



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

Käännösprojektien läpivienti prosessina

**Jenni Marjaana Kuitunen**

Liiketalouden koulutusohjelma  
Helmikuu 2009  
Työn ohjaaja: Karoliina Nisula

TAMPERE 2009



---

<b>Tekijä(t):</b>	Jenni Marjaana Kuitunen	
<b>Koulutusohjelma(t):</b>	Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön nimi:</b>	Käännösprojektien läpivienti prosessina	
<b>Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:</b>	Helmikuu 2009	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Karoliina Nisula	<b>Sivumäärä:</b> 92+14

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on käännöstoimisto, jonka erikoisalana ovat tekniset ja kaupalliset käännökset. Opinnäytetyöni on suurilta osin salainen ja toimeksiantajan nimi on työssä siksi muutettu. Muutkin tunnistettavat tiedot on muutettu toimeksiantajan toiveesta. Tämä on työn julkinen versio.

Toimeksiantajan käännöstyöt tehdään jokainen erillisenä projektina, mutta jokaisen projektin kulku ja toteutus etenee loogisena prosessina. Toimeksiantajan käännösprosessista on tehty prosessikuvauksia, jotka eivät kuitenkaan ole jokapäiväisessä käytössä. Toimiville prosessikuvauksille on tarve, koska niiden avulla asiakas ymmärtää mikä on hänen osuutensa prosessissa ja mistä hän tulee käännösprojektissa maksamaan.

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää toimeksiantajan prosesseja koskevia asiakirjoja käytettävämpään suuntaan. Opinnäytetyössäni arvioin myös yrityksen nykyisiä prosessi asiakirjoja ja projektinhallintaa. Arvioinnin perusteella teen kehittämissuhteita nykyisiin toimintatapoihin.

Olen opinnäytetyössäni soveltanut prosessien ja projektinhallinnan teorioita ja verrannut niitä toimeksiantajan käyttämiin toimintatapoihin ja nykyisiin asiakirjoihin. Päätelmiäni olen tullut myös havainnoimalla ja omia kokemuksiani käyttämällä.

Opinnäytetyöni tuloksena ovat käytettävät asiakirjat niin markkinointiin kuin perehdytykseen ja prosessin havainnollistamiseen yhteistyökumppaneille. Asiakirjojen lisäksi tarjoan kehittämissuhteita, joita toimeksiantaja voi arvioida ja toteuttaa.



**Author(s):** Jenni Marjaana Kuitunen

**Study programme(s):** Business Administration

**Title of the thesis** Translation project as a process

**Month and year of completion:** February 2009

**Supervisor:** Karoliina Nisula **Number of pages:** 92+14

---

## ABSTRACT

The company that commissioned my thesis is based on is a translation agency specialising in technical and commercial translations. This thesis is confidential for the parts that have any recognizable information about the company, and therefore certain the information has been changed or replaced.

The company's translations are handled as separate projects, but all the projects are completed in almost the same way, as a logical process. The client company has produced documents describing the translation process, but these descriptions are not used on a daily basis. There is a need for a clear and practical description of the translation project process, because it would help the company's clients to understand their own involvement in the process, and what they are paying for in a translation project.

The aim for this thesis is to improve the company's process documents by making them more user-friendly. In my thesis, I will evaluate the company's existing process documents and project management. Based on the evaluation, I make suggestions for how to the existing methods of operation could be developed.

In my thesis, I have applied the theories of process and project management and compared them with the company's current working methods and existing documents. I have come to my conclusions by observing the work of project coordinators and by reflecting on my own experiences in process and project management.

The outcome of this thesis is usable documents not only for the use of the marketing department, but also for use in the orientation of new employees, and for explaining the translation process to the co-operation partners. In addition to the improved documents, I provide development suggestions which the company can evaluate and adopt.

---

**Key words:** Process Translation Project management Description

## Sisällysluettelo

1 Johdanto_OSITTAIN SALAINEN.....	6
1.1 Projektinhallintasovelluksen kuvaus.....	9
1.2 Tutkintotyön tavoite ja ongelma.....	10
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	12
2 Prosessit.....	13
2.1 Prosessien rajaaminen ja tunnistaminen.....	16
2.2 Prosessikaavio.....	17
2.3 Prosessien kehittäminen.....	18
3.3 Prosessien arviointikriteerit.....	18
3 Projektinhallinta.....	21
3.1 Moniprojektinhallinta.....	24
3.2 Projektisalkunhallinta.....	24
3.3 Projektinhallinnan arviointikriteerit.....	26
3.2.1 Käsitteet ja alansanasto.....	27
4 Nykyinen prosessikuvaus ja projektinhallinta_SALAINEN.....	33
4.1 Nykyinen prosessikuvaus.....	33
4.2 Nykyinen projektinhallinta.....	49
5 Nykyisten prosessikuvausten ja projektinhallinnan arviointi_SALAINEN.....	53
5.1 Nykyisten prosessikuvausten ja – kaavioiden arviointi.....	53
5.1.1 Käännösprojektin kulkukaavio.....	55
5.1.2 Käännöstyön prosessikuvaus.....	56
5.1.3 Käännösprojektin kuvaus.....	56
5.2 Nykyisen projektinhallinnan arviointi.....	57
6 Prosessikuvauksen eri näkökulmat_SALAINEN.....	62
6.1 Käännöstyön prosessikuvaus asiakkaan näkökulmasta.....	63
6.2 Käännöstyön prosessikuvaus koordinaattorin näkökulmasta.....	64
6.3 Käännöstyön prosessikuvaus sisäisen kääntäjän näkökulmasta.....	71
7 Kehittämisehdotukset_OSITTAIN SALAINEN.....	75
7.1 Prosessin kehittämisehdotukset.....	75
7.1.1 Prosessikuvauksen hyödyt.....	80
7.1.2 Prosessin kehittämisen riskit.....	81
7.2 Projektinhallinnan kehittämisehdotukset.....	82
7.2.1 Projektinhallinnan kehittämisen riskit.....	88
8 Yhteenveto.....	90
Lähteet.....	91
Liitteet_SALAISET.....	94
Liite 1.....	94
Liite 2 Käännösprojektin kulkukaavio.....	97
Liite 3 Prosessikuvaus asiakkaan näkökulmasta.....	98
Liite 4 Prosessikuvaus.....	100
Liite 5 Käännöstyön prosessikuvaus koordinaattorin näkökulmasta.....	101
Liite 6 Prosessikuvaus sisäisen kääntäjän näkökulmasta.....	103
Liite 7.....	104
Liite 8 Arviointiprosessi.....	105

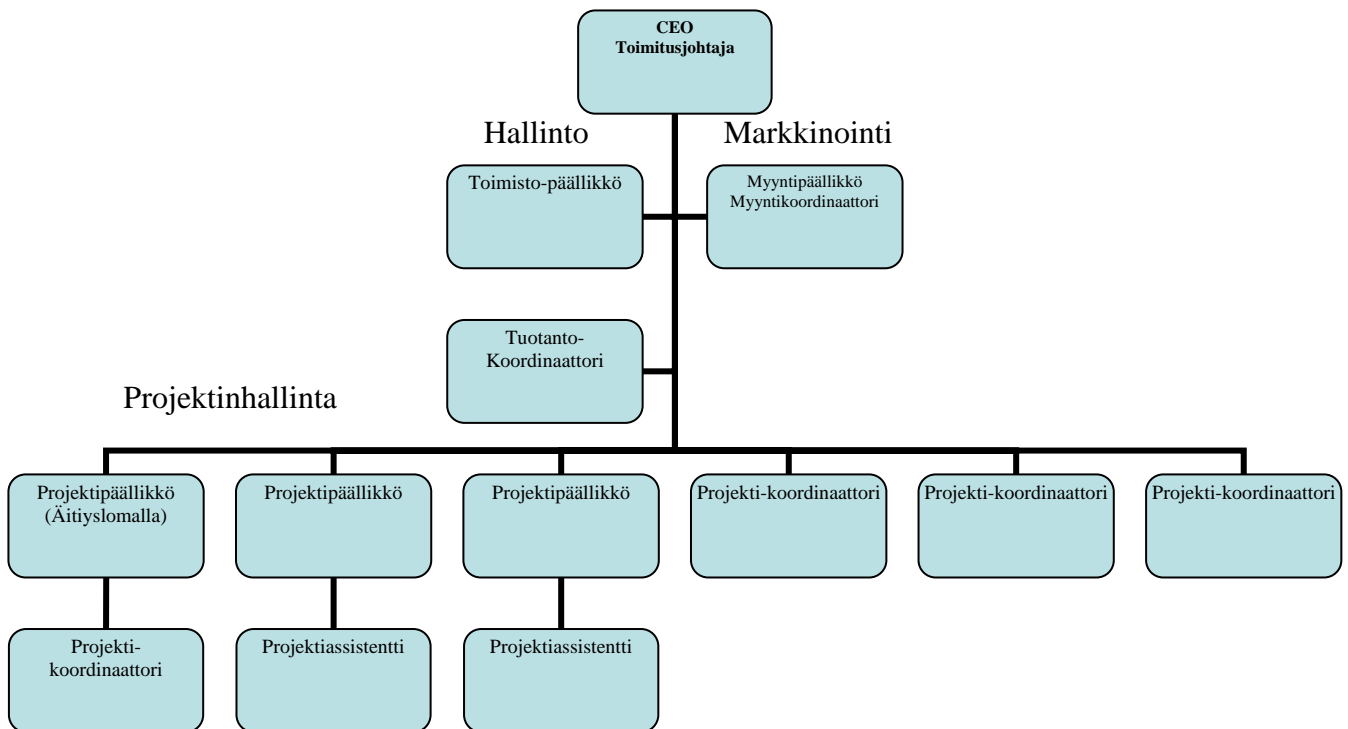
# 1 Johdanto

Toimeksiantaja on suomalainen käännöstoimisto, joka on keskittynyt teknisten ja kaupallisten käännös- ja lokalisointipalveluiden tuottamiseen asiakkaille ympäri maailmaa. Lokalisoinnilla tarkoitetaan sitä, että käännös sopeutetaan paikalliseen kulttuuriin ja paikallinen sanasto otetaan käännöksessä huomioon.

