



360-arviointi johtajille ja esihenkilöille – väline johtamisen kehittämiseen

Kuntamarkkinat 17.9.2026

360-arviointi johtamisen kehittämisen välineenä

- **Johtajille ja esihenkilöille** – konkreettinen väline oman johtamisen kehittämiseen
 - Rakenteinen ja luottamuksellinen tapa tarkastella johtamista useasta näkökulmasta
 - Perustuu esihenkilön, kollegoiden, henkilöstön ja oman itsearvion palautteeseen
 - Tukee sekä yksilön että koko organisaation systemaattista kehittämistä
 - Vahvistaa itsetuntemusta ja johtamisen vaikuttavuutta arjessa



NÄKÖKULMAT

360°

**Yksi johtaminen,
moni näkökulma**

Esihenkilö

Kollegat

Henkilöstö

Itsearvio

Odotuksia on paljon – kokonaiskuva johtamisesta puuttuu

- **Monta odotusta yhtä aikaa** – henkilöstö, talous, palvelut ja jatkuva muutos
 - Palaute on hajanaista – kokonaiskuva jää muodostumatta
 - Johtaminen tapahtuu yhä enemmän verkostoissa ja yli organisaatiorajojen
 - Vahvuudet ja sokeat pisteet jäävät helposti tunnistamatta
- **Ilman kokonaiskuvaa kehittäminen jää sattumanvaraiseksi**



SAMANAIKAISIA ODOTUKSIA

4

rinnakkaista odotusta

Henkilöstö

Talous

Palvelut

Jatkuva muutos

Rakenne palautteeseen – ja väline kehittämiseen

- **Kokoa palautteen yhteen** useasta näkökulmasta yhdeksi kokonaisuudeksi
 - Tuottaa jäsenellyn ja vertailukelpoisen kokonaiskuvan johtamisesta
 - Tekee näkyväksi vahvuudet ja keskeiset kehittämiskohteet
 - Ei arvioi henkilöä vaan toimii peilinä ja kehittämisen välineenä



RAKENNE PALAUTTEELLE
Monta näkökulmaa
→ **yksi selkeä kuva**

Kokoa palautteen
Tekee vahvuudet näkyväksi
Kytkeytyy valmennuksiin

Johtamisen keskeiset osa-alueet

- **Ihmisten johtaminen** – motivointi, arvostaminen ja palaute
- **Toiminnan johtaminen** – tavoitteet, seuranta ja tulokset
- **Vuorovaikutus ja yhteistyö** – viestintä yli organisaatorajojen
- **Strateginen ja operatiivinen työ** – suunta ja arjen toteutus
- **Itsetuntemus** – oman ja muiden näkemyksen vertailu



ARVIOINNIN LAAJUUS

9

kompetenssiteemaa

43 väittämää

Useita arvioijaryhmiä

Henkilökohtainen raportti

Toteutus

- Selkeä ja kevyt toteutus
 - Lyhyt, luottamuksellinen kysely (10–15 min)
 - Useita arvioijaryhmiä: esihenkilö, kollegat ja henkilöstö
 - Henkilökohtainen raportti
 - Asiantuntijan vetämä palautekeskustelu
- 360-arvioinnin eteneminen
 1. Tavoitteet
 2. Arvioijat
 3. Kysely
 4. Raportti
 5. Keskustelut
 6. Toimenpiteet

