



# Prosessipohjaisen johtamisjärjestelmän kuvaus

Samuli Heinonen

OPINNÄYTETYÖ  
Joulukuu 2025

Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka  
Rakennustuotanto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka  
Rakennustuotanto

HEINONEN, SAMULI:  
Prosessipohjaisen johtamisjärjestelmän kuvaus

Opinnäytetyö 34 sivua, joista liitteitä 1 sivu  
Joulukuu 2025

---

Rakennusala on viimeisen kymmenen vuoden aikana ollut voimakkaassa murroksessa, mikä on korostanut laadukkaiden ja systemaattisten johtamisjärjestelmien merkitystä. Alan johtaminen on perinteisesti painottunut aikataulujen, kustannusten ja prosessien hallintaan. Samalla yhteistyön, henkilöstön johtamisen ja laadun kehittämisen rooli on jäänyt vähäisemmäksi. Johtamisjärjestelmien kehittämällä on laaja-alaisia vaikutuksia koko rakennusalan tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja työhyvinvointiin.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin prosessipohjaisen johtamisjärjestelmän keskeisiä elementtejä sekä sitä, miten prosessikeskeinen toimintamalli tukee yritystä sen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Opinnäytetyö koostuu kirjallisuuskatsauksesta prosessijohtamisen, johtamiskulttuurin, laadunhallinnan ja standardien teoriasta sekä case-osiosta Rakennusliike Lapti Oy:n johtamisjärjestelmän kuvausprosessista. Kuvausprosessi vastaa Laptin muuttuneisiin operatiivisiin ja strategisiin tarpeisiin.

Opinnäytetyön lopputulokset osoittavat, että selkeästi määritelty ja kattavasti dokumentoitu johtamisjärjestelmä parantaa yrityksen tehokkuutta, laatua ja turvallisuutta sekä yhtenäistää sen toimintatapoja. Prosessipohjainen toimintamalli tukee yrityksen kykyä vastata toimintaympäristön muutoksiin, kehittää yrityksen sisäisiä ja ulkoisia yhteistyömahdollisuuksia ja varmistaa yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumisen.

Laptin johtamisjärjestelmän uudistamisen keskeiset tavoitteet ovat prosessien yhtenäistäminen, vastuiden selkeyttäminen, osaamisen kehittäminen sekä laadun jatkuva parantaminen. Työn perusteella voidaan todeta, että hyvin suunniteltu ja selkeästi kuvattu johtamisjärjestelmä toimii keskeisenä työkaluna yrityksen laadun, kilpailukyvyn ja henkilöstötyytyväisyyden parantamisessa.

---

Asiasanat: johtamisjärjestelmä, sertifiointi, laadunhallinta, rakennusala

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Construction Engineering  
Construction Management

HEINONEN, SAMULI:  
Description of a Process-Based Management System

Bachelor's thesis 34 pages, appendices 1 page  
December 2025

---

This thesis contributes to understanding how process-based management system can enhance organisational resilience and strategic alignment in the construction sector. The construction industry has undergone significant transformation over the past ten years, underscoring the importance of high-quality and systematically working management systems. Management in the construction industry has traditionally focused on schedules, costs and process control, while collaboration, leadership on persons and quality development have received less attention. Improving management systems has wide-ranging impacts on productivity, competitiveness and workplace well-being across the whole industry.

This thesis examines the core elements of a process-based management system and explores how a process-oriented operation model supports an organisation in achieving its strategical objectives. The thesis consists of a literature review on process management, management culture, quality management and relevant standards, as well as case study of the documentation process of the management system of Rakennusliike Lapti Oy. The documentation process responds to Lapti's evolving operational and strategic needs.

The findings demonstrate that clearly defined and thoroughly documented management system enhances organisational efficiency, safety, and quality while harmonizing operational practices. A process-based approach strengthens the company's ability to respond to environmental changes, improve internal and external collaboration, and ensure realization of strategic goals.

The renewal of Lapti's management system focuses on unifying processes, clarifying responsibilities, developing competencies, and supporting continuous improvement of quality. The study concludes overall that a well-designed and clearly described management system serves as a key tool for improving organisational quality, competitiveness and employee satisfaction.

---

Key words: Management System, Certification, Quality Management, Construction Industry

## TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia: Microsoft Copilot ja ChatGPT.

Tekoälysovellusten nimet ja versiot:

Microsoft Copilot, GPT-5-pohjainen Copilot (2025)  
ChatGPT, GPT-5.1

Käyttötarkoitus: Tekoälysovelluksia on käytetty kääntämään ei-suomenkielisiä lähdemateriaaleja sekä niiden rajaamiseen siten, että lähteestä riippuen sovellusta on pyydetty kertomaan tiivistelmän, johdannon tai lopputulosten tärkeimmät asiat. Mikäli nämä asiat ovat olleet linjassa sen kanssa, mitä kyseiseltä lähteeltä olen etsimässä, olen ryhtynyt tutkimaan lähdettä tarkemmin.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty:

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tavoitteet .....	6
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	7
2	JOHTAMISJÄRJESTELMÄ .....	8
2.1	Prosessipohjaisen johtamisen periaatteet.....	8
2.2	Prosessit sekä niiden tunnistaminen ja kuvaaminen .....	10
2.3	Johtamiskulttuurin muutos .....	12
3	SERTIFIOINTI JA STANDARDIT .....	13
3.1	Sertifiointi ja sen merkitys .....	13
3.2	Standardit.....	14
3.2.1	ISO 9001 - Laadunhallinta .....	15
3.2.2	ISO 14001 - Ympäristönhallinta.....	16
3.2.3	ISO 45001 – Työterveys ja työturvallisuus .....	16
4	LAATU .....	18
4.1	Rakentamisen laatu .....	18
4.2	Laadunhallinnan merkitys prosessipohjaisessa johtamisessa .....	19
4.3	Laadun jatkuva parantaminen .....	20
4.3.1	Demingin ympyrä (PDCA) .....	20
4.3.2	Demingin 14 periaatetta .....	21
5	RAKENNUSLIIKE LAPTIN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ .....	23
5.1	Tausta .....	23
5.2	Kuvausprosessi.....	24
5.3	Y1.2 Suunnitteluvastuu-urakointi.....	26
5.3.1	Rakentaminen .....	27
5.4	Jatkotoimenpiteet.....	28
6	YHTEENVETO .....	30
	LÄHTEET.....	31
	LIITTEET .....	34
	Liite 1 Opinnäytetyön kyselylomake.....	34

## 1 JOHDANTO

Rakennusalan toimintaympäristö on murroksessa ja johtamisjärjestelmien merkitys korostuu entisestään. Perinteisesti alan johtaminen on painottunut aikataulujen, kustannusten ja prosessien hallintaan, mutta yhteistyön kehittämiseen, ihmisten johtamiseen tai laadun varmistamiseen ei ole kiinnitetty juurikaan huomiota (Rakennuslehti 2025). Tämä on vaikuttanut siihen, että alan tuottavuus on polkenut paikallaan vuosien ajan. Johtamisjärjestelmän kehittäminen ei ole pelkästään yrityksen sisäinen prosessi. Sillä voi kuitenkin olla laajempia vaikutuksia koko rakennusalan kilpailukykyyn ja yhteiskuntaan. RALA ry:n toimitusjohtaja Johanna Holmström kuvailee johtamisen kehitystä seuraavasti: ”Rakennusklusteri on Suomen suurin työllistäjä, mikä tarkoittaa, että lähes jokaisen suomalaisen lähipiirissä on alalla työskenteleviä. Ihmisten osaamista kehittämällä parannamme alalla työskentelevien ihmisten työhyvinvointia ja sitä kautta yleistä hyvinvointia. Alan kehittymisellä on siis suuri vaikutus suomalaisten arkeen”. (RALA 2025)

### 1.1 Tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä perehdytään johtamisjärjestelmän taustaan ja kehittämiseen sekä siihen, mitä etuja hyvin rakennettu johtamisjärjestelmä luo kohdeyritykselle. Työn tavoitteena on tutkia, millaisia hyötyjä yritykselle syntyy selkeästi kuvatasta ja systemaattisesti toimivasta johtamisjärjestelmästä. Tavoitteena on myös tuoda lukijalle käsitys siitä, minkälainen johtamisjärjestelmän kuvausprosessi on. Työ koostuu kirjallisuuskatsauksesta johtamisjärjestelmien, sertifiointin ja standardoinnin sekä rakentamisen laadun teoriaan ja taustaan sekä case-tutkimuksesta Rakennusliike Lapti Oy:n johtamisjärjestelmän kuvaamisprosessista. Laptin toteuttama kuvausprosessi on osa yrityksen laajempaa hanketta, jossa johtamisjärjestelmä kuvataan ja uudistetaan prosessipohjaiseksi johtamisjärjestelmäksi. Johtamisjärjestelmä koostuu ydinprosesseista, joiden osaprosessit, tehtävät, vastuut sekä aikataululliset vaiheet kuvataan riittäväällä tarkkuudella tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseksi. Tavoiteltu lopputulos on ydinprosessikuvaus, jonka pohjalta Rakennusliike Laptin johtamisjärjestelmä on myöhemmin

sertifioitavissa ISO 9001, ISO 14001 ja ISO 45001 -standardien vaatimusten mukaisesti. Kuvausprosessin taustan kartoittamista varten käytettiin tutkimusmenetelmänä kyselytutkimusta (Liite 1). Kyselyyn kerättiin vastaukset kahdelta Laptin johtoryhmän jäseneltä.

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

*Mitkä ovat prosessipohjaisen johtamisjärjestelmän keskeisimmät elementit?*

*Miten prosessipohjainen johtamisjärjestelmä tukee yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista?*

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään vain yhden yrityksen johtamisjärjestelmän kuvausprosessia, eikä siinä vertailla eri yritysten välisiä eroja. Tarkastelu keskittyy johtamisjärjestelmän nykytilaan ja kuvausprosessiin eikä se huomioi pidemmällä aikavälillä mahdollisesti tapahtuvaa kehitystä ja muutoksia. Työ on myös rajattu siten, että kuvausprosessiin kytkeytyvä ohjelmistokehitys on jätetty käsittelemättä. On myös huomioitava, että työssä esitetyt prosessikaaviot ja prosessin vaiheiden sekä osien kuvaukset ovat työn kirjoitushetken luonnoksia. Lopulliset kaaviot ja kuvaukset tulevat erittäin todennäköisesti poikkeamaan tässä työssä esitetyistä kuvauksista.