Käännös toimeksiannot voivat olla yhdestä lauseesta laajoihin manuaaleihin. Esimerkkinä käännöstilaus voi olla vain yksi termi (sana) tai sitten jopa 600-sivuinen ohjekirja. Keskimääräisen projektin sanamäärä on noin 2000 sanaa. Käännöspalveluiden lisäksi yritys tarjoaa kielenhuolto- ja oikolukupalveluja.

Toimeksiantava yritys työllistää yhteensä 36 henkilöä, joista kääntäjiä on 19 (4 äitiyslomalla). Kääntäjien lisäksi yrityksessä on töissä neljä projektikoordinaattoria, kolme projektipäällikköä (yksi äitiyslomalla), kaksi projektiassistenttia, kaksi myyntihenkilöä, kolme IT-tukihenkilöä (yksi projektissa määräaikaisena) toimistopäällikkö ja toimitusjohtaja. Yrityksen omistaja työskentelee myös yrityksessä konsultoivassa roolissa. Lisäksi yritys tarjoaa joka kesä harjoittelupaikan parille kääntäjälle. Toimeksiantajan toiminta perustuu vahvaan omaan kääntäjätiimiin ja maailmanlaajuiseen yhteistyökumppaneiden verkostoon. Yrityksessä sisäiset kääntäjät kääntävät mm. suomea, englantia, ruotsia, ranskaa ja saksaa. Toimeksiantaja käyttää projektien läpiviemiseen myös freelance-kääntäjiä ja toisia käännöstoimistoja, joiden kanssa on

tehty alihankintasopimukset. Käytetyt käännöstoimistot ovat vakiintuneet, mutta uusia freelance-sopimuksia tehdään viikoittain.



Kaavio 1. Toimeksiantajan organisaatiokaavio projektinhallinnan, johdon ja markkinoinnin osalta.

Toimeksiantajan suoria kilpailijoita ovat muut Suomessa toimivat teknisiin ja kaupallisiin käännöksiin erikoistuneet käännöstoimistot ja freelance-kääntäjät. Nämä tahot ovat kilpailijoita sen takia, että ympäri maailmaa tarvitaan käännöksiä esimerkiksi suomesta englantiin tai englannista suomeen, joita lähinnä vain suomalaiset käännöstoimistot ja freelancerit tekevät. Lisäksi epäsuorina kilpailijoina toimivat ulkomaiset käännöstoimistot. Yritykseltä voi tilata muitakin kieliä, kuin mitä sisäiset kääntäjät kääntävät. Yrityksen etuna ovat monipuoliset yhteistyöverkostot, joiden avulla muidenkin kieliparien kääntäminen asiakkaalle on mahdollista.

Ulkomaiset käännöstoimistot ovat kilpailijoita, koska asiakas voi olla myös suoraan käyttämäämme yhteiskumppaniin yhteydessä. Yrityksen kanssa työskentelyssä on kuitenkin etuna suomalaisuus eli sama yrityskulttuuri ja ymmärrys paikallisiin oloihin. Suomalaisen käännöstoimiston kanssa toimimalla voi myös helpommin välttyä kielestä johtuvilta sekaannuksilta.

Projektipäälliköt ja –koordinaattorit ottavat asiakkaiden tilaukset ja tarjouspyynnöt vastaan ja hallinnoivat projektin eri vaiheita. Koordinaattoreiden lisäksi, myös toimitusjohtaja ja markkinointiosasto tekevät tarvittaessa projektitoimeksiantoja yrityksessä. Markkinointiosasto hoitaa uusien asiakkaiden projekteja ja antavat projektin joitakin osa-alueita myös projektiassistenttien hoidettaviksi. Jos uuden asiakkaan kanssa muodostuu vakiintuneempi liikesuhde, siirtyy asiakas sopivalle koordinaattorille, jolla on tilaa ja aikaa hoitaa asiakkaan projekteja. Lisäksi markkinointiosasto käy asiakastapaamisissa ja markkinoi yritystä potentiaalisille asiakkaille.

Yritys kuuluu Suomen käännöstoimistojen liittoon, GALA-järjestöön ja yhteistyökumppanina on muun muassa Sanastokeskus TSK. Yritys on perustava jäsen 16 eri maissa toimivan käännöstoimiston yhteisessä IT-alaan keskittyvässä käännöstoimistossa.

Yrityksen liiketoimintamalli on projektiliiketoiminta. Jokainen käännöstyö tehdään erillisenä projektina. Yrityksellä onkin oma projektinhallintasovellus, joka on luotu juuri heitä varten ja tätä sovellusta pystytään yrityksessä myös kehittämään.

## *1.2 Tutkintotyön tavoite ja ongelma*

Tutkintotyöni tavoite on arvioida toimeksiantajan nykyistä projektin kulkukaaviota, prosessikuvausta ja käytettyjä projektinhallinnan menetelmiä. Arvioinnin lisäksi minun tulee kehittää kulkukaaviota ja prosessikuvausta loogisempaan ja tehokkaampaan suuntaan. Itse käytännön kuvausten muokkauksen lisäksi teen kehitysehdotuksia miten parantaa prosessin kulkua ja yrityksen projektinhallintaa.

Toimeksiantajan prosessikuvausta ei yrityksessä käytetä yleisesti, vaikka yrityksessä toimitaan prosessien mukaisesti.

Prosessikuvausta kuitenkin tarvitaan, jotta voidaan helposti kuvailla toimeksiantajan prosessi asiakkaalle. Asiakkaan on ymmärrettävä prosessista tuleva lisäarvo ja hänen roolinsa siinä. Asiakkaan on ymmärrettävä, että hänen yhteistyötä tarvitaan, jotta käännöksestä tulee asiakkaan tarpeisiin sopiva ja käännöksessä on juuri ne termit ja tyyli, jota hän tekstille tavoittelee.

Projektin kulkukaavio ei tällä hetkellä ole kaikista selkeimmin esitetty, eikä sitä juuri sen takia käytetäkään yleisesti. Pyrin tekemään kulkukaavioon selkeyttäviä ja ymmärrystä parantavia kehittämissuhteita.

Tulevat prosessikuvaus ja projektin kulkukaaviot ovat tarkoitettu niin yrityksessä työskenteleville kuin asiakkaille ja muille sidosryhmille. Tämä vaatimus minun on otettava hyvin huomioon. Tämän takia olen tehnyt prosessikuvausten kolmesta eri näkökulmasta: asiakkaan, koordinaattorin ja kääntäjän.

Yrityksessä projektinhallinta ei ole tällä hetkellä tarpeeksi yhtenäistä ja projektinhallintasovelluksessa on paljon puutteita. Yrityksen



prosessissa on jonkin verran päällekkäistä työtä, jota on syytä poistaa tai järjestää uudelleen.

### ***1.3 Tutkimusmenetelmä***

Olen käyttänyt opinnäytetyössäni tutkimusmenetelmänä havainnointia ja omaa kokemusta. Lisäksi olen verrannut yrityksen toimintatapoja projekteja ja prosesseja käsittelevään teorian tietoon. Eri teorian tietoihin vertaamisessa on se hyöty, että niistä saattaa tulla esille toimivia käytäntöjä ja toimintatapoja, joita voidaan yrityksessä soveltaa.

Perusteluna tutkimusmenetelmilleni on, että usein prosessiin pitää päästä jotenkin itse sisälle, jotta voi edes tiedostaa siinä olevia ongelmia ja ymmärtää itse prosessia. Koska olen ollut yrityksessä töissä alle vuoden, arvioin, etten ole vielä liian syvällä prosessissa, etten näkisi sen sisällä pitämiään ongelmia ja sitä myötä tuomaan puolueettomia parannusehdotuksia. Havainnointi on oleellista sen takia, että silloin huomaa mitä muita vaiheita prosessiin vaikuttavat ihmiset tekevät. Tekevätkö he joitakin sellaisia vaiheita, joita ei ole alkuperäisessä prosessikuvauksessa? Ovatko ne karsittavia vaiheita vai syytä sisällyttää prosessikuvaukseen?

## 2 Prosessit

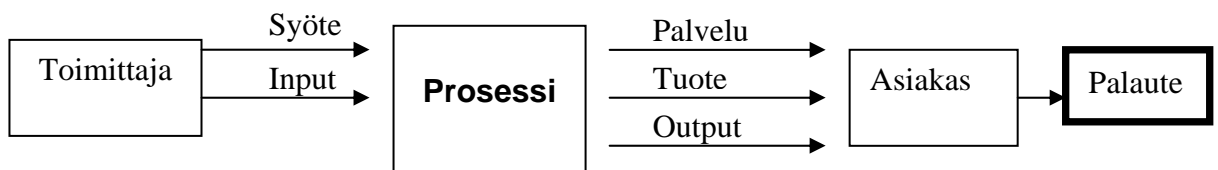
Monissa projektinhallintaa käsittelevissä teoksissa sanotaan, ettei prosesseja ja projekteja tule sekoittaa keskenään (mm. Pelin 2004: 22). Tällä tarkoitetaan sitä, ettei niitä tule sekoittaa keskenään käsitteinä. Tämän opinnäytetyön kantavina voimina ovat juuri prosessit ja projektit. Prosessi on jatkuvaa toimintaa ja projekteilla on alku ja loppu. Projektinhallinnan käsikirjassa (Pelin 2004: 22) sanotaan, että prosessit eivät muuta yksittäisen projektin toteutusta. Mielestäni tässä opinnäytetyössä esitellyssä prosessissa on eri tilanne. Prosessin uudelleen tarkastelu toivottavasti yhtenäistää projektien toteutusta ja tekee yksittäisen projektin toteutuksen nopeammaksi ja helpommaksi. Jos yrityksessä tehdään useimpia projekteja, pitäisi ne ymmärtää normaalia pidempinä kokonaisuuksia: prosesseina. Tämä on syy siihen, miksi olen ottanut sekä prosessien että projektien teoriaa mukaan opinnäytetyöhöni.