KEVYT JA SELKEÄ TOTEUTUS

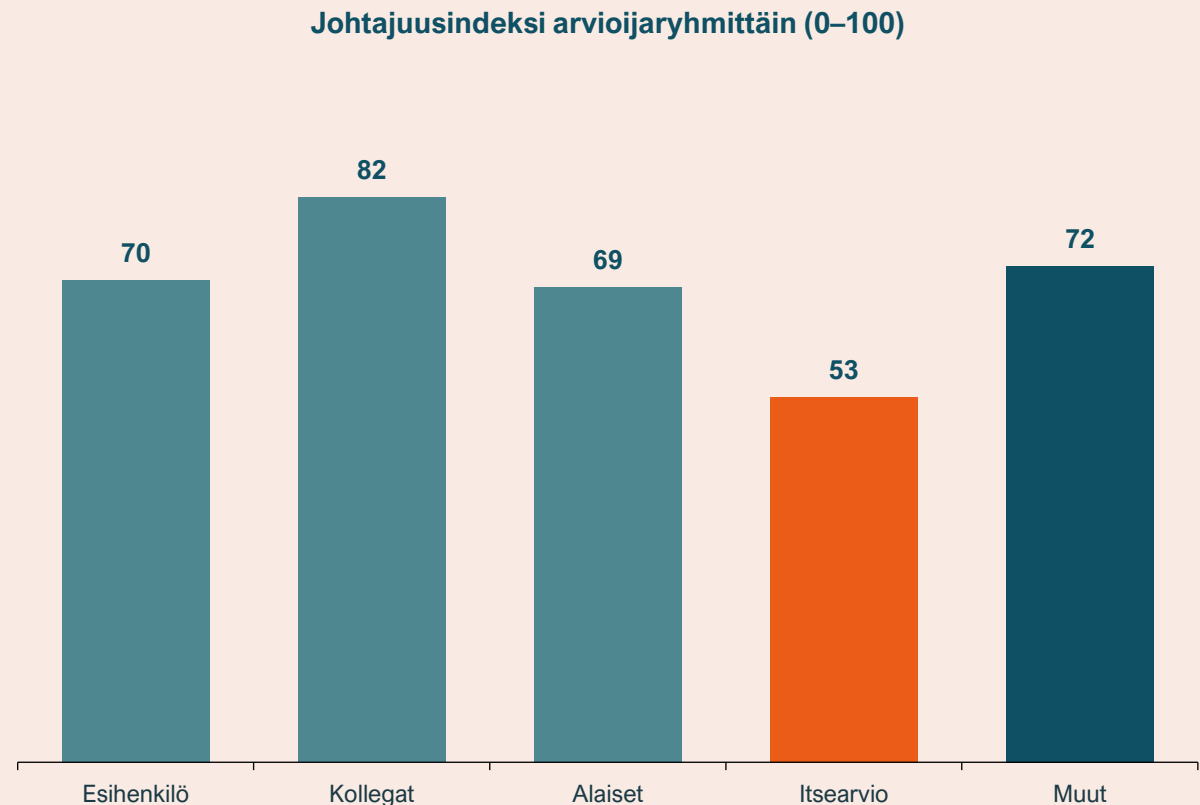
10–15 min kysely · henkilökohtainen raportti · palautekeskustelu

