
Apteekin toiminnan kehittäminen toimintakäsikirjan ja työryhmätaulukon avulla

Marko Honkanen*

Proviisori
Kajaanin 2. Veturi apteekki
Apteekkifarmasian erikoisopinnot
Itä-Suomen yliopisto
marko.honkanen@apteekit.net

Saana Kangas

Proviisori
Ylivieskan 2. Savarin apteekki

Merja Niskanen

Apteekkari
Kajaanin 2. Veturi apteekki

Kirsti Vainio

FaT, yliopistonlehtori (eläkkeellä)
Itä-Suomen yliopisto
Farmasian laitos

Kati Sepponen

FaT, yliopistonlehtori
Itä-Suomen yliopisto
Farmasian laitos

Maija Lahtela-Kakkonen

FT, yliopistotutkija
Itä-Suomen yliopisto
Farmasian laitos

*Kirjeenvaihto

Honkanen M, Kangas S, Niskanen M, Vainio K, Sepponen K, Lahtela-Kakkonen M:
Apteekin toiminnan kehittäminen toimintakäsikirjan ja työryhmätaulukon avulla. Dosis 38: 362–381, 2022

Tiivistelmä

Johdanto: Apteekeilla, kuten muillakin yrityksillä, on jatkuva tarve kehittää omaa toimintaansa resurssien käytössä ja prosessien laadun parantamisessa. Toiminnan tehostamisella pyritään varmistamaan yrityksen kannattavuus myös tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää yhden apteekin prosesseja läpinäkyvämmiksi koko henkilöstölle luomalla apteekille toimintakäsikirja ja tekemällä työntekijöiden vastuualueet helpommin hahmotettaviksi.

Aineisto ja menetelmät: Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena huhtikuun 2019 ja syyskuun 2020 välisenä aikana. Aineisto koostui apteekin henkilökunnalle suunnatuista lähtötilannekyselyistä, seurantakyselyistä ja proviisorien ylläpitämästä tutkimuspäiväkirjasta. Tutkimuksen aikana laadittiin toimintakäsikirja sekä työryhmätaulukko. Tutkimus eteni toimintatutkimukselle tyyppillisesti vaiheittain, syklisenä prosessina, suunnitteluvaiheesta, toiminta-, havainnointi- ja reflektointivaiheiden kautta uudelleen suunnitteluvaiheeseen.

Tulokset: Tutkimuksen alussa aloitettiin henkilöstökorttien laadinta, mutta niiden laadinnan ja päivittämisen havaittiin olevan työlästä eivätkä ne soveltuneet jatkuvasti muuttuvien vastuualueiden kuvaamiseen. Tutkimuksen aikana päädyttiin henkilöstökorttien sijasta laatimaan työryhmätaulukko. Työryhmätaulukossa jokaiselle apteekin prosessille merkittiin työryhmän jäsenet, ryhmän vastuuhenkilö ja lähiesimies.

Työryhmäajattelu oli jo valmiiksi käytössä apteekissa, mutta työryhmien taulukointi vahvisti työryhmäajattelua ja teki sen näkyvämmäksi. Tutkimuksen aikana myös pienemmät osatehtävät ja tukiprosessit saivat selkeät omat työryhmänsä. Vastuualueet laitettiin yhteen taulukkoon, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen ja hallinta oli helpompaa kuin henkilöstökortteja käytettäessä. Tutkimuksen aikana laadittu toimintakäsikirja ja siihen sisältyvät prosessikuvaukset ja työryhmätaulukko selkeyttivät apteekin toimintojen kokonaishallintaa. Henkilökunnalle suunnatussa seurantakyselyssä selvisi, että työntekijät kokivat tutkimuksen aikana laadittujen dokumenttien parantavan apteekin toimintojen kokonaisuuden ja vastuualueiden hahmottamista.

Johtopäätökset: Tutkimuksen tavoitteen mukaisesti apteekin henkilöstön toimenkuvia ja prosessien kuvauksia saatiin parannettua projektin aikana. Toimintakäsikirja ja työryhmätaulukon laatiminen auttoivat henkilökuntaa hahmottamaan paremmin apteekin toiminnan kokonaiskuvan ja ymmärtämään laatutyön ja prosessiajattelun merkityksen. Toiminta olisi todennäköisesti kehittynyt myös ilman erillistä projektia, mutta suunnitelmallinen laatutyö ja laatuajattelun tuominen apteekin arkeen todennäköisesti tehostivat ja nopeuttivat prosessia.

Avainsanat: apteekki, toimintakäsikirja, laatutyö, toimintatutkimus

Johdanto

Apteekkien toimintaympäristö on muuttunut paljon viimeisten vuosien aikana. Lukuisat säädosmuutokset ovat vaikuttaneet apteekkien toimintaan. Erityisesti lääkkeiden myyntikatteisiin liittyvät muutokset yhdessä myynnin rakenteen muutosten kanssa ovat heikentäneet apteekkien kannattavuutta, jolloin toiminnan tehostamisesta on tullut entistä tärkeämpää (Reinikainen ym. 2021). Yrityksen toiminnan laadun kehittäminen ja prosessiajattelu ovat keskeisiä keinoja parantaa yrityksen kustannustehokkuutta ja asiakastytyväisyyttä ja siten vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen (Lecklin 2006, Reijers 2006).

Laatu- ja prosessijohtamista kehitettiin Japanin ja USA:n teollisuudessa jo 1950-luvulla (Hannus 1997). Palvelualoilla laatujohtamisen käsitteet otettiin käyttöön 1980-luvulla. Organisaation laadukas toiminta vaatii prosessien tunnistamista ja hallintaa (Lillrank 1998, Pesonen 2007). Prosessilla on aina joko organisaation sisäinen tai ulkoinen asiakas, jolle prosessi tuottaa lisäarvoa (Hannus 1997, Lecklin 2006). Prosessiajattelu selkeyttää ja tehostaa yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti (Pesonen 2007). Suomalaisissa apteekkeissa prosessit liittyvät asiakaspalveluun ja tukitoimintoihin ja lopputuotteena voidaan pitää asiakkaan saamaa lääkettä, lääkeneuvontaa tai muuta lääkahoitoon liittyvää palvelua kuten annosjakelua tai lääkehoidon arviointia.

Toimintakäsikirja on keskeinen elementti yrityksen laadun ja toiminnan kehittämisessä (Pesonen 2007). Se sisältää toiminnan kuvauksen ja vastuut sekä toimintaa parantavien prosessien kuvaukset. Prosessikuvaus tuo yksittäiseen toimintaan selkeän rakenteen samalla, kun toimintakäsikirja ohjaa koko yrityksen toimintaa strategian mukaiseksi.

Prosesseihin perustuva toimintamalli yrityksessä tarvitsee prosessinomistajia ja prosessitiimit (Vanhaverbeke ja Torremans 1999, Lecklin 2006). Prosessinomistaja on usein lähiesihenkilö tai tulosyksikön johtaja ja prosessitiimit koostuvat prosessia suorittavista työntekijöistä. Vastuualueiden jakaminen prosessitiimeille on oleellinen muutos verrattuna perinteiseen organisaatiomalliin, jossa organisaation rakenne on hierarkkinen (Vanhaverbeke ja Torremans 1999, Harisalo 2008). Pro-

sessijohtamisen edellytyksenä on kirjallisesti määritetyt työryhmien tehtävät ja vastuualueet (Lecklin 2006). Prosessijohtaminen antaa paremman mahdollisuuden johtaa ja kehittää toimintaa kokonaisuutena huomioiden organisaation resurssit (Lecklin 2006) Kirjallisesti sovitut työtehtävät lisäävät prosessien läpinäkyvyyttä, mikä puolestaan lisää toiminnan tehokkuutta (Pesonen 2007).

Toimiva tiimityöskentely vaatii työntekijöiltä vuorovaikutustaitoja (Kamensky 2015, Puusa ja Ala-Korttesmaa 2019). Vuorovaikutus on yksi asiantuntijaorganisaation menestykseen keskeisimmän vaikuttava tekijä (Puusa ja Ala-Korttesmaa 2019). Siihen sisältyvät yrityksen, yksilön ja ympäristön väliset vuorovaikutussuhteet (Kamensky 2015). Yrityksen sisäiseen vuorovaikutukseen kuuluvat yksilön vuorovaikutustaitojen lisäksi viestintä ja palautteen antaminen (Puusa ym. 2011). Organisaatorakenteen muutoksella voidaan vaikuttaa yrityksen sisäiseen viestintään (Harisalo 2008, Kamensky 2015). Prosessijohtaminen ja tiimeissä työskentely on yksi tapa parantaa organisaation sisäistä viestintää ja palautteen antamista. Usein palautteen antamisen ajatellaan kuitenkin olevan ainoastaan esimiesten tehtävä (Juuti 2017). Palautteen tulisi kuitenkin olla dialogimaista ja myös työntekijöiden keskinäistä, jotta organisaation kehittyminen olisi tehokasta (Manka ym. 2010).

