

Strategisen osaamisen tunnistaminen ja roolien selkeyttäminen yritysoston jälkeen: Case-tutkimus

Johdanto

Yritysostot ovat organisaatioille merkittäviä murroskohtia, jotka vaikuttavat rakenteisiin, rooleihin ja osaamiseen. Työsuojelurahaston rahoittamassa hankkeessa tutkittin liiketoimintakaupalla syntyneen yrityksen osaamispääoman tunnistamista ja johtamista Core Link Oy:ssä. Suuremman organisaation osasta itsenäiseksi yritykseksi siirtyminen laajensi yrityksen työntekijöiden vastuualueita ja loi myös tilanteita, joissa roolien tehtäväsisällöt ja vastuut olivat osittain epäselviä. Lisäksi aiemman omistajan organisaatorakenteesta saatu paikallinen operatiivinen tuki puuttui, mikä aiheutti työntekijöille kuormitusta ja heikensi työn sujuvuutta. TSR-hanke käynnistettiin vastaamaan näihin haasteisiin ja tukemaan Core Linkin uutta itsenäisempää toimintaa uuden omistajakonsernin siipien alla. Hankkeen tavoitteena oli tunnistaa yrityksen strateginen osaamistarve, selkeyttää roolit ja varmistaa osaamisen ja tehtävien kohtaanto. Hankkeen keskiössä oli ajatus siitä, että yrityksen kilpailukyky, tuottavuus ja hyvinvointi rakentuvat sen osaamispääoman varaan ja että yritysoston jälkeen tämä pääoma on tunnistettava, sanoitettava ja hyödynnettävä uudessa toimintaympäristössä.

Strategisen osaamisen merkitys yritysoston jälkeen

Yritysoston jälkeen organisaation on tunnistettava, mitä osaamista se tarvitsee strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Core Linkissä tämä tarkoitti teknisen osaamisen lisäksi projektijohtamista, asiakasymmärrystä, prosessien hallintaa ja kykyä toimia kansainvälisessä toimintaympäristössä.

Strategisen osaamisen tunnistaminen liittyy suoraan yrityksen kilpailukykyyn ja arvonaluontiin. Osaamispääoman teoriassa (Grant 1996; Teece, Pisano & Shuen 1997) korostetaan, että yrityksen kyky hyödyntää osaamistaan ratkaisee sen, miten hyvin se pystyy uudistumaan ja vastaamaan markkinoiden muutoksiin.

Yritysostojen tutkimuksessa on toistuvasti havaittu, että organisaation kyky hyödyntää siirtynyttä osaamispääomaa ratkaisee pitkälti sen, syntyykö yritysostosta todellista lisäarvoa (Degbey & Pelto 2021; Viskari 2020). Osaamisen siirto ja sen tehokas hyödyntäminen ovat keskeisiä mekanismeja, joiden kautta yritysosto voi tuottaa kilpailuetua markkinoilla.

Tämä näkökulma korostaa, että strategisen osaamisen tunnistaminen on sekä sisäisen toiminnan kehittämistä että markkina-aseman vahvistamista.

Roolien ja osaamisen kohtaanto-ongelman ratkaiseminen

Hankkeen aikana toteutettu strategisen osaamistarpeen tunnistaminen, henkilöstön osaamiskartoitukset ja osaamiskeskustelut paljastivat, että monilla työntekijöillä oli osaamista, jota ei ollut hyödynnetty täysimääräisesti. Samalla useampi työntekijä toi esiin osaamisen kehittämistarpeita joko nykyisiin tehtäviin tai tulevaisuuden tehtävälaajennuksiin

liittyen. Näiden kartoitusten ja keskusteluiden seurauksena työntekijät nimettiin tilanteen mukaan joko osaamisen siirtäjiksi ja jakajiksi (Coach-rooli) tai osaamisen vastaanottajiksi, oppijoiksi (Seeker-rooli).