Niin sanottu ”laajennettu projektiprosessi” (Lehtonen, Lindblom, Simonen ja Korpinen, 2006: 25) ”sisältää projektin toteutusvaiheiden lisäksi myös projektia edeltävät idea- ja esivaiheet sekä projektin toteutuksen jälkeiset projektiin liittyvät toiminnot kuten arvioinnin. Prosessi ulottuu siis mahdollisuuksien tai tarpeen kartoituksesta siihen pisteeseen, jossa projektin ei voida enää katsoa kuluttavan organisaation resursseja ja projektin liiketoiminnallinen menestys voidaan arvioida”. Projektin näkökulmasta toiminta on loppunut, mutta prosessi jatkaa projektista saatavan hyödyn ja palautteen jatkuvaa kehittämistä.

Prosessin käsite voidaan jakaa kahteen (Laamanen 2005:19): liiketoimintaprosessiin, jossa toistuvien toimintojen ja toteutettavien resurssien avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi; ja

toimintaprosessiin, jossa loogisesti toisiinsa liittyvien toimintojen ja niiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.

Prosessit taas voidaan luokitella ydinprosesseihin ja tuki- ja aliprosesseihin. Ydinprosessi on yritykselle sellainen prosessi, jossa organisaatiolle syntyy lisäarvo ja, jonka takia asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat toiminnassa yrityksen kanssa. Tuki- ja aliprosessit taas luovat edellytykset ydinprosessin toimimiselle (Laamanen 2005: 56). Tukiprosessit usein ovat yrityksen sisäisiä toimia, kuten henkilöstöhallinto tai laadunhallinta. Ilman tukiprosesseja ei ydinprosessi välttämättä voi toimia tai saavuta tasoa, jossa on valmis asiakkaalle.



Kaavio 2. Prosessin toimintojen ja resurssien kulku (Laamanen 2005: 20)

Prosessi on pelkistetyimmillään juuri liukuhihnatuottamista: niin monta kertaa kuin prosessi menee läpi, niin monta uutta tuotetta on syntynyt. Prosessilla on aina tekijä, ja liiketoimintaan kuuluu myös osapuoli, jonka takia prosessi suoritetaan, eli asiakas.

Prosessi usein määritellään pelkkänä toimintana. Toimintaan tarvitaan aina resursseja: rahaa, laitteita ja ihmisten osaamista. Resurssit ovat osa prosessia. Prosessiin syötetään tietoa tai materiaalia, joka muuntuu prosessissa. Prosessin aikaansaannoksena on palvelu, tuote tai esimerkiksi suorituskykyä. ”Parhaimmillaan

prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen” (Laamanen 2005: 22). Tällöin asiakkaan tarpeet ovat huomioitu koko prosessin ajan ja molemmin puoleisesta viestinnästä tulee huolehdittua.

Prosessin käsite siis koostuu resursseista, toiminnasta ja tuotoksesta, johon liittyy suorituskyky. ”Organisaation suorituskyky ei synny yksittäisten sankari tekojen tai edes osastojen toiminnan tuloksena. Suorituskyky syntyy asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille tulee erikseen asettaa tavoitteita. Prosessien jäsentäminen varmistaa osaltaan, että parantamistyö kohdistuu organisaatiota hyödyttävällä tavalla.” (Laamanen 2005: 23). Prosessien jäsentämisellä on tärkeä rooli koko yrityksen kannalta.

Suorituskyvyn näkeminen juuri asiakkaita tyydyttävissä prosesseissa saattaa olla vaikeaa. Kun yrityksessä löydetään asiakkaalle merkittävän prosessi, voi se olla elintärkeä menestystekijä markkinoilla.

Prosessin viimeinen vaihe on palaute ja sen hyödyntäminen tärkeä koko prosessin kannalta. Tämän takia, olen tehnyt Laamasen malliin (Kaavio 2) oman lisäyksen eli palautteen.

Prosessien jäsentämisessä onnistumisen hyötyjä on listattu seuraavasti: (Laamanen 2005: 22)

1. Yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin, ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua.
2. Organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta, oman roolinsa ja sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation (itseohjautuminen).
3. Toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin (vältetään osaoptimointi).

Yrityksen prosessia ymmärtävä asiakas on syventää helpommin asiakassuhdetta. Asiakkaan kannaltakin suhteen kustannukset ovat vähäisemmät, kuin silloin jos hän vaihtaa palvelun tai tuotteen tarjoajaa. Prosessi toimii itseohjautuvasti ja tehokkaasti, kun työntekijät ymmärtävät prosessin kokonaisuuden. Osaoptimoinnin vähentäminen takaa paremmin oikeisiin tavoitteisiin suuntautuvan toiminnan.

## ***2.1 Prosessien rajaaminen ja tunnistaminen***

Laamasen (2005: 64) mukaan prosessien rajaaminen lähtee prosessien tunnistamisesta. Tämä tarkoittaa kolmen eri vaiheen läpikäymistä:

1. Toiminnan analysointi
2. Menestystekijöiden analysointi
3. Asiakkaan prosessin analysointi

Jotta yrityksessä käytettäviä prosesseja voidaan havainnoida, on omaa toimintaa arvioitava. Mikä on ydinliiketoimintaa, mitä kantavia tukitoimia ydinliiketoiminta tarvitsee. Kun nämä on selvitetty, voidaan lähteä analysoimaan yrityksen menestystekijöitä. Mikä saa asiakkaat ostamaan juuri tätä tuotetta tai palvelua, miten tämä näkyy prosessissa, tuleeko asiakkaalle lisäarvo itse ydinliiketoiminnasta vai tukitoiminnosta? Samalla arvioidaan asiakkaan omaa prosessia ja yrityksen osuutta siinä. Kuinka suuri merkitys yrityksen tuotteella tai palvelulla on asiakkaan prosessissa?

Prosessin omistajan tulee itse kirjoittaa prosessin kuvaus, silloin prosessiin tulee varmimmin ne tekijät, jotka vievät prosessia oikeaan suuntaan ja mahdollistavat prosessista saatavan tuloksen onnistumisen. Prosessikuvausta tarvitaan, jotta tunnistetaan kriittiset

vaiheet, joissa on toimittava erityisen tarkasti, jotta laatu ja asiakastyytyväisyys säilyvät.

### **Prosessien nimeäminen**

Prosessin nimeämisessä ongelmaksi saattaa muodostua prosessien nimeämiskäytäntö (Laamanen 2005: 58). Mikä kuuluu mihinkin kategoriaan? Onko resurssien varaus projektinhallintaa tai hinnanolku asiakkaalle myyntiä? Yhteydenpito markkinointia? Prosessi ja sen vaiheet on syytä nimetä tarkoituksen mukaisesti. Jos nimeämistä ei suunnitella, ei välttämättä prosessin tarkoitus selvene sen lukijoille tai käyttäjille. Tällöin prosessikuvaus menettää tarkoituksensa eikä sitä tulla käyttämään. Prosessikuvaus on myös viestinnän väline niin sisäisille kuin ulkoisille tekijöille (Laamanen 2005: 59).

### ***2.2 Prosessikaavio***

Prosessikaaviossa tulee olla asiakkaan osuus selkeästi esillä. Selkeys auttaa niin työntekijää kuin asiakasta ymmärtämään suhteensa prosessiin. Prosessissa toimiva henkilö ymmärtää osuutensa myös asiakkaaseen nähden. Parhaimmillaan prosessista tulee ilmi organisaation ansaintalogiikka (Laamanen:2005: 60).

Prosessikaavion tulee olla helposti ymmärrettävä ja prosessissa toimivien tulee ymmärtää siitä roolinsa selkeästi.

Prosessikaaviossa pätee sama sääntö kuin prosessissakin. Sen on lähdettävä asiakkaasta ja päädyttävä asiakkaaseen. Prosessikaaviossa on oltava esillä ydinprosessi ja tukiprosesseja vain sen verran, mitä on tarpeellista ymmärrettävyyden kannalta. Prosessikaavion hyvä ominaisuus on myös, että roolit voidaan helposti sijoittaa prosessiin. Prosessikaaviota on selitettävä auki, mutta itse prosessikuvaus asiakirjan visuaalinen puoli pitää olla helposti ymmärrettävä ja tarpeeksi yksinkertainen muodoltaan.

### ***2.3 Prosessien kehittäminen***

Prosessien kehittämisellä on samat visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet, kuin yritykselläkin (Juhta: 4). Prosessien kehittämisellä tulee olla tavoite. Mihin kehittämisellä pyritään? Liian usein yrityksissä tehdään muutoksia ilman suunniteltuja tavoitteita. On puhuttava parannuksesta mieluummin kuin muutoksesta. Muutos voi olla kohti parempaa tai huonompaan, joten on ilmaistava, että muutos tulee parantamaan toimintaa. Kehityksen tavoite tulee voida esittää numeerisesti, sillä on oltava mittayksikkö ja tavoite tulee kiinnittää aikaan (Laamanen 2005: 203).

Kun prosessia kehitetään, pitää ottaa huomioon siinä toimivat ihmiset. Prosessin muutokset vaikuttavat ihmisten toimintaan ja sitä myötä kehityksessä on otettava huomioon käytännön asioiden lisäksi muutosten sosiaaliset vaikutukset. Kehittäminen yrityksessä saattaa aiheuttaa työntekijöissä muutosvastarintaa, joten on tärkeää, että muutos kuvataan mahdollisimman hyvin. Johdon on annettava parantamiselle aikaa ja resursseja. Kehityksessä tähdätään jatkuvuuteen, joten parannusta ei tule ajatella vain kertatyöksi (Juhta: 4).

### ***3.3 Prosessien arviointikriteerit***

Hyvän prosessikuvauksen vaatimukset ovat muun muassa seuraavat (Laamanen 2005: 76): "Hyvän kuvauksen tulee:

- Sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- Esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- Auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- Edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- Antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan"

Näiden vaatimusten lisäksi prosessikuvauksen tulee olla lyhyt (noin 4 sivua A4-tekstiä) ja termien ja käsitteiden olla yhtenäisiä ja yhteisesti sovittuja. Prosessikuvauksen on edettävä loogisesti, ymmärrettävästi; kuvaus ei saa sisältää ristiriitoja (Laamanen 2005:76). Prosessikuvauksen tulee olla sovitun esittämistavan mukainen ja siinä tulee näkyä myös tunnistetiedot (Moisio 2004: 25).