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli kehittää toimintatutkimuksen avulla apteekin toiminnan laatua sekä tehostaa toimintaa ja resurssien käyttöä. Tarkoituksena oli laatia apteekilta puuttuvat laatutyöhön tarvittavat työvälineet kuten toimintakäsikirja ja henkilöstökortit.

Aineisto ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jolle on ominaista syklinen rakenne, joka koostuu suunnittelu-, toiminta-, havainnointi-, reflektointi- ja uudelleensuunnitteluvaiheista (Heikkinen ym. 1999, Metsämuuronen 2008). **Kuvassa 1** on esitetty tämän tutkimuksen vaiheet.

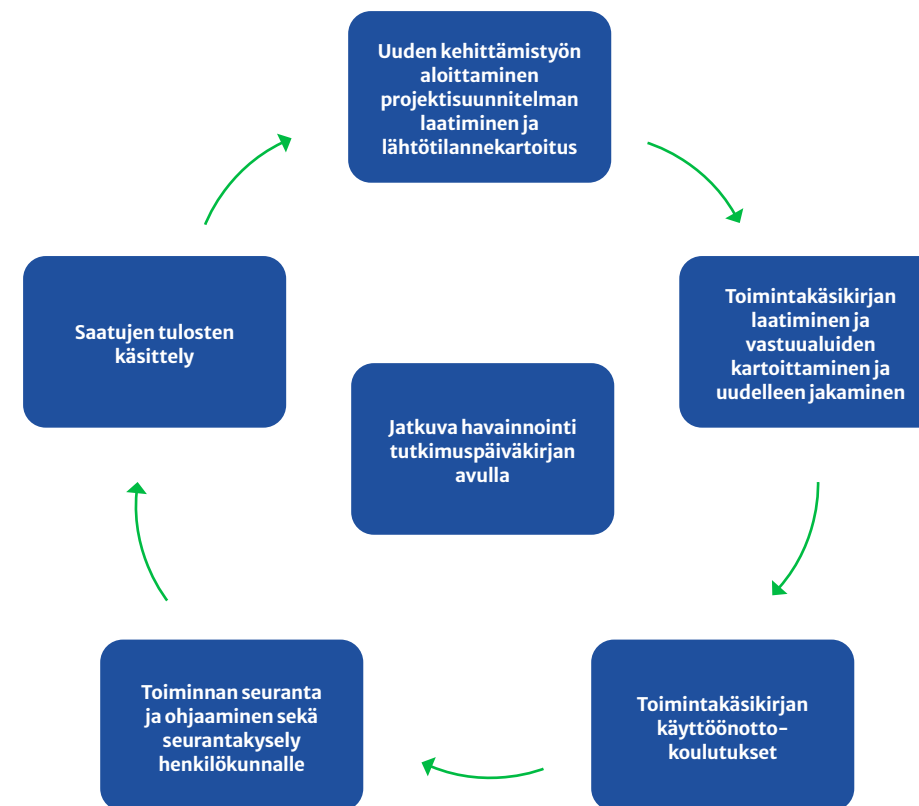
Tutkimus toteutettiin Kainuussa sijaitsevassa apteekissa huhtikuun 2019 ja syyskuun 2020 välisenä aikana. Tutkimuksen suunnitte-

lusta ja toteutuksesta vastasi yksi apteekin proviisoreista, ja hänen lisäksi toinen proviisori ja apteekkari osallistuivat tutkimusaineiston keräämiseen. Tutkimus koostui aloituspala- verista ja lähtötilannekyselystä, laatutyöhön tarvittavien välineiden kehittämisestä ja toimintakäsikirjan käyttöönottamiseen liittyvistä pienryhmäkoulutuksista sekä seurantakyselystä. Proviisorit pitivät tutkimuksen ajan tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjattiin tutkimuksen aikaiset havainnot ja uudet ideat.

Tutkittavan apteekin lähtötilanne

Tutkimuskohteena oli Kainuussa sijaitseva kauppakeskusapteekki. Vuonna 2019 apteekista toimitettiin noin 155 000 reseptiä ja henkilökuntaan kuului apteekkarin lisäksi kaksi proviisoria, 10 farmaseuttia ja kuusi lääketeknikoa tai teknistä työntekijää.

Apteekissa oli toimintaohjeet ja työohjeet keskeisimmille toimintoille. Lisäksi apteekkiin oli muodostettu viisi työryhmää muun muassa annosjakelulle ja lääkkeenvalmistukselle. Muilta osin työntekijöiden toimenkuissa oli päällekkäisyyksiä, ja vähäisemmistä työtehtävistä puuttui joko vastuuhenkilö tai varavastuuhenkilö. Yrityksen kannalta keskeisimmät toiminnot oli selkeästi organisoitu, mutta kirjallista aineistoa rakenteista ei juuri ollut. Laatu lisäävistä dokumenteista puuttuivat toimintakäsikirja ja henkilöstön vastuualueita ja osaamista kokoavat henkilöstökortit. Apteekkarin ja työntekijöiden välisissä kehityskeskusteluissa oli ennen tätä tutkimusta tullut ilmi vastuualueiden jakamiseen, viestintään ja palautteen antamiseen liittyviä kehitystarpeita. Samansuuntaisia tarpeita oli noussut esiin myös apteekissa aikaisemmin toteute-



Kuva 1. Toimintatutkimus eteni vaiheittain, syklisenä prosessina suunnitteluvaiheesta toiminta-, havainnointi- ja reflektointivaiheiden kautta uudelleen suunnitteluvaiheeseen.

tussa työhyvinvointitutkimuksessa (Hannus 2018).

Tiedonhankintamenetelmät

Henkilökuntakyselyt. Toimintatutkimuksen aikana tehtiin kaksi henkilökuntakyselyä: lähtötilanne- ja seurantakysely (**Liite 1**). Kyselyt jaettiin apteekin vakituksille työntekijöille (n = 19). Tutkimukseen osallistuvien ryhmästä suljettiin pois apteekkari sekä farmasian oppilaat, kesätyöntekijät, vuokratyöntekijät ja muut lyhytaikaiset sijaiset. Lyhytaikaisessa työsuhteessa olevat työntekijät suljettiin pois henkilökuntakyselyistä, koska tutkimus keskittyi apteekin pitkäjänteiseen kehittämiseen. Kyselyt toteutettiin paperisina kyselyinä, ja vastaustaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kyselyihin vastaaminen oli vapaaehtoista.

Lähtötilannekysely koostui yhdeksästä ja seurantakysely kahdeksasta kysymyksestä (**Liite 1**). Lähtötilannekyselyllä kartoitettiin vastuualueiden jakautumista apteekissa. Seurantakyselyllä selvitettiin vastuualueiden jakautumisen lisäksi, kuinka toimintakäsikirjan käyttöönottoa voitaisiin tehostaa ja kuinka luotua työryhmäjärjestelmää voitaisiin kehittää. Lisäksi kyselyllä selvitettiin toimintakäsikirjan käyttöönoton jälkeen tapahtuneita muutoksia viestinnässä ja palautteen antamisessa. Kyselyjen vastaukset ryhmiteltiin viiteen kokonaisuuteen: työntekijän omat vastuualueet, vastuualueiden puuttuminen/jakautuminen, apteekin toiminta ja kehittäminen, toimintakäsikirja ja työryhmät sekä muut asiat. Saatua vastausta hyödynnettiin tutkimuksen seuraavissa vaiheissa, kuten työryhmätaulukon laatimisessa ja vastuualueiden uudelleen jakamisessa.