## 2 JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

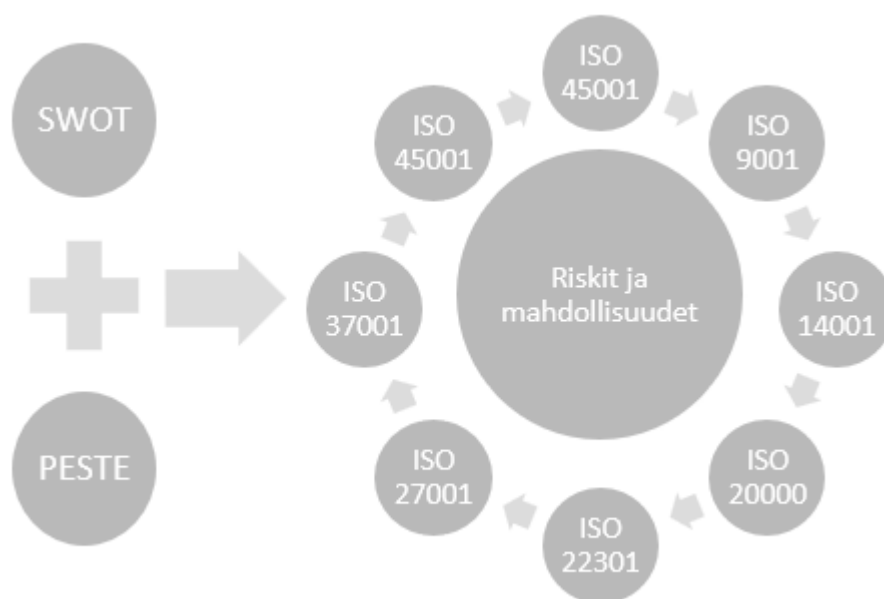
Johtaminen voidaan mieltää yrityksen toiminnan kehittämisenä ja ohjaamisena, joka voi herkästi jäädä vain reaktiiviseksi toimimiseksi (SFS ry n.d.a). Johtajuus mielletään perinteisesti tilanteena, missä joukko henkilöitä jakaa saman muodollisen ryhmän, jota yksi henkilöistä johtaa. Esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja johtaa koko muuta yritystä. Johtajuus ei kuitenkaan ole pelkkä muodollinen titteli tai rooli. On lukuisia tilanteita, joissa hyvä johtaja pystyy yhdistämään useamman eri ryhmän toimimaan yhtenä tehokkaana joukkona. Näissä tapauksissa ryhmän sisäinen yhteistyö ylittää usein kansallisia, kulttuurillisia, etnisiä tai uskonnollisia rajoja, mikä luo haasteita tehokkaalle yhteistyölle. Kaikkien potentiaalisten hyötyjen saavuttamiseksi ja konfliktien välttämiseksi tarvitaan siis hyvää johtajuutta. (Hogg et al 2012)

Johtamisjärjestelmä tarjoaa työkalut ja muodostaa rakenteellisen sekä järjestelmällisen kehyksen johtamistoiminnan tueksi. Se pitää sisällään yhtenäiset menetelmät, käytännöt, säännöt ja prosessit, joiden avulla saavutetaan strategiset tavoitteet. Suunnitelmallinen, läpinäkyvä ja tehokas johtamisjärjestelmä mahdollistaa koko prosessin toiminnan vaivattoman seurannan ja jatkuvan parantamisen. Hyvä johtamisjärjestelmä ei siis pelkästään tue johtajuutta, vaan toimii myös sen mahdollistajana. (SFS ry n.d.a)

### 2.1 Prosessipohjaisen johtamisen periaatteet

Prosessipohjainen johtaminen korostaa yrityksen kehittämistä vuorovaikutuksen, osallistamisen ja jatkuvan kehityksen kautta. Ajatuksena on, että yrityksen kehittäminen ei ole pelkästään ylimmän johdon ohjaamaa, vaan sen tulisi tapahtua yhteisössä alhaalta ylöspäin perustuen työntekijöiden sekä asiakkaan kokemuksiin ja näkemyksiin. Tämän lähestymistavan työkaluina on avoimuus, yhteisöllisyys ja reflektiivinen toiminta, joiden avulla yrityksen kyky uudistua ja mukautua paranee sekä varmistetaan, että kehittämistoimet ovat aidosti sidoksissa yrityksen arkeen ja käytännön toimintaan. Ylimmän johdon tehtävänä on kuitenkin kaikilla mahdollisilla tavoilla varmistaa tuki perustason toiminnalle sekä luoda olosuhteet, jotka mahdollistavat tarkoituksen mukaisen ja tehokkaan toiminnan. (Murto 1992)

IMS (Integrated Management System) tarkoittaa integroitua johtamisjärjestelmää ja on työkalu, joka on tarkoitettu auttamaan yritystä saavuttamaan tavoitteita. IMS:ssä yhdistyy yrityksen nykyisiä ja uusia johtamisjärjestelmiä sekä eri standardeja ja hallintamalleja tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita. IMS tarjoaa mahdollisuuden riskien hallinnan tehostamiselle ja se myös vähentää byrokratiaa ja päällekkäisyyksiä. IMS:ssä yrityksen riskien sekä mahdollisuuksien tunnistaminen ja hallinta eivät tapahdu erikseen jokaisella johtamisen osa-alueella, vaan kootusti johdon koordinoimana yhtenevällä ja integroidulla tavalla. IMS voidaan muodostaa standardien pohjalta tai ilman niitä. Siihen voidaan implementoida niin monta osa-aluetta kuin tavoiteltu lopputulos edellyttää. Näitä osa-alueita voivat olla esimerkiksi laatu, työturvallisuus, energianhallinta, ympäristö, tietoturva tai terveys. Kuvassa 1. on esitetty yksi tapa IMS:n muodostamiselle. Yritys tunnistaa ensin riskit, mahdollisuudet, uhat ja vahvuudet hyödyntämällä esimerkiksi nelikenttäanalyysiä (SWOT) sekä arvioi toimintaympäristönsä esimerkiksi PESTE-analyysin avulla. Tämän jälkeen yrityksen on helppo valita ne standardit, joiden pohjalta se haluaa rakentaa integroidun johtamisjärjestelmän. IMS:n rakentamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia, vaan jokainen johtamisjärjestelmä muodostuu niille ominaisten hyvien ja huonojen puolien kautta. (Field 2019)



Kuva 1. Integroidun johtamisjärjestelmän muodostuminen (Field 2019)

IMS järjestelmän käyttöönotto ei ole mekaaninen prosessi, vaan vaiheittain etenevä kokonaisuus, jossa oppiminen ja muutos tapahtuu sopeutumisen ja ristiriitojen kautta. Käyttöönottoprosessi etenee jaksoittain siten, että välillä on rauhallisempia jaksoja, joita seuraa prosessin kannalta merkittäviä muutoksia. Järjestelmän onnistunut käyttöönotto edellyttää sen mukauttamista yrityksen olosuhteisiin sekä tarvittaessa yrityksen rakenteiden muokkaamista. Kokonaisuutena voidaan todeta, että käyttöönotto ei ole pelkkää valmiin mallin soveltamista, vaan oppimisprosessi, jonka ymmärtäminen auttaa sen suunnittelussa ja kriittisten vaiheiden tunnistuksessa. (De Mast et al 2022)

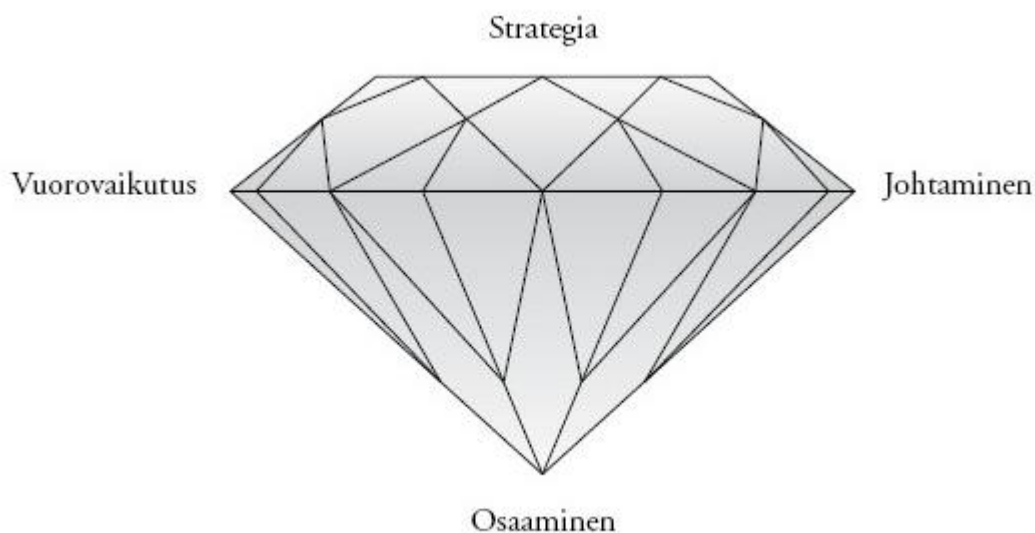
IMS:iin integroitaviksi valittujen järjestelmien tueksi on olemassa paljon hyviä työkaluja ja malleja. Esimerkiksi PAS 99 on johtamisjärjestelmien vaatimukset määrittelevä julkinen asiakirja. Vielä tarkemman riskiajattelua korostavan viitekehysten integroinnille tarjoaa Annex SL, joka määrittelee esimerkiksi uusimpien ISO standardien rakenteen ja sisällön (Tricker 2020). Enemmän laadullisesta näkökulmasta oleva viitekehys on EFQM-mallin (European Foundation of Quality Management). Näiden ja monien muiden mallien näkökulmia yhdistelemällä johtamisjärjestelmän suorituskyky voidaan saada huippuunsa. (Field 2019)

## **2.2 Prosessit sekä niiden tunnistaminen ja kuvaaminen**

Yrityksen menestys vallitsevassa kilpailussa edellyttää tarkkaan harkittua ja kustannustehokasta toimintaa. Omien prosessien tunnistus ja kuvaaminen on perusta tällaiselle toiminnalle. Kuvausprosessiin ryhtyminen on yrityksen strateginen valinta, johon täytyy varata riittävästi aikaa ja resursseja (Field 2019). Prosessi määritellään selkeänä itseään toistavana joukkona toimintoja, jolla on aina jokin lähtötieto ja resurssit, joista prosessin myötä saadaan haluttu, tarpeet täytävä lopputulos (Laamanen & Tinnilä 2009). Prosesseja on yrityksessä samanaikaisesti käynnissä useita ja ne voivat yksinkertaisimmillaan olla esimerkiksi hankinta-, tarjous-, laskutus- tai rekrytointiprosesseja. Prosessien suorituskyvystä ja onnistumisesta vastaa jokainen siihen osallistuva tekijä omalla panoksellaan. Yrityksen tulee tunnistaa omista prosesseistaan yksi tai muutama ydinprosessi, joka on kyseisen yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimmäksi tunnistettu prosessi. Ydinprosessin jälkeen jäljelle jääneet tunnistetut prosessit ovat tukiproses-

seja, jotka tukevat toiminnallaan ydinprosessia. Ydin- ja tukiprosessien lisäksi yrityksellä voi olla aliprosesseja, jotka ovat kooltaan pienempiä, mutta niiden toimintaa koetaan tarpeelliseksi avata tarkemmin. (Tuomi 2025)