Organisaation suorituskyky tulee sen prosessien suorituskyvystä. Kun suorituskyky on hyvä, organisaatiolla on hyvät tulokset ja tuotteilla on kysyntää. Prosessin suorituskykyä arvioitaessa pitäisi mitata seuraavia asioita (Laamanen 2005: 174–175):

- Ovatko prosessin kriittiset ominaisuudet määritelty?
- Miten tyytyväisiä prosessin piirissä toimivat ihmiset ovat?
- Tuntevatko ihmiset nämä ominaisuudet?
- Osaavatko ihmiset käyttää ominaisuuksia?
- Käyttävätkö ihmiset prosessin ominaisuuksia?
- Onko ominaisuuksien käytön avulla saavutettu haluttuja vaikutuksia?

Prosessien suorituskyky voidaan jäsentää ajan, rahan, määrien, fyysikaalisten ominaisuuksien ja sidosryhmien näkemysten perusteella (Laamanen 2005: 152). Aika voidaan mitata prosessin läpimenoaikana, toimitusaikana tai joustavuudella.

Rahalla prosessissa tarkoitetaan usein prosessin kustannuksia. Prosessien kustannuksien mittaaminen saatata olla erittäin vaikeata, koska jokaiseen prosessin osaan tulee niin kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia. Toimintalaskenta tulee avuksi kustannusten mittaamiseksi. Prosessin kustannuksia voi myös arvioida siihen



sitoutuvan pääoman määrällä. Jos prosessi on keskeneräinen ja siihen sitoutuu paljon rahaa, voi vika löytyä projektinhallinnasta.

Prosessien tuotteiden määrien mittaaminen on hieman helpompaa. Tiedetään, esimerkiksi, että kun tietty prosessi pyörähtää ympäri, on valmiina x-määrä tuotetta tai palvelua. Mitata voi myös reklamaatioiden, sairaspöissaolujen, palvelutapahtumien ja asiakkaiden ym. määrää yhden prosessin läpimenon aikana.

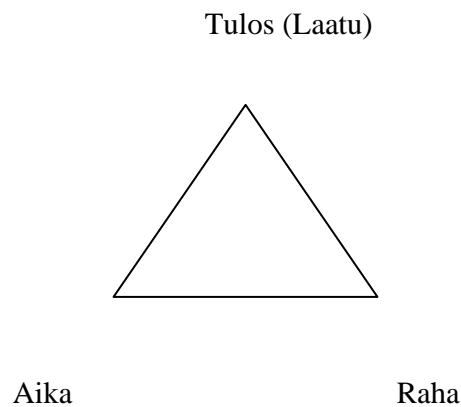
Fysikaalisia ominaisuuksia toimii prosessin tuotteen tai palvelun ominaisuudet. Fysikaalisten ominaisuuksien arviointiperusteena ovat yleensä alan standardit. Asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyys kertoo paljon prosessin toimivuudesta. Tyytyväisyyttä mitattaessa, kohteen pitää olla jokin tietty tapahtuma tai muuten mitattava kohde on koko organisaatio.

Prosessimittareina toimivat toisen ajatusmallin mukaan (Moisio 2004: 36) muun muassa, läpimenoaika, käyttöaste, hylky, kustannukset, virheet, saanto, asiakaspalautteet tai asiakastyytyväisyys, toimitusvarmuus, toimitusaika, keskeneräinen työ ja vasteaika.

Prosesseja voi arvioida myös seuraavien kysymysten avulla: Miten monta prosessia organisaatiossa on? Toteutuuko prosessissa jatkuva parantaminen ja oppiminen ja miten ne on sisällytetty prosessiin? Muodostaako prosessi ehjän kokonaisuuden? Prosesseja on hyvä arvioida neljästä eri näkökulmasta: prosessin johtoryhmän, johtoryhmän, kriittisissä rooleissa toimivien, ja prosessissa toimivien (Laamanen 2005: 97). Kun prosessia on arvioitu eri näkökulmista, tuloksena on prosessi, joka on joka osapuolelle sopivampi ja jokainen osapuoli on saanut vaikuttaa prosessin kehittämiseen.

### 3 Projektinhallinta

Projekti on kertaluontoinen tehtävä, jolla on tietty tavoite, aikataulu, budjetti ja usein väliaikainen organisaatio. Projektien tulokseen liittyy usein tiettyjä rajoituksia. Näitä rajoituksia ovat laajuus, laatu, aikataulu ja resurssit (Pelin 2004: 34). Jonkin osa-alueen muutos vaikuttaa toiseen. Tavoitteiden samanaikainen saavuttaminen ei ole aina helppoa.



Kaavio 3 Projektin tuloskolmio (Pelin 2004: 38)

Organisaatiosta riippuen projektien määrittely vaihtelee. Projekti voidaan määrittelyä asettamalla sille ala- tai ylärajoja niin aikataulun, resurssien, budjetin puitteissa.

Projektit voidaan luokitella kahteen eri osa-alueeseen: toimitus- ja kehitysprojekteihin. Näiden alle taas voidaan luokitella aliprojekteja. Kehitysprojektit nimensä mukaisesti pitävät sisällään jonkin tietyn asian tai tuotteen kehityksen suunnittelun ja toteutuksen. Usein kehitysprojektit tehdään sisäisinä projekteina ja toimitusprojektit tehdään taas yrityksen sidosryhmille.

Toimitus- toiselta nimeltään asiakasprojektit ovat olemassa sen takia, että asiakkaalle toimitetaan tietty tuote tai palvelu maksua vastaan. Toimitusprojekti alkaa sopimuksesta ja päättyy luovutukseen asiakkaalle. Tärkeintä toimitusprojektissa on aikataulun pitävyys ja projektin kannattavuus. Toimitusprojekteilla saattaa olla asiakkaan puolesta projektiorganisaatio, tietty joukko ihmisiä, jotka ovat yhteydessä projektin toteuttaviin tahoihin. Toimitusprojektit voivat olla myös organisaation ydinliiketoimintaa, jolloin puhutaan projektiliiketoiminnasta.

Projektinhallinta on johtamista, suunnittelua, seuranta ja organisointia; kaikkia niitä toimia, joilla projekti viedään sille asetettuihin tavoitteisiin. Karlos Artto sanoi osuvasti Projektitoiminta lehdessä (1/2008: 7): "Projektinhallinta ei ole teoria vaan pikemminkin ilmiö, jota voidaan tarkastella eri teorian näkökulmasta". Jokaiselle projektinhallinnan osa-alueelle on oma teoriansa, ja nämä teoriat on niputettava yhteen.

PMBOK (Projektitoiminta 2/2008: 12) jakaa projektinhallinnan osa-alueet yhdeksään:



Kuva 1 Projektin osa-alueet PMBOK:in mukaan

Näiden osa-alueiden hallinta on tärkeää ja siihen tarvitaan hyvä hallintasovellus. Laajuuden hallinta tuo eniten murheita sovelluksen kehitykselle. Projektit ovat johtamismuotona vaativia.

Projektijohtamisessa tarvitaan jokaisen osa-alueen hyvää hallintaa.

”Projektijohtaminen on organisaatio, joka tarkistetaan jokaisen projektin jälkeen” (Pelin 2004: 27). Projektijohtamisen kulttuurissa painotetaan itsenäisyyttä ja omaohjautuvuutta. Projekteissa käytetään projektinhallintamenetelmiä ja ohjauksen tukena ovat yhteiset toimintamallit ja pelisäännöt. Projektijohtamiskulttuurissa henkilöstö on koulutettu projektitoimintaan (Pelin 2004: 29). Hyvä johtaminen tarkoittaa ennen kaikkea roolien ja yhteisten käytäntöjen selkeyttämistä sekä yhteistyön tukemista (Salminen 2007: 8)

### ***3.1 Moniprojektihallinta***

Moniprojektihallinta tilanteessa organisaatiolla on useita projekteja, jotka kuormittavat yhteisiä resursseja, ja ovat siten käynnissä samanaikaisesti (Pelin 2004: 152). Tämä tilanne on johtamisen kannalta haastava, koska ajoitukset heilahtelevat koko ajan. Priorisointia on pakko tehdä. Moniprojektihallinnassa tarvitaan yhteisiä aikataulujen suunnittelua ja ylläpitomenetelmä, resurssikuormituksen laskentaa ja hyviä päätöksentekojärjestelmiä. Moniprojektiorganisaatiossa tulee usein vastaan tilanne, jossa päätöksiä yritetään ujuttaa omalta kannalta mahdollisimman hyvin, eikä ajatella koko organisaation tilannetta. Tällöin johtamisjärjestelmän pitää toimia hyvin ja päätöksenteko pitää sujua organisaation, eikä yksittäisen ihmisen edun mukaan. Moniprojektiympäristössä riippuvuuksien avulla voidaan projektien keskinäistä järjestystä optimoida (Vähäkylä: 9). Riippuvuuksien ja resurssikuormituksen apuna toimii projektinhallintasovellus.

### ***3.2 Projektisalkunhallinta***

Projektisalkku on tietyn yrityksen nykyisten ja mahdollisten tulevien projektien muodostama kokonaisuus. Projektisalkunhallinnalla tarkoitetaan usean projektin kokonaisvaltaista hallintaa ja johtamistapaa, jossa projekteja käsitellään systemaattisesti projektisalkkuina (Lehtonen ym. 2006: 12). Projektisalkunhallinnalla haetaan tehokkuutta projektien käsittelyyn ja liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseen. Hallinnalla myös yritetään maksimoida projektisalkun arvo ja tasapainottaa salkkua. Arvolla ei aina tarkoiteta rahallista arvoa vaan arvoa myös asiakkaalle ja koko organisaatiolle. Projektin arvo voi tulla myös sen laadullisista ominaisuuksista, kuten henkilöstölle tulevista hyödyistä.

