

Johtamisjärjestelmät kilpailukyvyn edistäjinä

26.6.2025

Kilpailu kansallisilla sekä kansainvälisillä markkinoilla on kovaa, ja yritysten on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa säilyttääkseen asemansa ja kasvaakseen. Yksi keino parantaa kilpailukykyä on luoda tehokas johtamisjärjestelmä, joka tuo rakenteellisuutta, selkeyttä ja jatkuvan parantamisen kulttuuria yrityksen toimintaan.

Johtamisjärjestelmien rooli

Johtamisjärjestelmä voidaan määritellä yrityksen toimintaa ohjaavaksi kokonaisuudeksi, joka sisältää muun muassa prosesseja, ohjeita ja menettelyitä sekä mittareita toiminnan suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin ja kehittämiseen. Sen avulla yritys voi hallita toimintojaan, kohdistaa voimavaroja oikeisiin asioihin ja varmistaa, että liiketoiminta etenee asettamiensa strategisten tavoitteiden suuntaisesti.

Toimiva johtamisjärjestelmä ei ole irrallinen järjestelmä vaan osa yrityksen päivittäistä johtamista. Se sitouttaa koko organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja tukee avoimuutta, vastuullisuutta sekä tehokkuutta. Lisäksi se auttaa tunnistamaan riskit ja mahdollisuudet ennakoivasti, mikä lisää resilienssiä muutostilanteissa.

Eri viitekehyksiä eri tarpeisiin

Johtamisjärjestelmille on olemassa useita eri viitekehyksiä, jotka tarjoavat organisaatioille työkaluja toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja kehittämiseen. Näitä malleja voidaan soveltaa esimerkiksi laatujohtamiseen,

ympäristövastuuseen, työturvallisuuteen, tietoturvaan tai koko organisaation suorituskyvyn arviointiin. Viitekehys auttaa systematisoimaan kehittämistä ja varmistaa, että organisaation toiminnot tukevat sen strategisia tavoitteita.

Tunnettuja standardipohjaisia viitekehyksiä ovat **ISO 9001** (laatujohtaminen), **ISO 14001** (ympäristöjohtaminen), **ISO 45001** (työterveys- ja turvallisuusjohtaminen), sekä **ISO/IEC 27001** (tietoturvajohtaminen). Nämä kansainväliset standardit tarjoavat tarkat vaatimukset ja soveltuvat organisaatioille, jotka haluavat sertifioida järjestelmänsä ja osoittaa sitoutumistaan laadukkaaseen ja vastuulliseen toimintaan.

Toisenlaista lähestymistapaa edustavat viitekehykset, jotka eivät ole standardeja, vaan toimivat organisaation itsearvioinnin ja kehitystyön tukena. Tällainen on esimerkiksi **EFQM-malli** (European Foundation for Quality Management), joka korostaa kokonaisvaltaista organisaation suorituskyvyn kehittämistä ja oppimista. Myös **Baldrige Excellence Framework** (Yhdysvalloissa kehitetty laatupalkintomalli) on samankaltainen työkalu strategisen johtamisen tueksi.

Viitekehyksen valinta riippuu organisaation tarpeista, tavoitteista ja toimintaympäristöstä. Jotkut organisaatiot käyttävät useampaa mallia rinnakkain luodakseen integroidun johtamisjärjestelmän, joka kattaa useita osa-alueita samanaikaisesti. Kaksi yleisesti käytettyä ja kansainvälisesti tunnustettua viitekehystä ovat ISO 9001 -standardi ja EFQM-malli, jotka tarjoavat erilaiset lähestymistavat organisaation laadun ja suorituskyvyn kehittämiseen:

ISO 9001 – standardoitu laatujohtamisen malli

ISO 9001 on kansainvälinen standardi, joka keskittyy laatujohtamiseen ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen, ja se on maailman tunnetuin työkalu laadunhallintajärjestelmien rakentamiseen ja kehittämiseen. Se perustuu prosessiajatteluun sekä jatkuvan parantamisen PDCA-malliin (Plan-Do-Check-Act), jossa korostuu jatkuva kehittäminen. ISO 9001 asettaa vaatimuksia muun muassa riskienhallinnalle, asiakasvaatimusten tunnistamiselle, dokumentoinnille ja johdon sitoutumiselle. (SFS ry 2025.)

Standardi soveltuu monille eri toimialoille ja erityisesti niille, joissa asiakasvaatimusten täyttäminen ja laadunhallinnan osoittaminen on liiketoiminnan kannalta kriittistä. Esimerkiksi valmistava teollisuus, logistiikka ja terveydenhuolto hyötyvät ISO 9001 -sertifioinnista, sillä se tuo läpinäkyvyyttä ja luottamusta asiakkaiden ja sidosryhmien suuntaan.