Tutkimuspäiväkirja. Koko toimintatutkimuksen ajan apteekin proviisorit keräsivät tutkimuspäiväkirjaan tekemiään havaintoja ja henkilökunnan antamia kehittämisideoita. Tutkimuspäiväkirja toimi samalla lokipäiväkirjana, josta tarvittaessa pystyttiin selvittämään yksittäisen asian kehittymistä projektin aikana. Tutkimuspäiväkirja oli sähköisessä muodossa proviisorien tietokoneella, ja siihen tehtiin kirjauksia aina tarvittaessa. Päiväkirjamerkinnot olivat vapaamuotoisia, mutta niistä tuli ilmetä tehty havainto tai toimenpide, ketkä havain-

nosta olivat keskustelleet sekä milloin ja kuka kirjasi havainnon projektipäiväkirjaan. Päiväkirjamerkinnot analysoitiin ja luokiteltiin kolmeen pääryhmään *vastuunjaon selkeyttämiseen, apteekkitoiminnan ja viestinnän kehittämiseen* sekä *tutkimuksen etenemiseen liittyviin merkintöihin*. Lisäksi päiväkirjaan merkityt henkilökunnalta saadut kehittämisideat käsiteltiin tutkimuksen aikana.

Toiminnan kehittämisen välineet

Toimintakäsikirja. Tutkimuksen aikana apteekille luotiin toimintakäsikirja. Toimintakäsikirjaa varten määriteltiin apteekin ydin- ja tukiprosessit sekä tehtiin prosessikaaviot. Toimintakäsikirja laadittiin apteekin toimintaohjeiden perusteella. Jokaisesta prosessista, josta oli laadittu toimintaohje, tehtiin lyhyt prosessikuvaus. Prosessikuvaus viitattiin prosessia ohjaaviin toiminta- ja työohjeisiin, prosessin työryhmään ja lähiesimieheen. Monimutkaisemmista prosesseista tehtiin myös prosessikaaviot, jotta prosessin eri vaiheet olisi helpompi havaita. Toimintakäsikirjasta tuli kolmekymmentä sivuinen tiedosto, joka on luettavissa apteekin intranetissä. Intranetti valittiin jakelukanavaksi, jotta käsikirja olisi helposti koko henkilökunnan saatavilla.

Henkilöstökortit/työryhmätaulukko. Tutkimusprojektin aikana oli tarkoitus laatia henkilöstökortit vakinaisessa työsuhteessa oleville työntekijöille. Ajatus henkilöstökorttien laatimisesta perustui lähtötilannekyselyn tuloksiin ja apteekin tarpeeseen. Henkilöstökorttien suunniteltiin sisältävän kustakin työntekijästä esimerkiksi seuraavia tietoja: henkilökohtaiset vastuualueet, tietojärjestelmien käyttöoikeudet ja avainten tunnukset. Toimintatutkimuksen aikana kaikkia henkilöstökortteja ei kuitenkaan laadittu, koska päädyttiin käyttämään työryhmämallia vastuualueiden jakamisessa. Prosessijohtamisessa yrityksen toiminnot on jaettu prosesseihin, joille on nimetty vastuutyöryhmä tai vastuuhenkilö eli prosessin omistaja (Lecklin 2006).

Tiedottaminen ja koulutus. Tutkimuksen aikana henkilökunnalle kerrottiin tutkimuksen eri vaiheista apteekin intranetissä ja keskusteluissa arkityön ohessa. Tiedottamisesta ja

Taulukko 1. Apteekin vakituinen henkilökunta sekä henkilökuntakyselyihin ja niiden eri teemoihin vastanneet.

Henkilöstöryhmät ja kysymysten teemat	Lähtötilannekysely huhtikuu 2019 (kysymyksiin/kyselyyn vastanneet)	Seurantakysely syyskuu 2020 (kysymyksiin/kyselyyn vastanneet)
Farmaseuttinen henkilökunta Työntekijän omat vastuualueet Vastuualueiden puuttuminen/jakautuminen Apteekin toiminta ja kehittäminen Toimintakäsikirja ja työryhmät Muut asiat	n = 12 12/12 9/12 12/12 ei kysymyksiä 5/12	n = 15 11/11 11/11 8/11 11 / 11 5/11
Tekninen henkilökunta Työntekijän omat vastuualueet Vastuualueiden puuttuminen/jakautuminen Apteekin toiminta ja kehittäminen Toimintakäsikirja ja työryhmät Muut asiat	n = 7 6/6 3/6 6/6 ei kysymyksiä 2/6	n = 6 3/3 3/3 0/3 1/3 3/3

tutkimukseen liittyneistä koulutuksista vastasi tutkimusta suorittava proviisori. Yleisen tiedottamisen lisäksi molempien henkilökunnalle suunnattujen kyselyiden mukana oli lyhyt saattekirje, jossa kerrottiin toimintatutkimuksesta ja sen tavoitteista.

Varsinaiset toimintatutkimukseen kuuluvat koulutustilaisuudet pidettiin kolmena noin tunnin mittaisena samansisältöisenä pienryhmätilaisuutena, joista johonkin jokainen työntekijä osallistui. Koulutuksessa käsiteltiin käynnissä olevaa tutkimusta, apteekin toimintakäsikirjan käyttöönottoa ja työryhmäjakoa. Koulutustilaisuuden alussa oli luento-tyyppinen osuus, jonka jälkeen oli varattu aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle. Keskustelujen tavoitteena oli tehdä tilaisuudesta henkilökuntaa osallistava.

Tulokset

Henkilökuntakyselyt. Lähes koko henkilöstö vastasi henkilökuntakyselyihin (**Taulukko 1**). Lähtötilannekyselyyn vastasivat yhtä lukuun ottamatta kaikki työntekijät, ja seurantakyselyyn vastasi 67 % työntekijöistä. Erityisesti farmaseuttisen henkilökunnan vastausaktiivisuus oli korkea. Lähtötilannekyselyyn vastasivat kaikki farmaseuttiseen henkilökuntaan

kuuluvat, ja seurantakyselyynkin vastasi lähes 70 % farmaseuttisesta henkilökunnasta. Lääketeknikoista ja teknisistä työntekijöistä lähtötilannekyselyyn vastasi yhtä henkilöä vaille kaikki työntekijät, ja seurantakyselyyn vastasi puolet tähän henkilöstöryhmään kuuluvista.

Henkilökuntakyselyiden kysymykset jaettiin viiteen pääryhmään teemoittain (**Taulukko 1**). Jokainen työntekijä vastasi vastuualueisiinsa liittyviin kysymyksiin molemmissa kyselyissä. Omiin vastuualueisiin liittyvät vastaukset koskivat sekä apteekin prosesseihin että itsehoitohyllyihin liittyviä vastuualueita. Työryhmätaulukossa vastuualueet kuuluivat seuraaviin ydin- ja tukiprosesseihin: lääkkeet ja niiden toimittaminen, lääkevalmistus, verkkoapteekki ja verkkosivut, lisäpalvelut, hallinto, yleiset tehtävät, kassa- ja laskutustoiminnot, lääkelogistiikka, laitteiden ja tilojen seuranta sekä markkinointi ja kampanjat. Itsehoidon hyllyvastaavat oli nimetty ennen tutkimuksen alkamista. Proviisorit laativat työryhmätaulukon vastuualueisiin ja prosesseihin liittyvien vastausten avulla (**Liite 2**).

Toiminnan kehittämiseen liittyviin avoimiin kysymyksiin tuli vähemmän vastauksia kuin työntekijän omaan toimenkuvaan liittyviin kysymyksiin. Lähtötilannekyselyssä kehit-

tämiskohteina mainittiin vastualueiden epä-tasa-arvoinen jakautuminen, suunnitelmallisuuden puute vastualueiden jakamisessa sekä riittämätön palaute ja viestintä. Vastualueiden jakautumista kommentoitiin muun muassa näin:

”Olisi hyvä, että vastuuta/tehtäviä jaettaisiin tasapuolisesti ja suunnitelmallisemmin eri ihmisille” (lähtökysely, farmaseutti 7).

”Minulla on riittävästi vastuualueita, en halua muita vastuualueita” (lähtökysely, farmaseutti 2).

Seurantakyselyssä ei tullut yhtään kommenttia vastualueiden epätasa-arvoisesta jakautumisesta eikä suunnitelmallisuuden puutteesta.