Salkun tasapainottamisella tarkoitetaan sitä, että käynnissä olevat projektit ovat toteutettavissa käytettävien resurssien puitteissa ja niiden riskit ovat siedettävällä tasolla (Lehtonen ym. 200: 13). Riskitasoa tasapainotetaan ottamalla salkkuun saman riskitason projekteja, jotta yhteisriskitaso on siedettävä. Yksi vaihtoehto on ottaa yksi korkealla riskitasolla oleva projekti salkkuun ja tasapainottaa sitä pienempien riskien projekteilla. Projektisalkkua voidaan painottaa projektityypin, markkinoiden, teknologioiden ja tuotelinjojen mukaan. On tarkasteltava myös resurssien ja järjestyksen kannalta projektinsalkunhallintaa. Jos salkkuun otetaan uusi työ, riittävätkö resurssit projektin läpiviemiseen? Miten projektit priorisoidaan? (Pelin 2004: 361)

Salkun pitää aina olla yhteydessä yrityksen strategiaan (Lehtonen ym. 2006: 13). Salkun strategialla varmistetaan koko organisaation tavoitteiden mukainen suunta. Jotkut projektit ovat olemassa vain siksi, että niiden on määrä uudistaa yrityksen strategiaa. Projektinsalkunhallinnassa on tärkeää arvioida millaisia projekteja salkun piiriin otetaan.

Artikkelissaan "Innovaatioyliopisto voi mullistaa projektihallinnon koulutuksen ja tutkimuksen" Markku Markkula (2008: 13) pohtii sopiiko prosessit ja projektit samaan johtamiskulttuuriin. Hänen mielestään hyvin hallittuna prosessimainen toimintatapa luo jatkuvaan parantamiseen keskittyneen ympäristön. Prosessiajattelun avulla voidaan projektit siis suunnata keskittymään ydintoimintansa lisäksi kehitykseen. Jokainen tietää roolinsa ja projektit etenee prosessimaisesti rinnakkaisina toisiinsa kytkeytyneenä. Muutoksessa ratkaisevaa on, miten hyvin prosessit on tiedostettu sekä miten niiden sisällä ja niiden poikki menevät projektit hallitaan. Markkula korostaa ydinprosessien kehittämistä ja systemaattista

dokumentointia. Kehittämisen tulee olla koko henkilökunnan ja ulkoisten toimijoiden työskentelyn perusta. Markkula myös muistuttaa, että tietotekniikan ja prosessien avulla yhtenäinen työkuulttuuri voidaan luoda laadullisesti korkeatasoiseksi siten, että projektien hallinta on suunnitelmallisesti osa kaikkea toimintaa.

### ***3.3 Projektinhallinnan arviointikriteerit***

Projekteja arvioidaan projektin loppuraportissa (Pelin 2004:351).  
Projekti arvioidaan sille asetettujen tavoitteiden perusteella. Onko tavoitteet saavutettu? Jos tavoitteet on saavutettu onko ne saavutettu kohtuullisin kustannuksin, niin resurssien kuin laadun kannalta?  
Loppuraportilla on myös jatkokehityksen kannalta olennainen rooli; siitä löytyy tärkeää tietoa seuraavia projekteja ajatellen.  
Loppuraporttiin tulee myös selvittää mahdolliset ongelmat projektin kulussa. Loppuraportti tähtää tulevaisuuteen ja siinä on kirjattuna jo jatkotoimenpiteet tai ratkaisut projektin ongelmille.

Projektin onnistumista arvioidaan sisällöllisin, ajallisin ja taloudellisin perustein. Sisällölliset perusteet kattavat tekniset ja laatutavoitteet. Ajallinen onnistuminen arvioidaan aikataulun pitävyyden ja resurssien käytön kannalta. Taloudellisessa näkökulmassa esille nousevat projektiin käytetyt kustannusten ja siitä saatujen tuottojen ja katteen osuudet.

### **3.2.1 Käsitteet ja alansanasto**

Alla tässä työssä käytettyjä alan käsitteitä ja sanasto (Pelin 2004: 374–375).

#### **Projektioorganisaatio**

Projektioorganisaatio on projektin toteuttamista varten muodostettu yritysten yksiköiden ja henkilöiden välinen johtamis- ja suoritusjärjestelmä.

#### **Projektikäsikirja**

Projektikäsikirja on yksityiskohtainen ohje- ja menettelytapasiakirja yrityksen projektitoiminnasta.

#### **Projektiopas**

Projektiopas on suppeampi kuin projektikäsikirja ja se on tarkoitettu perehdyttäväksi ohje- ja määritelmäsiakirjaksi.

#### **Projektiohje**

Projektiohje on projektikohtainen ohje- ja menettelytapasiakirja.

#### **Limitys**

Limityksellä tarkoitetaan toisistaan suoranaisesti riippuvien tehtävien asettamista suoritettavaksi kokonaan tai osittain samanaikaisesti.

#### **Resurssiriippuvuus**

Tehtävien suoritusjärjestyksen määräävä riippuvuus, joka johtuu annetuista resurssirajoituksista.

#### **Pelivara**

Aikaväli, jonka sisällä tehtävän aloittamista tai päättämistä voidaan siirtää myöhempään ajankohtaan ilman, että koko projekti myöhästyy.



**Todennäköinen kesto**

Todennäköinen kesto on aika, joka tehtävään useimmiten kuluu arvioituna kokemuksen perusteella.

**JOT-periaate**

JOT-periaate eli ”Just on Time” on periaate, jonka mukaan tuotetaan vain silloin kuin on kulutusta eli ei tuoteta mitään varastoon. JOT-periaatteelle on tyypillistä lyhyemmät toimitusajat, varastojen vähyys ja korkeammat käyttövarmuusvaatimukset. JOT-periaate on vahvasti asiakasohjautuva toimintatapa.

**SDL Trados -ohjelma**

SDL Trados -ohjelma on käännösmuistiohjelma, johon on mahdollista tallentaa käännettyä materiaalia ja sitä kautta käyttää muistia apuna samankaltaisen tekstin kääntöön.

**Translator's Workbench**

SDL Trados -ohjelman osa, jonka avulla tiedostoja käännetään. Translator's Workbenchillä käännetään tavallisimmat Word-muotoiset tiedostot.

**TagEditor**

SDL Trados -ohjelman osa, jolla käännetään tiedostoja, joiden muotoilut on Translator's Workbenchillä vaikea säilyttää. TagEditoria käytetään muun muassa Excel-tiedostojen, PowerPoint-tiedostojen ja rakenteisten tiedostojen kääntämiseen.

**WinAlign**

SDL Trados -ohjelmassa oleva erikoistoiminto, joka puoliautomaattisesti yhdistää kaksi samansisältöistä tekstiä sanoittain ja lauseittain. Ohjelma on puoliautomaattinen siksi, että se on erehtyväinen ja yhdistäminen on aina tarkistettava. Ohjelman avulla tekstin sisältö vietään käännösmuistiin.

**Ttx-formaatti**

Ttx-formaatti on TagEditoriin syötetyn tiedoston tallennettu tiedostomuoto ja -pääte. Tiedosto pitää ensin tallentaa ttx-formaattiin, jotta se toimisi TagEditorissa.

**Konvertointi**

Tiedostomuodon muuttaminen Trados- tai Transit -ohjelmalle sopivaan muotoon. Esimerkiksi FrameMaker Mif-muodosta rtf-muotoon.

**Tagi-virheet**

Tiettyjen tiedostomuotojen konvertoinnissa Trados-ohjelma tuottaa tagi-tietoa rtf-tiedostoon. Tagi-tiedot käsittelevät tiedoston muotoiluja sen alkuperäisessä formaatissa. Käännöksessä tagit tulee olla samat kuin mitkä ne olivat ennen tiedoston kääntämistä. Joskus kääntäjältä kuitenkin tulee tiedostoja, joissa on tagi-tiedot eivät ole samat kuin alkuperäisessä. Nämä virheet koordinaattori (tai kääntäjä) joutuu manuaalisesti korjaamaan.

**Trados-alennus**

Alennustaulukko, jota käytetään hinnoittelemaan Tradosin muistista löytyviä osumia. Taulukossa voidaan esimerkiksi toistosta laskuttaa vain 30 prosenttia sanahinnasta.

**Tekstin sisäinen toisto**

Tiettyjä lauseita (sanoja), jotka toistuvat tekstissä.

**Oikoluku**

Oikoluvulla tarkoitetaan lähde- ja kohdekielen vertaamista ja kohdekielen oikeellisuuden tarkistamista. Nykyisten standardien mukainen termi oikoluvulle on kielentarkistus.

**FrameMaker Mif-, Interleaf- ja Indesign-tiedostot**

FrameMaker Mif, Interleaf- ja Indesign -tiedostomuodot vaativat käännettäessä erikoistoimintoja, kuten konvertointia tai fonttien tarkastusta.

**Analysointi**

Käytettävästä ohjelmasta (Trados, Transit) riippuva, ohjelmassa suoritettava toimi, jossa ohjelma laskee valittujen tekstien sanamäärän ja vertaa sitä samalla olemassa olevaan käännösmuistiin. Tämän analysoinnin tuloksena saadaan Trados-osumat.

**Loki-tiedosto**

Loki-tiedosto on käännösmuistiohjelman luoma analyysitiedosto, josta näkyy tiedostojen sanamäärät ja muistista tulevat sanamäärät tiedostoittain. Loki-tiedoston lopussa on myös kaikkien analyysiin tulleiden tiedostojen yhteenveto.

**VPN-yhteys**

VPN (Virtual Private Network) on suljettu yhteys, johon voi yhdistää kahden tai useamman yrityksen verkkoa.

VPN voidaan sulkea fyysisesti tai salatulla internet-yhteydellä.

**Transit**

Transit on toinen käännösohjelma, jota yritys käyttää.

**FTP**

FTP (lyhenne sanoista File Transfer Protocol) on tiedostonsiirtomenetelmä kahden tietokoneen välillä. FTP-yhteys toimii asiakas-palvelin-periaatteella.

**Muistiexport**

Muistiexport on Trados-ohjelmasta ulostuotu tiedosto, jossa on koko muistin sisältämä aineisto. Ohjelma pakkaa tiedoston pieneen kokoon. Muistiexport lähetetään kääntäjälle, jotta hänellä on samansisältöinen muisti kuin palvelimella.