Core Linkin itsenäisen toiminnan aikana oli käynyt ajan myötä myös ilmi, että osa tehtävistä oli jäänyt ilman selkeää omistajuutta. Tämä oli tilannekohtaisesti johtanut asioiden väliin putoamisiin tai siihen, että useampi henkilö työsti toisistaan tietämättä samaa asiaa. Tämä on tyypillinen yritysoston jälkeinen ilmiö, jossa rakenteet muuttuvat nopeammin kuin roolit ehtivät tarkentua. Näiden havaintojen perusteella rooleja ja tehtäväsisältöjä tarkennettiin osana hankkeessa luotua ja käyttöön otettua kehityskeskusteluprosessia. Roolien ja vastuiden selkeyttäminen lisäsi työn sujuvuutta, vähensi kuormitusta ja paransi työhyvinvointia.

Kohtaanto-ongelman ratkaiseminen edellytti myös strategista näkökulmaa: osaamista tarkasteltiin nykyisten tehtävien lisäksi suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. Tämä mahdollisti sen, että organisaatio pystyi kohdentamaan osaamisen kehittämistä oikeisiin teemoihin ja varmistamaan, että kriittinen osaaminen oli oikeissa rooleissa.

Osaamisen siirtäminen osana roolien selkeyttämistä

Hiljaisen tiedon siirtäminen oli keskeinen osa roolien selkeyttämistä. Core Linkissä käyttöön otettu Coach – Seeker -malli mahdollisti sen, että kokeneiden työntekijöiden osaaminen siirtyi uusille osajille. Mallissa mukana ollut kolmas osapuoli ja sparraaja (Inspiraattori) toimi neutraalina ja prosessia kannattelevana osapuolena. Hän tuki Coachin ja Seekerin välistä vuorovaikutusta ja varmistti, että vuorovaikutus ja oppiminen eteni tavoitteellisesti ja rakentavasti.

Core Linkissä sovelletun mallin ytimessä oli kokemuksellinen oppiminen: Coach avasi omaa ajatteluaan ja teki näkyväksi hiljaista tietoa, kun taas Seeker havainnoi, kysyi ja sovelsi oppimaansa käytännössä. Inspiraattorin läsnäolo auttoi pitämään keskustelut halutuissa teemoissa keskittyneinä ja mahdollisti sen, että oppimiselle syntyi turvallinen ja selkeä rakenne.

Osaamisen siirron toteuttaminen vähensi organisaation haavoittuvuutta ja vahvisti toimintavarmuutta erityisesti tilanteissa, joissa osaaminen oli aiemmin keskittynyt muutamille avainhenkilöille. Kokemuksellinen oppiminen ja vuorovaikutteinen työskentely loivat rakenteen, jossa osaaminen siirtyi luonnollisesti ja tehokkaasti. Samalla syntyi uusia toimintatapoja, jotka tukivat roolien selkeyttämistä ja vahvistivat organisaation oppimiskykyä.

Johtopäätökset

Yrityksen tapaustutkimus osoittaa, että strategisen osaamisen tunnistaminen ja roolien selkeyttäminen ovat keskeisiä tekijöitä yritysoston jälkeisessä integraatiossa.

Osaamisen siirtäminen, kokemuksellinen oppiminen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen tukevat organisaation kykyä uudistua ja vastata muuttuviin osaamistarpeisiin. Yrityksen kilpailukyky vahvistuu, kun osaamispääoma tunnistetaan, hyödynnetään ja siirretään järjestelmällisesti.

Pauliina Inervo, hankekonsultti, Trimmi Inspire Oy

Lähteet

1. Arola, S. ym. (2022). *Osaamisen johtaminen muuttuvassa työelämässä*.
2. Degbey, William & Pelto, Elina (2021). Customer knowledge sharing in cross-border mergers and acquisitions. *Journal of International Management*.
3. Grant, Robert Michael (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*.
4. Inervo, Pauliina (2025). Työterveyshoitajien osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen. LAB-ammattikorkeakoulu.
5. Inervo, Peppiina (2019). Value Creation and Competitiveness of Technology Transfer in Oligopolistic Market. Tampere University.
6. Kosonen, Maija & Soini, Katri (2019). Osaaminen Suomen kilpailukyvyn perustana.
7. Leveälähti, Anna ym. (2019). Tulevaisuuden osaamistarpeet.
8. Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company*.
9. Teece, David John, Pisano, Gary & Shuen, Amy (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management.
10. Viskari, Jukka (2020). Knowledge Transfer in Mergers and Acquisitions. Åbo Akademi.
11. Ranki, Jouni ym. (2024). Työelämän murros ja osaamisen uudistuminen.

