällaisen projektina toteutettavan kehittämishankkeen soveltuvan hyvin apteekin kehittämiseen. Tulevia hankkeita ajatellen minulla on nyt testattu toimintamalli.

Apteekissamme ei oltu käyty kehityskeskusteluja. Totesin itsearviointin ja käymiemme osaamiskeskustelujen valmentaneen työyhteisöä myös mahdollisiin tuleviin kehityskeskusteluihin, joiden yksi osa on nimenomaan osaaminen ja työtehtävistä suoriutuminen. Myös kehityskeskusteluissa asetetaan tavoitteita, joiden toteutumista seurataan.

Yksi projektin tavoitteista oli pyrkiä herättämään henkilökunnan mielenkiinto oman ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Projektiin osallistuttiin erinomaisen hyvin. Kaikki olivat mukana loppuun saakka. Mielestäni se viestii kiinnostuksesta. Hoitosuosituksien osalta reflektointilomakkeensa jätti joulukuun kiireissä palauttamatta kolme ihmistä, mutta muuten nekin tehtiin tunnollisesti. Uskon, että oman ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen jäivät kytemään kaikkien mieliin ainakin jollakin lailla.

Yhtenä työyhteisön kehittämisprojektin tavoitteena voidaan pitää sitä, että projektin päätyttyä sen aikana muodostuneet hyvät käytännöt jäävät elämään työyhteisöön ja vakiintuvat osaksi työyhteisön normaalia toimintaa. Tästä projektista siirtyvät työyhteisön osaamiseksi osaamisen kehittämissuunnitelmat ja henkilökohtaisten kehittämistavoitteiden asettaminen. Jos osaamiskartoitusta tehdään jatkossa, lomaketta on päivitettävä. Sen piiriin on nostettava uusia osaamisalueita, kuten esimerkiksi sähköiseen reseptiin liittyvät asiat, ja tarvittaessa poistettava merkityksensä menettäneitä alueita. Kartoituksessa voi nostaa tarkasteluun myös osan lomakkeesta ja avata laajempia osaamisalueita. Esimerkiksi on mahdollista listata yleisimmät sairaudet tai farmakologian osalta eri terapia-alueet.

8.6 Kuinka tästä eteenpäin?

Vuoden 2008 osaamisen kehittämisen suunnitelmaan poimittiin osaamiskartoituksesta elektronisen Pharmaca Fennican käytön tehostaminen. Suunnitelmassa oli varattu eniten aikaa uuden apteekkijärjestelmän opiskeluun ja käyttöönottoon. CD-ROM:ejä suunniteltiin käyttävän itseopiskelussa. Talon ulkopuolista koulutusta edustivat Farmasian oppimiskeskuksen videoluennot. Vuonna 2007 käsittelemättä jääneet hoitosuositukset (nivelreuma ja eturauhasen hyvänlaatuisen liikakasvu) siirrettiin vuoden 2008 suunnitelmaan. Henkilökunnalla oli vuodelle 2008 omat henkilökohtaiset kehittymisalueensa.

9 PÄÄTELMÄT

- Osaamiskartoitus viestii osaamisen tärkeydestä ja kohdistaa huomiota valittuihin osaamisalueisiin. Se on huomioitava kartoitettavien alueiden valinnassa.
- Osaamiskartoitus antaa monenlaista tietoa työyhteisön osaamisen tilasta. Se kertoo vahvuuksien ja kehitettävien alueiden lisäksi ne alueet, joilla osaajia on liian vähän.
- Työntekijän kannalta itsearviointina toteutettu osaamiskartoitus siihen liitettyine keskusteluineen on oppimistilanne. Hän harjaantuu itsearvioinnissa ja oman osaamistasonsa tiedostettuaan motivoituu itsensä kehittämiseen.
- Osaamiskartoitus auttaa kehittämistoimien kohdentamisessa ja on siten hyvä pohja kehityssuunnitelmalle.
- Saadessaan mahdollisuuden vaikuttaa osaamisen kehittämisen prosessiin työntekijät sitoutuvat paremmin olemaan siinä mukana.
- On tärkeää, että sekä farmaseuttisen että teknisen henkilökunnan osaamiseen kiinnitetään huomiota.
- Kehittämistoimien vaikutuksia on syytä arvioida. Välittömästi saadaan tietoa oppijoiden tyytyväisyydestä ja oppimisesta, mutta vasta myöhemmin on arvioitavissa, kuinka opittua sovelletaan käytännön työssä ja kuinka apteekki siitä hyötyi. Arviointia helpottaa, jos alussa on määritelty tavoitteet, joihin kehittämistoimilla pyritään.