Toimintakäsikirjaan ja työryhmätalukoon liittyviä avoimia kysymyksiä esitettiin henkilökunnalle seurantakyselyssä. Saatujen vastausten perusteella toimintakäsikirjaa pidettiin tarpeellisena, mutta vaikealukuisena dokumenttina. Lisäksi ehdotettiin säännöllisiä pienryhmäkoulutuksia toimintakäsikirjan käyttönotosta. Laadittuja uusia materiaaleja ja niiden käytettävyyttä kommentoitiin muun muassa seuraavilla tavoilla:

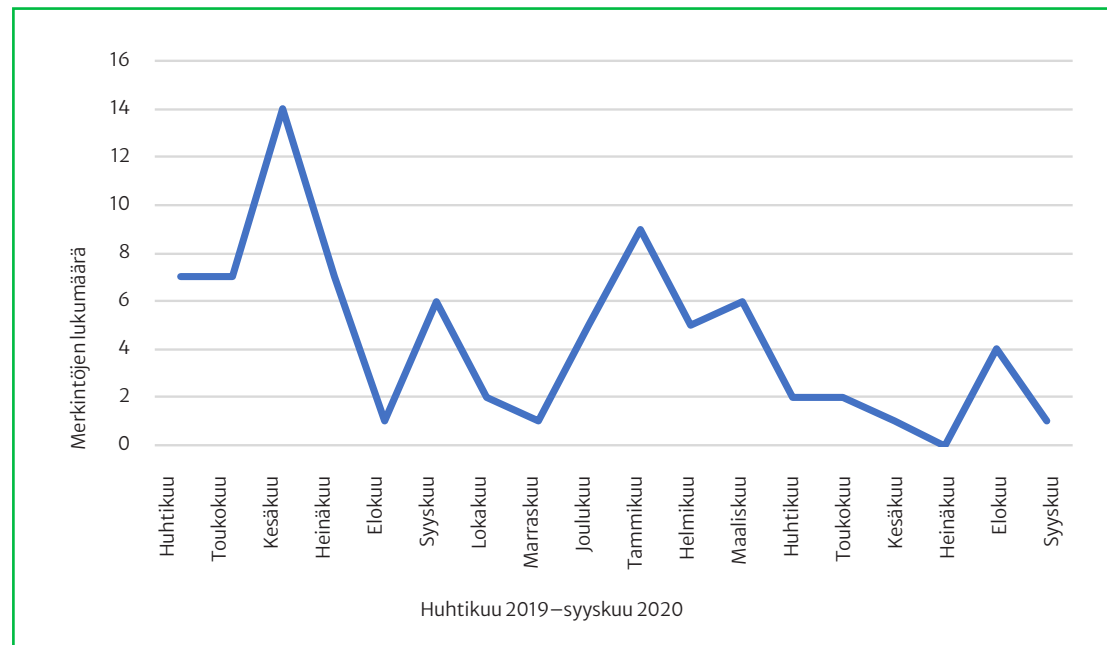
”Perehdytyksessä esitettävä toimintakäsikirja uudelle työntekijälle (mistä löytyy/mitä löytyy)” (seurantakysely, tekninen työntekijä 5).

”Ryhmille pitäisi varata enemmän aikaa paneutua rauhasa asiaan” (seurantakysely, farmaseutti 5).

”Tässä vaiheessa ei tule ajatuksia kehittämiseen vielä. Osaltani työryhmiin, joihin kuulun homma on toiminut ok”. (seurantakysely, farmaseutti 4).

Sekä lähtötilanne- että seurantakyselyissä toivottiin lisää viestintää ja palautteen antamista. Lähtökyselyn vapaassa kommentoinnissa tuli pyyntö sähköisestä palautelaatikosta, johon voi antaa palautetta ja kertoa kehitysideoita anonyymisti. Huhtikuussa 2019 otettiin käyttöön palautelaatikko apteekin intranettiin, josta tiedotettiin henkilökuntaa sekä suullisesti että intranetissä. Tutkimuksen aikana ei tullut yhtään kommenttia palautealustaan. Viestintää ja palautteen antamista kommentoitiin seurantakyselyssä esimerkiksi seuraavalla tavalla:

”Minun mielestäni (viestintä ja palaute) eivät ole muuttuneet mitenkään. Palautetta ei edelleenkaan hirveän usein saa ja viestintää voisi edelleen parantaa”. (seurantakysely, farmaseutti 2).



Kuva 2. Tutkimuksen aikana tehtyjen tutkimuspäiväkirjamerkitöjen kuukausittaiset lukumäärät (n = 80).

Taulukko 2. Tutkimuspäiväkirjamerkitöjen lukumäärät luokittain, merkinnöissä olleiden kehitysideoiden toteutus ja esimerkkejä toteutetuista kehitysideoista.

	Tutkimuspäiväkirjamerkitöjä (n = 80)		
	Vastuun- jaon selkeyttäminen (n = 28)	Apteekin toiminnan ja viestinnän kehittäminen (n = 32)	Tutkimuksen etenemiseen liittyvät merkinnät (n = 20)
Merkitöjen toteutus			
Toteutettiin	24 ¹⁾	24 ²⁾	10 ³⁾
Ei toteutettu	4	1	1
Havainto/kommentti (ei varsinaista kehitysideaa)	0	7	9

1) Esimerkkejä vastuunjaon selkeyttämiseen liittyneistä toteutetuista kehitysideoista:

- Hoitokotien tilauksia käsittelevän farmaseutin työnkuvan selkeyttäminen. (farmaseutti 7)
- Virheellisten suoratilistusten tarkastaminen. (proviisorit)
- Takafarmaseutin työnkuvan selkeyttäminen. (proviisorit)
- Uutuuskien ilmoittaminen ja valikoimasta poistuvien ilmoittaminen verkkoapteekkiä varten. (farmaseutti 1)
- Itsehoitotuotteiden vanhevien tarkastaminen ja merkintä intranettiin. (proviisorit)
- Kanta-lomakkeet, tililomakkeet yms. Tulostaminen. (proviisorit)
- Tilausten teko (erikoisemmat tukut), ja niihin liittyvät muut toiminnot, kuten palautukset. (tekninen työntekijä 1)
- Varahenkilö avuksi verkkoapteekkiä ja kotisivua varten. (proviisorit)
- Markkinointikansion päivitys ja muuttaminen sähköiseen muotoon. (kampanjatyöryhmä)
- Apteekin yleiseen sähköpostin lukeminen ja viesteihin vastaaminen. (tekninen työntekijä 5)
- Siivoustyöryhmän lisääminen työryhmätalukoon. (proviisorit)
- Inventointityöryhmän perustaminen. (tekninen työntekijä 7)
- Pahvien vienti (vain yksi tekninen huolehti pahveista). (proviisorit)
- Varahenkilö verkkokoulutautumaan varmennekorttirekisteröijäksi. (proviisorit)
- Yleisen tietosuojaa-asetuksen (GDPR) velvoittama asiakasrekisterin ylläpitämiselle vastuuhenkilö (proviisorit)

2) Esimerkkejä apteekin toiminnan ja viestinnän kehittämiseen liittyneistä toteutetuista kehitysideoista:

- Tukkujen poikkeava toimitusaikataulu pitkien pyhien yhteydessä (tarkistuslista). (tekninen työntekijä 2)
- Laaditaan uusi toimintaohje ryöstöihin ja uhkaavat asiakastilanteet. (apteekkari ja proviisorit)
- Easymedi-tilausohjelman käytön perehdytys farmaseuteille. (farmaseutti 7)
- Ajanvaraaminen kampanjainfoille. (farmaseutti 3)
- LHKA- koulutus yhdelle farmaseutille. (proviisorit)
- Asiakasrekisteri toimintaohje, päättäneiden tiliasiakkuuksien käsittely, asiakasrekisterin siivoaminen (GDPR). (farmaseutti 11)
- Hyllyvastaavataulukon päivittäminen. (proviisorit)
- Robotin saldoero-poikkeamien säännöllinen tarkastaminen osana inventointia. (proviisorit)
- Poikkeavat aukioloajat Preston kalenteriin. Aukioloaikojen tiedottaminen. (farmaseutti 8)
- Kehittämis- ja palautelaatikko intraan. (farmaseutti 8)
- Toimitusvirheiden purkutalaisuudet. (farmaseutti 8)
- Jääkaappien uudelleen järjestäminen menekin mukaan. (proviisorit)
- Annosjakelutöypisteen ja hoitokotien tilausten töypisteen paikkojen vaihtaminen keskenään. (farmaseutti 5)

3) Esimerkkejä tutkimuksen etenemiseen liittyneistä toteutetuista kehitysideoista:

- Siirtyminen henkilöstökorttimallista työryhmämalliin (apteekkari ja proviisorit)
- Toimintakäsikirjakoulutusten pitäminen pienryhmissä (apteekkari ja proviisorit)

Tutkimuspäiväkirja. Tutkimuspäiväkirjaan merkittiin keskeisimmät havainnot ja apteekin toiminnan parannusehdotukset. Yhteensä päiväkirjamerkintöjä tehtiin 80 kappaletta (**Kuva 2**). Päiväkirjamerkintöjen määrät vaihtelivat tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimuksen alussa päiväkirjamerkintöjä oli enemmän kuin loppupuolella. Aloitusvaiheen lisäksi toinen selkeästi aktiivinen vaihe tutkimuksessa oli tammikuussa 2020. Tällöin apteekin toimintakäsikirja valmistui ja henkilöstö perehtyi siihen pienryhmäkoulutuksissa. Kesäisin merkintöjen määrä oli vähäisempää.

