



Työsuojelurahasto

Arbetarskyddsfonden

The Finnish Work Environment Fund

Osaamiset kohdilleen

TSR NO 240374 LOPPURAPORTTI

Osallistujaorganisaatio: Core Link Oy

Laatijat:

Sanna Rosnell, Core Link Oy

Pauliina Inervo, Trimmi Inspire Oy

Sisällysluettelo

1. HANKKEEN AIHE JA TARKOITUS	4
1.1 Hankkeen tausta ja käynnistymisen perusteet	4
1.2 Hankkeen tavoitteet.....	5
1.3 Organisaation kuvaus ja asiantuntijakumppani	6
1.4 Työsuojelurahaston rooli	6
1.5 Hankkeen toteutus ja kohderyhmä.....	6
2. AINEISTO JA METODIT	7
2.1 Aineiston kokonaisuus ja hankkeen dokumentaatio	7
2.2 Strategisen osaamistarpeen määrittely	8
2.3 Osaamiskartoitukset ja osaamismatriisit.....	8
2.4 Osaamiskeskustelut	9
2.5 Vuorovaikutteinen oppiminen	9
2.6 Core Coach – Core Seeker -vaihtoparityöskentely	9
2.7 Reflektio ja keskustelut oppimisen tukena	10
3. KESKEISET TULOKSET	10
3.1 Toimintamallin rakentuminen ja juurtuminen organisaatioon	10
3.2 Osaamisen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tuleminen ja siirtyminen	10
3.3 Roolien, vastuiden ja osaamisen kohtaanto-ongelman ratkaiseminen	11
3.4 Vuorovaikutuksen, luottamuksen ja yhteistyön vahvistuminen	11
3.5 Strategisen osaamisen kirkastuminen ja pilotointien onnistuminen.....	11
3.6 Organisaation oppimiskyvyn, resilienssin ja skaalautuvuuden vahvistuminen	12
4. JOHTOPÄÄTÖKSET	12
4.1 Hankkeen kokonaisvaikuttavuus.....	12
4.2 Roolien ja osaamisen kohtaannon selkeytyminen	12
4.3 Hiljaisen tiedon merkitys ja siirtämisen edellytykset.....	13
4.4 Kokemuksellisen oppimisen ja vuorovaikutuksen rooli	13
4.5 Strategisen osaamisen johtamisen ja resilienssin vahvistuminen	13
4.6 Pilotointien vaikutus ja mallin sovellettavuus	14
4.7 Jatkokehittämisen mahdollisuudet	14
4.8 Hankkeessa saadut oppimiskokemukset toiminnan kehittäjänä.....	14

5. LOPPUSANAT, JULKAIST JA RAPORTIN PÄÄTTÄMINEN	15
5.1 Loppusanat.....	15
5.2 Julkinen julkaisu-uettelo.....	16
5.3 Raportin päättäminen	16

1. HANKKEEN AIHE JA TARKOITUS

1.1 Hankkeen tausta ja käynnistymisen perusteet

Core Link Oy:n liiketoiminta perustuu keskeisesti yritysostolla siirtyneeseen osaamispääomaan. Kaupan seurauksena työntekijöiden vastualueet laajenivat, ja osa tehtävistä jäi epäselviksi tai ilman selkeää omistajuutta. Aiemmin konsernitiasolla saatavilla ollut tuki poistui käytöstä, mikä lisäsi henkilöstön kokemaa kuormitusta. Vaikka henkilöstö oli motivoitunutta ja sitoutunutta, roolien ja osaamisen kohtaantongelma muodosti riskin työhyvinvoinnille ja työn sujumuudelle.

Core Linkin kasvu, kansainvälistyminen ja teknologinen kehitys ovat lisänneet tarvetta vahvistaa osaamisen johtamista ja varmistaa kriittisen osaamisen jakaminen. Samanaikaisesti työelämän murros, digitalisaatio ja automaatio ovat muuttaneet osaamisvaatimuksia sekä yrityksen sisällä että asiakasrajapinnoissa.

Hankkeen lähtökohtana oli yritysjohton havainto siitä, että suuri osa yrityksen kriittisestä osaamisesta on hiljaista tietoa, joka on kertynyt kokeneille työntekijöille käytännön työn kautta. Tätä tietoa ei voida dokumentoida helposti tai siirtää pelkästään kirjallisten ohjeiden avulla; sen siirtäminen edellyttää vuorovaikutusta, yhdessä tekemistä ja reflektiota.