BLOGI/TRIMMI INSPIREN NETTISIVUT JA LINKEDIN

Strategisen osaamisen tunnistaminen ja roolien selkeyttäminen yritystalon jälkeen

Yritystalon ovat organisaatioille merkittäviä murroskohtia. Ne muuttavat rakenteita, rooleja ja vastuita sekä samalla haastavat organisaation osaamispääoman aivan uudella tavalla. TSR:n rahoittamassa hankkeessa kohdeyrityksenä olleen Core Linkin tarina on tästä erinomainen esimerkki.

Kun Core Link irrotettiin liiketoimintakaupalla osaksi uutta konsernia, työntekijöiden vastualueet laajenivat ja osa tehtävistä jäi aluksi epäselviksi. Aiemman omistajan osana arjen työhön aiemmin saatu operatiivinen tuki puuttui, mikä lisäsi kuormitusta ja heikensi työn sujuvuutta. Näihin haasteisiin vastattiin TSR:n rahoittamalla osaamispääoman tunnistamis- ja kehittämishankkeella. Hankkeen tavoitteena oli tunnistaa strateginen osaamistarve, selkeyttää roolit ja varmistaa, että osaaminen ja tehtävät kohtaavat uudessa toimintaympäristössä. Hankkeen ytimessä oli ajatus siitä, että yrityksen kilpailukyky rakentuu sen osaamispääoman varaan ja yritystalon jälkeen tämä pääoma on tunnistettava, sanoitettava ja hyödynnettävä uudelleen.

Strategisen osaamisen tunnistaminen

Kun Core Link aloitti yrityskaupan jälkeen toimintansa itsenäisenä yrityksenä, sen oli arvioitava, mitä osaamista se tarvitsee strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Käytännössä tämä tarkoitti teknisen osaamisen lisäksi mm. projektijohtamista, asiakasymmärrystä, prosessien hallintaa, kykyä toimia kansainvälisessä ympäristössä.

Osaamispääoman teoriat korostavat, että yrityksen kyky hyödyntää osaamistaan ratkaisee sen, miten hyvin se pystyy uudistumaan ja vastaamaan markkinoiden muutoksiin. Yritysostojen tutkimus tukee samaa havaintoa: lisäarvo syntyy vain, jos organisaatio pystyy hyödyntämään siirtynyttä osaamispääomaa tehokkaasti.

Core Linkin tapauksessa tämä tarkoitti TSR-hankkeessa sitä, että strateginen osaaminen oli tunnistettava sekä sisäisen toiminnan kehittämiseksi että markkina-aseman vahvistamiseksi.

Roolien ja osaamisen kohtaanto-ongelman ratkaiseminen

Kun Core Linkin strategisten osaamisten tunnistaminen oli tehty, vuorossa oli yksilökohtaisten tavoitteiden asettaminen sekä tavoitteiden saavuttamiseen ja ydintehtävissä suoriutumiseen tarvittavan osaamisen kartoittaminen eli hankkeen osana kehitetyn kehityskeskusteluprosessin läpivieminen. Osana kehityskeskusteluprosessia selkeytettiin työntekijöiden rooleja ja vastuita sekä toteutettiin osaamiskartoitukset ja osaamiskeskustelut. Nämä lisäsivät työnteon sujuvuutta, vähensivät kuormitusta ja paransivat työhyvinvointia. Prosessin aikana toteutetut kartoitukset ja keskustelut paljastivat kaksi keskeistä ilmiötä:

1. Monilla työntekijöillä oli osaamista, jota ei ollut hyödynnetty täysimääräisesti.
2. Osa tehtävistä oli jäänyt ilman selkeää omistajuutta, mikä johti päällekkäiseen työhön tai asioiden väliin putoamiseen.