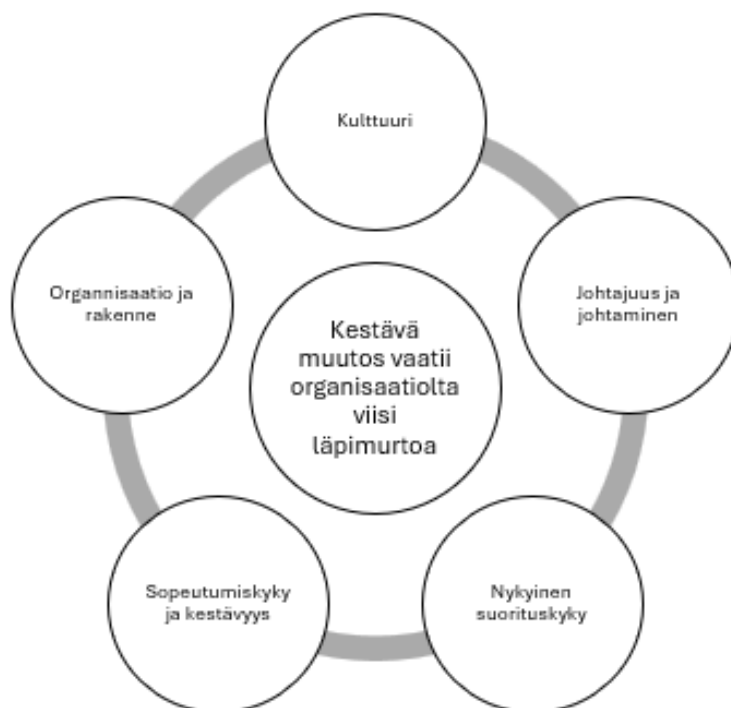
Riittäväällä tarkkuudella, mutta kuitenkin selkeästi kuvattu johtamisjärjestelmä on avain menestykseen. Mika Kamensky (2015) vertaa kirjassaan menestystä timanttiin. Yrityksen menestykseen vaikuttavia tekijöitä on valtava määrä, kuten timantissa särmiä ja ne kaikki ovat jonkin asteisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa. Kamensky rajaa neljäksi tärkeimmäksi menestystekijäksi Strategian, vuorovaikutuksen, johtamisen ja osaamisen (kuva 2.). Näiden neljän tekijän integroiminen yhdeksi prosessiksi edellyttää johtamisjärjestelmän toimivan koordinoivana mekanismina, joka varmistaa menestykseen johtavien päätösten olevan strategian mukaisia. Timanttimalli korostaa, että menestys ei ole yksittäisen tekijän tulos, vaan monimutkainen useiden tekijöiden muodostama kokonaisuus. Johtamisjärjestelmä ei siis ole vain hallinnollinen väline, vaan strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistävä keskeinen menestystekijä. (Kamensky 2015)



Kuva 2. Menestyksen timantti (Kamensky 2015)

## 2.3 Johtamiskulttuurin muutos

Yrityksen johtamiskulttuurin muutos on vaativa ja aikaa vievä prosessi, joka epäonnistuu usein, mikäli sitä ei toteuteta pitkäjänteisellä ja kokonaisvaltaisella lähestymistavalla. Tällaiseen kulttuurinmuutosprosessiin on olemassa yhtä monta lähestymistapaa kuin on yrityskulttuurejakin. Eräs vaihtoehto muutosprosessille on Joseph de Feon kirjassa esitelty Juranin muutosmalli (Kuva 3.) ja siihen liittyvä tiekartta. Ne korostavat viittä keskeistä ja toisistaan erottuvaa läpimurtoa, jotka yrityksen tulee saavuttaa ennen muutoksen vakiinnuttamista. Ilman näiden viiden läpimurron saavuttamista yritys voi toki saavuttaa lyhyellä aikavälillä hyviäkin tuloksia, mutta niiden pysyvyys jää usein rajalliseksi. Pitkäjänteiset ja kestävät tulokset ovat avainasemassa luomassa yritykselle erinomaisuuden kulttuurin, jonka kehittäminen auttaa välttämään ympäristöön ja ihmisiin vaikuttavia teknologisia epäonnistumisia. On kokonaisuuden kannalta tärkeää tunnistaa, että irrallisesti ja ilman systemaattista ajattelua toteutetut muutokset voivat johtaa uusien ongelmien syntyyn. Tällöin muutosprosessin tuloksena saadaan enemmän ongelmia kuin alkuperäisessä tilanteessa. (de Feo, 2017)



Kuva 3. Juranin muutosmalli (de Feo 2017)

### 3 SERTIFIOINTI JA STANDARDIT

Tässä luvussa käydään läpi sertifiointin ja standardien merkitystä ja perusteita. Luvussa syvennytään myös tarkemmin kolmeen muun muassa johtamisjärjestelmän kuvausprosessiin liittyvään standardiin.

Tarkasti ja huolellisesti kuvattu toimintaympäristö voidaan sertifioida kolmannen osapuolen toimesta. Yrityksen omasta näkökulmasta sertifiointin tarkoituksena on muun muassa luoda näkyvyyttä ja vahvistaa tunnettavuutta sekä saavuttaa kilpailuetua ja tukea yrityksen kasvua, kun taas sidosryhmien näkökulmasta sertifikaatin omaava yritys näyttäytyy ammattimaisena sekä luotettavana kumppani. Sertifikaatti voidaan myöntää, kun sertifiointin kohde, esimerkiksi yrityksen johtamisjärjestelmä, täyttää sertifikaatin vaatimat kriteerit. Näiden kriteerien perustana toimii yleensä kansainvälisesti tai kansallisesti hyväksytyt standardit, joissa määritellään sertifiointin arviointiperusta ja kriteerit. (Excellence Finland 2025)

#### 3.1 Sertifiointi ja sen merkitys

Sertifiointi tarkoittaa yrityksen johtamisjärjestelmän ja toiminnan arviointia puolueettomasti suhteessa standardien vaatimuksiin. Sertifikaatti on ulkoisen auditoinnin myöntämä vahvistus, joka osoittaa, että yrityksen toiminta, palvelut tai tuotteet täyttävät niille annetut laatu- ja luotettavuuskriteerit. Tämä toimii vahvana viestinä ulospäin ja parantaa yrityksen uskottavuutta markkinoilla. Sertifiointi ei ole pelkästään laadun osoittamista, vaan se tarjoaa työkalun laadukkaan liiketoiminnan jatkuvaan parantamiseen ja voi kasvattaa sijoitetun pääoman tuottoa. (Kiwa 2025b)

Sertifiointiprosessi tuo selkeyttä yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja jokapäiväiseen toimintaan. Sen aikana tunnistetaan yrityksen toiminnan kriittiset riskitekijät, virheelliset toimintatavat ja ylimääräiset kustannukset. Näiden epäkohtien tunnistaminen mahdollistaa niihin reagoinnin ja sitä kautta yrityksen toiminnan tehostamisen. Sertifiointi tuottaa yritykselle merkittäviä liiketoiminnallisia etuja, kuten kasvattaa kilpailuetua ja myyntiä, laajentaa asiakaskuntaa sekä luo kustannussäästöjä parannellun johtamisjärjestelmän ansiosta. Prosessien selkeys ja läpinäkyvyys voi heijastua myös henkilöstön tyytyväisyytenä. (Kiwa 2025b)

## 3.2 Standardit

Standardeilla on keskeinen rooli yhteiskunnassa palveluiden, tuotteiden ja menetelmien yhdenmukaistamisessa sekä laadunvarmistuksessa. Niiden avulla voidaan määritellä niin konkreettisten tuotteiden mittoja ja teknisiä ominaisuuksia kuin abstraktimpia toimintatapoja kuten testausmenetelmiä, järjestelmien toimintaa tai palvelun ja johtamisen laatua. ISO eli International Organization for Standardization on sen jäsenten muodostama maailmanlaajuinen liitto, joka laatii kansainväliset ISO-standardit (SFS-EN ISO 9001:2015). Suomessa standardien käyttöä koordinoi ja kontrolloi SFS Suomen Standardit ry, joka on ISO:n ja CEN:in (European Committee for Standardization) jäsen. SFS luokittelee standardit seuraavasti:

- Perusstandardit
- Tuotestandardit
- Palvelustandardit
- Menetelmästandardit
- Hallintajärjestelmästandardit

Perusstandardit muodostavat standardoinnin perustan määrittelemällä yleisiä ja eri aloille yhteisiä elementtejä, kuten mittayksiköitä, piirrosmerkkejä, tunnuksia, matemaattisia merkkejä ja käsitteistöjä. Ne voivat toimia joko yksittäisinä ohjeina tai muiden standardien perustana. Ne tarjoavat käyttäjälle perustiedon, jota voidaan soveltaa erilaisiin käyttötarkoituksiin. Tuotestandardit kuvaavat ne ominaisuudet ja vaatimukset, jotka tietyn tuotteen tai tuoteryhmän on täytettävä. Näitä tuoteryhmiä ovat esimerkiksi leikki-, suoja- ja turvallisuusvälineet. Tuotestandardeissa keskitytään muun muassa tuotteen mitoitukseen, kestävyYTEEN, turvallisuuteen, laatuun, rakenteeseen ja yhteensopivuuteen. Palvelustandardit määrittelevät kriteerit, joiden avulla palvelu voidaan tuottaa johdonmukaisesti ja siten, että asiakkaan tarpeet täyttyvät. Niitä sovelletaan laajasti palvelusektorin aloilla. Menetelmästandardit käsittelevät erilaisia testaus-, mittaus-, analyysi- ja työmenetelmiä. Niihin lukeutuu myös tuotteiden toimitusehtoihin liittyvät standardit. Hal-

lintajärjestelmästandardit tai johtamisen standardit tarjoavat yrityksille lähtökohdat ja rakenteen erilaisten johtamisjärjestelmien rakentamiseen. Ne eivät anna yksityiskohtaisia toimintaohjeita, vaan toimivat viitekehyksenä, jonka elementtejä voidaan soveltaa valikoidusti tai kokonaisuutena. (SFS ry n.d.b; SFS ry n.d.c)

Seuraavissa luvuissa esitellään kolme johtamisjärjestelmien sertifiointiprosessiin liittyvää standardia; ISO 9001 – Laadunhallintajärjestelmät, ISO 14001 – Ympäristöjärjestelmät sekä ISO 4500 – Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmät. Kukin standardi edustaa omaa aihepiiriään, mutta ne on samalla suunniteltu siten, että eri standardien järjestelmät ovat yhdisteltävissä laajemmaksi kokonaisuudeksi. Jokaisen standardin luvuissa 4–10 käydään perusteellisesti läpi seuraavat aihepiirit: yrityksen toimintaympäristö, johtajuus, suunnittelu, tukitoiminnot, toiminta, suorituskyvyn arviointi sekä parantaminen (SFS-EN ISO 14001:2015).