KIRJALLISUUS

Frisk T: Koulutuksen arviointi kouluttajan ja henkilöstön kehittäjän työssä. 2. painos. Educa-Instituutti Oy, Hyvinkää 2005.

Hartikainen P: Toimipaikkakoulutus apteekeissa-kyselytutkimus. PD-projektityö. Kuopion yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus, Kuopio 2000.

Hätönen H: Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy, Helsinki 2005.

Isotalus N, Saarela KL: KAURIS - menetelmä työväkivaltariskien kartoitukseen ja hallintaan. Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus, Helsinki 2001.

Katajavuori N: Vangittu tieto vapaaksi – Asiantuntijuus ja sen kehittyminen farmasiassa. Väitöskirja, Farmasian tiedekunta, Sosiaalfarmasian osasto, Helsingin yliopisto, Helsinki 2005.

Kupias P: Oppia opetusmenetelmistä. Educa-instituutti Oy, Helsinki 2002.

Lehtonen A: Oppivan organisaation periaatteiden toteutuminen ammattiapteekissa. Pro gradu-tutkielma, Sosiaalfarmasian laitos, Kuopion yliopisto, Kuopio 2003.

Otala L: Osaajana opintiellä. Opas elinikäisen oppimisen matkalle. WSOY, Porvoo 1999.

Otala L: Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. painos. WS Bookwell Oy, Porvoo 2002.

Pohjalainen R, Pulkkinen R: Apteekifarmaseuttien ja -proviisorien ammattikokemukset. Kyselytutkimus pääkaupunkiseudulla ja Itä-Suomen alueella. PD-projektityö. Kuopion yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus, Kuopio 2005.

Puimalainen I: Development of Instruments to Measure the Quality of Patient Counselling. Kuopion yliopiston julkaisuja A. Farmaseuttiset tieteet 83, Kuopion yliopisto, Kuopio 2005.

Räty N: Farmaseuttien osaamisprofiilin laatiminen ja osaamiskartoitus Korson apteekissa. Opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu, Kerava-instituutti 2003.

Salmi P: Johtamisen haasteet tulevaisuuden apteekissa. Kirjassa: Apteekkari johtajana. Apteekkarin johtajuuden kehittämishaasteet yksityisissä apteekeissa. Toim. Elo-Kinnunen A, Salmi P, Ylinen M, FCR Consulting, Helsinki 2007.

Savela E: Ammattitaidon ylläpitäminen apteekissa – farmaseuttien ja proviisoreiden kouluttautuminen normiteorian viitekehyksessä. Kuopion yliopiston julkaisuja A. Farmaseuttiset tieteet 62, Kuopion yliopisto, Kuopio 2003.

Sydänmaanlakka P: Älykäs organisaatio. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 17. Talentum, 8. painos, Helsinki 2007.

Turvallisuus apteekissa. Apteekin käsikirja. Suomen Apteekkariliiton julkaisu n:o 40, Helsinki 1998.

Vainio K: Lääkeneuvonnan kehittäminen suomalaisissa apteekeissa. Kuopion yliopiston julkaisu A. Farmaseuttiset tieteet 78, Kuopion yliopisto, Kuopio 2004.