Yrityksen johdossa tunnistettiin tarve selvittää systemaattisesti:

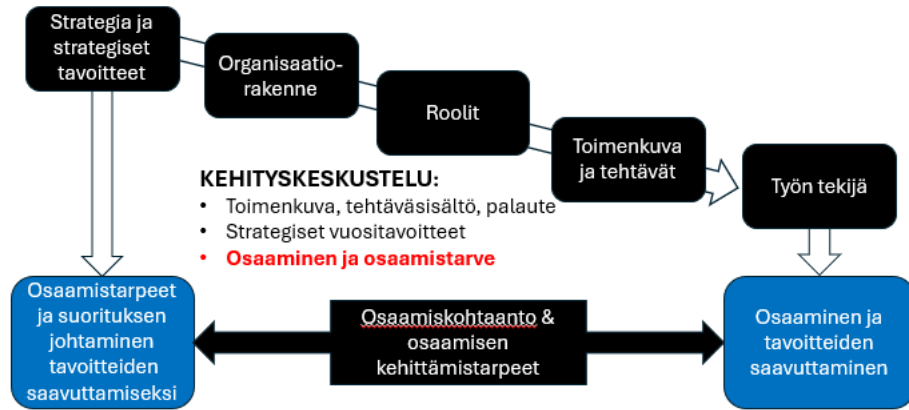
- mitä osaamista organisaatio tarvitsee strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi
- mitä osaamista työntekijöillä on tällä hetkellä
- missä kohdin osaaminen ja tehtävät eivät kohtaa
- miten osaamista voidaan siirtää tehokkaasti ja vuorovaikutteisesti.

Kun nämä tekijät on selvitetty, yrityksellä on edellytykset tarkentaa tehtäväsisältöjä, kehittää osaamista ja varmistaa, että työntekijöiden hyvinvointi ja tuottavuus kehittyvät tasapainoisesti. Siksi Core Link otti yhteyttä Työsuojelurahastoon selvittääkseen, voisiko Työsuojelurahasto auttaa heitä tässä selvitystyössä hankerahoituksella.

Hankkeelle päätettiin antaa nimeksi "**Osaamiset kohdilleen**".

Hankkeen perusidea oli tunnistaa henkilöstön osaaminen ja hiljainen tieto, peilata sitä strategiaan ja tehtäväsisältöihin sekä rakentaa toimintamalli, jonka avulla osaamista siirretään kokemuksellisesti työssä oppien. Core Linkin osaamispääoman johtamisen prosessi eri osa-alueineen on kuvattu alla olevassa kuvassa:

Strateginen osaamisen ja suorituksen johtaminen



Hanke toteutettiin osallistavilla työpajoilla, yksilö- ja parityöskentelyllä sekä osaamiskeskusteluilla. Koko henkilöstö suhtautui hankkeeseen positiivisesti, ja sen tavoitteena oli luoda malli, joka tukee sekä yksilöiden kehittymistä että organisaation strategista uudistumista.

Hankkeen suunnittelusta keskusteltiin Työsuojelurahaston kanssa ennen hakemuksen jättämistä (yhteyshenkilönä Mikael Saarinen). Rahaston rahoitus mahdollisti hankkeen toteuttamisen laajuudessa, joka ei olisi ollut mahdollista pelkästään organisaation omilla resursseilla. Tämä loppuraportti kuvaa hankkeen toteutuksen, menetelmät, tulokset ja johtopäätökset, toimien samalla mallina, joka on sovellettavissa myös muissa suomalaisissa organisaatioissa.

1.2 Hankkeen tavoitteet

Hankkeen päätavoitteet määriteltiin seuraavasti:

- Osaamisen tunnistaminen:** Tunnistaa Core Linkin nykyinen osaaminen ja sen suhde strategisiin tavoitteisiin. Tämä sisältää yksilöiden osaamisen kartoittamisen ja organisaation tulevaisuuden tarpeiden määrittelyn.
- Hiljaisen tiedon siirtomallin kehittäminen:** Luoda ja juurruttaa käytännönläheinen ja vuorovaikutteinen toimintamalli osaamisen siirtoon. Keskeisiä elementtejä ovat uudet roolitukset (Core Coach, Core Seeker, Inspiraattori), vaihtoparityöskentely ja reflektio.
- Vuorovaikutuksen ja yhteistyön vahvistaminen:** Lisätä organisaation sisäistä avoimuutta, luottamusta ja rohkeutta jakaa osaamista. Tavoitteena on kulttuuri, jossa osaamisen jakaminen on luonteva osa arkea.

4. **Strategisen kasvun ja resilienssin tukeminen:** Vahvistaa yrityksen kykyä uudistua ja vastata muuttuviin vaatimuksiin varmistamalla toiminnan jatkuvuus myös henkilöstömuutosten yhteydessä.

1.3 Organisaation kuvaus ja asiantuntijakumppani

Hakijaorganisaatio: Core Link Oy on suomalainen teknologiayritys, joka tarjoaa järjestelmiä paperiteollisuuden rullien käsittelyyn ja käärintään. Toiminta perustuu vahvaan tekniseen osaamiseen ja asiakaslähtöisyyteen. Henkilöstö koostuu kokeneista asiantuntijoista sekä uusista osaajista. Yrityskulttuuri korostaa avoimuutta ja osallistavaa johtamista.