### **3.2.1 ISO 9001 - Laadunhallinta**

ISO 9001 standardi käsittelee laatujärjestelmiä ja niihin liittyvää sanastoa. Standardi antaa yritykselle raamit kokonaisvaltaista suorituskykyä parantavan laadunhallintajärjestelmän rakentamista varten. Tämän standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän käyttöönotettava yritys voi hyötyä muun muassa lisääntyvällä asiakastyytyvyydellä, palvelujen ja tuotteiden kokonaisvaltaisen laadun paranisella sekä kyvyllä tunnistaa riskejä ja reagoida niihin tehokkaammin. Yritys saa myös mahdollisuuden osoittaa sidosryhmilleen, että sen laadunhallintajärjestelmä noudattaa laadunhallintajärjestelmille asetettujen ohjeita ja vaatimuksia. Standardi ei kuitenkaan pakota yrityksiä mihinkään toimiin vaan pikemminkin auttaa täydentämään jo käytössä olevia toimintamalleja. Se ei aja yrityksiä rakentamaan täysin identtisiä laadunhallintajärjestelmiä, tuottamaan identtisesti jäsenneltäviä dokumentteja tai käyttämään tiettyjä termejä ja sanastoja. Standardi noudattaa prosessinomaista, riskiperusteiseen ajatteluun ja laadun jatkuvaan parantamiseen pohjautuvaa toimintamallia. Standardissa on lueteltu ja kuvattu laadunhallinnalle seitsemän periaatetta, joista jokaisen tärkeys ja hyödyt on esimerkein perusteltu. Nämä seitsemän periaatetta ovat johtajuus, asiakaskeskeisyys, ihmisten kokonaisvaltainen osallistaminen, prosessimainen toimintamalli, näyttöihin pohjautuva päätöstenteko, suhteiden hallinta ja parantaminen. (SFS-EN ISO 9001:2015)

### 3.2.2 ISO 14001 - Ympäristöhallinta

ISO 14001 standardi käsittelee ympäristöjärjestelmiä ja niihin liittyvää sanastoa. Maapallon rajalliset resurssit ajavat ajattelemaan toimintaa ympäristöystävällisesti ja kustannustehokkaasti, jotta yhteiskunnan tarpeisiin voidaan vastata myös tulevaisuudessa. Niin sanotun vihreämmän ajattelun merkitys korostuu yhteiskunnassa kiihtyvällä vauhdilla, joka näkyy ympäristöön liittyvien lakien ja säädösten kiristymisessä. Esimerkiksi Euroopan parlamentti on linjannut, että vuoteen 2030 mennessä Suomen tulee vähentää kasvihuonepäästöjään 50 % verrattuna vuoden 2005 kasvihuonepäästöihin (Euroopan parlamentti 2018). Elinkaariajattelun ja materiaalien kierrätyksen sekä uusiokäytön merkitys korostuu yrityksiä ympäristöjärjestelmien kehityksessä. Sitoutumalla tämän standardin tarjoamiin ympäristöjärjestelmän kehityskohtiin yrityksille tarjoutuu mahdollisuus pitkäjänteiselle menestykselle samalla panostaen kestävään kehitykseen. Tämän standardin mukaisesti toteutettu ympäristöjärjestelmä voi tarjota yritykselle merkittävän edun markkinoilla, mikäli se kykenee osoittamaan yhteistyökumppaneilleen toimivansa standardin määrittämien ympäristövaatimusten mukaisesti. (SFS-EN ISO 14001:2015)

### 3.2.3 ISO 45001 – Työterveys ja työturvallisuus

Työturvallisuusjärjestelmä on työturvallisuusjohtamisen työkalu yrityksen kokonaisvaltaisen työturvallisuuden parantamiseksi. Työturvallisuusjohtaminen perustuu työpaikan oma-aloitteiseen, ennakoivaan ja jatkuvaan työturvallisuuden kehittämiseen, jonka tavoitteena on sairauspoissaolojen ja työtapaturmien minimoiminen sekä työhyvinvoinnin lisääminen jokaisella turvallisuuden osa-alueella. Työturvallisuuslainsäädännössä on asetettu työnantajalle ja esihenkilöille vastuita ja velvoitteita työturvallisuuden johtamisesta, minkä keinot, tavoitteet ja resurssit määrittelee yrityksen ylin johto. Yritys voi luoda työturvallisuusjärjestelmän pohjaksi turvallisuusjohtamisenmallin, joka edistää turvallisten työskentelyolosuhteiden luomista ja ohjaa turvallisiin toimintatapoihin. (Työturvallisuuskeskus 2025)

Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvän tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksiä on tärkeä panostaa johtamisen laatuun myös työhyvinvoinnin osalta. Kyseistä tutkimusta käsittelevässä artikkelissa todetaan, että Suomessa olisi syytä reagoida lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyteen, jotka liittyvät mielenterveyteen. Reagointia voisi olla esimerkiksi työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen muun kehitystyön ohella. Tutkimustulosten perusteella tutkijat löysivät kolme toimenpidettä, joiden avulla johtamiskoulutusta voitaisiin parantaa.

1. Työyhteisön hyvinvointia sekä sitä ylläpitäviä rakenteita tulee vahvistaa yksilöllisen tuen ohella.
2. Johtajien valmiuksia tukea mielen hyvinvointia tulee vahvistaa käytännönläheisten ja rakentavien toimintatapojen avulla.
3. Kouluttaville opettajille tulee tarjota materiaaleja ja tukea opetukseen, joka kannustaa käyttämään preventiivisiä työhyvinvoinnin johtamisen malleja.

Johtamiskoulutuksen sisällön kehittäminen vaatii yritykseltä tavoitteellista sitoutumista ja tiivistä yhteistyötä. Kehitystyö on pitkällä aikavälillä keskeinen toimenpide kestävän työelämän ja koko väestön hyvinvoinnin edistämiseksi. (Ryky et al 2025; Työterveyslaitos 2024)

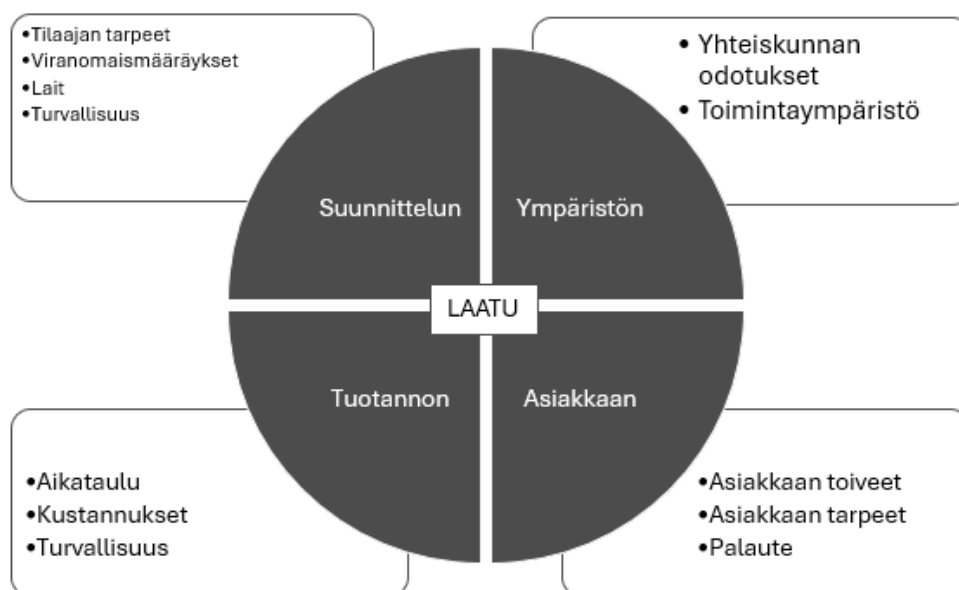
ISO 45001 standardi käsittelee työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmiä (TTT-järjestelmät) sekä niihin liittyvää sanastoa ja se tarjoaa selkeät ohjeet ja lähtötiedot edellä mainituille turvallisuusjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen malleille. Yrityksen on huolehdittava sekä koko henkilöstönsä hyvinvoinnista ja työturvallisuudesta että niiden henkilöiden turvallisuudesta ja hyvinvoinnista, joihin se toiminnallaan vaikuttaa. Standardin mukaisen toimintajärjestelmän käyttöön ottamisen tarkoituksena on tukea yritystä ehkäisemään turvallisuuteen ja terveyteen liittyviä riskejä ja samalla luoda turvalliset ja terveelliset työskentelyolosuhteet. Toteutuessaan tätä standardia mukaileva toimintajärjestelmä auttaa yritystä riskien hallinnassa sekä parantaa kokonaisvaltaisesti sen työterveyden ja -turvallisuuden laatua. (SFS-EN ISO 45001:2015)

## 4 LAATU

Laatu on käsite, joka juontaa juurensa latinan kielen sanasta *qualitas*, mikä tarkoittaa luonnetta tai ominaisuutta. Yksi tunnetuimmista määritelmistä laadulle on käyttökelpoisuus (*fitness for use*). Laadun tarkastelu voidaan jakaa kahteen eri näkökulmaan, jotka ovat tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja virheettömyys. Ominaisuuksien laatu liittyy tuotteen tai palvelun suunnitteluun ja siihen, mitä sen on tarkoitus tarjota. Tuotteiden kohdalla tällä voidaan viitata tuotteen kestävyteen ja luotettavuuteen, kun taas palveluissa ominaisuudet voivat viitata osaamiseen, tarkkuuteen tai asiakaspalvelun laatuun. Virheettömyys liittyy toteutukseen eli tuotteen tai palvelun toimittamiseen sovittujen vaatimusten ja ehtojen mukaisesti ilman virheitä tai poikkeamia toimitusketjussa. (Helgi Þór Ingason 2020)