Nämä ovat tyypillisiä yritysoston jälkeisiä haasteita, joissa rakenteet muuttuvat nopeammin kuin roolit ehtivät tarkentua.

Osaamiskartoitusten sekä kehitys- ja osaamiskeskusteluiden pohjalta työntekijöille määriteltiin roolit osaamisen jakamiseen ja siirtämiseen. Coacheiksi valittujen tehtävänä on jakaa asiantuntemustaan, kun taas seekereiksi nimetyt toimivat osaamisen vastaanottajina ja oppijoina. Molemmat roolit osallistuvat myös toimintatapojen yhteiskehittämiseen. Roolit ovat joustavia, joten sama henkilö voi toimia coachina yhdessä osaamisalueessa ja seeker-roolissa toisessa. Osaamisen siirrossa ja jakamisessa oli mukana myös kolmas osapuoli, inspiraattori, joka toimi neutraalina ja prosessia kannattelevana osapuolena. Hän tuki Coachin ja Seekerin välistä vuorovaikutusta ja varmisti, että vuorovaikutus ja oppiminen eteni tavoitteellisesti ja rakentavasti.

Kohtaanto-ongelman ratkaiseminen edellytti myös strategista näkökulmaa: henkilöiden osaamista tarkasteltiin lyhyen tähtäimen ja nykyisten tehtävien lisäksi myös suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. Tämä mahdollisti osaamisen kehittämisen

suunnittelun myös pidemmällä aikajänteellä ja varmisti, että tällä hetkellä kriittinen osaaminen oli oikeissa rooleissa.

Osaamisen siirtäminen osana roolien selkeyttämistä

Hiljaisen tiedon siirtäminen oli keskeinen osa roolien selkeyttämistä. Core Linkissä käyttöön otettu Trimmi Inspiren kehittämä Core Coach – Core Seeker – Inspiraattori -malli mahdollisti sen, että kokeneiden työntekijöiden osaaminen siirtyi uusille osaajille hallitusti ja tavoitteellisesti.

Mallin keskeiset elementit:

- Coach avasi omaa ajatteluaan ja teki näkyväksi hiljaista tietoa.
- Seeker havainnoi, kysyi ja sovelsi oppimaansa käytännössä.
- Inspiraattori toimi neutraalina tukena, varmisti vuorovaikutuksen sujuvuuden ja auttoi pitämään oppimisen tavoitteellisena.

Kokemuksellinen oppiminen ja vuorovaikutteinen työskentely loivat rakenteen, jossa osaaminen siirtyi luonnollisesti ja tehokkaasti. Samalla syntyi uusia toimintatapoja, jotka vahvistivat organisaation oppimiskykyä ja vähensivät haavoittuvuutta tilanteissa, joissa osaaminen oli aiemmin keskittynyt vain muutamille avainhenkilöille.

Osaamispääoma on yritystoston kannalta kriittisin menestystekijä

Core Linkissä toteutettu hanke osoittaa, että strateginen osaamisen tunnistaminen ja roolien selkeyttäminen ovat kriittisiä tekijöitä yritystoston jälkeisessä integraatiossa. Hankkeen keskeisimmät opit tiivistyvät siihen, miten hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen vahvistaa organisaation toimintavarmuutta ja lisää työn sujuvuutta. Vuorovaikutteinen malli ei ainoastaan selkeyttänyt vastuualueita ja vähentänyt kuormitusta, vaan loi myös kestävä pohjan jatkuvalla oppimiselle ja markkina-aseman vahvistamiselle.

Yrityksen kilpailukyky vahvistuu, kun osaamispääoma tunnistetaan, hyödynnetään ja siirretään järjestelmällisesti. Core Linkin esimerkki osoittaa, että yritystoston jälkeinen muutos on mahdollisuus rakentaa entistä vahvempi, ketterämpi ja osaamiseltaan selkeämpi organisaatio.