**Ini-tiedosto**

Ini-tiedosto määrittelee xml-pohjaisen tiedoston rakenteen. Se suojaa tiedoston rakenteita, joita ei tule kääntää. Ini-tiedostoa tarvitaan silloin, kuin käännösohjelmalla käännetään rakenteisia dokumentteja.

**Clean up eli ”Kliinaus”**

Käännösohjelmalla käännettäessä tiedostoon käännetään haluttu kohdekieli, mutta tiedostoon jää myös käännettävä eli lähdekieli. Käännöksen jälkeen tiedosto on siis kaksikielinen. Kaksikielisen tiedoston toinen nimitys on "unclean"-tiedosto. Jotta tiedosto saataisiin pelkästään kohdekielelle, tulee tiedostoon tehdä "clean up" eli kliinaus. Kliinauksessa ohjelma poistaa tiedostosta lähdekielen ja tallentaa kieliparien käännöksen muistiin. Tätä kohdekielistä versiota tiedostosta kutsutaan nimellä "clean"-tiedosto.

**Font Map**

Merkkien tarkistus, joka on tehtävä esimerkiksi FrameMaker Mif- ja Interleaf -tiedostoille muun muassa seuraavien kielten kohdalla: venäjä, puola, bulgaria, latvia, liettua, kroatia, slovakki, sloveeni, unkari, romania, kreikka, islanti, vietnam, kiina, korea ja turkki. Monet näistä kielistä ovat kyrillisiä tai kielessä on erikoismerkkejä. Erikoismerkit korruptoituvat, koska merkistökooodaus tiedostoissa on eri, kuin mitä käännösohjelma käyttää.

## 7 Kehittämisehdotukset

Kaikkia toimeksiantajan prosesseihin ja projektinhallintaa parantavia muutoksia ei voi tehdä heti kirjallisesti. Tämän takia seuraavana on toimeksiantajalle kehittämisehdotuksia, jotta toiminnan parantaminen on jatkuvaa.

### *7.1 Prosessin kehittämisehdotukset*

”Prosessien kehitys ei ole tekninen projekti- kyse on toimintatavan tehostamisesta ja muutoksen hallinnasta” (Moisio 2004: 41).

Toimeksiantajan prosessin kehittämisen lähtökohta on, ettei asiakas ymmärrä mitä prosessissa tapahtuu ja se osaltaan vaikeuttaa prosessin kulkua ja nopeutta. Toimeksiantajan prosessikuvaus on kehitettävä sellaiseksi, että markkinointiosasto voi käyttää sitä niin uusien kuin vanhojenkin asiakkaiden opastamiseen käänösasioissa. Koordinaattorit voivat myös lähettää nykyisille asiakkailensa tämän asiakirjan, jotta koordinaattorin ja asiakkaan välisestä yhteistyöstä tulisi vielä vaivattomampaa ja nopeampaa.

Prosessikuvauksen kehittämisellä on muitakin etuja. Asiakkaat osaisivat tilata tehokkaasti ja oikeilla tiedoilla. Asiakas saisi nopeampaa palvelua, kun hän osaa paremmin laittaa tilaukseensa kaiken tarvittavan. Prosessia ja erilaisia palveluita kehittäessä edelleen, markkinointiosaston työ on helpompaa, kun prosessikuvaus on mahdollisimman hyvin kuvattu. Asiakas näkee mikä on hänen saamansa hyöty (tulevassa) kehitetyssä palvelumallissa verrattuna tavalliseen, toimeksiantajan nykyiseen käänösprosessiin.

Koordinaattorit käyvät palavereja noin kerran kuussa ja niissä palavereissa käydään läpi uusimmat kuulumiset, mutta

toimintatavoista ei usein keskustella. Miten analyysit tulee säilyttää? Miten saamme muistit säilymään selkeinä? Yhtenä kehitysehdotuksenani on nimetä muistit aina asiakkaan mukaan, ei aiheen, eikä varsinkaan sekaisin molempia nimeämistapoja käyttäen. Aiheella tarkoitan tässä tapauksessa tekstiä tietyn tuotteen tai laitteen nimeä eli aihealuetta tai yleistä nimitystä (esim. Helkama><polkupyörä). Asiakkaan muistin alle siirretään asiakkaan aiheiden mukaan nimetyt muistit. Käännöstoimistoasiakkaiden kanssa aiheen tietoon saaminen heti alussa voi olla kaikista hankalinta, vaikka heillä pitäisi olla myös prosesseissa ja projektinhallinnan toimintatavoissa vaatimuksena oikeatietoinen työtilaus. Tuuratessa tietää kuka on asiakas, koska asiakas tilaa sähköpostitse, mutta aihe ei selviä sähköpostista. Käännettävässä tekstissä ei välttämättä sanota mitään joka viittaisi aiheeseen. Usein tekstiä ei edes ymmärrä, koska se on joksi muuksi kieleksi, kuin suomeksi, englanniksi tai ruotsiksi. Tällaista työtilausta vastaan on vaikea luoda projektia ja projektin muistia on työlästä etsiä. Jos muistit olisivat asiakkaan nimen alla, ei tuuraajallekaan tarvitsisi jättää pitkää listausta asiakkaan aiheista.

Koordinaattorit ovat usein keskittyneitä omiin projekteihinsa ja niiden prosesseihin, että jos heidän tulisi tehdä toisen koordinaattorin töitä, saattaisi aluksi esiintyä hämmennystä. Työnkiertokaan ei olisi välillä pahitteeksi. Ei kangistuttaisi kaavoihin, jotka ei välttämättä ole hyviä. Lisäksi into työhön säilyisi, kun tekisi välillä todella erilaisia projekteja. Ongelma on kuitenkin asiakkaalle ajansaatossa muodostunut luotettava toimintatapa, jossa heidän vakiyhteyshenkilö vastaa heidän projekteistaan. Asiakas ei välttämättä pitäisi siitä, että heidän yhteyshenkilö muuttuisi alinomaa.

Koska prosessi lähtee asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, on palautteen saaminen asiakkaalta tärkeää. Toimeksiantajan tulisi kannustaa palautteen antamista. Palautteen saamisen vaikeus on joka alalla. Kuinka moni kauppa vuodesta toiseen pitää palautelaatikkaa eteisessä ja kuinka moni asiakas sitä todellisuudessa antaa? Palautteen laadullakin on puolensa. Jos palaute on annettu väärin perustein, voi sen tuomat muutokset vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen vahingoittavasti. Palautetta pitää aina tarkastella puolueettomasti ja varteenotettavasti. On tärkeää saada niin huonoa kuin hyvääkin palautetta. Kaikki palauteet kehittävät toimintaa, mutta joka palautteen perusteella ei tarvitse tehdä muutoksia. Kannustaminen palautteen antamiseen voi tapahtua vaikka pienellä kampanjalla, jossa jokaisen palautuksen yhteyteen laitetaan esimerkiksi asteikko viidestä yhteen ja asiakas voi lähettää palautteen helposti takaisin. Tätä toimintapaa en kuitenkaan suosittelen kuin tietyn jakson verran, koska asiakas pitää siitä, että hän joutuu joka kerta tekemään erillisen palautteen. Palautteenannon tulee olla helppoa ja tarvittaessa anonyymiä, joten myös nettisivujen kautta palautteen antaminen tulee olla mahdollista. Asiakkaalle pitää saada osoitettua se, että heidän palautteensa perusteella toimeksiantaja tekee laadukkaampia käännöksiä vastaisuudessa eli palaute otetaan tosissaan vastaan. Tämä asia on viety eteenpäin asiakkaan näkökulma-asiakirjassa, jossa palautteen jälkeisiä toimintoja on entisestä mallista jatkettu.

### **7.1.1 Prosessikuvausten hyödyt**

Hyvin laadittu prosessikuvaus kertoo paljon yrityksestä ja sen organisoinnista. Epäselvä ja oudosti nimetty prosessikuvaus herättää epäilystä asiakkaissa. Hyvä ja toimiva prosessikuvaus taas herättää

asiakkaissa luottamusta, joten ei ole ihan sama miten ja minkälaisen prosessikuvauksen luo.

Prosesseja kehittämällä voidaan saada aikaan huomattavia hyötyjä. Prosessien johtamisen kehittämällä voidaan saavuttaa harppauksenomaisia parannuksia (Markkula 2008: 13). Markkulan ajatus, organisaatioiden tehtäväkokonaisuuksien ja erityisesti rutiinien kuvauksesta prosessina sekä prosessin uudelleenorganisoiminen ja sähköistäminen, on erinomainen. Tämä tuo oikein toteutettuna paljon lisäarvoa asiakaspalveluun, markkinointiin, tuotekehittelyyn ja oman toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Vahva perusta tulee olla: projekti on hallinnassa ja dokumentoitu ja jokainen tietää tehtävänsä.

### **7.1.2 Prosessin kehittämisen riskit**

Toimeksiantajan prosessin kehittämiseen liittyy riskejä laadun ja kustannusten osalta. Käännöksien laatu kärsii, jos yrityksen prosessia lähdetään liikaa nopeuttamaan. Yksi yrityksen liikeidean kulmakivistä on laadukas käänös. Joskus juuri tämän tavoitteen takia menetetään saadussa katteessa, koska kääntäjä tekee enemmän töitä laadukkaan käänöksen aikaansaamiseksi.

Kustannukset myös nousevat, jos prosessia nopeutetaan. Jotkut asiakkaat olettavat sisäisten kääntäjien tekevän myös viikonloppuisin käänöstöitä. Jos yritys haluaa palvella asiakkaita myös viikonlopun yli, joudutaan kääntäjille maksamaan viikonloppu- tai kiirelisää. Yksittäisen projektin kustannukset nousisivat niin paljon, ettei niistä välttämättä jäisi katetta ollenkaan tai pahimmassa tapauksessa jäädään tappiolle.

Yrityksen prosessin nopeuttamisesta saattaa myös henkilökunnan tyytyväisyys kärsiä. Tällä hetkellä koordinaattorit pyrkivät saamaan



projekteille kohtuullisen ajan käytettäväksi, jottei kääntäjien tarvitse tehdä ylitöitä tai kääntää hoputtaen.