### 4.1 Rakentamisen laatu

Rakentamisen laatu on käsitteenä kokonaisvaltainen. Se kattaa sekä tuotantoprosessin hallinnan että lopputuotteen ominaisuudet. Laatu ei ole pelkästään virheettömyyttä, vaan se kuvaa myös kykyä täyttää asetetut odotukset ja vaatimukset kustannustehokkaasti samalla huomioiden turvallisuuden. Rakentamisen laadun voi käsittää ja kuvata useasta eri näkökulmasta, kuten aikataulussa pysyminen, yhtenevät ja tarkkaan harkitut toimintatavat, virheistä oppiminen ja jatkuva parantaminen tai yksinkertaisesti sovitusta asioista kiinni pitäminen. Rakentamisen laatu voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen, jotka on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Rakentamisen laadun neljä ulottuvuutta

Suunnittelun laatuun liittyy keskeisesti tilaajan tarpeisiin vastaaminen laadukkaalla suunnittelulla, joka noudattaa annettuja viranomaismääräyksiä, hyvän rakennustavan mukaisia vaatimuksia sekä huomioi rakenteiden turvallisuuden. Suunnitelmat tulee esittää tarpeisiin nähden riittävällä tarkkuudella eikä niissä saa olla ristiriitoja. Ympäristön laatu on yhteiskunnan normien ja odotusten noudattamista sekä toimintaympäristön asettamiin haasteisiin ja vaatimuksiin vastaamista virheettömällä ja ympäristöystävällisellä rakentamisella. Sovituissa aikatauluissa ja kustannustavoitteissa pysyminen sekä laatu- ja turvallisuustavoitteiden noudattaminen on osana tuotannon laatua rakentamisessa. Asiakkaalle rakentamisen laatu näkyy virheettömänä ja toiveet sekä tarpeet täyttävänä lopputuloksena, josta saadaan kerättyä arvokasta palautetta laadun kehittämiseksi yhä parempaan suuntaan. (Talonstrakennusteollisuus ja Rakennustietosäätiö 2016)

#### **4.2 Laadunhallinnan merkitys prosessipohjaisessa johtamisessa**

Prosessipohjaisessa johtamisjärjestelmässä laatu kytkeytyy vahvasti toimintajärjestelmiin ja prosessien ohjaukseen. Jokaisen prosessin tulee noudattaa samoja laatustandardeja, jotta koko järjestelmä kykenee toimimaan virheettömästi. Yrityksen toimintajärjestelmä määrittää yhteiset pelisäännöt ja menettelytavat, joilla virheitä pystytään ehkäisemään ja vaadittu laatutaso voidaan saavuttaa. (Talonstrakennusteollisuus ja Rakennustietosäätiö 2016)

Laatujohtaminen on johtamisen lähestymistapa, jossa vastuu laadun ja tuottavuuden parantamisesta on ensisijaisesti johdolla. Merkittävät parannukset eivät synny pelkästään yksittäisten työntekijöiden toimesta, vaan myös kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta, joka vaatii strategisia päätöksiä ja organisaation laajuista sitoutumista laadun kehittämiseen. Henkilöiden laatujohtaminen edellyttää selkeiden tavoitteiden asettamista, kyvykkyyksien tunnistamista sekä läpinäkyvää ja tehokasta viestintää koko prosessin läpi välittämättä osastorajoista (Oakland 2011). Yksittäisten työntekijöiden ja työryhmien panokseen prosessin parantamisessa voidaan kuitenkin vaikuttaa. Henkilöiden vahvuuksien tunnistaminen ja heidän panoksensa ohjaaminen oikeaan paikkaan on hyvää laatujohtamista. Henkilöiden tietojen, taitojen ja johtajuuden parantuminen pitkällä aikavälillä on

hyvä mittari sille, onko heidät sijoitettu oikeaan tehtävään, jossa heidän osaamisensa tukee onnistumista. (Deming & Orsini 2013)

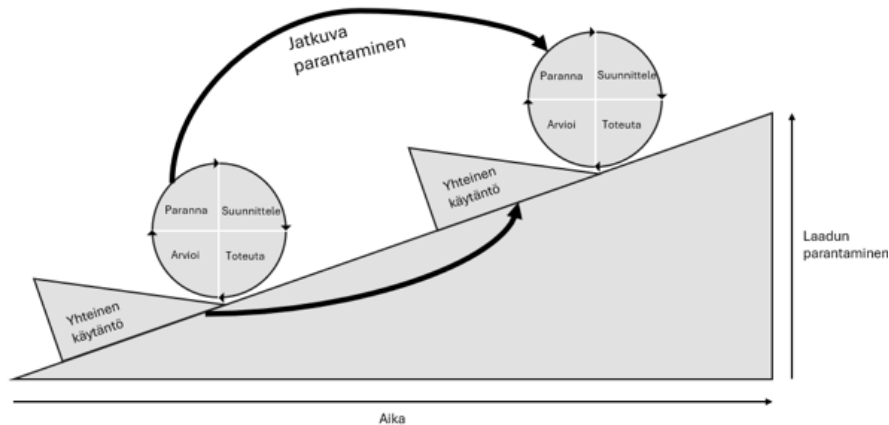
### **4.3 Laadun jatkuva parantaminen**

W. Edwards Deming (1900–1993) oli yksi laatujohtamisen merkittävimmistä vaikuttajista, kenen ideologia on edelleen keskeisessä roolissa nykyaikaisessa laadunhallinnassa. Demingin ajatukset mullistivat erityisesti Japanin teollisuuden toisen maailmansodan jälkeen sekä loivat pohjan laadunhallinnan vallankumoukselle Yhdysvalloissa 1980-luvulla. Deming korosti, ettei laatu ole pelkästään tuotteen ominaisuus, vaan koko johtamisjärjestelmän perusta. Hänen mukaansa yrityksen johtoryhmä on avainasemassa luomassa ympäristöä, joka tukee prosessien kehittämistä ja jatkuvaa parantamista. Demingin keskeinen ajatus oli, että laatu määritellään asiakastyytyväisyyden perusteella. Asiakkaan tarpeiden kuunteleminen ja niiden hyödyntäminen tuotteiden ja palvelujen laadun kehittämisessä on hänen ideologiansa keskeinen asia. Hän korosti myös, että asiakkaat ovat uniikkeja, joten laatukaan ei voi olla universaali, vaan suhteellinen käsite, joka vaihtelee odotusten mukaan. Deming toi esiin tilastollisten menetelmien merkityksen prosessien kehittämisessä. Hän esitti, että virheiden vähentäminen on avain menestykseen parempaa laatua tavoiteltaessa. Demingin ideat tiivistyivät hänen kuuluisassa 14 periaatteen listassa (Deming 2000), jotka on lueteltu kuvassa 6. ja esitelty kappaleessa 4.3.2. Nämä periaatteet muodostavat kokonaisvaltaisen kuvauksen johtamisfilosofiasta. Deming myös esitteli alun perin amerikkalaisen fyysikon Walter Shewhartin luoman kehäajattelumallin (plan-do-check-act cycle), jota on mukailtu kuvassa 5. ja esitelty luvussa 4.3.1. Tämä Demingin ympyräksi kutsuttu toimintatapa tarjoaa mallin laadun jatkuvalle parantamiselle. (Helgi Þór Ingason 2020)

#### **4.3.1 Demingin ympyrä (PDCA)**

Demingin ympyrä on laadun jatkuvan parantamisen malli, jossa neljä eri toimintoa muodostavat päättymättömän kehän. Suunnitteluvaiheessa prosessista pyritään tunnistamaan suorituskykyä parantavat muutoskohteet ja toimenpiteet näiden muutosten saavuttamiseksi. Tunnistetut toimenpiteet pilotoidaan toteutusvai-

heessa, jonka jälkeen arviointivaiheessa pilotoinnin aikana kerätty data analysoidaan. Mikäli analysoinnin tulokset ovat positiiviset eikä niistä tullut ilmi odottamattomia poikkeuksia, pilotoidut muutokset implementoidaan osaksi toimintajärjestelmää. Tämän jälkeen sykli alkaa uudistuneessa prosessissa taas alusta, koska prosesseissa on aina varaa parantamiselle. (Sower 2011)



Kuva 5. Laadun jatkuva parantaminen kuvattu mukailien Demingin ympyrää (Sower 2011)

#### 4.3.2 Demingin 14 periaatetta

Demingin 14 johtamisen periaatetta sisältyvät olennaisesti hänen System of Profound Knowledge -toimintamalliinsa, jota voidaan soveltaa siirtymässä nykyisestä johtamistyylistä kohti optimoitua johtamistyyliä. Siirtymän seurauksena yrityksen toimintalogiikka muuttuu kohti kokonaisvaltaisempaa ja ihmisläheisempää järjestelmää. Tässä järjestelmässä laatu, jatkuva oppiminen, yhteistyö ja sisäinen motivaatio muodostuvat suorituskyvyn perustaksi. Siirtymä vahvistaa johtajuutta, vähentää vaihtuvuutta sekä luo edellytyksiä pitkäjänteiselle kehitykselle, joka tuottaa arvoa sekä yritykselle, että yksilölle. (The W. Edwards Deming Institute n.d)

1. Tuotteiden ja palvelujen päämäärätietoinen parantaminen
2. Uuden laadunparantamisfilosofian sisäistäminen
3. Riippumattomuus tarkastuksista laadun saavuttamiseksi
4. Älä toimi vain hintaohjautuvasti
5. Paranna prosesseja jatkuvasti
6. Kouluta henkilöstöä järjestelmällisesti
7. Omaksu johtajuus
8. Älä pelkää
9. Poista osastojen väliset kuilut
10. Jätä iskulauseet pois
11. Poista numeeriset tavoitteet ja kiintiöt
12. Mahdollista ammattitilpeyden näkyvyys
13. Panosta itsensä kehitykseen ja koulutukseen
14. Laita koko organisaatio töihin muutoksen toteuttamiseksi

Kuva 6. Demingin 14 periaatetta (Deming 2000)

## 5 RAKENNUSLIIKE LAPTIN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

Rakennusliike Lapti Oy:n historia ulottuu vuoteen 1990, jolloin se perustettiin nimellä Lappli-Tieto Oy. Vielä 2010-luvulla Lapti tunnettiin puhtaana perustajaura-koitsijana eli grynderinä, mutta markkinan muutosten vuoksi sen täytyi omaksua myös muita urakoinnin muotoja. 25 vuoden aikana Laptista on kehittynyt vakava-rainen ja monipuolinen kotimainen rakennusliike. Laptin liikevaihto vuonna 2024 oli 226 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos oli 0,1 miljoonaa euroa. (Rakennusliike Lapti Oy 2025a; Rakennusliike Lapti Oy 2025b)

