

Vertailumatriisi johtamisjärjestelmien viitekehyksistä

Tämä materiaali on tuotettu osana Euroopan unionin osarahoittamaa
Prosessien kehittäminen tuottavuuden edistäjänä -hanketta

ETELÄ-POHJANMAAN liitto

Euroopan unionin osarahoittama

Seinäjoen ammattikorkeakoulu | Seinäjoki University of Applied Sciences

Johtamisjärjestelmän viitekehys

- Yrityksen johtamisjärjestelmä on keskeinen väline strategian toimeenpanossa, toiminnan hallinnassa ja jatkuvassa parantamisessa. **Oikean viitekehyksen valinta** vaikuttaa suoraan siihen, tukeeko järjestelmä aidosti liiketoimintaa vai jääkö se erilliseksi, hallinnolliseksi kokonaisuudeksi.
- Viitekehykset, kuten ISO-standardit, EFQM-malli, AQAP-vaatimukset ja Lean Six Sigma -menetelmät, **palvelevat eri tarkoituksia**. Osa niistä keskittyy vaatimustenmukaisuuden ja riskien hallintaan, osa johtamisen ja suorituskyvyn kehittämiseen, ja osa yksittäisten prosessien tehostamiseen. Siksi **yhtä ”parasta” viitekehystä ei ole olemassa** kaikille organisaatioille.
- Keskeistä on tunnistaa organisaation **lähtötilanne, kypsyystaso, toimintaympäristön vaatimukset sekä strategiset tavoitteet**. Oikein valittu viitekehys, tai hallittu yhdistelmä useampia viitekehyksiä luo selkeän rakenteen, tukee päätöksentekoa ja mahdollistaa jatkuvan parantamisen ilman tarpeetonta byrokratiaa.

Oikea viitekehys oikeaan tarpeeseen

- Kaikki viitekehykset tähtäävät hallittuun, ennustettavaan ja kehittyvään toimintaan. Erot syntyvät siitä, painotetaanko vaatimusten täyttöä, suorituskyvyn kehittämistä vai prosessien optimointia.

- Kaikille viitekehyksille yhteistä
  - **Johdon vastuu**. Johto vastaa suunnasta, resursseista ja toiminnan ohjauksesta. Laatu, turvallisuus tai suorituskyky ei ole “laadun tehtävä”, vaan johtamiskysymys.
  - **Prosessiajattelu ja systemaattisuus**. Toiminta nähdään prosesseina, ei yksittäisinä tehtävinä. Toistettavuus ja hallittavuus ovat keskeisiä.
  - **Jatkuva parantaminen**. Kaikki viitekehykset sisältävät ajatuksen siitä, että nykytila ei ole pysyvä. Poikkeamista opitaan ja toimintaa kehitetään systemaattisesti.
  - **Vaatimusten ja sidosryhmien huomiointi**. Toiminnan on täytettävä ulkoiset vaatimukset. Asiakkaan tai loppukäyttäjän tarpeet ovat keskiössä.

Miksi valinta on kriittinen?

Valitse viitekehys sen mukaan, mikä tukee organisaation seuraavaa kehitysvaihetta – ei sen mukaan, mikä on tunnetuin tai mikä kuulostaa vaativimmalta.

Väärä viitekehys johtaa helposti

- raskaaseen ja byrokraattiseen järjestelmään
- sertifikaattiin, joka ei tuota arvoa
- henkilöstön vastarintaan.

Oikea valinta tukee

- strategiaa
- liiketoimintaa
- asiakasvaatimuksia
- hallittua kasvua.

Kriteerit	EFQM	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001	ISO 15224	AQAP-2110	Lean Six Sigma
Kohdealue	Yleinen laatu-johtamisen malli eri aloille	Yleinen laadunhallinta-järjestelmä-standardi	Ympäristö-johtamis-järjestelmä	Työterveys- ja työturvallisuus-johtamis-järjestelmä	Terveyden-huollon laadunhallinta-järjestelmä	Puolustus-teollisuuden laatu-vaatimukset	Prosessien parantamisen ja virheiden minimoinnin menetelmä
Käyttötarkoitus	Parantaa organisaation kokonais-valtaista suorituskykyä ja kilpailukykyä	Varmistaa laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden toistuva tuottaminen	Hallita ja vähentää toiminnan ympäristö-vaikutuksia	Hallita ja ehkäistä työterveys- ja työturvallisuus-riskejä	Parantaa hoidon laatua ja potilas-turvallisuutta	Varmistaa vaatimusten-mukaisuus puolustusalan hankkeissa	Tehostaa prosesseja ja vähentää virheitä tilastollisin ja Lean-menetelmin
Soveltaminen	Kaikki toimialat, julkinen ja yksityinen sektori	Kaikki toimialat ja organisaatiot	Kaikki toimialat	Kaikki toimialat	Terveyden-huolto ja sosiaali-palvelut	Puolustus- ja turvallisuus-alan toimijat	Laajasti eri toimialoilla (valmistus, palvelut, sote, IT)
Painopiste	Johtaminen, strategia, kulttuuri, innovaatio ja asiakasarvo	Prosessit, asiakas-vaatimukset ja jatkuva parantaminen	Ympäristö-riskit, elinkaari-ajattelu ja vaatimusten-mukaisuus	Turvallinen ja terveellinen työympäristö, riskien ehkäisy	Kliininen laatu, potilas-lähtöisyys ja hoidon vaikuttavuus	Vaatimusten-mukaisuus, toimitus-varmuus ja luotettavuus	Prosessien tehokkuus, virheiden ja hukan minimointi