Asiantuntijataho: Hankkeen asiantuntijana toimi Trimmi Inspire Oy, joka on erikoistunut strategiseen henkilöstöjohtamiseen sekä osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Trimmi Inspire valittiin, koska sen kokemukselliseen oppimiseen ja dialogiin perustuvat menetelmät vastasivat täsmällisesti hankkeen tarpeita. Hankkeessa sovellettiin ja pilotoitiin heidän kehittämänsä osaamisen tunnistamis- ja Upskilling-mallia, joka vastasi täsmällisesti Core Linkin tarpeita.

Hankkeessa pilotoitiin onnistuneesti:

- kokemuksellisen osaamisen tunnistamisen työpajamalli
- moniulotteinen osaamisen hallintajärjestelmä
- digitaalinen kehityskeskustelu- ja osaamiskeskustelulomake.

1.4 Työsuojelurahaston rooli

Työsuojelurahaston rahoitus oli keskeinen mahdollistaja. Sen avulla yritys pystyi hyödyntämään ulkopuolista asiantuntijaa suunnittelussa, fasilitoinnissa ja menetelmien kehittämisessä. Rahoitus mahdollisti laaja-alaisen ja syvällisen kehittämisprosessin ilman, että se olisi kuormittanut liiaksi organisaation omia resursseja. Rahaston tuki loi edellytykset pitkäjänteiselle työlle, jonka tulokset ovat pysyviä ja laajasti hyödynnettävissä.

1.5 Hankkeen toteutus ja kohderyhmä

Hanke toteutettiin Core Linkin Kauhajoen ja Seinäjoen toimipisteissä. Siihen osallistui koko organisaatio: kaikki vakituiset työntekijät, esihenkilöt ja johtoryhmä.

Toteutus sisälsi osallistavia työpajoja, yksilö-, pari- ja ryhmätyöskentelyä, vuorovaikutteisella digitaalisella työkalulla tuettuja kehitys- ja osaamiskeskusteluja, kokemuksellista oppimista ja osaamisen siirtoa käytännön työssä.

2. AINEISTO JA METODIT

2.1 Aineiston kokonaisuus ja hankkeen dokumentaatio

Hankkeen aineisto muodostui useista toisiaan täydentävistä kokonaisuuksista, jotka yhdessä loivat kattavan ja monipuolisen pohjan osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistamiselle, siirtämiselle ja arvioinnille. Aineisto sisälsi sekä kirjallista dokumentaatiota että vuorovaikutteista, kokemuksellista ja havainnointiin perustuvaa tietoa. Tämä yhdistelmä oli välttämätön, sillä osaamisen eri ulottuvuudet eli näkyvä tieto, hiljainen tieto, kokemuksellisuus ja vuorovaikutus, eivät ole tavoitettavissa pelkästään yhden menetelmän avulla.

Keskeisen aineiston muodostivat strategisen osaamistarpeen määrittelyyn liittyvät dokumentit, osaamiskartoitukset, osaamismatriisit, HRR-työkalun kautta toteutetut osaamiskeskustelut, työpajamateriaalit sekä strukturoituihin haastatteluihin perustuvat keskustelut. Aineisto sisälsi myös tiedot sovitusta jatkoaskeleista ja kehitystavoitteista. Hankkeen aikana syntyi runsaasti laadullista aineistoa vapaamuotoisista keskusteluista, havainnoista ja työntekijöiden reflektoinneista, jotka olivat erityisen arvokkaita hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen kannalta.

Aineistoa kertyi koko henkilöstöltä, esihenkilöiltä ja johtoryhmältä. Tämä laaja osallistuminen oli tärkeää, sillä osaamisen tunnistaminen ja siirtäminen edellyttävät organisaation eri tasojen näkökulmia. Hankkeen dokumentaatio sisälsi myös oppaita ja ohjeistuksia, kuten Core Coach -oppaan, Core Seeker -oppaan ja osaamisen siirron työpajamateriaalit, jotka toimivat käytännön työvälineinä sekä hankkeen aikana että sen jälkeen.

Aineiston keruu läpi organisaation oli suunnitelmallista ja eteni vaiheittain niin, että jokainen vaihe tuki seuraavaa:

1. Strategisen osaamistarpeen aineisto.
2. Yksilökohtainen osaamisaineisto.
3. Osaamisen siirtoon liittyvä aineisto.

Tämä vaiheittainen eteneminen mahdollisti aineiston hyödyntämisen sekä analyysin että kehittämistyön tukena. Hankkeen aikana syntyi sekä syvällistä ymmärrystä osaamisesta että konkreettisia ratkaisuja sen kehittämiseen.

2.2 Strategisen osaamistarpeen määrittely

Hankkeen ensimmäinen vaihe oli strategisen osaamistarpeen määrittely, joka toteutettiin johtoryhmän työpajassa joulukuussa 2024. Työpajan tavoitteena oli tunnistaa ne osaamisalueet, jotka ovat välttämättömiä Core Linkin strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työpajassa tarkasteltiin yrityksen toimintaympäristöä, asiakastarpeita, teknologisia muutoksia ja tulevaisuuden kehityssuuntia.

Määrittelyn taustalla hyödynnettiin tutkimustietoa osaamisen ulottuvuuksista (Hanhinen 2010), muuttuvista osaamistarpeista (Dufva 2020), geneerisistä taidoista (Virolainen 2007) sekä kyvystä jakaa osaamista organisaation yhteiseksi pääomaksi (Nonaka & Takeuchi 1995). Osaamisen vaihtoon liittyvissä keskusteluissa korostuivat erityisesti:

- Automaation, digitalisaation ja tekoälyn hyödyntäminen.
- Projektijohtamisen taidot, toimitusvarmuus sekä tekninen ja taloudellinen suunnittelu.
- Talousosaaminen ja käytännön toimet, jotka vaikuttavat talouden mittareihin.
- Asiakasrajapinnan ymmärrys ja ratkaisukeskeinen myynti.
- Vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky ja kyky toimia prosessien rajapinnoilla.

Työpajamenetelmä mahdollisti osaamisen tarkastelun sekä yksilö- että organisaatiotasolla ja auttoi tunnistamaan rakenteita, jotka eivät olleet aiemmin näkyvissä. Määrittely loi perustan hankkeen seuraaville vaiheille ja varmisti, että osaamisen siirtomalli tukee yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita.

2.3 Osaamiskartoitukset ja osaamismatriisit

Toisessa vaiheessa toteutettiin laaja osaamiskartoitus, jonka tavoitteena oli tunnistaa jokaisen työntekijän nykyinen osaaminen, vahvuudet, kehitystarpeet ja potentiaali toimia osaamisen jakajana tai vastaanottajana. Kartoitus toteutettiin Excel-pohjaisella osaamismatriisilla, johon työntekijät kirjasivat osaamisensa eri osa-alueilta.

Osaamismatriisi sisälsi nykyisen osaamisen lisäksi aiemmissa työtehtävissä, harrastuksissa ja muussa vapaa-ajan toiminnassa hankitun osaamisen. Esihenkilöt arvioivat osaamista yhdessä työntekijöiden kanssa suhteessa strategisiin tavoitteisiin ja tehtäväsisältöihin. Tämä oli kriittistä roolien ja osaamisen kohtaanto-ongelman ratkaisemiseksi.

Kartoitus loi näkyvyyden organisaation osaamispääomaan ja auttoi tunnistamaan ne osaamisalueet, joissa hiljainen tieto oli erityisen merkittävää. Se toimi pohjana

osaamiskeskusteluille sekä osaamisen jakajien (Core Coach) ja oppijoiden (Core Seeker) tunnistamiselle.

2.4 Osaamiskeskustelut

Osaamiskeskustelut toteutettiin vuorovaikutteisen HRR-työkalun avulla syksyn 2025 ja alkuvuoden 2026 aikana. Keskustelut olivat esihenkilön ja työntekijän välisiä, ja niissä syvennettiin kartoituksessa esiin nousseita teemoja. Keskusteluissa tarkasteltiin työntekijän nykyistä osaamista, tulevaisuuden osaamistarpeita ja valmiuksia toimia tiedon siirtäjänä tai vastaanottajana.

Hankkeen aikana kehitettiin digitaalinen osaamiskeskustelulomake, jota Core Link hyödyntää jatkossa osana vuosittaisia kehityskeskustelujaan. Lomake mahdollistaa osaamisen systemaattisen dokumentoinnin ja tukee osaamisen johtamista pitkällä aikavälillä. Keskustelut olivat reflektiivisiä ja tarjosivat mahdollisuuden sanoittaa osaamista, joka ei aiemmin ollut tullut näkyväksi. Tämä dialogi on välttämätöntä hiljaisen tiedon esiin tuomiseksi.

2.5 Vuorovaikutteinen oppiminen

Kolmannessa vaiheessa osaamista siirrettiin käytännössä. Koska prosessi perustui kokemukselliseen oppimiseen, osallistujat perehdytettiin sen perusteisiin ja Core Linkin omaan malliin. Samalla korostettiin vuorovaikutuksen, ”ääneen ajattelun” ja reflektion merkitystä hiljaisen tiedon jakamisessa.

Osaamisen siirtoa toteutettiin sekä yksilö- että ryhmätasolla. Yksilökohtainen siirto oli luonnollisesti syvempää, kun taas ryhmätyöskentely mahdollisti laajemman yhteisymmärryksen luomisen. Teoreettisena taustana hyödynnettiin Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoriaa (1984) sekä Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia (1995), jossa yksilön hiljainen tieto muunnetaan organisaation yhteiseksi pääomaksi. Mallien soveltaminen rakensi luottamusta ja vahvisti organisaation sisäistä vuorovaikutusta.

2.6 Core Coach – Core Seeker -vaihtoparityöskentely

Hankkeen keskeisin menetelmä oli vaihtoparityöskentely, joka pilotoitiin lokakuun 2025 ja tammikuun 2026 välisenä aikana. Tämä vaihtoparityöskentely noudatti Trimmi Inspiren Upskilling-mallia, jossa kokeneen työntekijän hiljainen tieto siirretään oppijalle fasilitoidun prosessin avulla. Hyvien kokemusten ansiosta toimintatapa on juurrutettu osaksi vakiintunutta osaamisen kehittämistä.

Core Linkin mallissa:

- **Core Coach** on kokenut työntekijä, jolla on siirrettävää hiljaista tietoa.

- **Core Seeker** on oppija, joka kehittää osaamistaan tietyllä alueella.
- **Inspiraattori** toimii prosessin fasilitaattorina ja tukee molempia osapuolia.

Työskentely sisälsi tavoitteiden asettamista, työtehtävien havainnointia, ääneen ajattelua, yhdessä tekemistä sekä reflektiokeskusteluja Inspiraattorin kanssa. Menetelmä osoittautui tehokkaaksi tavaksi sanoittaa kokemuksia ja luoda uutta tietoa yhdessä.

2.7 Reflektio ja keskustelut oppimisen tukena

Reflektio oli keskeinen osa hankkeen menetelmiä. Se mahdollisti kokemusten jäsentämisen ja oppimisen syventämisen. Inspiraattori hyödynsi keskusteluissa strukturoituja haastattelukysymyksiä, joita käsiteltiin yhteisissä tapaamisissa. Teemakysymysten avulla osallistujat saattoivat reflektoida oivalluksiaan ja arvioida prosessin toimivuutta. Keskustelut tuottivat arvokasta aineistoa hankkeen vaikuttavuuden arviointiin ja jatkokehitykseen.

3. KESKEISET TULOKSET

3.1 Toimintamallin rakentuminen ja juurtuminen organisaatioon

Hankkeen keskeisin tulos oli Core Link Oy:lle kehitetty ja organisaatioon juurrutettu toimintamalli osaamisen ja hiljaisen tiedon systemaattiseen hallintaan. Malli rakentui vaiheittain strategisesta määrittelystä osaamiskartoituksiin, -keskusteluihin ja työpajoihin, huipentuen käytännön vaihtoparityöskentelyyn.

Mallin vahvuus on sen kokonaisvaltaisuus: se yhdistää teoreettisen viitekehyksen, käytännön menetelmät ja organisaation omat tarpeet johdonmukaiseksi prosessiksi. Toimintamalli juurtui organisaatioon jo hankkeen aikana, koska se toteutettiin tiiviissä yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. Käyttöönottoa tukivat konkreettiset oppaat, digitaaliset työkalut ja ohjeistukset (kuten Core Coach- ja Core Seeker -oppaat), jotka jäivät yrityksen pysyvään käyttöön.

3.2 Osaamisen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tuleminen ja siirtyminen

Hankkeessa onnistuttiin tekemään näkyväksi kokeneiden työntekijöiden hiljaista tietoa, joka on luonteeltaan kokemuksellista ja usein vaikeasti sanoitettavaa. Trimmi Inspire Oy:n kehittämä Upskillin-prosessi tarjosi rakenteen, jossa tämä tieto saatiin siirrettyä eteenpäin vuorovaikutuksen ja reflektion avulla.

Vaihtoparityöskentelyssä Core Coachit ja Core Seekerit työskentelivät rinnakkain. Coachit oppivat "ajattelemaan ääneen" ja selittämään toimintansa taustalla olevia periaatteita, kun taas Seekerit havainnoivat, kysyivät ja kokeilivat. Tämä vuorovaikutus mahdollisti tiedon siirtymisen tavalla, jota pelkät kirjalliset ohjeet eivät olisi mahdollistaneet. Tuloksena työntekijöiden ammatillinen itsetuntemus kasvoi, ja organisaation riippuvuus yksittäisistä asiantuntijoista väheni.

3.3 Roolien, vastuiden ja osaamisen kohtaanto-ongelman ratkaiseminen

Hanke tarjosi ratkaisun liiketoimintakaupan seurauksena syntyneeseen epäselvään tilanteeseen, jossa osa tehtävistä oli jäänyt ilman selkeää omistajuutta.

Osaamiskartoitukset ja -keskustelut paljastivat, että monilla työntekijöillä oli hyödyntämätöntä potentiaalia, kun taas joitakin vastuita oli jaettu epätasaisesti.

Havaintojen perusteella esihenkilöt pystyivät tarkentamaan rooleja ja kohdentamaan osaamista uudelleen. Tämä selkeytyminen lisäsi työn sujuvuutta, vähensi työntekijöiden kokemaa kuormitusta ja paransi merkittävästi työhyvinvointia.

3.4 Vuorovaikutuksen, luottamuksen ja yhteistyön vahvistuminen

Hanketyöskentely vahvisti organisaation sisäistä luottamusta ja aktiivista vuorovaikutusta. Työpajojen dialoginen luonne ja vaihtoparityöskentely loivat kulttuurin, jossa osaamisen jakaminen nähtiin luonnollisena osana arkea, ei erillisenä tehtävänä.

Yhteistyö eri toimintojen välillä syveni, kun työntekijät pääsivät työskentelemään sellaisten kollegoiden kanssa, joiden kanssa he eivät aiemmin tehneet tiivistä yhteistyötä. Tämä lisäsi ymmärrystä organisaation kokonaisuudesta ja oman työn merkityksestä osana sitä.

3.5 Strategisen osaamisen kirkastuminen ja pilotointien onnistuminen

Strategisen osaamistarpeen määrittely loi pohjan sille, että yritys tunnisti tulevaisuuden kannalta kriittiset alueet: automaatio- ja digitalisaatio-osaamisen, projektijohtamisen sekä asiakasrajapinnan ymmärryksen. Tämä auttoi kohdentamaan kehittämistoimenpiteet, kuten koulutukset ja mentoroinnin, oikeisiin teemoihin.

Hankkeen aikana pilotoitiin menestyksekkäästi kolme keskeistä menetelmää:

- **Kokemuksellisen osaamisen tunnistamisen työpajamalli:** Tehokas tapa nostaa esiin osaamistarpeita.
- **Osaamiskartoitus:** Tiedon ja ymmärryksen lisääminen tietojen, taitojen ja kykyjen monipuolisesta kertymisestä ja hallinnasta.
- **Kehityskeskustelu:** Yrityksen ja yksilön tavoitteiden kohtaanto

- **Osaamiskeskustelut:** Osaamisen ja yksilöiden tavoitteiden kohtaanto
- **Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen:** Uusi prosessi ja työkalut osaamisen ja hiljaisen tiedon vuorovaikutteeseen jakamiseen ja yhteiskehittämiseen.

3.6 Organisaation oppimiskyvyn, resilienssin ja skaalautuvuuden vahvistuminen

Hankkeen myötä Core Linkin oppimiskyky ja resilienssi eli muutosjoustavuus vahvistuivat. Kun kriittinen tieto on siirretty eteenpäin ja useammalle henkilölle, organisaation haavoittuvuus henkilöstömuutosten, kuten eläköitymisten, yhteydessä väheni merkittävästi.

Kehitetty toimintamalli on joustava ja skaalautuva. Se ei edellytä raskaita teknisiä ratkaisuja, vaan on sovellettavissa organisaation omilla resursseilla myös muihin toimintoihin, kuten perehdytykseen ja esihenkilötyöhön. Tämä tekee mallista arvokkaan työkalun myös muille organisaatioille, jotka haluavat varmistaa toimintansa jatkuvuuden ja osaamisen kehittymisen.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Hankkeen kokonaisvaikuttavuus

Hankkeen kokonaisvaikuttavuus Core Link Oy:ssä oli merkittävä organisaation toiminnan, henkilöstön osaamisen ja yrityskulttuurin näkökulmasta. Hanke onnistui tavoitteessaan luoda systemaattinen toimintamalli, joka tukee osaamisen tunnistamista ja hiljaisen tiedon siirtämistä. Malli ei jäänyt irralliseksi projektiksi, vaan se juurtui osaksi organisaation arkea.

Hankkeen aikana syntyi yhteinen ymmärrys siitä, että osaaminen on yrityksen tärkein pääoma. Työntekijät kokivat osaamistaan arvostettavan, mikä lisäsi sitoutumista ja vahvisti organisaation oppimiskulttuuria. Vaikuttavuus näkyi konkreettisesti työn sujuvuuden paranemisena ja yhteistyön lisääntymisenä. Hiljaisen tiedon siirtyminen on vähentänyt riippuvuutta yksittäisistä asiantuntijoista, parantanut sijaisjärjestelyitä ja lisännyt organisaation kykyä vastata muutoksiin teknologiaintensiivisellä toimialalla.

4.2 Roolien ja osaamisen kohtaannon selkeytyminen

Yksi hankkeen keskeisimmistä vaikutuksista oli liiketoimintakaupan seurauksena syntyneen kohtaanto-ongelman ratkaiseminen. Osaamiskartoitukset ja -keskustelut toivat näkyvyyden siihen, miten osaaminen suhteutui tehtäväsisältöihin.

Hankkeen tuloksena:

- roolit ja vastuut selkeytyivät
- tehtäväsisällöt tarkentuivat
- osaaminen kohdentui oikeisiin tehtäviin
- kuormitus väheni ja työhyvinvointi vahvistui.

Tämä loi vankan perustan organisaation toiminnan sujuvuudelle ja työntekijöiden hyvinvoinnille.

4.3 Hiljaisen tiedon merkitys ja siirtämisen edellytykset

Tulokset vahvistivat, että hiljainen tieto on kriittistä osaamispääomaa, jonka siirtäminen vaatii vuorovaikutusta ja luottamusta. Vaihtoparityöskentely osoittautui tehokkaaksi menetelmäksi tämän tiedon välittämisessä.

Hiljaisen tiedon siirtämisen onnistuminen edellytti:

- luottamuksellista vuorovaikutusta
- yhteistä aikaa ja tilaa kokemusten käsittelyyn
- reflektiota, joka auttaa sanoittamaan oivalluksia
- selkeitä rooleja (Core Coach, Core Seeker, Inspiraattori)
- organisaation tukea oppimiselle arjessa.

4.4 Kokemuksellisen oppimisen ja vuorovaikutuksen rooli

Hankkeen menetelmät perustuivat kokemukselliseen oppimiseen (kokemus, reflektio, käsitteellistäminen ja kokeilu). Tämä malli osoittautui toimivaksi ympäristössä, jossa osaaminen on käytännönläheistä ja tilannesidonnaista. Työntekijät pystyivät soveltamaan oppimaansa välittömästi, mikä teki prosessista mielekästä. Vuorovaikutuksen vahvistuminen lisäsi ymmärrystä eri toimintojen välisistä riippuvuuksista ja loi avoimen jakamisen kulttuurin.

4.5 Strategisen osaamisen johtamisen ja resilienssin vahvistuminen

Strategisen osaamisen johtaminen muuttui satunnaisesta suunnitelmalliseksi. Yritys tunnistaa nyt tarkasti alueet, joilla tarvitaan lisäkoulutusta tai mentorointia. Tämä vahvistaa Core Linkin kykyä vastata muuttuviin markkinatarpeisiin ja tukee pitkän aikavälin kasvua.

Samalla organisaation resilienssi eli muutosjoustavuus parani. Kun kriittinen osaaminen on jaettu useammalle henkilölle, organisaation haavoittuvuus henkilöstömuutosten, kuten eläköitymisten, yhteydessä väheni merkittävästi. Tämä varmistaa toiminnan jatkuvuuden ja toimintavarmuuden kaikissa tilanteissa.

4.6 Pilotointien vaikutus ja mallin sovellettavuus

Pilotoidut työkalut – työpajamalli ja osaamisen hallintajärjestelmä – muuttivat osaamisen hallinnan systemaattiseksi. Core Link sai käyttöönsä pysyvät rakenteet, jotka tukevat oppimista hankkeen päättymisen jälkeenkin.

Kehitetty toimintamalli on sovellettavissa laajasti suomalaisessa työelämässä, koska:

- se ei vaadi kalliita teknisiä investointeja
- se voidaan toteuttaa organisaation omilla resursseilla
- se vahvistaa sekä yksilön että yhteisön oppimista.

4.7 Jatkokehittämisen mahdollisuudet

Vaikka toimintamalli on jo vaikuttava, sitä voidaan edelleen syventää:

- vahvistamalla Core Coach -roolia ja heidän valmennustaitojaan
- integroimalla osaamisen siirto osaksi uusien työntekijöiden perehdytystä
- hyödyntämällä digitaalisia työkaluja entistä laajemmin oppimisen tukena
- seuraamalla osaamisen siirron vaikutuksia pitkällä aikavälillä mittareiden avulla.

Nämä toimenpiteet varmistavat, että Core Link pysyy jatkuvasti oppivana ja kilpailukykyisenä organisaationa.

4.8 Hankkeessa saadut oppimiskokemukset toiminnan kehittäjänä

Hankkeen kehittämisprosessi tarjosi arvokasta tietoa sekä osaamisen hallinnasta että muutosprosessien johtamisesta teknologiayrityksessä. Käytetyn mallin ja toimintatavan näkökulmista keskeisimmät oppimiskokemukset olivat:

- **Avoimuuden merkitys:** Positiivisena yllätyksenä prosessissa oli työntekijöiden täysi valmius jakaa osaamistaan ilman tiedon panttaamista tai ammatillista kateutta. Useissa yrityksissä vallitseva ”Tieto on valtaa”-ajattelu puuttuu Core Linkistä, mikä mahdollisti sujuvan ja ketterän toiminnan. Ovathan osaamispääoman jakamisen kannalta yrityksessä vallitseva vahva luottamus ja sitoutuminen välttämättömiä peruskiviä, joiden päälle hiljaisen tiedon siirtomalli voidaan rakentaa.

- **Fasilitoinnin ja rakenteen tärkeys:** Ulkopuolisen asiantuntijan rooli oli kriittinen prosessin vauhdittamisessa ja menetelmien, kuten Core Linkin Upskilling-mallin, tuomisessa osaksi arkea. Ilman selkeää rakennetta ja ulkopuolista fasilitointia hiljaisen tiedon sanoittaminen olisi jäänyt huomattavasti ohuemmaksi.
- **Vaiheittainen eteneminen:** Strategisesta tasosta eteneminen kohti yksilöllisiä osaamiskeskusteluja ja lopulta käytännön vaihtoparityöskentelyä varmisti sen, että kehittämistyö pysyi tavoitteellisena ja yrityksen strategian mukaisena.
- **Johdon tuki ja aktiivisuus:** Esihenkilöiden ja johdon aktiivinen osallistuminen ja keskustelu loivat turvallisen oppimisympäristön, joka mahdollisti roolien ja vastuiden uudelleenmäärittelyn ilman vastarintaa.
- **Neutraalin kolmannen osapuolen mukana olo keskusteluissa:** Ulkopuolisen asiantuntijan rooli ja käytössä ollut Trimmi Inspiren valmis Upskilling-malli olivat kriittisiä prosessin vauhdittamisessa ja hiljaisen tiedon sanoittamisessa.