### 5.1 Tausta

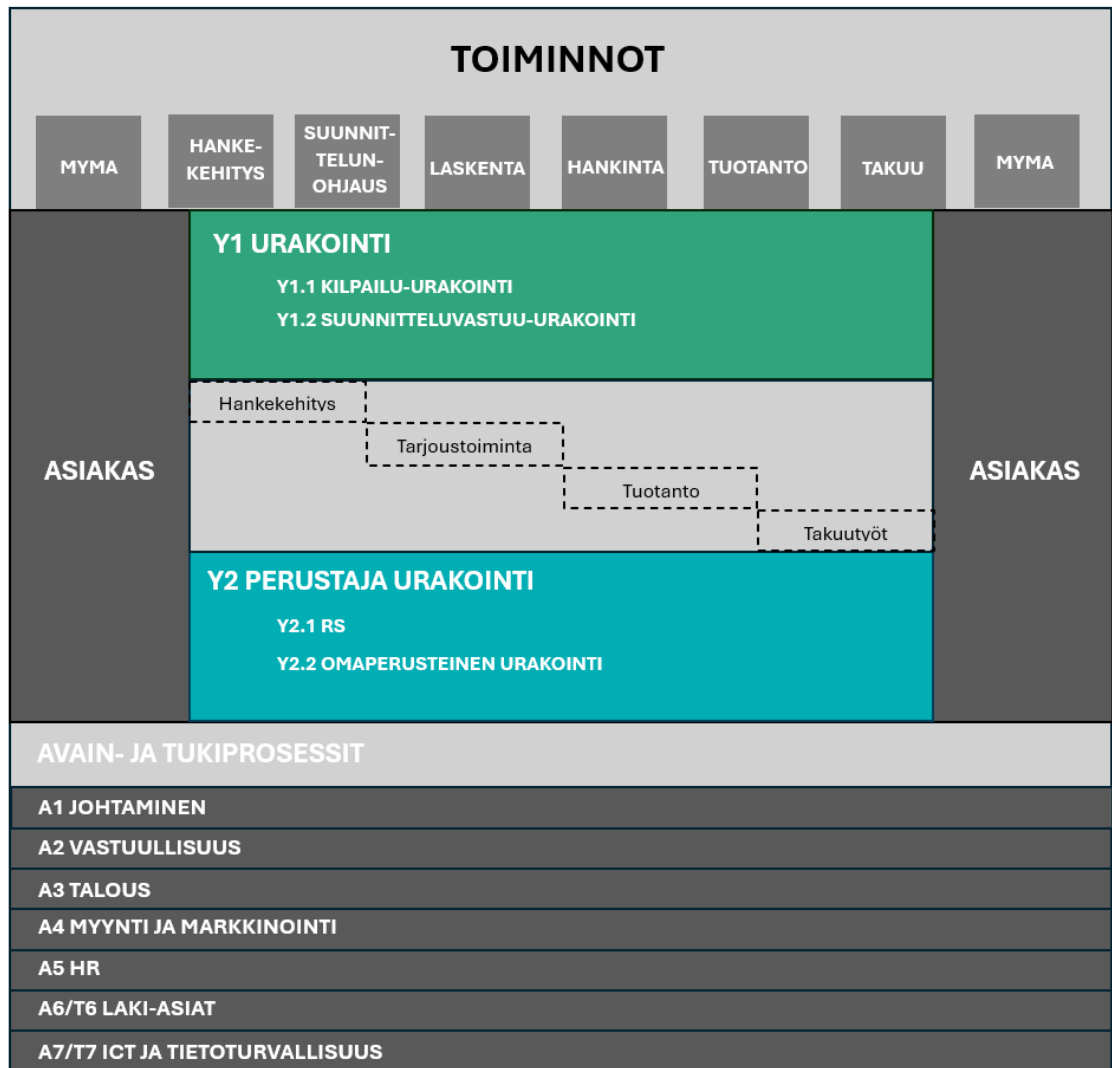
Laptin käytössä oleva johtamisjärjestelmä perustuu omistajat-hallitus-johto (OHJ) -malliin, jossa omistajat valitsevat hallituksen ohjaamaan strategiaa omistajien tahdon mukaan. Toimiva johto eli toimitusjohtaja ja johtoryhmä vastaavat tämän strategian toimeenpanosta. Strategiaa tarkastellaan vuosittain johtamisen vuosikellon avulla, joka sisältää vuosisuunnitelmien ja budjetin laatimisen alueyksiköit-täin. Alueyksiköiden budjetti- ja vuosisuunnitelmaesityksistä, joista muodostuu yhtiötason vuosisuunnitelma sekä budjetti. Lapti on organisoitunut kuuteen tulos-vastuulliseen alueyksikköön, joilla kullakin on omat taloudelliset ja kaupalliset ta-voitteet. Lisäksi yhtiötasolla toteutetaan strategisia kärkihankkeita kehittämisen ja muutosjohtamisen tueksi. Sisäisen viestinnän sekä säännöllisten tavoite- ja kehityskeskustelujen avulla pyritään ohjaamaan organisaatiota yhteiseen suun-taan. Nykyisen johtamisjärjestelmän täyttämät RALA-vaatimukset ovat melko ylä-tasoiset sekä kevyet ja ne perustuvat pitkälti omaperusteisen asuntorakentami-sen materiaaleihin, joita on täydennetty ajan myötä. Järjestelmän mittarit koetaan hajanaisina eivätkä ne kata kaikkien urakkamuotojen tarpeita.

Käytössä olevan johtamisjärjestelmän vahvuuksiksi koetaan matala hierarkia ja nopea päätöksenteko, jotka mahdollistavat ketterän liiketoiminnan. Alueyksiköi-den ollessa lähellä asiakasrajapintaa ne pysyvät palvelemaan nopeasti ja kas-vokkain sekä kuluttaja- että B2B-asiakkaita. Myös toiminnan vapaus koetaan po-sitiivisena, koska se antaa joustoa työn tekemiseen. Tosin liiallinen vapaus voi johtaa toimintatapojen hajontaan ja se voi heikentää yhteistyötä. Johtamisjärjes-telmän haasteet liittyvät liiketoiminnan muutokseen. Järjestelmien ja prosessien

ollessa gryndipohjaisia, on niiden soveltaminen nykyiseen urakkavetoiseen, erilaista osaamista ja toimintatapoja vaativaan markkinaan hieman monimutkaista. Prosessien kuvausten puutteet, perehdytyksen ongelmat ja asiakasnäkökulman unohtuminen korostavat johtamisjärjestelmän kehitystarvetta.

## 5.2 Kuvausprosessi

Kuvausprosessi alkoi sillä, että Laptin johtamisjärjestelmästä tunnistettiin kaksi ydinprosessia, jotka ovat urakointi ja perustajaurakointi (kuva 7.). Kumpikin ydinprosessi on edelleen jaettu kahteen osaan. Urakoinnin ydinprosessi on jaettu Y1.1 kilpailu-urakointiin ja Y1.2 suunnitteluvastuu-urakointiin. Perustajaurakoinnin ydinprosessin kaksi osaa ovat Y2.1 RS ja Y2.2 omaperusteinen urakointi. Ydinprosessit pitävät sisällään toimintoja sekä avain- ja tukiprosesseja. Kummal-lekin ydinprosessille osoitettiin omistajaksi henkilö, jonka vastuulla on koko prosessin toimivuus, tulokset sekä varmistaa, että prosessi tukee toiminnallaan Laptin strategiaa ja tavoitteita. Toimiva prosessi ei synny yksin, vaan vaatii tiivistä yhteistyötä kaikkien siihen liittyvien tahojen välillä. Prosessin omistajien tueksi on nimetty myös prosessiryhmät, joiden tarkoituksena on tuottaa kuvausprosessin vaatimia dokumentteja ja tietoja. Prosessiryhmä myös tunnistaa, suunnittelee, kehittää ja toteuttaa kehityskohteita prosessissa yhdessä prosessin omistajan kanssa. Avainprosesseja ovat johtaminen, talous, myynti ja markkinointi sekä HR. Tukiprosesseja ovat lakiasiat sekä ICT ja tietoturvallisuus. Avain- ja tukipro-sessit ovat vastuutettu kukin omalle vastuuhenkilölleen. Kuvausprosessista esi-tetyt kuvat ja kaaviot on laadittu mukaillen Laptin prosessikehitystyöryhmän tuot-tamia kuvauksia ja niiden eri versioita.



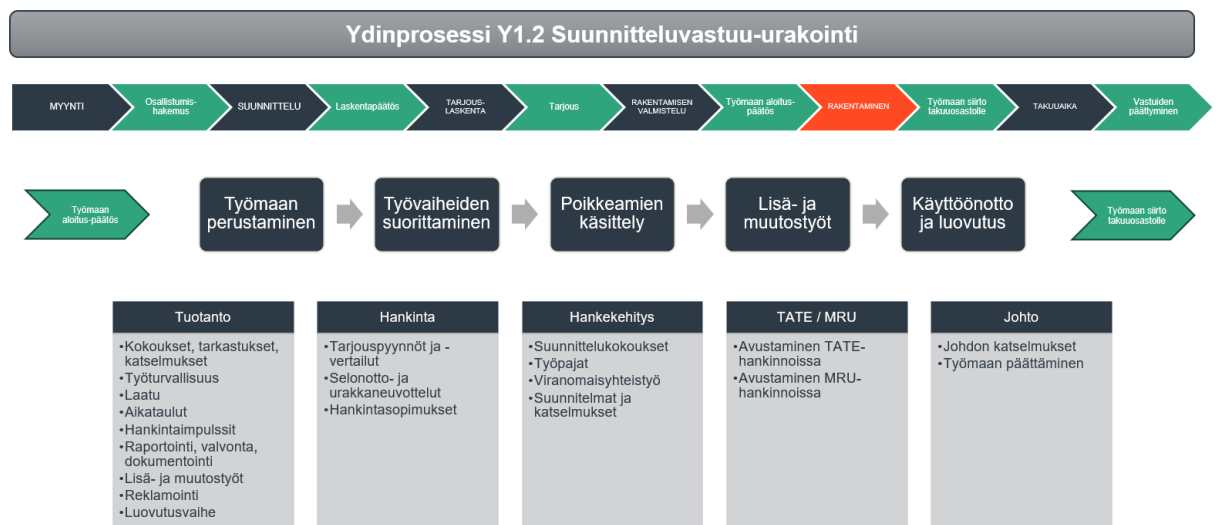
Kuva 7. Laptin prosessikuvauksen ylimmän tason kuvaus