Pauliina Inervo, Toimitusjohtaja, Trimmi Inspire Oy

[LinkedIn-postaus \(Pauliina Inervo & Trimmi Inspire Oy\)](#) [Tuoreimmat blogit - Trimmi Inspire Oy](#)

Strategisen osaamisen tunnistaminen ja hiljaisen tiedon siirto yritystoston jälkeen

Yritystostot ovat organisaatioille merkittäviä murroskohtia. Ne muuttavat rakenteita, rooleja ja vastuita sekä samalla haastavat organisaation osaamispääoman aivan uudella tavalla. TSR:n rahoittamassa hankkeessa kohdeyrityksenä olleen Core Linkin tarina on tästä erinomainen esimerkki.

Tarpeiden tunnistaminen

Kun Core Link irrotettiin liiketoimintakaupalla osaksi uutta konsernia, työntekijöiden vastuualueet laajenivat ja osa tehtävistä jäi aluksi epäselviksi. Aiemman omistajan osana arjen työhön aiemmin saatu operatiivinen tuki puuttui, mikä lisäsi kuormitusta ja heikensi työn sujuvuutta. Näihin haasteisiin vastattiin TSR:n rahoittamalla osaamispääoman tunnistamis- ja kehittämishankkeella. Hankkeen tavoitteena oli tunnistaa strateginen osaamistarve, selkeyttää roolit ja varmistaa, että osaaminen ja tehtävät kohtaavat uudessa toimintaympäristössä. Hankkeen ytimessä oli ajatus siitä, että yrityksen kilpailukyky rakentuu sen osaamispääoman varaan ja yritystoston jälkeen tämä pääoma on tunnistettava, sanoitettava ja hyödynnettävä uudelleen.

Strategisen osaamisen tunnistaminen

Kun Core Link aloitti yrityskaupan jälkeen toimintansa itsenäisenä yrityksenä, sen oli arvioitava, mitä osaamista se tarvitsee strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Käytännössä tämä tarkoitti teknisen osaamisen lisäksi mm. projektijohtamista, asiakasymmärrystä, prosessien hallintaa, kykyä toimia kansainvälisessä ympäristössä.

Osaamispääoman teoriat korostavat, että yrityksen kyky hyödyntää osaamistaan ratkaisee sen, miten hyvin se pystyy uudistumaan ja vastaamaan markkinoiden muutoksiin. Yritystosten tutkimus tukee samaa havaintoa: lisäarvo syntyy vain, jos organisaatio pystyy hyödyntämään siirtynyttä osaamispääomaa tehokkaasti.

Core Linkin tapauksessa tämä tarkoitti TSR-hankkeessa sitä, että strateginen osaaminen oli tunnistettava sekä sisäisen toiminnan kehittämiseksi että markkina-aseman vahvistamiseksi.

Roolien ja osaamisen kohtaannon tunnistaminen

Kun Core Linkin strategisten osaamisten tunnistaminen oli tehty, vuorossa oli yksilökohtaisten tavoitteiden asettaminen sekä tavoitteiden saavuttamiseen ja ydintehtävissä suoriutumiseen tarvittavan osaamisen kartoittaminen eli hankkeen osana kehitetyn kehityskeskusteluprosessin läpivieminen. Osana kehityskeskusteluprosessia selkeytettiin työntekijöiden rooleja ja vastuita sekä toteutettiin osaamiskartoitukset ja osaamiskeskustelut. Nämä lisäsivät työnteon sujuvuutta, vähensivät kuormitusta ja paransivat työhyvinvointia. Prosessin aikana toteutetut kartoitukset ja keskustelut paljastivat kaksi keskeistä ilmiötä:

1. Monilla työntekijöillä oli osaamista, jota ei ollut hyödynnetty täysimääräisesti.
2. Osa tehtävistä oli jäänyt ilman selkeää omistajuutta, mikä johti päällekkäiseen työhön tai asioiden väliin putoamiseen.

Nämä ovat tyypillisiä yritystoston jälkeisiä haasteita, joissa rakenteet muuttuvat nopeammin kuin roolit ehtivät tarkentua.

Kohtaanto-ongelman ratkaisu

Osaamiskartoitusten sekä kehitys- ja osaamiskeskusteluiden pohjalta työntekijöille määriteltiin roolit osaamisen jakamiseen ja siirtämiseen. Coacheiksi valittujen tehtävänä on jakaa asiantuntemustaan, kun taas seekereiksi nimetyt toimivat osaamisen vastaanottajina ja oppijoina. Molemmat roolit osallistuvat myös toimintatapojen yhteiskehittämiseen. Roolit ovat joustavia, joten sama henkilö voi toimia coachina yhdessä osaamisalueessa ja seeker-roolissa toisessa. Osaamisen siirrossa ja jakamisessa oli mukana myös kolmas osapuoli, inspiraattori, joka toimi neutraalina ja prosessia kannattelevana osapuolena. Hän tuki Coachin ja Seekerin välistä vuorovaikutusta ja varmisti, että vuorovaikutus ja oppiminen eteni tavoitteellisesti ja rakentavasti.

Kohtaanto-ongelman ratkaiseminen edellytti myös strategista näkökulmaa: henkilöiden osaamista tarkasteltiin lyhyen tähtäimen ja nykyisten tehtävien lisäksi myös suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. Tämä mahdollisti osaamisen kehittämisen suunnittelun myös pidemmällä aikajänteellä ja varmisti, että tällä hetkellä kriittinen osaaminen oli oikeissa rooleissa.

Osaamisen siirtäminen osana roolien selkeyttämistä ja tavoitteiden saavuttamista

Hiljaisen tiedon siirtäminen oli keskeinen osa roolien selkeyttämistä. Core Linkissä käyttöön otettu Trimmi Inspiren kehittämä Core Coach – Core Seeker – Inspiraattori -malli mahdollisti sen, että kokeneiden työntekijöiden osaaminen siirtyi uusille osajille hallitusti ja tavoitteellisesti.

Mallin keskeiset elementit:

- Coach avasi omaa ajatteluaan ja teki näkyväksi hiljaista tietoa.
- Seeker havainnoi, kysyi ja sovelsi oppimaansa käytännössä.
- Inspiraattori toimi neutraalina tukena, varmisti vuorovaikutuksen sujuvuuden ja auttoi pitämään oppimisen tavoitteellisena.

Kokemuksellinen oppiminen ja vuorovaikutteinen työskentely loivat rakenteen, jossa osaaminen siirtyi luonnollisesti ja tehokkaasti. Samalla syntyi uusia toimintatapoja, jotka vahvistivat organisaation oppimiskykyä ja vähensivät haavoittuvuutta tilanteissa, joissa osaaminen oli aiemmin keskittynyt vain muutamille avainhenkilöille.

Osaamispääoma on yritysoston kannalta kriittisin menestystekijä

Core Linkissä toteutettu hanke osoittaa, että strateginen osaamisen tunnistaminen ja roolien selkeyttäminen ovat kriittisiä tekijöitä yritysoston jälkeisessä integraatiossa. Hankkeen keskeisimmät opit tiivistyvät siihen, miten hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen vahvistaa organisaation toimintavarmuutta ja lisää työn sujuvuutta. Vuorovaikutteinen malli ei ainoastaan selkeyttänyt vastuualueita ja vähentänyt kuormitusta, vaan loi myös kestävä pohjan jatkuvalla oppimiselle ja markkina-aseman vahvistamiselle.

Yrityksen kilpailukyky vahvistuu, kun osaamispääoma tunnistetaan, hyödynnetään ja siirretään järjestelmällisesti. Core Linkin esimerkki osoittaa, että yrittösten jälkeinen muutos on mahdollisuus rakentaa entistä vahvempi, ketterämpi ja osaamiseltaan selkeämpi organisaatio.

Pauliina Inervo, Toimitusjohtaja, Trimmi Inspire Oy