Tutkimuspäiväkirjan merkinnät luokiteltiin kolmeen pääryhmään: *vastuunjaon selkeyttämiseen, apteekin toiminnan ja viestinnän kehittämiseen sekä tutkimuksen etenemiseen liittyviin merkintöihin* (**Taulukko 2**). Päiväkirjan 80 merkinnästä 64 sisälsi jonkin kehitysidean ja

16 merkintää sisälsi yleisiä havaintoja ja kommentteja apteekin toiminnasta ja meneillään olleesta tutkimuksesta. Tutkimuksen alussa oli kirjattu enemmän kehitysideoita ja lopussa puolestaan enemmän yleisiä havaintoja ja kommentteja.

Apteekin johto tarkasteli jokaista havaintoa ja kehitysideaa, ja tämän jälkeen kehitysidea joko hyväksyttiin tai perustellusti hylättiin. Tutkimuksen aikana hyväksyttiin 58 kehitysideaa ja hylättiin kuusi kehitysideaa (**Taulukko 2**). Suurin osa hyväksytyistä kehitysideoista liittyi vastuunjaon selkeyttämiseen sekä apteekin toiminnan ja viestinnän kehittämiseen. Syy hylkäämisiin oli nykyisen toimintamallin toimivuus tai apteekista riippumaton syy.

Esimerkiksi toimitusvirheiden käsittely pienryhmissä jätettiin toistaiseksi toteutta-

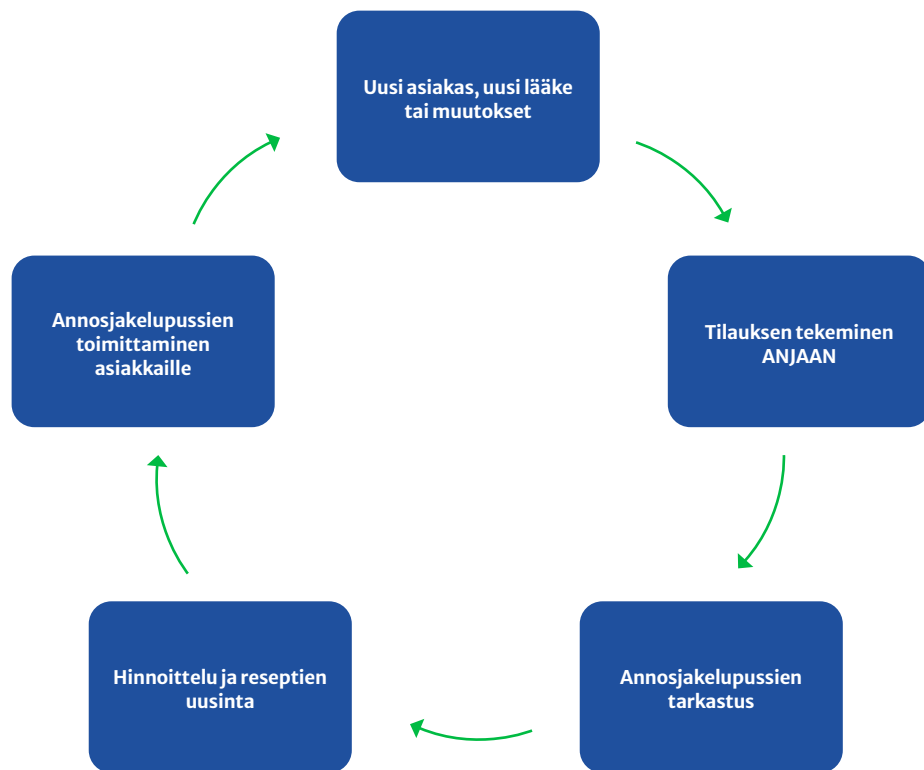
matta ja jatkettiin edelleen käytössä olevalla toimintamallilla, jossa toimituspoikkeamaan johtanut tilanne käytiin läpi toimituspoikkeaman tehneen farmaseutin kanssa, tiedotettiin yleisesti toimituspoikkeamasta ja selvitettiin toimituspoikkeamaan liittyvä juurisyy. Apteekista riippumaton syy oli esimerkiksi sopivan koulutustarjonnan puute.

Suuri osa vastuunjaon selkeyttämiseen liittyneistä tutkimuspäiväkirjamerkinnöistä koski yksittäisten työtehtävien jakamista ja vastuuhenkilön nimeämistä. Esimerkiksi yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) velvoittamalle asiakasrekisterin aktiiviselle ylläpitämiselle ei ollut nimettyä vastuuhenkilöä. Projektin aikana nimettiin vastuuhenkilö ja apteekin asiakasrekisterejä alettiin ylläpitää aktiivisesti. Työtehtävien jakamiseen ja vastuuhenkilön nimeämiseen liittyvät merkinnät vähenivät tutkimuk-

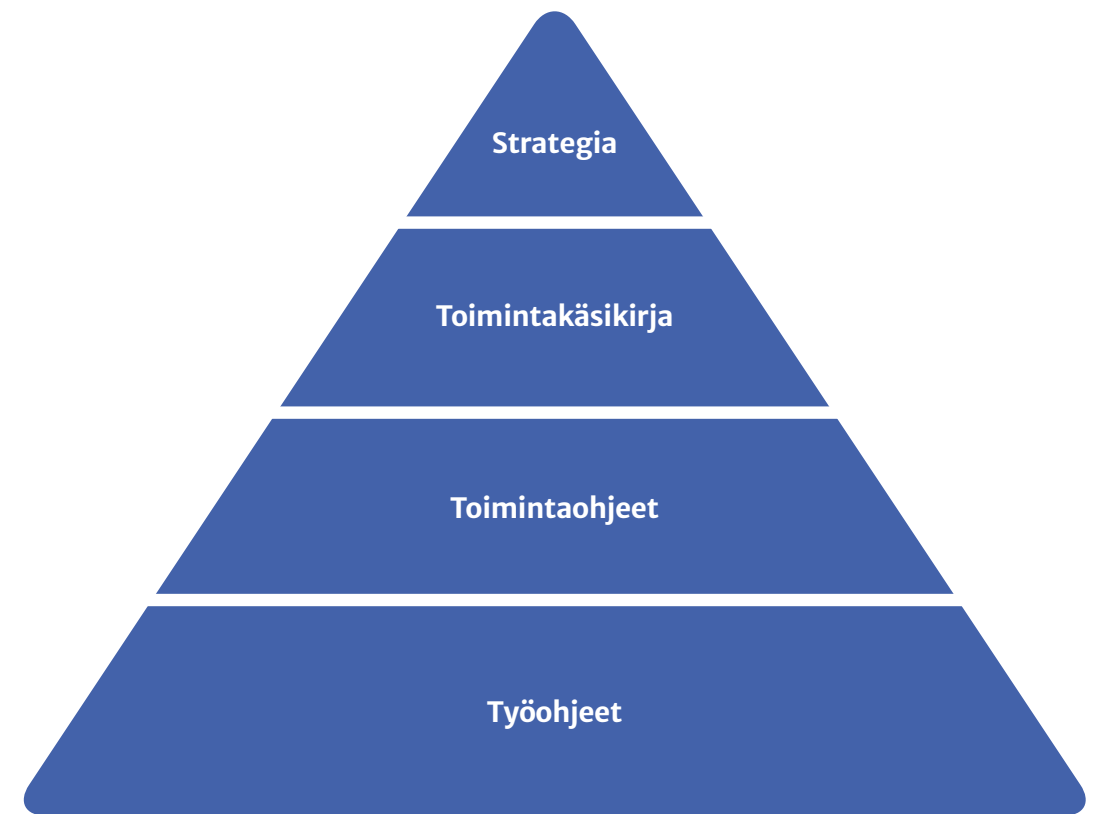
sen edetessä.

Laajemmista tutkimuspäiväkirjaan merkityissä kysymyksissä tarkasteltiin työntekijän koko toimenkuvaa. Esimerkiksi takafarmaseutin ja hoitokotien tilauksia käsittelevän farmaseutin työtehtävien havaittiin olevan osittain päällekkäiset, jolloin tehtäviä saattoi jäädä tekemättä tai niitä yritettiin tehdä kahteen kertaan. Näistä farmaseuttien kiertävistä työtehtävistä laadittiin työnkuvaukset, jotka selkeyttivät työnjakoa. Työnkuvauksen laatiminen selkeytti toimintaa.

Toimintakäsikirja. Apteekin toimintakäsikirja otettiin käyttöön henkilökunnalle pidettyjen pienryhmäkoulutusten jälkeen helmikuussa 2020. Sähköinen toimintakäsikirja julkaistiin apteekin intranetissä. Toimintakäsikirja luotiin tukemaan apteekin strategiaa tavoitteita.



Kuva 3. Kuvaus annosjakeluprosessin vaiheista, jotka koostuvat lääkityslistaan liittyvistä muutoksista, annosjakelupussien tilaamisesta, annosjakelupussien tarkastamisesta, hinnoittelusta ja annosjakelupussien toimittamisesta asiakkaalle.



Kuva 4. Apteekin ohjeistuksen eri tasot (mukaillen Lecklin 2006).

Siinä kuvattiin prosessikaavioina apteekin keskeisimmät toiminnot, joiden katsottiin olevan tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeitä. Toiminnot jaettiin ydin- ja tukiprosesseihin ja prosesseille nimettiin vastuutyöryhmät, joiden työtehtävät, vastuut ja velvollisuudet kuvattiin prosessin yhteydessä. Toimintakäsikirja sisälsi yhteensä 23 prosessikuvausta ja neljä liitettä. **Kuvassa 3** on esitetty esimerkkinä annosjake-luprosessin kuvaus. Jokaiseen prosessikuvaukseen lisättiin myös viittaus voimassa oleviin toiminta- ja työohjeisiin. Toimintaohjeet ovat virallisia apteekkarin hyväksymiä ohjeistuksia, joilla tavoitellaan yhtenäistä ja laadukasta tehtävien suorittamista. Työohjeet ovat toimintaohjeita tukevia yksinkertaistettuja ohjeita toiminnan käytännön toteuttamiseen. Toimintakäsikirjan suhdetta muihin ohjeistuksiin ja apteekin strategiaan on kuvattu **Kuvassa 4**.

Toimintakäsikirjan liitteeksi valittiin *Apteekin työryhmät* -taulukko, *Hyllyvastaava*-taulukko, *Työntekijän perehdytyslomake* ja *Apteekin toiminta- ja työohjeiden sisällysluettelo*. Liitteiden valintaperusteena pidettiin toimintakäsikirjan luettavuuden parantamista.

Työryhmätaulukko. Tutkimuksen aikana päädyttiin henkilöstökorttien sijasta luomaan työryhmätaulukko (**Liite 2**). Apteekissa oli työryhmäajattelu jo valmiiksi käytössä, ja keskeisimmille prosesseille oli muodostettu työryhmät. Tällaisia prosesseja olivat annosjakelu, lääkevalmistus, laskutus ja logistiikka. Apteekin proviisorit keräsivät ja merkitsivät vastuualueet ja työryhmät taulukkoon lähtötilannekyselyn ja henkilökunnan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Vastuualueet jaettiin apteekin toimintakäsikirjassa määriteltyjen ydin- ja tukiprosessien mukaisesti kymmeneen pääryhmään. Työryhmiä muodostui yhteensä 41. Kussakin työryhmässä oli ryhmän vetäjän lisäksi 1–4 muuta jäsentä. Lisäksi jokaiselle ryhmälle nimettiin lähiesihenkilö. Prosessin laajuus ja sisältö vaikuttivat työryhmän kokoon ja koostumukseen. Osa työryhmistä, kuten kampanjatyöryhmä, kokoontui säännöllisesti ja siihen kuului kaikkien henkilöstöryhmien edustajia. Toinen esimerkki tiiviimmistä, tiiminkaltaisesta työryhmästä oli annosjakelutyöryhmä, joka koostui farmaseuteista. Osa työryhmistä oli kooltaan pieniä, eikä

niiden toiminta vaatinut säännöllistä kokouksumista. Tällaisia työryhmiä olivat esimerkiksi lääkekuljetustyöryhmä ja lääkejätetyöryhmä.

Pohdinta

Tutkimuksen aikana laadittu toimintakäsikirja auttoi tärkeimpien prosessien tunnistamisessa ja kuvaamisessa. Samalla apteekin toiminnan kokonaisuus sekä prosessien ja työvaiheiden väliset yhteydet tulivat selkeämmiksi. Tutkimuksen aikana havaittiin puuttuvat ja vaillinaiset ohjeistukset, sekä prosesseihin liittyvät epäjatkuvuuskohtat. Epäjatkuvuuskohtia esiintyi muun muassa prosessien ja työtehtävien välillä, ja ne aiheuttivat työtehtävien keskeytymisiä ja päällekkäisyyksiä. Selkeiden prosessikuvausten on havaittu tehostavan yritysten toimintaa ja johtamista kokonaisvaltaisesti (Pesonen 2007, Kamensky 2015).

Prosessien kuvaaminen ja toimintakäsikirjan laatiminen olivat tutkimuksen työläimmät ja hitaimmat vaiheet. Jatkossa toimintakäsikirjan ja muun laatutyöhön liittyvän materiaalin päivittäminen on kuitenkin helpompaa, koska ne ovat nyt olemassa. Toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi, jolloin myös toimintakäsikirjaa tulee päivittää säännöllisesti (Lecklin 2006, Pesonen 2007). Tällä hetkellä toimintakäsikirjan luettavuutta tulisi parantaa, jotta se tukisi paremmin apteekin arkea. Seuraavassa toimintakäsikirjan versiossa kuvien määrää tulee lisätä ja mahdollisuuksien mukaan tiivistää käsikirjan rakennetta.

Ennen tätä tutkimusta apteekissa toteutetussa työtyytyväisyyskyselyssä vastuualueiden epätasaiseen jakautumiseen sekä viestintään ja palautteen antamiseen liittyvät ongelmat nousivat esiin työtyytyväisyyttä heikentävinä tekijöinä (Hannus 2018). Samat kehittämis-kohteet nousivat esiin myös tähän tutkimukseen kuuluneessa lähtötilannekyselyssä. Tutkimuksen aikana vastuualueita saatiin selkeytettyä ja jaettua tasaisemmin, eikä seurantakyselyssä tuotu enää esiin niihin liittyviä ongelmia. Tähän tutkimukseen kuuluneissa kyselyissä ei ollut suoria työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä, joten tulosten perusteella ei ole mahdollista arvioida tutkimuksen vaikutusta työhyvinvointiin.

Tässä tutkimuksessa vastuualueiden sel-

keittäminen ja tasaisempi jakaminen toteutettiin työryhmämallin ja työryhmätaulukon avulla. Selkeiden työnkuvien ja vastuunjaon on havaittu lisäävän työntekijän omaan työhönsä liittyvää hallinnan tunnetta, joka puolestaan lisää työn iloa ja vähentää stressiä (Pakka ja Rätty 2010, Manka 2013, Nummelin 2020). Tässä toimintatutkimuksessa työryhmäajattelun vahvistaminen lisäsi työntekijöiden vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Osallistava johtaminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaansa lisäävät tutkimusten mukaan työtyytyväisyyttä (Pakka ja Rätty 2010, Manka 2013).