Ydinprosessien ylimmän tason toiminnot ovat myynti ja markkinointi, hankekehitys, suunnittelunohjaus, laskenta, hankinta, tuotanto sekä takuu. Jokaiselle toiminnolle asetettiin vastuuhenkilö, jonka tehtävänä oli kuvata vastuutetun toiminnon sisältämät toimintatavat, tuottamat dokumentit ja pidettävät palaverit. Pidettäviä kokouksia ja palavereja sekä laadittavia dokumentteja päätettäessä on lähtökohtaisena ajatuksena se, että päätetyt kokoukset pidetään ja laadittavaksi osoitetut dokumentit tuotetaan. Näin koko prosessin tarvitsemat tiedot kulkevat prosessin läpi eikä sen toiminta häiriinny missään vaiheessa. Seuraavan toiminnon aloituspäätöstä ei myöskään voida tehdä ennen kuin edellisen toiminnon vaaditut kokoukset on pidetty ja dokumentit on tuotettu. Seuraavaksi prosessin omistaja ja toimintojen vastuuhenkilöt kävivät kahdenkeskisiä keskusteluja toimintojen kuvauksista, jota seurasi alueelliset kommenttikierrokset. Kommentti-

kierroksilla kerättiin alueittain kehitys- ja muutosehdotuksia sekä käytiin keskusteluja kuvausten ensimmäisistä versioista. Näiden kommenttien avustamana kuvauksia päästiin jatkojalostamaan ja niiden laatimisessa päästiin siirtymään syvemmille tasoille.

### 5.3 Y1.2 Suunnitteluvastuu-urakointi

Urakoinnin ydinprosessi on siis jaettu kahteen osaan, Y1.1 kilpailu-urakointi ja Y1.2 suunnitteluvastuu-urakointi. Tässä luvussa tarkastellaan Y1.2 ydinprosessin läpimenon vaiheita, erityisesti rakentamisvaihetta sekä sen osia ja toimintoja. Tarkastelu on esimerkinomainen ja vastaavan tarkkuuden sekä laajuuden kuvaus on laadittu jokisesta ydinprosessin vaiheesta. Y1.2 käsittää niin yhteistoiminnalliset hankkeet, kuin KVR urakatkin. Näiden hankemuotojen oleellisimpana erona on, että yhteistoiminnallisissa hankkeissa tilaaja johtaa suunnittelua. Tämä ei kuitenkaan poista velvollisuutta osallistua aktiivisesti suunnittelunohjaukseen.

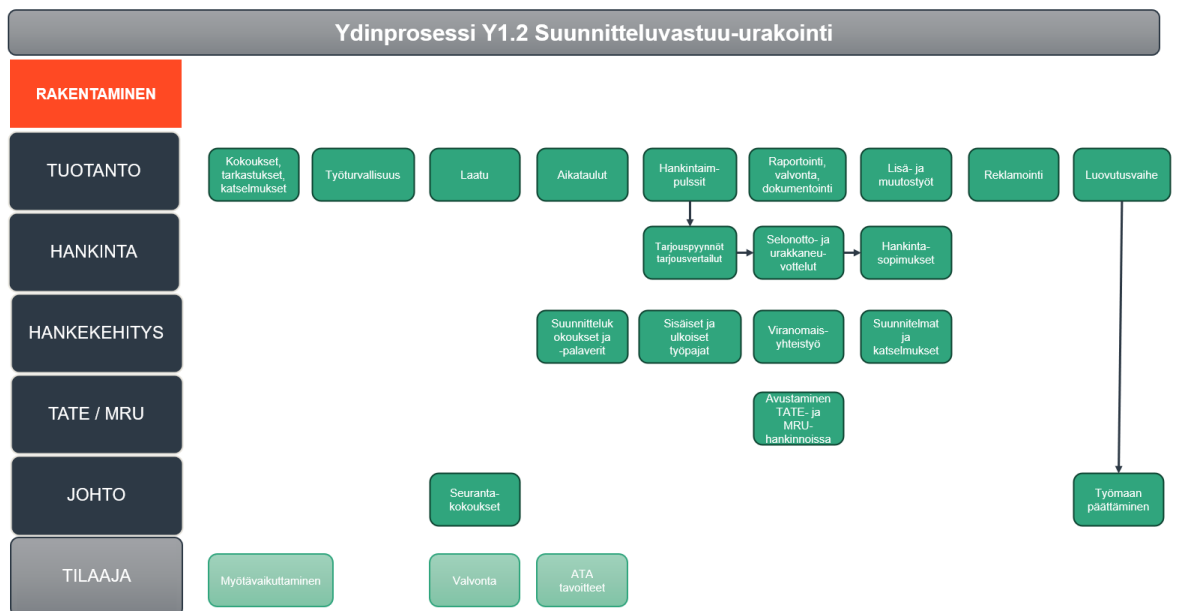


Kuva 8. Y1.2 prosessikaavio sekä rakentamisvaiheen osat ja sen toiminnot, luonnos

Kuten jokainen prosessi alkaa päätöksestä ja loppuu päätökseen, niin prosessin jokaisen vaiheen lopuksi tehdään jokin päätös, joka mahdollistaa siirtymisen seuraavaan vaiheeseen. Kuvassa 8. on kuvattu Y1.2 prosessin vaiheet ja vaiheesta toiseen siirtymiseen vaadittavat päätökset. Prosessi etenee seuraavien vaiheiden ja päätösten mukaisesti:

Myynti	→ Osallistumishakemus
Suunnittelu	→ Laskentapäätös
Tarjouslaskenta	→ Tarjous
Rakentamisen valmistelu	→ Työmaan aloituspäätös
Rakentaminen	→ Työmaan siirto takuuosastolle
Takuuaika	→ Vastuiden päätyminen

### 5.3.1 Rakentaminen



Kuva 9. Uimaratakaavio rakentamisvaiheen toiminnoista, luonnos

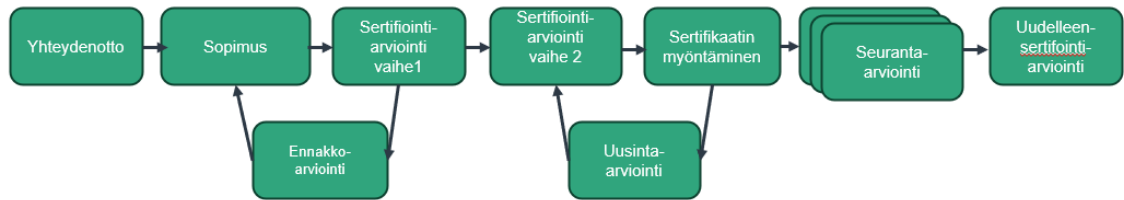
Rakentamisvaiheen toiminnot ovat tuotanto, hankinta, hankekehitys, talotekniikka ja maanrakennus sekä johto. Kuvan 9. uimaratakaaviossa nähdään vaiheeseen vaikuttavana ulkopuolisena toimintona myös tilaaja, jolla on myötävaikutus velvollisuus rakentamisen edistämiseen ja joka osallistuu valvontaan. Kullekin toiminnolle on kuvan 9. mukaisesti määritetty vastuita, jotka tulee täyttää vaiheen loppuun saattamiseksi. Rakentamisvaihe alkaa työmaan aloituspäätöksestä, jolloin tuotannon rooli prosessin etenemisessä korostuu merkittävästi. Tuotannon vastuulla on kokoukset, tarkastukset, katselmukset, työturvallisuus, laaduntarkkailu, aikataulujen laatiminen ja seuranta, hankintaimpulssien tekeminen, raportointi, valvonta, dokumentointi, lisä- ja muutostyö asiat, reklamointi ja

luovutusvaihe. Hankinnan vastuulla on reagoida tuotannon hankintaimpulsseihin lähettämällä tarjouspyyntöjä ja tekemällä tarjousvertailuja, käymällä selonotto- ja urakkaneuvotteluja sekä laatimalla hankintasopimuksia. Talotekniikka ja maanrakennus -osastot toimivat hankinnan apuna toimialoihinsa liittyvissä hankinnoissa. Hankekehitys pitää suunnittelukokouksia ja -palavereja, järjestää työpaikkoja sekä hoitaa viranomaisyhteistyötä. Johdon vastuulla on seurantakokoukset sekä työmaan päättäminen, kun luovutusvaihe on saatettu loppuun. Jokainen toiminto tullaan kuvaamaan tarkemmin siten, että niiden vastuisiin liittyvät toimet, kokoukset ja dokumentointi vastuutetaan henkilöstölle. Esimerkiksi tuotannon vastuut voidaan jakaa työpäällikön, vastaavan työnjohtajan ja työnjohdon sekä työmaainsinöörin kesken. Vastaavasti hankinnan vastuut voidaan jakaa esimerkiksi hankintapäällikölle ja hankintainsinöörille.

#### **5.4 Jatkotoimenpiteet**

Kuvausprosessi jatkuu siten, että tässä työssä esitelty prosessien ja niiden vaiheiden luonnokset viimeistellään lopulliseen vaatimuksien mukaiseen muotoonsa. Prosesseista sekä niiden toiminnoista ja vaiheista laaditaan selkeät mallit Microsoft Visio-ohjelmalla. Kustakin prosessista laaditaan prosessikortti, josta ilmenee prosessin omistaja, prosessin kehittäjä, prosessiryhmä sekä tekstimuotoinen kuvaus prosessista. Samalla tavalla jokaisista prosessien vaiheista laaditaan kortti, joka selventää vaiheen merkityksen prosessikonaisuudelle. Kortissa tulee näkymään vaiheen kuvaus, vastuunjako, pakolliset ja vapaaehtoiset dokumentit sekä ohjeet.