Viitala R: Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Acta Wasaensia N:o 109. Johtamisen laitos, Vaasan yliopisto, Vaasa 2002.

Viitala R: Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä, Keuruu 2005.

LAPINLAHDEN APTEEKIN HENKILÖKUNNAN OSAAMISKARTOITUS

Nimi: _____

Päiväys: _____

Merkitse rasti sen osaamistason kohdalle, joka mielestäsi parhaiten vastaa omaa osaamistasi tällä hetkellä. Mikäli jokin osaamisista ei mielestäsi lainkaan kuulu tehtäviisi, jätä kyseinen kohta tyhjäksi.

YLEINEN OSAAMINEN	En tunne asiaa	Heikko osaaminen	Tyydyttävä osaaminen	Hyvä osaaminen	Kiitettävä osaaminen
Yhteistyötaidot (apteekin sisällä/ulospäin)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viestintätaidot (suullinen/kirjallinen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutustaidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppimistaidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ongelmanratkaisutaidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kielitaito					
• englanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ruotsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AMMATILLINEN OSAAMINEN

ATK-taidot

	En tunne asiaa	Heikko osaaminen	Tyydyttävä osaaminen	Hyvä osaaminen	Kiitettävä osaaminen
• yleiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• apteekkiohjelma (reseptinkäsittely)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• varasto-ohjelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• tavaranpurku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• kassaohjelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• laskutusohjelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• pankkiohjelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• lääketukkujen nettiohjelmat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• sähköposti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tiedon hakeminen

• käsikirjat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• elektroninen Pharmaca Fennica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• tukut (TWD, OriolaNet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Tietotippa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Lääkeopas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Interaktiot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Normien tuntemus

• Lait, asetukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• KELA:n ohjeet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• geneerinen substituuutio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	En tunne asiaa	Heikko osaaminen	Tyydyttävä osaaminen	Hyvä osaaminen	Kiitettävä osaaminen
Lääkeneuvonta					
• farmakologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• yhteisvaikutukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• käyttötekniikka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoitosuositukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedot sairauksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reseptiasiakkaan palvelu					
• reseptin vastaanotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• reseptinkäsittely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• kollaasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• lääkkeen toimittaminen/luovutus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lääkkeenvalmistus					
• valmistustavat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• aseptinen työskentely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• kestoajat, säilytys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• analysointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• sterilointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• pakkaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• puhtaanapito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• dokumentointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• työturvallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• hinnoittelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	En tunne asiaa	Heikko osaaminen	Tyydyttävä osaaminen	Hyvä osaaminen	Kiitettävä osaaminen
Koneellinen annosjakelu					
• yhteisvaikutukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• lääkevaihdot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• neuvottelutaidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• tiedottaminen (apteekin sisällä ja ulospäin)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• aikatauluttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• reseptien huolto, uusiminen ja ajantasalla pito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• reseptinkäsittely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• korjaukset (tauko, annosmuutos, lääkevaihto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• reseptien tarkistus ("kollaus")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• tilauksen valmistelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• tilaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• kuittausta edeltävät toimet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• kuittaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• laskutus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistiikka					
• tilaukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• saapuvan tavaran vastaanotto ja tarkastus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• varastointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• vanhenevien seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• tuoteryhmät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• inventointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	En tunne asiaa	Heikko osaaminen	Tyydyttävä osaaminen	Hyvä osaaminen	Kiitettävä osaaminen
Apteekin turvallisuus					
• hiilidioksidisammuttimen, sammutuspeiton käyttö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• häirikköasiakkaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ryöstötilanne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• apteekkimurto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiliasiakaslaskutus					
• asiakasryhmät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lääkejätteet					
• aerosolit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• sytostaatit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• jodit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• nestemäiset orgaaniset liuottimet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• pistävät esineet (neulat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muut osaamisalueet, joita ei käsitelty lomakkeessa:

Palautetta osaamiskartoituslomakkeesta:
