

### **Tiivistelmä tuloksista:**

Osaamisen johtaminen on useimmiten määritelty strategialähtöiseksi johtamistoiminnaksi, jolla pyritään yrityksen tämänhetkisen osaamisen ylläpitämiseen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen varmistamiseen. Yritysten käytännön toiminnassa ja erityisesti esimiestyössä osaamisen johtaminen koetaan edelleen haasteeksi. Osaamiskartoitus on yksi yleisimmin käytetyistä osaamisen johtamisen menetelmistä. Perinteiseen osaamisen johtamisen ajatteluun perustuvat osaamiskartoitukset lähtevät liikkeelle yrityksen tämänhetkisen osaamisen kartoituksesta sekä tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen määrittelystä. Osaamistarpeita paikataan osaamiskartoituksen seurauksena useimmiten koulutuksen kautta. Perinteisistä osaamiskartoituksista tehdyt havainnot osoittavat, että osaamiskartoitukset ovat varsin usein epäonnistuneet tehtävässään yritysten ja esimiesten osaamisen johtamisen tukena. Yrityksimaailmassa ja osaamisen johtamisen tutkimuskentällä on hiljalleen alkanut kehittyä uusi näkökulma osaamisen johtamiseen ja osaamisen johtamisen menetelmien kehittämiseen. Osa tutkijoista on puhunut jopa osaamisen johtamisen paradigmanmuutoksesta.

Osaamiskeskustelu on ammattiopisto Luovin ja Ahaa Vision Oy:n yhteistyön kautta prosessinomaisesti kehitetty strategialähtöinen menetelmä, joka edustaa osaamisen johtamisen uutta näkökulmaa. Tässä tutkimuksessa empiirisen tutkimuksen kohteena oli osaamiskeskustelu Luovin esimiesten kokemana osaamiskeskustelun päivityskierroksella vuosina 2011-2012. Tutkimuskysymyksenä oli, *miten osaamiskeskustelu tukee esimiehiä osaamisen johtamisessa ja ryhmien osaamistarpeiden tunnistamisessa*. Tutkimuksessa toteutettiin kaksi esitutkimushaastattelua ja kahdeksan teemahaastattelua Luovissa erilaisia ryhmiä edustaville esimiehille.

Esimiesten kokemusten perusteella osaamiskeskustelun kautta pystyttiin tunnistamaan ryhmien ajankohtaisia ja kriittisiä osaamistarpeita. Osaamistarpeiden ominaisuuksista korostuivat erityisesti henkilöstölähtöisyys, perustehtävänmukaisuus ja konkreettisuus. Osaamiskeskustelu auttoi ryhmiä asettamaan seuraavan toimintavuoden kannalta keskeisiä osaamisen kehittämisen tavoitteita. Osaamiskeskustelu toimi asetettujen osaamisen kehittämisen tavoitteiden osalta mittarina osaamisen kehittymiselle. Osaamiskeskustelun avulla pystyttiin myös tunnistamaan ryhmien osaamisen vahvuuksia.

Esimiehet kokivat, että osaamiskeskustelun kautta osaamisen johtaminen oli selkeytynyt, ja osaamisen kehittämisen tavoitteet olivat täsmentyneet sekä Luovin tasolla että esimiestyössä. Esimiesten osaamisen johtamiselle oli osaamiskeskustelun jälkeen olemassa tuki ja perustelut. Osaamiskeskustelun koettiin aktivoivan työntekijöitä tarkastelemaan ja kehittämään omaa osaamistaan monipuolisesti. Osaamiskeskustelusta oli seurannut konkreettisia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ja yhdessä ideoitujen uusien toimintakäytäntöjen hyödyntämistä. Lisäksi osaamisesta käytävän keskustelun siirtymistä Luovin arkipäivän vuorovaikutukseen oli havaittu.

Esimiehet pitivät osaamiskeskustelua potentiaalisena käytännön työkaluna ryhmien osaamistarpeiden tunnistamiselle ja osaamisen johtamiselle arkipäivän esimiestyössä. On huomioitava, että tutkittava joukko toimi esimiesasemassa moniammatillisessa koulutusorganisaatiossa. Tutkimuksen tuloksia ei voida ankkuroida koskemaan tiettyä ammattikuntaa tai ryhmää, koska tutkittavaan joukkoon valittiin tietoisesti Luovissa erilaisia ja erikokoisia ryhmiä edustavia esimiehiä. Tutkimuksen laajempi tarkoitus oli tuoda esille osaamisen johtamisen ja osaamiskartoitusten lähtökohtia osaamiskeskustelun esimerkin kautta uudesta osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimus antoi lisäksi Luoville sekä Ahaa Vision Oy:lle teoreettista pohjaa ja empiiristä palautetta osaamiskeskustelun jatkokehittämisen tueksi.