Henkilökunnalle suunnatun lähtötilanne- ja seurantakyselyn tavoitteena oli saada tietoa, jonka avulla voitaisiin kehittää apteekin toimintaa. Lähtötilannekyselyn avulla saatiin laatu- ja prosessiajattelu tuotua yleiseen keskusteluun ja henkilökunta aktiivisesti mukaan kehitysprojektiin. Toimintatutkimukselle tyypillisesti kyselyillä ja haastatteluilla sitoutetaan henkilökunta yhteistyössä kehittämään ja tarkkailemaan tutkimuskohteen toimintaa (Metsämuuronen 2001). Nyt tehtyjen henkilöstökyselyiden kysymykset olisi pitänyt laatia yksityiskohtaisemmiksi, jotta vastauksien kattavuutta olisi saatu lisättyä ja tarkkuutta kohdennettua paremmin. Yleisluonteiset kysymykset, kuten ”Miten kehittäisit apteekin toimintaa?” jäivät usein vaille vastausta. Avoin toiminnan kehittämiskysymyksiin on ilmeisesti vaikeampi vastata kuin suljettuihin kysymyksiin. Kysymykset pidettiin pääpiirteittäin samoina molemmissa henkilökuntakyselyissä, jotta saataisiin esille mahdollinen kehitys apteekin toiminnassa. Toisaalta esimerkiksi pienryhmäkeskustelutilaisuudet tai haastattelut olisivat saattaneet tuoda lisää mielipiteitä ja kommentteja aiheeseen.

Seurantakyselyssä ilmeni, että työntekijät kokivat viestinnässä ja palautteen antamisessa olevan edelleen puutteita. Toisaalta apteekin johto havaitsi työryhmien sisäisen sekä työryhmien ja muun henkilökunnan välisen viestinnän ja palautteen antamisen lisääntyneen, kun työryhmät alkoivat selkeämmin viestiä omista vastuualueistaan muille. Ståhle ja Grönroos (1999) jakavat toimintaympäristön kolmeen ulottuvuuteen: mekaaniseen, orgaaniseen ja dynaamiseen toimintaympäristöön,

jossa mekaanista viestintää edustaa ”ylhäältä alaspäin” tapahtuva viestintä. On mahdollista, että tässä tutkimuksessa työntekijät mielsivät palautteen antamisen ja viestinnän työnjohdon ja henkilökunnan väliseksi tapahtumiksi, jolloin he eivät tarkastelleet asiaa yleisemmällä tasolla. Yhtenä syynä kapeaan työjohto-työntekijänäkökulmaan saattoi olla se, että kyseessä oli esihenkilöasemassa olevan proviisorin tekemä apteekin sisäinen toimintatutkimus. Tässä tutkimuksessa viestinnän ja palautteen kehittäminen olivat välillisiä tavoitteita. Laatutyötä käsittelevässä kirjallisuudessa mainitaan viestinnän ja palautteen antamisen paranevan työryhmäajattelun ja toimintakäsikirjan avulla (Lecklin 2006 ja Pesonen 2007). Tässä tutkimuksessa apteekin johto havaitsi työntekijöiden välisen viestinnän parantuneen, mutta henkilöstölle suunnattujen kyselyiden perusteella voidaan päätellä, että johdon omaa viestintää ja palautteen antamista tulisi jatkossa vielä kehittää.

Tutkijan kuuluminen työyhteisöön voi osaltaan vaikuttaa myös itse tutkimukseen, esimerkiksi sosiaalipsykologiassa tunnettuna Hawthorne-ilmiönä (Berthelot 2011). Ilmiössä tutkimuksen kohteena olevalla henkilöllä on taipumus muuttaa käyttäytymistään, koska hän tietää olevansa havainnoinnin kohteena. Hawthorne-ilmiö saattaa osittain selittää, miksi työntekijät eivät vastanneet apteekin toiminnan kehittämistä käsitelleisiin kysymyksiin yhtä aktiivisesti kuin omia vastuualueitaan koskeviin kysymyksiin. Toisaalta vaikuttaisi siltä, että omaan työnkuvaan liittyviin kysymyksiin oli helpompi vastata kuin apteekin kehittämistä koskeviin kysymyksiin.

Tutkimuksen aikana tehtiin lähtötilannekyselyn perusteella sähköinen palautealusta, johon työntekijät pystyivät kommentoimaan tutkimusta ja apteekin toimintaa anonyymisti. Palautealustalla pyrittiin vähentämään Hawthorne-ilmiön vaikutusta tutkimukseen. Syitä, miksi tutkimuksen aikana ei tullut yhtään kommenttia palautealustaan, tulisi vielä selvittää. Toisaalta tutkimuksen tavoitteena ei ollut tutkia työntekijöiden käyttäytymistä vaan kehittää apteekin toimintaa sitouttamalla koko henkilökunta kehitysohjon, jolloin Hawthorne-ilmiö vaikutus tutkimukseen voi olla jopa positiivinen. Henkilökunnan tie-

toisuus meneillään olevasta tutkimuksesta saattoi edistää huomion kiinnittymistä kehittämiskohteisiin ja lisätä tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävää toimintaa.

Menetelmäksi valitun toimintatutkimuksen hyödyt toiminnan kehittämisessä on osoitettu aiemmin farmasian alalla. Esimerkiksi Nørgaard ja Sørensen (2016) esittelevät artikkelissaan toimintatutkimusmetodin käyttämistä kliinisen farmasian kehittämisessä. Viime aikoina toimintatutkimusmenetelmää on käytetty myös Suomessa, esimerkiksi Miettinen ja kumppanit (2019) käyttivät sitä moniammatillisen lääkityksen arviointimallin kehittämiseen hoitokodissa. On kuitenkin vaikea arvioida, kuinka suuri osa muutoksista tapahtui toimintatutkimuksen ansiosta ja kuinka suuri osa olisi tapahtunut joka tapauksessa normaaliin toimintaan kuuluvan kehitysprosessin kautta. Joka tapauksessa laatutyön esiin nostaminen ja keskustelun aktiivointi todennäköisesti nopeuttivat prosessien ja toiminnan laadun kehittymistä.

Johtopäätökset

Tutkimuksen aikana laadittu toimintakäsikirja tuki apteekin strategisia tavoitteita, ja työryhmätaulukon avulla saatiin selkeyttä vastuun jakautumiseen. Toimintakäsikirja ja työryhmätaulukko muodostivat toisiaan täydentävän kokonaisuuden, jossa prosessikuvaus, prosessia ohjaavat ohjeistukset ja vastuualueiden jako tuotiin koko henkilökunnan tietoon. Toiminnan laadun kehittymisen ohella myös apteekin sisäinen viestintä tehostui, kun työryhmien sisäinen ja muun henkilökunnan välinen viestintä ja palautteen antaminen lisääntyivät. Vastuiden ja prosessien selkeytyminen sekä viestinnän ja palautteen antamisen lisääntyminen tehostivat toimintaa ja resursien käyttöä. Laatutyö on luonteeltaan jatkuvaa toiminnan kehittämistä, joten organisaatiolta vaaditaan myös jatkossa pitkäjänteistä sitoutumista laadittujen dokumenttien ja toimintatapojen päivittämiseen.

Summary

Streamlining pharmacy operation with the help of the quality manual and the workgroup table

Marko Honkanen*

MSc (Pharm)
Kajaani II Veturi apteekki
marko.honkanen@apteekit.net

Saana Kangas

MSc (Pharm)
Ylivieska II Savarin apteekki

Merja Niskanen

MSc (Pharm)
Owner of the Kajaani II Veturi apteekki

Kirsti Vainio

PhD (Pharm), senior lecturer (retired)
University of Eastern Finland
School of Pharmacy

Kati Sepponen

PhD (Pharm), senior lecturer
University of Eastern Finland
School of Pharmacy

Maija Lahtela-Kakkonen

PhD, university researcher
University of Eastern Finland
School of Pharmacy,

*Correspondence

Introduction: Pharmacies, like other companies, need to constantly improve their operations, use of resources, and quality of processes. By streamlining operations, companies aim to ensure their profitability also in the future. The aim of this study was to streamline pharmacy operations, by creating a quality manual as well as by giving employees the opportunity to participate in defining working groups and their responsibilities.

Materials and methods: This study between April 2019 and September 2020 employed an action research approach. Data was collected by using two questionnaires (baseline and endline) for employees. Data collection also involved keeping a research diary, wherein observations and new ideas were recorded. During the study, a quality manual and a workgroup table were created. The study proceeded step by step in an action research manner, from planning through action and observation to reflection and back to the planning phase.

Results: At the beginning of this study, the preparation of personnel cards was started. This task, however, soon turned out too laborious and the cards poorly adaptable to daily work. Therefore, this task was stopped; instead, the preparation of a workgroup table was started. For each process in the pharmacy, members of the working group, the person responsible at the group level, and the immediate supervisor were named.