5. LOPPUSANAT, JULKAIST JA RAPORTIN PÄÄTTÄMINEN

5.1 Loppusanat

Core Link Oy:n kehittämishanke toteutettiin tilanteessa, jossa organisaation rakenteet, vastuut ja osaamisen jakautuminen olivat muuttuneet merkittävästi liiketoimintakaupan seurauksena. Hankkeen tavoitteena oli tunnistaa strateginen ja operatiivinen osaaminen, tehdä hiljainen tieto näkyväksi sekä ratkaista roolien ja osaamisen kohtaanto-ongelmat. Samalla pyrittiin vahvistamaan työhyvinvointia ja luomaan pysyvä toimintamalli osaamisen johtamiseen.

Hankkeen aikana syntyi toimiva malli, joka yhdistää strategisen osaamisen tunnistamisen, kokemuksellisen oppimisen, vuorovaikutteisen osaamisen siirron ja reflektiivisen arvioinnin. Malli perustuu Trimmi Inspire Oy:n menetelmiin, joita kehitettiin ja pilotoitiin hankkeen aikana. Ne osoittautuivat toimiviksi sekä Core Linkin tarpeisiin että laajemmin suomalaisen työelämän kontekstiin.

Hanke osoitti, että osaamisen ja hiljaisen tiedon hallinta on keskeistä organisaation oppimiskyvyn, toimintavarmuuden ja strategisen uudistumisen kannalta. Onnistuminen perustui koko organisaation sitoutumiseen. Työntekijät, esihenkilöt ja johto toivat prosessiin oman osaamisensa ja näkemyksensä. Erityisen merkillepantavaa oli työntekijöiden avoimuus: tiedon panttaamista tai kateutta ei ilmennyt, vaan kaikki osallistujat näkivät osaamisen jakamisen yhteisenä etuna.

Työsuojelurahaston rahoitus mahdollisti hankkeen toteuttamisen syvyydessä, joka ei olisi ollut mahdollista ilman ulkopuolista tukea. Core Link Oy:llä on nyt käytössään skaalautuva malli, joka varmistaa kriittisen osaamisen säilymisen ja vahvistaa organisaation resilienssiä. Hankkeen vaikutukset edistävät suomalaisen työelämän laatua, tuottavuutta ja hyvinvointia.

5.2 Julkinen julkaisuluettelo

Hankkeen pohjalta on valmisteltu neljä artikkelia, joista on muokattu myös blogiversioita. Nämä julkaisut on tarkoitettu jaettavaksi työelämän kehittämisen ja osaamisen johtamisen teemoihin keskittyvissä kanavissa, kuten talouselämän lehdissä sekä Core Linkin ja Trimmi Inspiren sosiaalisen median kanavissa.

Käsikirjoitusvaiheessa olevat ja valmistuneet artikkelit:

- 1. Hiljainen tieto on Suomen yritysten piilotettu kriisi** (Artikkeli ja blogi)
 - *Tekijä:* Pauliina Inervo, hankekonsultti, Trimmi Inspire Oy.
- 2. Strateginen osaamisen tunnistaminen ja roolien selkeyttäminen yritysoston jälkeen**
 - *Tekijä:* Pauliina Inervo, hankekonsultti, Trimmi Inspire Oy.
- 3. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen teknologiayrityksessä** (Artikkeli ja blogi)
 - *Tekijä:* Pauliina Inervo, hankekonsultti, Trimmi Inspire Oy.
- 4. Kokemuksellinen vertaisoppiminen osaamisen kehittämisen välineenä ja siirto kasvuyrityksessä**
 - *Tekijä:* Pauliina Inervo, hankekonsultti, Trimmi Inspire Oy.

Nämä julkaisut syventävät hankkeen teoreettista ja käytännöllistä ymmärrystä ja tarjoavat laajempaa näkökulmaa osaamisen johtamisen kehittämiseen.

5.3 Raportin päättäminen

Tämä loppuraportti dokumentoi Core Link Oy:n kehittämishankkeen tavoitteet, toteutuksen, tulokset ja johtopäätökset. Se toimii esityksenä toimintamallista, joka on sovellettavissa laajasti myös muissa organisaatioissa.

Tulokset osoittavat, että osaamisen johtaminen on strateginen prosessi, joka edellyttää suunnitelmallisuutta ja vuorovaikutusta. Hiljaisen tiedon siirtäminen on mahdollista, kun organisaatioissa on rakenteet ja kulttuuri, jotka tukevat avoimuutta ja luottamusta. Trimmi Inspiren "Osaamisen tunnistamis-" ja "Upskillin"-mallien pohjalta kehitetty toimintamalli tarjoaa tähän konkreettisen työkalun.



Työsuojelurahaston tuki on ollut keskeinen tekijä hankkeen onnistumisessa ja se on edistänyt suomalaisen työelämän uudistumista. Tämä raportti on osa rahaston rahoittamien hankkeiden kokonaisuutta, jonka tavoitteena on vahvistaa työn laatua ja tuottavuutta.