Riskit piilevät myös asiakkaan päässä. Projektin aloitusvaiheessa prosessissa pitää olla asiakkaan kanssa yhteisymmärryksessä. Jos yritys ymmärtää asiakkaan tarpeet erilalla kuin asiakas, saatetaan tehdä turhaa työtä, josta ei saada asiakkaalta vastinetta. Projektissa tehtävät asiat on sovittava etukäteen huolella, jotta voidaan vahvistaa projektin oikea kulku.

## ***7.2 Projektinhallinnan kehittämisehdotukset***

Projekti on tullut henkilökohtaiseen elämään ja vapaa-aikaan, niin käsitteenä kuin toimintamallina (Kujala, Martinsuo 1/2008: 10). Tämä on otettava huomioon projektinhallintaa suunniteltaessa. Projektinhallinnan suunnittelu vaikuttaa yrityksessä työskentelevien ihmisten elämään. Usein työntekijä joutuu tekemään pidempää, kiireellisempää päivää ja tämä vaikuttaa työajan ulkopuolella olevaan aikaan rajoittavasti. Jos työssä on stressaantunut ja toiminta ei ole systemaattista, on usein myös kotona sama tunne. Yrityksessä on projektinhallinnan tarjottava keinoja, joilla tavoitellut asiat ovat selkeitä niin ajallisesti kuin resurssien käytön suhteen. Toiminnan tuottavuuden kannalta on projektin toimijoiden olla motivoituneita ja toimia ilman esteitä.

Mielestäni projektikäsikirjan olemassa olo myös parantaisi laatua. Kirja kertoisi, mitä kaikkia vaiheita prosessi pitää sisällään ja mitä tietyssä projektissa pitää tehdä, jotta kaikki osa-alueet on katettu.

Yrityksen projektikoordinaattoreita on kuusi, joista kaksi työskentelee saman yrityksen koordinaattoreina. Jos nämä koordinaattorit olisivat samassa huoneessa, kaikki asiat tulisivat

paremmin esille. Toki tässä on ajateltava myös työympäristöä ja työntekijöiden välisiä suhteita. Koordinaattorit ovat tottuneet työskentelemään samassa huoneessa samojen ihmisten kanssa ja koordinaattorit tulevat hyvin toimeen, joten heille sopii olla samassa huoneessa. Toisaalta taas ei olisi niin hyvä työrauha, jos kaikki koordinaattorit olisivat samassa huoneessa.

Olen huomannut yrityksessä työskennellessäni, että asiat kerrotaan jos vain muistetaan. Onneksi usein kuitenkin koordinaattorit puhuvat paljon keskenään ja tärkeät asiat tulevat kaikkien tietoon. Tiedon siirrossa on kuitenkin aukko siinä, että se perustuu siihen muistaako tärkeän asian kertoa. Toimintatapojen ja projektinhallintasovelluksen kehitys parantaa toimintatapoja, joiden avulla tiedon siirto helpottuu.

Projektikoordinaattorit tarvitsevat päivittäin erilaisia tietoja. Näitä tietoja ei usein muista, eikä tarvitsekaan muistaa ulkoa. Nämä tiedot pitäisi löytyä helposti joka päivä. Useimmilla koordinaattoreilla onkin muistilistoja pöytänsä äärellä. Mielestäni nämä tiedot pitäisi olla paremmin organisoitu ja selkeämmin jokaisella koordinaattorilla. Tiettyjen tarvittavien tietojen säilyttämisestä pitäisi olla jokaisella samanlainen kansio, jossa tärkeät asiat olisivat selkeästi ja helposti löydettävissä. Selkeästi järjestetyt ja nopeasti saatavilla olevat joka päivä tarvittavat tiedot, helpottavat projektinhallintaa ja koordinoitua.

Kun projekteja laitetaan eteenpäin, koordinaattori ei aina tiedä, kuka kääntäjä olisi projektiin sopivin ja kuka kääntäjä on töitä ennen kääntänyt. Resurssipooliin voidaan kerätä kääntäjien kokemustaan liittyvää informaatiota, kuten kieliparit, työhistoriaa, aikaisemmat projektit, tietyn alanhallinta, koulutus yms. (Pelin 2004: 153). Tällöin esimerkiksi projektiassistentti, joka

tuuraa koordinaattoria tai projektipäällikköä voi suoraan katsoa resurssipoolista ne kääntäjät, jotka ovat yleensä tiettyjen asiakkaiden projekteja kääntäneet.

Yhdenmukaisuus on tärkeää myös sähköpostin avulla toimiessa. Koordinaattorin työ on suurimmaksi osaksi sähköpostin kanssa pelaamista. Viestit tulee löytää helposti ja asiakkaille pitää vastata yhdenmukaisesti. Sähköpostin käytänteiden yhdenmukaistaminen olisi mielestäni myös tärkeää. Vaikka joku tuuraisi asiakkaan vakituista koordinaattoria, asiakkaalle jäisi silti tunne yhtä laadukkaasta toiminnasta. Yhdenmukaiset käytänteet ovat tärkeitä, koska osa asiakkaista on epäileväinen tuuraajan suhteen, vaikka tuuraaja olisi yhtä ammattitaitoinen, kuin asiakkaan vakituinen koordinaattori.

Sähköpostijärjestelmien nimeäminen tulisi olla kaikilla myös yhdenmukaista. Liian usein etsii toisen koneelta jotain tiettyä viestiä, mutta hänen sähköpostiarkisto on erittäin oudosti nimetty, eikä oikeaa kansiota tahdo löytyä.

Ehdotuksia, jotka parantavat tietoisuutta projekteista ja auttavat perehdytyksessä:

- Projektikäsikirja
- Projektiohje (tietyn asiakkaan projektien hoidosta tehty tarkka projektiohje)
- Tiedostotyypeittäin tehtävät prosessikuvaukset
- Dokumentaatio

Yrityksellä ei tällä hetkellä ole perehdytysopasta tai muuta materiaalia perehdyttäjän tueksi. Tuuraajan ja kesälomittajan apuna on vain joidenkin koordinaattoreiden tekemät ohjeistukset, jotka eivät aina ole ajan tasalla tai helposti saatavilla.

Kehittämisehdotuksena olisi perehdytykseen ja yhteneväisyyden parantamiseksi projektikäsikirja. Projektikäsikirjan lisäksi tärkeimpien asiakkaiden projektien hoidosta tehtäisiin projektiohjeet, jotka löytyisivät myös aina päivitettyinä tärkeiden tietojen kansioista, jokaiselta koordinaattorilta. Prosessit ja projektinhallinta olisivat näin ollen dokumentoitu ja siitä jäisi seuraavillekin enemmän tietoa. Hiljaisen tiedon saattaminen kirjoitetuksi vie aikaa ja siihen on perehdyttävä.

Jotta projektinhallinta toimisi yrityksessä mainiosti, tulisi yrityksen ymmärtää asiakkaan oma toimintaprosessi. On ymmärrettävä, mikä tuo arvoa asiakkaalle, mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja toiveet. Artikkelissa "Kilpailuetua systemaattisesta mahdollisuuksien tunnistamisesta" (Kuismanen, Poskela 2008:48) kerrotaan TAL-prosessista. Siinä lauseen "Olisi hienoa jos.." avulla yritetään ymmärtää asiakkaan tarpeita ja tulevaisuuden toiveita. Kyseessä on avustettu aivoriihi, johon ei loogisella päättelyllä välttämättä päästä. Artikkelissa myös esitellään VOC= Voice of the customer -prosessi, jossa käyttötilannetta tarkastellaan tuotteen funktioiden kautta. Näitä ja muita artikkelin esittelemiä ratkaisumalleja voisi yritys ottaa kokeiluun. Lisäksi ei pahitteeksi olisi Projektiyhdistyksen jäsenyyden uuden projektinhallintasovelluksen myötä. Projektiyhdistyksen kautta voisi myös markkinoida sovellusta ja yhdistyksen jäsenenä on yrityksen nykyisiä asiakkaita, joiden kanssa yhteistyötä voisi näin syventää.

Yrityksen tilanteessa voi olla, että perinteisistä projektinhallinnan työkaluista (kuten kustannusten tai hankintojen hallinnasta) tai projektinhallinnan sovelluksista (kuten Microsoft Project) on pelkästään haittaa. Perinteisiä työkaluja on mielestäni kuitenkin arvioitava ja otettava kokeiluun. Perinteisistä alue-, aikataulu- resurssi- ja kustannushallinta-menetelmistä pitäisi avartaa katsetta

myös viestinnän suuntaan (Mäkelä 2008: 7). Viestintä ja vuorovaikutus vievät paljon aikaa ja niiden onnistuminen on epävarmaa.

Viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on paljon ylimääräistä, joka osaltaan vie paljon aikaa. Yrityksessä pidettävät koordinaattoripalaverit, joita pidetään noin kerran kuussa, vievät aikaa työntekijöiltä, mutta se säästää aikaa toimitusjohtajalta, jottei hänen tarvitse kirjoittaa joukkosähköposteja. Koordinaattoripalaverissa on mukana myös toimitusjohtaja ja markkinointiosasto. Koordinaattoripalaverit ovat kuitenkin henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tärkeitä. Palaverissa voi kertoa huolensa tietyistä projekteista ja jakaa tietoa muille.

Henkilöstön koulutuksen kehitykseen ja työhyvinvointiin on eräs kysely (Projektin ilmapiirikyselytutkimus pohja (Karvinen ym. 2008: 13 (Lähde: Forselius-Karvinen-Kosonen Tivi-projektien johtaminen)).

#### Oman työn mielekkyys

5 = olen samaa mieltä

Arvioitava asia	1	2	3	4	5
1.Olen tyytyväinen projektissa toteutettavaan johtamistapaan					
2.Saan riittävästi palautetta omasta toiminnastani.					
3.Työni on vaihtelevaa.					
4.Työn kuormitus ja rytmitys ovat sopivat.					
5.Työni on riittävän haasteellista.					
6.Työssäni on riittävästi vapautta ja itsenäisyyttä.					
7.Työni seuranta ja kontrolli ovat järkevät ja oikealla tasolla.					
8.Ymmärrän miten työni liittyy laajempaan kokonaisuuteen.					
9.Tunnen tekeväni tärkeää työtä.					
10.Työmenetelmät ovat järkevät.					
11.Työvälineet ovat hyvät.					
12.Yhteistyö tiimin sisällä ja työkavereiden kanssa sujuu hyvin.					