Kriteerit	EFQM	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001	ISO 15224	AQAP-2110	Lean Six Sigma
Arviointitapa	Itsearviointi ja ulkopuolinen arviointi	Ulkopuolinen auditointi sertifiointia varten	Ulkopuolinen auditointi	Ulkopuolinen auditointi	Auditoinnit ja kliiniset laatumittarit	Asiakkaan tai viranomaisen suorittama arviointi	Projekti-kohtainen, datalähtöinen arviointi (DMAIC)
Standardointi ja sertifiointi	Ei sertifiointia, mutta kansain-välisesti tunnustettu malli	Sertifioitava ISO-standardi	Sertifioitava ISO-standardi	Sertifioitava ISO-standardi	Sertifioitava ISO-standardi	Ei varsinaista sertifikaattia, sopimus-kohtainen hyväksyntä	Sertifioinnit henkilöille (6S Yellow, Green, Black Belt)
Jatkuva parantaminen	Keskeinen osa mallia	Keskeinen vaatimus (PDCA)	Keskeinen osa ympäristö-tavoitteiden kautta	Keskeinen osa riskienhallintaa	Keskeinen osa potilas-turvallisuuden kehittämistä	Painottuu korjaaviin toimiin ja poikkeamien hallintaan	Erittäin keskeinen (DMAIC ja tilastolliset työkalut)
Esimerkkejä soveltamisesta	Julkinen sektori, yritykset, järjestöt	Valmistus, palvelut, terveyden-huolto	Teollisuus, rakentaminen, energia	Teollisuus, rakentaminen, logistiikka	Sairaalat, terveys-keskukset, sote-palvelut	Puolustus-urakointi ja turvallisuus-kriittiset hankkeet	Prosessien optimointi eri toimialoilla

Valintakysymys	EFQM	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001	ISO 15224	AQAP-2110	Lean Six Sigma
Tarvitaanko sertifikaatti asiakkaita tai markkinoita varten?	✗	✓	✓	✓	✓	⚠*	✗
Onko tavoitteena strukturoitu perusrakenne ja hallittavuus?	⚠	✓	✓	✓	✓	✓	⚠
Halutaanko kehittää erityisesti muutosjohtamista ja kulttuuria?	✓	⚠	⚠	⚠	⚠	✗	⚠
Liittyykö toimintaan merkittäviä riskejä tai sääntelyä?	⚠	✓	✓	✓	✓	✓	⚠
Toimitaanko terveydenhuollossa tai sote-sektorilla?	⚠	✓	⚠	⚠	✓	✗	⚠
Toimitaanko puolustus- tai turvallisuusalalla?	✗	✓	⚠	⚠	✗	✓	⚠
Halutaanko konkreettisia, datalähtöisiä parannuksia prosesseihin?	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	✗	✓
Halutaanko kehittämismalli ilman dokumentoitua auditointia?	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓

✓ = vahva ensisijainen valinta
⚠ = sopii täydentävänä tai tietyissä tilanteissa
✗ = ei ensisijainen tähän tarpeeseen

* AQAP: hyväksyntä sopimus- ja asiakaskohtainen, ei varsinainen sertifikaatti

Yhteiset piirteet

Kaikki tarkastellut viitekehykset tavoittelevat organisaation toiminnan laadun, vaikuttavuuden ja hallittavuuden parantamista, mutta niiden painotuksissa on eroja:

- **Jatkuva parantaminen** on mukana kaikissa viitekehyksissä. Se korostuu erityisesti ISO 9001-, ISO 14001-, ISO 45001- ja ISO 15224 -standardeissa PDCA-syklin kautta sekä EFQM-mallissa ja Lean Six Sigma -menetelmässä, jossa parantaminen perustuu systemaattiseen ja usein datalähtöiseen kehittämiseen (esim. DMAIC). AQAP-2110 puolestaan painottaa enemmän vaatimustenmukaisuuden varmistamista, vaikka sekin sisältää korjaavien toimenpiteiden kautta parantamisen elementtejä.
- **Asiakkaan tai sidosryhmän tarpeiden täyttäminen** on keskeistä kaikissa viitekehyksissä. ISO-standardeissa korostuu asiakasvaatimusten systemaattinen tunnistaminen ja täyttäminen, EFQM-mallissa laajempi sidosryhmäajattelu sekä arvon tuottaminen, ja Lean Six Sigmassa asiakasarvo konkretisoituu prosessien tehokkuuden ja laadun kautta. AQAP-2110:ssa asiakas on tyypillisesti puolustus- tai turvallisuusalan toimija, ja vaatimukset määrittyvät usein sopimus- ja viranomaislähtöisesti.

Suurimmat erot

Suurimmat erot viitekehysten välillä liittyvät niiden tarkoitukseen, soveltamisalaan ja painotuksiin.

- **Tarkoitus ja kohderyhmä**
  EFQM on kokonaisvaltainen johtamismalli, joka soveltuu eri toimialoille organisaation suorituskyvyn ja erinomaisuuden kehittämiseen. ISO 9001 on yleinen laadunhallintajärjestelmästandardi, jota voidaan soveltaa kaikissa organisaatioissa, ja ISO 14001, ISO 45001 sekä ISO 15224 täydentävät sitä ympäristö-, työturvallisuus- ja terveydenhuollon näkökulmista. AQAP-2110 on suunnattu erityisesti puolustus- ja turvallisuusteollisuuteen ja perustuu sopimus- ja viranomaisvaatimuksiin. Lean Six Sigma puolestaan on menetelmä, jota voidaan soveltaa laajasti eri toimialoilla prosessien kehittämiseen ja virheiden vähentämiseen, eikä se ole varsinainen johtamisjärjestelmä.
- **Sertifiointi ja arviointi**
  ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 ja ISO 15224 mahdollistavat kansainvälisesti tunnustetun sertifioinnin ulkopuolisen auditoinnin kautta. EFQM ei ole standardi, vaan arviointimalli, jossa organisaatio voi saada tunnustuksia pisteytyksen perusteella. AQAP-2110 ei ole sertifioitava standardi, vaan vaatimuskokonaisuus, jonka täyttyminen varmistetaan asiakas- tai viranomaisarvioinneilla osana hankintasopimuksia. Lean Six Sigma -menetelmässä sertifiointi kohdistuu yksilöiden osaamiseen (esim. belt-tasot), ei organisaation johtamisjärjestelmään.

Suurimmat erot

- **Painopistealueet**
  EFQM korostaa strategista johtamista, organisaatiokulttuuria ja kokonaisvaltaista suorituskyvyn kehittämistä. ISO 9001 keskittyy laadunhallinnan perusrakenteeseen ja prosessien hallintaan, kun taas ISO 14001 ja ISO 45001 painottavat riskienhallintaa ympäristön ja työturvallisuuden näkökulmista, ja ISO 15224 kliinistä laatua ja potilasturvallisuutta. AQAP-2110 keskittyy vahvasti vaatimustenmukaisuuteen, toimitusvarmuuteen ja luotettavuuteen puolustuskontekstissa. Lean Six Sigma puolestaan painottaa prosessien tehokkuutta, vaihtelun vähentämistä ja datalähtöistä parantamista.
- **Soveltamisen taso ja lähestymistapa**
  Viitekehykset eroavat myös siinä, tarkastelevatko ne organisaatiota kokonaisuutena vai tiettyä näkökulmaa. EFQM toimii koko organisaation johtamisen viitekehyksenä. ISO-standardit muodostavat rakenteellisen johtamisjärjestelmän, jota voidaan laajentaa eri osa-alueisiin. AQAP-2110 kohdistuu erityisesti projekteihin ja toimitusketjuihin puolustusalalla. Lean Six Sigma keskittyy yksittäisten prosessien kehittämiseen ja toimii usein täydentävänä menetelmänä muiden viitekehysten rinnalla.



Tämä materiaali on tuotettu osana Euroopan unionin osarahoittamaa
Prosessien kehittäminen tuottavuuden edistäjänä -hanketta

SeAMK
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ETELÄ-POHJANMAAN liitto

Euroopan unionin osarahoittama