OPTIOT – LAAJENNA TARPEEN MUKAAN

Johtoryhmän yhteinen työskentely · purkutilaisuudet · valmennusten pohja

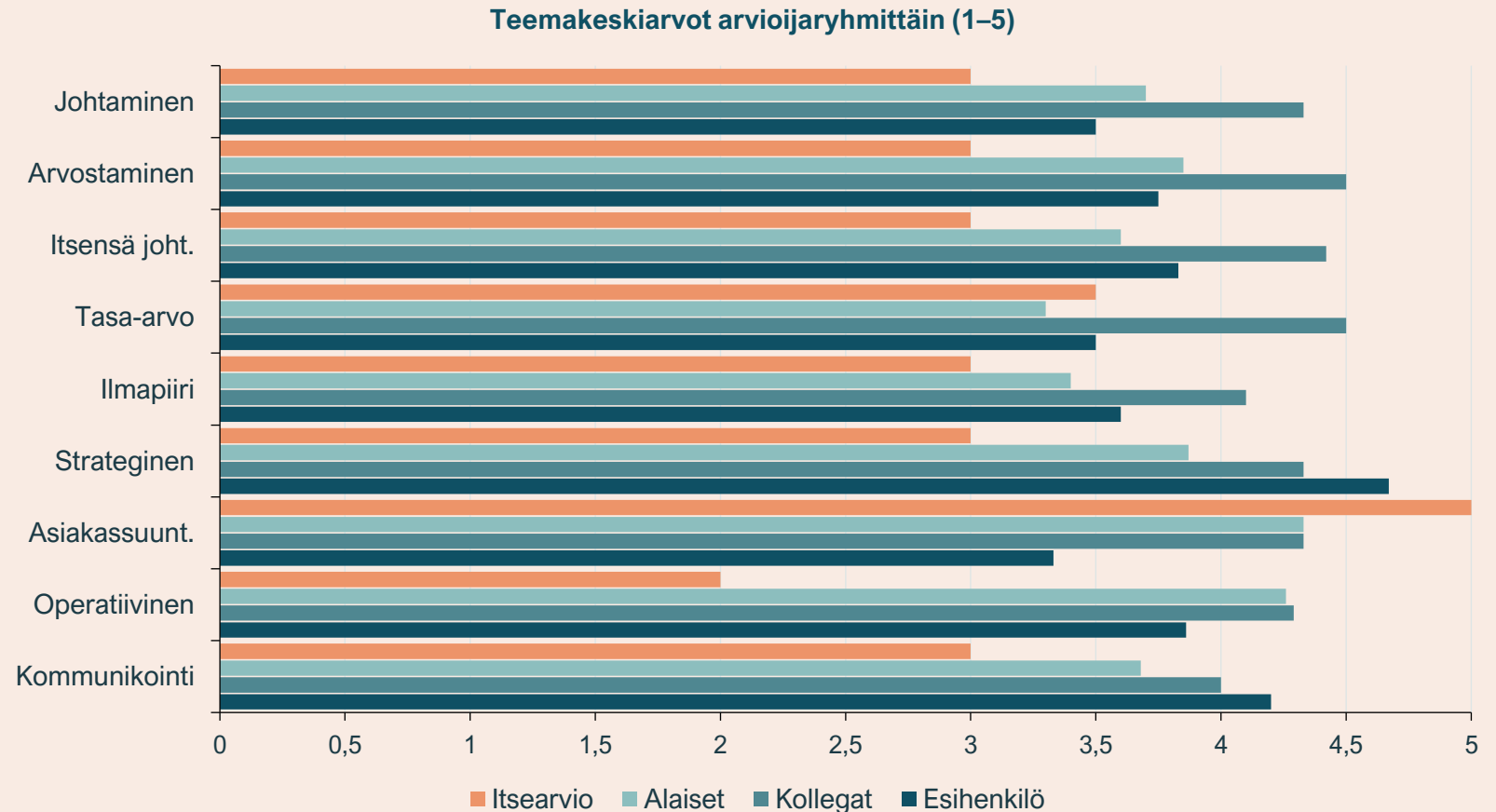
Selkeä kokonaiskuva johtamisesta

- **Johtajuusindeksi** – johtamisen kokonaiskuva yhtenä lukuna (0–100)
 - Koostuu kaikkien kompetenssiteemojen keskiarvoista (9 teemaa, 43 väittämää)
 - Yhdistää eri arvioijaryhmien näkemykset samaan lukuun
 - Mahdollistaa vertailun ryhmittäin ja kehityksen seurannan
- Itse vs. muut
- Teemakohtaiset tulokset
- Yhteenveto havainnoista