### 7.2.1 Projektinhallinnan kehittämisen riskit

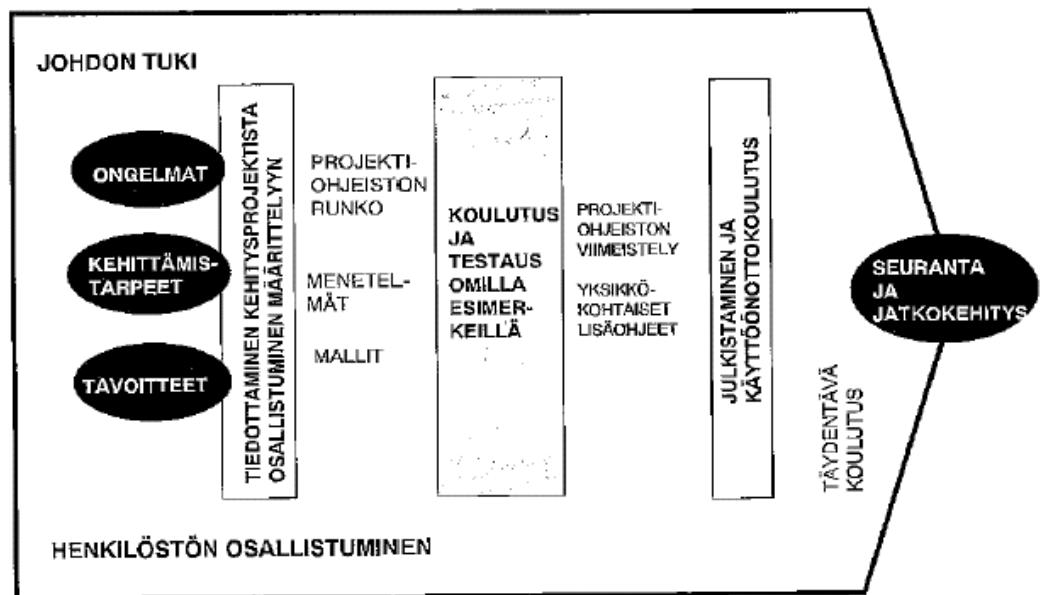
Projektinhallinnan kehittämisessä esiintyy joitakin vaikeuksia (Pelin 2004: 360). Jokainen projekti ja koordinaattori ovat erilaisia, joten yhteneväisyyttä on vaikea toteuttaa viemättä yksilöllistä ja mukavaa työtapaa. Koordinaattori saattaa kokea turhana projektinhallinnan perusasioiden esilletuomisen ja saattaa kokea sen omaa työtään rajoittavana.

Systemaattinen toimintatapa on välillä kiireessä vaikea toteuttaa. Silloin tehdään usein vain niin kuin parhaaksi nähdään ja kiire saa yllötteen. Usein kun on tarpeeksi kiire, ei osata priorisoida projekteja oikein, eikä tehdä välttämättä oikeita asioita. Ajanhallinnan osaaminen on tärkeää yrityksessä. Aina kuitenkin projektinhallinnan parissa työskentelevien ei ole mahdollista keskittyä projektinhallinnan kehittämiseen.

Usein myös koordinaattorien töiden kuormitus vaihtelee. Lisäksi projekteihin osallistuvien määrä vaihtelee. Projektinhallinnan kehittämiseen käytettävät resurssit vaihtelevat, koska koordinaattorien työtilanne ei aina anna myöten ja osa-aikaisten osallisuus vaihtelee.

Projektinhallinnan ohjelmistot ja työkalut ovat hajanaiset ja saattavat jopa haitata projektinhallintaa. Projektinhallintaa tukevia toimintoja ei ole tarpeeksi, eikä niille ole varattu työaika. Projektinhallintaa ja prosesseja häiritsevät muut juoksevat asiat, puhelut ja kokoukset. Kehitystä häiritsevät toimet saavat henkilöstön uskon kehitykseen hiipumaan, koska heillä ei ole aikaa eikä resursseja kehittää projektinhallintaa.

Pelin (2004: 356) esittelee projektijohtamisen kehittämismallin prosessimuotoisena:



Kuva 4. Kehittäminen prosessina

Olellista mallissa on mielestäni johdon tuki ja henkilöstön osallistuminen. Lisäksi erittäin tärkeää on jatkokehitys, jota ei useimmissa yrityksissä enää toteuteta.

## 8 Yhteenveto

Prosessien kehittäminen parantaa ja tuo innovatiivisuutta ja lisäarvoa sekä asiakkaan että muiden liikekumppaneiden kanssa. Monissa yrityksissä vallitsee epäjärjestys, mutta yritysten organisointia ja järjestystä voidaan parantaa prosessien avulla. Yrityksessä toimitaan prosessien mukaisesti, mutta prosessien kuvaukset eivät olleet käytössä.

Yrityksen prosessien ja projektinhallinnan arvioinnissa selvisi, että toiminta yrityksessä toimii hyvin ulospäin, mutta pieniä muutoksia kuitenkin tarvittiin. Projektinhallinnassa tehtiin paljon päällekkäistä työtä ja sovellus ei tukenut tarpeeksi käytännön projektitoimintaa. Prosessi tuotti asiakkaille projekteja, mutta käytti yrityksen resursseja ylitarpeen. Prosessikuvaus oli alun perin tehty tärkeintä asiakasta varten, eikä näin ollen soveltunut kaikkien asiakkaiden käyttöön.

Yrityksen eri prosessikuvaukset saivat muodonmuutoksen näkökulman mukaan. Ne suunnattiin käyttäjälleen paremmin ja niiden käytettävyys tulee varmasti kehittymään. Opinnäytetyön tuloksena olivat asiakirjat perehdytykseen ja yhtenäistämisprosessin avuksi.

Prosessin, sen kuvauksen ja projektinhallinnan kehittyminen ei varmasti jää tähän, vaan prosesseja tullaan kehittämään jatkuvasti. Prosessien kuvausta voidaan vielä kehittää laajemmaksi ja yksityiskohtaisemmaksi, jotta yritys tulee saamaan käänösalan ISO-standardin.



## Lähteet

### Painetut

- Karlos, Artto. 2008. Voiko oppi kaataa ojaan? Projektitoiminta 1/2008.  
Projekttyhdistys ry:n jäsenlehti. 6-9.
- Karlos, Artto, Martinsuo Mia, Kujala, Jaakko. 2006. Projektiliiketoiminta.  
Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.
- Karvinen, Matti, Åkerlund, Karel. 2008. Erilaisia työkaluja projektipäällikön avuksi  
löytyy - mutta onko niistä todella apua? Projektitoiminta 2/2008,  
Projekttyhdistys ry:n jäsen lehti, 10–13.
- Keppo, Juhani. 2007. Projektitoiminnan uudet tuulet. Projektitoiminta 2/2007.  
Projekttyhdistys ry:n jäsenlehti. 24–25.
- Kuismanen, Olli. Poskela Jarno. 2008. Kilpailuetua systemaattisesta  
mahdollisuuksien tunnistamisesta. Projektitoiminta 1/2008.  
Projekttyhdistys ry:n jäsenlehti. 48–52.
- Kujala Jaakko, Martinsuo Miia. 2008. Väitöskirjatyö projektina. Projektitoiminta  
1/2008. Projekttyhdistys ry:n jäsenlehti. 33–35.
- Laamanen, Kai. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 6.painos. Helsinki:  
Suomen Laatu keskus Oy
- Lehtonen, Päivi, Lindblom Lassi, Korpinen Santeri, Simonen Jouni. 2006.  
Projektisalkunhallinta- kehitystoiminnan strateginen johtaminen.  
Helsinki: Edita Publishing Oy

Markkula, Markku. 2008. "Innovaatioyliopisto voi mullistaa projektihallinnon koulutuksen ja tutkimuksen" Projektitoiminta 1/2008. Projektiyhdistys ry:n jäsenlehti. 10–15.

Martikainen, Olli. Projektitoiminta 2/2007, Projektiyhdistys ry:n jäsenlehti s. 36, "Työprosessien ja palveluiden tuottavuuden kehittäminen"

Mäkelä, Pekka. 2008. Projektinhallinnan työkalut tuottamaan. Projektitoiminta 2/2008. Projektiyhdistys ry:n jäsen lehti. 7.

Pelin, Risto. 2004. Projektihallinnan käsikirja. 4 painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin

Salminen, Niina. 2007. Projektiviidakossa. Projektitoiminta 2/2007, Projektiyhdistys ry:n jäsenlehti, 8-9.

#### Sähköiset

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta [online] [viitattu 3.12.2008] [http://www.jhs-suositukset.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=31753&name=DLFE-513.pdf](http://www.jhs-suositukset.fi/c/document_library/get_file?folderId=31753&name=DLFE-513.pdf)

Moisio, J. 2004. Qualitas Fennica Oy. Prosessiajattelun perusteita [online] [viitattu 28.11] [http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/2410\\_Artikkeli\\_497\\_Prosessi.pdf](http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/2410_Artikkeli_497_Prosessi.pdf)

Tag Editor. Wikipedia. [online] [viitattu 27.1] [http://en.wikipedia.org/wiki/Tag\\_editor](http://en.wikipedia.org/wiki/Tag_editor)

VPN. Wikipedia. [online] [viitattu 2.1.2009] <http://fi.wikipedia.org/wiki/VPN>

Vähäkylä, Jussi, Suomen. N.d. Projekti-Instituutti Oy. Primavera P6 -järjestelmän yleiskuvaus [online] [viitattu 28.11.2008] [http://www.projekti-instituutti.fi/files/69/Yleiskuvaus\\_Primavera\\_6.0\\_ver1.5.pdf](http://www.projekti-instituutti.fi/files/69/Yleiskuvaus_Primavera_6.0_ver1.5.pdf)