EFQM – kokonaisvaltainen arviointikehys

EFQM-malli (European Foundation for Quality Management) eroaa ISO 9001:stä siinä, että kyseessä ei ole standardi vaan itsearviointiin perustuva johtamisen viitekehys. EFQM:n keskiössä ovat organisaation kyky tuottaa kestäviä ja tasapainoisia tuloksia eri sidosryhmille sekä sen kyvykkyys johtaa muutosta ja uudistua.

Malli koostuu yhdeksästä osa-alueesta, joita ovat mm. johtajuus, strategia, ihmiset, kumppanuudet ja prosessit sekä saavutetut tulokset. EFQM kannustaa jatkuvaan itsearviointiin, vertaisoppimiseen ja parhaita

käytäntöjä hyödyntävään kehittämiseen. (EFQM 2025.)

Hyödyt ja haasteet

ISO 9001 -standardiin perustuvan johtamisjärjestelmän suurimpia etuja ovat sen kansainvälinen tunnistettavuus ja selkeät vaatimukset. Yritykselle ISO 9001-sertifikaatti voi avata ovia uusille markkinoille ja kilpailutuksiin osallistumiseen. Mahdollisena haasteena voi olla liiallinen keskittyminen dokumentointiin ja vaatimusten täyttämiseen ilman, että jatkuvan parantamisen kulttuuri aidosti jalkautetaan organisaation toimintaan.

EFQM-mallin vahvuus on sen kokonaisvaltaisuus ja strateginen näkökulma. Se tukee organisaatiota kehittymään pitkäjänteisesti ja tukee oppimista eri toiminnoista. Toisaalta EFQM:n käyttöönotto voi olla aikaa vievä ja vaatia organisaatiolta kykyä kriittiseen itsearviointiin sekä johdon vahvaa sitoutumista.

Soveltuvuus eri toimialoille

ISO 9001 soveltuu hyvin toimialoille, joissa laadunhallinta on keskeistä ja prosessien toistettavuus tärkeää, kuten teollisuus, rakentaminen, elintarviketuotanto ja terveydenhuolto. Sen avulla voidaan varmistaa muun muassa tuotelaatu, viranomaisvaatimusten täyttyminen ja asiakastyytyväisyys.

EFQM puolestaan on omimmillaan toimialoilla, joissa strateginen johtaminen ja sidosryhmäyhteistyö ovat keskiössä, kuten julkishallinnossa, koulutuksessa ja palvelusektorilla. Se tukee monimutkaisten toimintaympäristöjen hallintaa ja auttaa luomaan yhteisen kehittämiskielen organisaation sisälle.

Tukea viitekehyksen valintaan

Johtamisjärjestelmät tarjoavat yrityksille välineitä systemaattiseen kehittämiseen ja kilpailukyvyn parantamiseen. Niiden valinta ei ole mustavalkoinen kysymys, vaan riippuu yrityksen koosta, toimialasta, kehittämistavoitteista ja kypsyystasosta. ISO 9001 tarjoaa rakenteellisen, mitattavan lähestymistavan laadunhallintaan, kun taas EFQM antaa mahdollisuuden laajempaan strategiseen arviointiin ja pitkäjänteiseen kehitykseen. Yhdessä tai erikseen sovellettuna nämä mallit voivat toimia voimakkaana ajurina jatkuvalle parantamiselle, asiakastyytyväisyyden lisäämiselle ja organisaation kilpailukyvyn vahvistamiselle.

SEAMKin hallinnoimassa, EAKR-rahoitteisessa *Prosessien kehittäminen tuottavuuden edistäjänä* -hankkeessa tullaan laatimaan johtamisjärjestelmien vertailumatriisi, joka auttaa valitsemaan soveltuvimman viitekehyksen yrityksen tarpeisiin. Vertailumatriisi tulee valmistuessaan olemaan avoimesti saatavilla ja kaikkien johtamisjärjestelmän rakentamisesta kiinnostuneiden hyödynnettävissä.

Terhi Ojaniemi
Projektipäällikkö, aluekehittäjä
SEAMK

Margit Närvä
Yliopettaja
SEAMK
Ojaniemi työskentelee projektipäällikkönä ja Närvä asiantuntijana Prosessien kehittäminen tuottavuuden edistäjänä -hankkeessa. Hankkeen yhtenä päätavoitteena on lisätä alueen yritysten tietämystä johtamisjärjestelmämalleista sekä niiden hyödyntämismahdollisuuksista. Hanke on Euroopan unionin osarahoittama.

Lue lisää Prosessien kehittäminen tuottavuuden edistäjänä -hankkeen verkkosivuilta.

Lähteet

European Foundation for Quality Management (EFQM). (2025). *The EFQM Model*. https://efqm.org/the-efqm-model/

SFS Suomen Standardit ry (SFS ry). (2025). *Laatu ratkaisee*. https://sfs.fi/laatu-ratkaisee/?gad_source=1&gad_campaignid=22252732215&gclid=CjwKCAjw87XBBhBIEiwAxP3_AxIDAU7upPN4k5hQZsc0T0OhE6thVVKBa1LcOwKWPLBDIKLvZL0w6BoCbdAQAvD_BwE