

Sisällysluettelo

1	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PERUSAJATUKSIA	6
2	KÄSITYS OSAAMISESTA	9
3	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VAIHEET	16
3.1	Osaamiskartan laatiminen	18
3.1.1	Osaamiskartan merkitys ja laadintatapa	18
3.1.2	Osaamisalueiden kuvaaminen	19
3.1.3	Osaamistasojen määrittäminen	21
3.2	Linjaukset kehitettävistä osaamisalueista ja tavoiteosaaminen	27
3.3	Osaamisen arviointi	32
3.3.1	Itsearviointi	32
3.3.2	Kehityskeskustelu	34
3.3.3	360°-arviointi	36
3.3.4	Osaamistietojen dokumentointi ja käsittely	43
3.4	Kehittämissuunnitelmat ja kehittäminen	49
3.4.1	Oppiminen kehittämisen perustana	50
3.4.2	Kehittämissuunnitelmien laadinta	53
3.4.3	Kehittämisen menetelmien valinta	55
3.5.	Kehittämisen arviointi	61
3.5.1	Arvioinnin viitekehys (Kirkpatrickin malli)	61
3.5.2	Arvioinnin tasot käytännössä	62
4	KEHITTÄMISEN MENETELMIÄ	71
4.1	Perehdyttäminen	71
4.2	Sisäisen kehittäjän toiminta	74
4.3	Vertaisoppiminen ja vertaisarviointi	79
4.4	Tutustumiskäynti	81
4.5	Opiskelijoiden ohjaus	83
4.6	Coaching	86
4.7	Mentorointi	88
4.8	Tutorointi	91
4.9	Työnohjaus	92
4.10	Koulutus	94

4.11	Opintopiirit	97
4.12	Työkierto	98
4.13	Erityistehtävät	100
4.14	Työpajat	101
4.15	Projektityöskentely ja kehittämishankkeet	101
4.16	Muita henkilöstön kehittämisen muotoja	101

LÄHTEET	103
Kirjallisuusluettelo	105

LIITTEET	108
Liite 1. KEHITTÄMISSUUNNITELMA	108
Liite 2. YKSIKÖN (TAI RYHMÄN) KEHITTÄMISSUUNNITELMA	109