At the beginning of the study, in the pharmacy, workgroup-based thinking was already present, but the workgroup table strengthened it, enhancing its visibility for employees. The pharmacy already had working groups for core processes; during this study, smaller subtasks and support processes also got their own distinct working groups. Compared to personnel cards, the workgroup table was easier to keep up to date. Responsibilities were listed in one table, facilitating understanding and pharmacy operations management. The quality manual and standard operation procedures also clarified the overall management of operations. The endline questionnaire revealed that, during the study, employees felt their ability to under-

stand the pharmacy operations and areas of responsibility improved.

Conclusions: The quality manual and workgroup table helped employees understand the pharmacy operations as a whole and comprehend the significance of the quality of work and process thinking. Well-planned quality work and bringing quality thinking into everyday work most probably also accelerated the development of pharmacy operations.

Keywords: pharmacy, quality manual, workgroup table, quality development, process management, action research

Sidonnaisuudet

Marko Honkanen on osakas Farmatools Oy:ssä, muilla kirjoittajilla ei ole sidonnaisuuksia.

Kirjallisuus

Berthelot J-M: The Hawthorne effect: Stronger than the placebo effect? *Joint Bone Spine* 78: 335–336, 2011

Hannus J: Prosessijohtaminen – ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Neljäs painos, Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä 1997

Hannus S: Työhyvinvoinnin nykytila ja kehittäminen – Case Veturi apteekki. Opinnäytetyö, Tradenomi, Liiketalous, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Kajaani 2018

Harisalo R: Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino, Tampere 2008

Heikkinen H, Huttunen R, Moilanen P: Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena, Jyväskylä 1999

Juuti P: Jaetun johtajuuden taito. 2. painos, PS-Kustannus, Juva 2017

Kamensky M: Menestyksen timantti. Talentum, Helsinki 2015

Lecklin O: Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum, Helsinki 2006

Lillrank P: Laatuajattelu. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu 1998

Manka M-L: Työn ilo. Sanoma Pro Oy, 1.–4. painos, 2013

Manka M-L, Hakala L, Nuutinen S, Harju R: Työn iloa ja imua –työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Tampere 2010

Metsämuuronen J: Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4., 3. uudistettu painos, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2008

Miettinen S, Linden-Lahti C, Vuori K, Kvarnström K, Hollström A-R, Puustinen J, Tuomi J: Moniammatillisen lääkityksen arviointimallin kehittäminen Järvenpään kotihoidossa. *Dosis* 3: 228–241, 2019

Nørgaard L S, Sørensen E W: Action research methodology in clinical pharmacy: how to involve and change. *International Journal of Clinical Pharmacy* 38: 739–745, 2016

Nummelin T: Hallitse stressiä –Tunnetaidoilla irti paineista. Atena, 2020

Pakka J, Rätty T: Työstä hyvinvointia. 1. painos. Työturvallisuuskeskus 2010

Pesonen H: Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy, Helsinki 2007

Puusa A ja Ala-Kortesmaa
S: Vuorovaikutukselliset
työyhteisötaidot asiantuntijatyössä.
Työelämän tutkimus 17:
187–201, 2019

Puusa A, Mönkkönen K ja Kuittinen
M: Onko kaikki todella vain
johtamisesta kiinni? – Alais- ja
työyhteisötaitojen kasvava merkitys
muuttuvassa työelämässä. Kirjassa:
Aineeton pääoma organisaation
voimavarana. S. 94–116.
Toim. Puusa A ja Reijonen H,
UNIpress, 2011

Reijers H: Implementing BMP
Systems: The Role of Process
Orientation. Business Process
Management Journal 12:
389–409, 2006

Reinikainen L, Hyvärinen A, Kokko
M, Jauhonen H M, Happonen P:
Apteekkien tilinpäätösanalyysi
vuosilta 2016–2019 Fimea kehittää,
arvioi ja informoi -julkaisusarja
7/2021. Lääkealan turvallisuus- ja
kehittämiskeskus Fimea,
Kuopio 2021

Stähle P, Grönroos M: Knowledge
Management – tietopääoma
yrityksen kilpailutekijä.
Helsinki, WSOY, 1999

Honkanen M, Kangas S, Niskanen M, Vainio K, Sepponen K, Lahtela-Kakkonen M:
Apteekin toiminnan kehittäminen toimintakäsikirjan ja työryhmätaulukon avulla. Dosis 38: 362–381, 2022

Liite 1. Henkilökuntakyselyt.

Lähtötilannekyselyn kysymykset

- Mitkä ovat erityisosaamisalueesi?
- Mitkä ovat vastuualueesi?
- Mistä vastuualueistasi puuttuu varahenkilö?
- Missä vastuualueissa olet varahenkilönä?
- Mitä vastuualueita toivoisit siirrettävän pois sinulta?
- Mitä vastuualueita haluaisit siirrettävän sinulle?
- Miltä alueelta apteekilta puuttuu vastuuhenkilö?
- Mitä erityisosaamista apteekkimme tarvitsee?
- Muuta kommentoitavaa

Seurantakyselyn kysymykset

- Mitkä ovat vastuualueesi?
- Missä vastuualueissa olet varahenkilönä?
- Miltä alueilta apteekilta puuttuu vastuuhenkilö tai varavastuuhenkilö?
- Millä tavoin saisimme tehostettua toimintakäsikirjan käyttöönottoa?
- Millä tavoin kehittäisit käyttöönotettua työryhmäjärjestelmää?
- Mitä erityisosaamista apteekkimme tarvitsee?
- Miten viestintä ja palautteen antaminen ovat muuttuneet toimintakäsikirjan käyttöönoton jälkeen?
- Muuta kommentoitavaa

Liite 2. Apteekin työryhmätaulukko.

1. Hallinto	Vetäjä	Työryhmän muut jäsenet	Lähiesimies	Huom.
Koulutus Oppilaan ohjaus Tietosuoja- ja tietoturva Toimintaohjeet Työvuorolistat Lomalistat Uuden työntekijän perehdyttäminen Varmennekortti Kuukauden vaihteessa tehtävät asiat Varaston arvo Kuukauden vaihteen kirjanpito Hyllyvastaavajako Sidosryhmäyhteistyö Tiedottaminen Apteekkarin toimenkuvaan kuuluvat: Proviisorit toimivat varalla				tuutorifarmaseutti
2. Yleiset tehtävät Apteekin avaaminen Apteekin sulkeminen Postin haku/kaupassa käynti Yleinen siisteys Pyykkihuolto	Vetäjä	Työryhmän muut jäsenet	Lähiesimies	Huom.
3. Asiakas-, laskutus- ja kassatoiminnot Laskutus Kassan lasku, rahatilaukset, laskutuksen seuranta Tax-free				<i>Kehityskeskustelut, rekrytointi, palkanmaksu, päivittäinen kirjanpito.</i>
4. Lääkelogistiikka Tilaukset Tilauksen purku Inventointi Huumeiden inventointi Kilotavarainventointi Lääkekuljetukset Lääkejätteiden käsittely Varastorobotti Noutoautomaatti Kela-selvittely Hyllytys ja varastopaikat Hyvitysten hakeminen Varaston seuranta Vanhenevat robotti Hyllyssä vanhenevat Varastonkierto robotti Varastonoptimointi Määräaikaiset hinnanalennukset				
5. Lääkkeet ja niiden toimittaminen Annosjakelu Easymedi				
6. Lääkevalmistus Lääkevalmistus Sopimusvalmistus, kilotavaran myyntiin hyväksyminen				

7. Verkkoapteekki, verkkosivut ja some Verkkoapteekkitilaus Verkkoapteekin ylläpito Sosiaalinen media Näyttö				
8. Laitteiden, tilojen ja toiminnan seuranta Laitteiden ja tilojen seuranta Lämpötilat Siivous Vaa'at ja muu laitteiden kunnonseuranta Mikrobiseuranta Tietotekniikka Tietokoneiden uudelleenkäynnistys				
9. Markkinointi ja kampanjat Kampanjatyöryhmä Kosmetiikka				
10. Lisäpalvelut LHA-työryhmä Lääkekaappien tarkastukset ja muut ulkopuoliset auditoinnit Liikkujan apteekki Yhdyshenkilötoiminta Astma Diabetes Tupakasta vieroittautuminen Sydän Hyllyvastaavat ovat erillisessä taulukossa				