Kun kuvaukset on viimeistelty, tulee vuoroon prosessien jalkauttaminen koko organisaatioon. Tarkasti ja selkeästi kuvattujen prosessien jalkautuksen pitäisi sujua vaivattomasti. Jalkautusta seuraa sisäisten auditointien valmistelu ja suorittaminen, joka valmistaa yritystä sertifiointiprosessiin. Sisäisiä auditointeja seuraa johdon katselmukset ennen sertifiointiprosessin käynnistämistä. Sertifiointiprosessin vaiheet on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10. Sertifiointiprosessin vaiheet (Kiwa 2025a)

Sertifiointi alkaa yhteydenotosta sertifikaatin myöntävään ja ulkoisen auditoinnin suorittavaan tahoon, jonka kanssa tehdään sopimus prosessin käynnistämisestä. Ensimmäisessä arviointi vaiheessa sertifioija käy läpi Laptin sille toimittaman järjestelmänsä kuvauksen ja vertaa sitä standardien vaatimuksiin. Sertifioija antaa kirjallisen palautteen mahdollisista havaituista puutteista, jotka tulee olla korjattuna ennen toiseen arviointivaiheeseen siirtymistä. Toinen vaihe alkaa, kun Laptin sertifiointivalmius on todettu. Vaihe etenee etukäteen laaditun ja Laptille toimitetun arviointiohjelman mukaisesti, mutta se voi keskeytyä, mikäli järjestelmässä havaitaan keskeneräisyyksiä tai vakavia poikkeamia. Jos arviointi keskeytyy tai arvioinnin tuloksen perusteella ei ole valmiutta sertifikaatin myöntämiselle, annetaan puutteiden korjaamiselle aikaa ennen uusinta-arviointia. Mikäli uusinta-arvioinnin perusteella voidaan todeta, että korjaavat toimenpiteet ovat onnistuneet eikä poikkeamia enää havaita, niin sertifikaatti voidaan myöntää. Sertifikaatti on voimassa kolme vuotta sen myöntämisestä. Sertifioidulle järjestelmälle tulee tehdä seuranta-arviointeja vähintään kerran vuodessa. (Kiwa 2025a)

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehdyttää lukija johtamisjärjestelmien taustaan, kehitykseen ja rakenteisiin. Työn alussa johtamisjärjestelmä ja johtaminen -käsitteet sekä prosessipohjaisen johtamisen periaatteita avataan, jotta voidaan esitellä yksi tapa integroidun johtamisjärjestelmän luomiseksi. Työssä perehdytään myös laadukkaan johtamisjärjestelmän elementteihin kuten tiivis yhteistyö koko organisaation kesken, yhtenevät menetelmät ja käytännöt kaikkien yrityksen alueyksiköiden kesken sekä hyvä ja luotettava johtajuus. Lisäksi työssä esitellään johtamisjärjestelmän kuvausprosessin vaiheet ja toteutus sekä ISO 9001, ISO 14001 ja ISO 45001 -standardit, joiden pohjalta kuvaus on mahdollista toteuttaa. Rakennusliike Laptin johtamisjärjestelmän kuvausprosessin avulla. Kuvaus prosessiin ryhdyttiin Laptilla siksi, koska yrityksen strategian ja liiketoiminnan painopiste muuttui 2020-luvulla merkittävästi. 80 % Laptin liikevaihdosta tulee urakointiliiketoiminnasta. Tämä tarkoittaa sitä, että Laptille on tullut paljon uusia työntekijöitä ja sen toimintatavat sekä tehtävänkuvat ovat muuttuneet. Kuvausprosessin avulla tavoitellaan tehokasta ja yhtenevästi toimivaa Laptia, jonka jokaisella alueella on käytössä parhaat toimintatavat ja osaaminen. Prosessin myötä voidaan myös varmistua yrityksen eettisten arvojen toteutumisesta ja laadukkaan toimintajärjestelmän kautta voidaan myös tavoitella korkeampaa henkilöstötyytyväisyyttä. Työn perusteella voidaan todeta, että hyvin kuvattu johtamisjärjestelmä tarjoaa yritykselle selkeän suunnan ja työkalut, jotka auttavat sitä saavuttamaan sen strategiset tavoitteet ja paremmat talousluvut. Toteutetun kyselyn perusteella kuvausprosessin tuloksena odotetaan pidemmällä aikajänteellä selkeästi esitettyjä ja perehdytettäviä toimenkuvia, yhä selkeämpää liiketoimintaa kasvaneilla tunnusluvuilla, laajempaa ja laadukkaampaa yhteistyötä eri alueyksiköiden välillä sekä parantunutta tunnettuutta. Kuvausprosessin jälkeen on suositeltavaa jatkaa prosessien kehitystyötä ja henkilöstön osaamisen vahvistamista, jotta markkinoilla vallitsevaan kilpailuun pystytään vastaamaan.

## LÄHTEET

Bagrova, E. & Kruchinin, S. 2021. Deming's 14 Points in Modern Higher Education. SHS Web of Conferences, 94, 2002. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219402002>

De Feo, J.A. 2017. Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence. 7th edition. New York: McGraw-Hill Education.

Tuomi, T. (7.4.2025). Prosessikoulutus [seminaari]. Dekra, Vantaa.

Deming, W.E. 2000. Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Press.

Deming, W.E. & Orsini, J.N. 2013. Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality. 1st ed. New York: McGraw-Hill Education.

De Mast, J., et al. 2022. Exploring the Process of Management System Implementation: A Case of Six Sigma. International Journal of Operations & Production Management, 42(13), 1–24. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2020-0645>

Euroopan parlamentti. 2018. Viitattu 4.12.2025. Saatavilla: [https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2018/3/story/20180208STO97442/20180208STO97442\\_fi.pdf](https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2018/3/story/20180208STO97442/20180208STO97442_fi.pdf)

Excellence Finland. Mitä hyötyä ISO 9001 -sertifiointista on yritykselle? Verkkosivu. Viitattu 24.11.2025. Saatavilla: <https://www.excellencefinland.fi/mita-hyotya-iso-9001-sertifioinnista-on-yritykselle/>

Field, A. 2019. Implementing an Integrated Management System (IMS). 1st ed. Ely: IT Governance Publishing.

Hogg, M.A., et al. 2012. Intergroup Leadership in Organizations: Leading Across Group and Organizational Boundaries. The Academy of Management Review, 37(2), 232–255. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0221>

Ingason, H.P. 2020. Quality Management: A Project Management Perspective. 1st ed. London: Routledge.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kiwa. Auditointiprosessin kuvaus ja vaiheet. Verkkosivu. Viitattu 4.12.2025. Saatavilla: <https://www.kiwa.com/fi/fi/palvelutyypit/sertifiointi-ja-arviointi/johtamisjarjestelmat/auditointiprosessi/>

Kiwa. Sertifioinnin opas 2025. PDF-julkaisu.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and Concepts in Business Process Management. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen: kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.

Oakland, J. 2011. Leadership and Policy Deployment: The Backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 517–534. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.579407>

RALA. Kiinteistö- ja rakentamisalalla tarvitaan uudenlaista johtajuutta. Viitattu 4.12.2025. Saatavilla: <https://www.rala.fi>

Rakennuslehti. Kohti parempaa rakennushankkeiden johtamista. Viitattu 4.12.2025. Saatavilla: <https://www.rakennuslehti.fi>

Rakennusliike Lapti Oy. Historia. Verkkosivu. Viitattu 4.12.2025. Saatavilla: <https://lapti.fi/historia/>

Rakennusliike Lapti Oy. Laptin tulostiedote 2024: Positiivinen tulos, 100 miljoonan euron kasvutavoite vuodelle 2025. Uutinen. Viitattu 4.12.2025. Saatavilla: <https://lapti.fi/ajankohtaista/laptin-tulostiedote-2024-positiivinen-tulos-100-miljoonan-euron-kasvutavoite-vuodelle-2025/>

Ryky, P., et al. Leadership Education in Finland: A Critical Examination of Well-Being Management Approaches. *European Journal of Educational Research*, 14(1), 229-248 <https://doi.org/10.12973/eu-jer.14.1.229>

SFS-EN ISO 9001:2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2025. Viitattu 14.11.2025. Saatavilla: <https://online.sfs.fi/>

SFS-EN ISO 14001:2015. Ympäristöjärjestelmät. Vaatimukset ja niiden soveltamisohjeita. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2025. Viitattu 14.11.2025. Saatavilla: <https://online.sfs.fi/>

SFS-EN ISO 45001:2015. Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmät. Vaatimukset ja niiden soveltamisohjeita. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2025. Viitattu 14.11.2025. Saatavilla: <https://online.sfs.fi/>

Sower, V.E. 2011. *Essentials of Quality: With Cases and Experiential Exercises*. Hoboken: John Wiley & Sons. Saatavilla: <https://lib-proxy.tuni.fi/login?url=http://www.dawsonera.com/depp/reader/protected/external/AbstractView/S9781118802427>

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. n.d. Johtaminen. Verkkosivu. Viitattu 15.11.2025. Saatavilla: <https://sfs.fi/osallistu-ja-vaikuta/aihealueet/johtaminen/>

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. n.d. Mikä on standardi. Verkkosivu. Viitattu 15.11.2025. Saatavilla: <https://sfs.fi/standardeista/mika-on-standardi/>

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. n.d. Tutustu standardeihin. Verkkosivu. Viitattu 15.11.2025. Saatavilla: <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/>

Talonrakennusteollisuus & Rakennustietosäätiö. 2016. Rakennustöiden laatu 2017. 11. uudistettu painos. Helsinki: Rakennustieto Oy.

The W. Edwards Deming Institute. Verkkosivu. Viitattu 4.12.2025. Saatavilla: <https://deming.org>

Tricker, R. 2020. Quality Management Systems: A Practical Guide to Standards Implementation. 1st ed. London: Routledge.

Työterveyslaitos. 2024. Johtamiskoulutuksia tulisi kehittää tukemaan ennakoivaa ja yhteisöllistä työhyvinvoinnin johtamista. Uutinen. Viitattu 29.11.2025. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/johtamiskoulutuksia-tulisi-kehittaa-tukemaan-ennakoivaa-ja-yhteisollista-tyohyvinvoinnin-johtamista>

Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuusjohtaminen. Verkkosivu. Viitattu 4.12.2025. Saatavilla: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoturvallisuusjohtaminen/>

## LIITTEET

### Liite 1 Opinnäytetyön kyselylomake



Heinonen Samuli

Opinnäytetyön kyselylomake

1 (1)

2.12.2025

#### Prosessipohjaisen johtamisjärjestelmän kuvaus

Kysely Laptin johtamisjärjestelmän nykytilasta sekä kuvausprosessin taustasta ja merkityksestä

##### 1.1 Miten kuvailisit nykyistä johtamisjärjestelmää?

<vastaus>

##### 1.2 Mitkä ovat Laptin johtamisjärjestelmän tärkeimmät vahvuudet ja suurimmat haasteet?

<vastaus>

##### 1.3 Miksi Laptin johtamisjärjestelmän kuvausprosessiin ryhdyttiin?

<vastaus>

##### 1.4 Millaisia vaikutuksia odotat valmiilta kuvaukselta? Nykytila vs. tilanne 2 vuoden päästä?

<vastaus>