Oman ja muiden näkemyksen vertailu

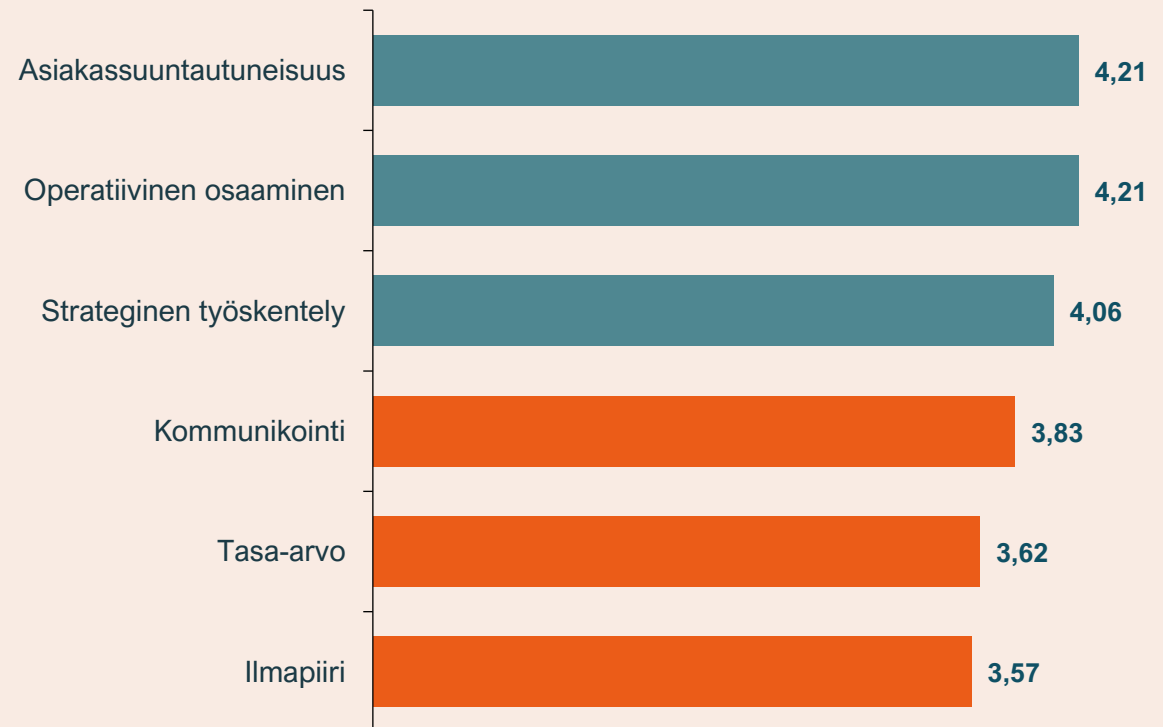
- Missä näkemykset kohtaavat
- Missä syntyy eroja
- Mitä erot kertovat



Kehittämisen fokus

- **Vahvuudet**
 - Hyödynnä vahvimmat alueet tietoisesti
- **Kehityskohteet**
 - Valitse muutama fokukseen kerrallaan

Vahvuudet ja kehityskohteet (ka. 1–5)



Mitä organisaationne saa – ja miksi juuri nyt

- **Yhteinen tilannekuva ja suunta** johtamisen kehittämislle
- **Konkreettiset kehittämiskohteet** yksilö- ja organisaatiotasolle
- **Parempi ja systemaattisempi** esihenkilötyö
- Yhteinen mittari johtamiselle – vertailtavissa ja seurattavissa vuosittain
- **Vahvempi yhteinen muutos- ja uudistumiskyky** koko organisaatiossa
- **Päätökset ja kehittäminen perustuvat tietoon**, eivät oletuksiin



ORGANISAATION HYÖTY **Vaikuttavampi johtaminen**

yhteinen suunta ja tilannekuva

Kohdennettu kehittäminen

Vahvempi esihenkilötyö

Parempi muutoskyky

Näin pääsette liikkeelle

- **1. Tavoitteet ja raja**us – kenelle arviointi tehdään ja mitä halutaan kehittää
- **2. Pilotti** – esimerkiksi johtoryhmä tai valittu esihenkilöjoukko
- **3. Toteutus** – kysely, henkilökohtaiset raportit ja palautekeskustelut
- **4. Purku johdolle** – yhteinen tilannekuva ja kehittämisen painopisteet
- **5. Jatkuvuus** – kytkentä valmennuksiin ja toistomittaus



SEURAAVA ASKEL

Sovitaan aloitus

Tavoitekeskustelu 60 min

Pilotti valitulle ryhmälle

Aikataulu sovitaan yhdessä

Yhteenvedo – selkeä kuva, parempi johtaminen

- **Kokonaiskuva johtamisesta** – yhdellä luvulla ja teemoittain
- **Palaute useasta näkökulmasta** – ei yhden mielipiteen varassa
- **Kohdennettu kehittäminen** – oikeisiin asioihin ja tavoitteellisesti
- **Kevyt toteutus, vaikuttava hyöty** – nopea kysely, konkreettiset tulokset
 - **Selkeä kuva tänään, parempi johtaminen huomenna**



HINTA

**Nyt 390 € (alv. 0%)
/arvioitava henkilö**

FCG.

Kiitos!

Pirjo Haukkapää-Haara

Johtava konsultti

pirjo.haukkapaa-haara@fcg.fi
044 721 0014

www.fcg.fi