

Projektinhallinnan erityispiirteet: käännöstoimiston näkökulma

Katja Ilmonen
Tampereen yliopisto
Kieli-, käännös- ja kirjallisuustieteiden yksikkö
Käännöstiede (englanti)
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2011

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.2. Tutkimusympäristö – Lingolum Oy	3
1.3. Tutkimusmetodi ja -aineisto	4
1.4. Tutkimuksen rakenne.....	5
2. PROJEKTI VS. KÄÄNNÖSPROJEKTI.....	6
2.1. Projektit.....	7
2.1.1. Projektin määrittely	7
2.1.2. Projektien luokittelu	15
2.2. Prosessit	18
2.2.1. Prosessin määrittely.....	18
2.2.2. Projektin elinkaari ja vaiheistus	20
2.3. Käännösprojektin erityispiirteet	29
3. PROJEKTIHALLINTA VS. KÄÄNNÖSPROJEKTIN HALLINTA	31
3.1. Projektinhallinnan määrittely	31
3.2. Projektimenestyksen arvioiminen	37
3.3. Projektinhallinnan tukipilarit	41
4. LINGOLUMIN HENKILÖKUNNAN NÄKEMYKSET.....	47
4.1. Projektinhallintahenkilökunnan näkemykset	48
4.2. Kääntäjien näkemykset	52
4.3. Näkemysten vertailu	55
4.4. Käännösprojektin hallinnan erityispiirteet	57
5. PÄÄTELMÄT.....	61
LÄHTEET	65

LIITTEET

English Summary

Tampereen yliopisto

Käännöstiede (englanti)

Kieli-, käännös- ja kirjallisuustieteiden yksikkö

ILMONEN, KATJA: Projektinhallinnan erityispiirteet: käännöstoimiston näkökulma

Pro gradu -tutkielma, 66 sivua + liitteet, 4 sivua + englanninkielinen lyhennelmä, 7 sivua

Kevät 2011

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää käännösprojektin hallinnan erityispiirteet ja verrata niitä yleisen projektinhallinnan erityispiirteisiin. Tarkoituksena on selvittää, eroaako käännösprojektin hallinta ominaisuuksiltaan yleisestä projektinhallinnasta ja voidaanko yleistä projektinhallintakirjallisuutta hyödyntää myös käännöstoimiston projektinhallinnassa.

Tutkielmassa tutustutaan muun muassa Ruuskan (1999 ja 2007), Pelinin (2009) ja Lehtosen ym. (2006) näkemyksiin projekteista, prosesseista ja projektinhallinnasta. Tutkielman tutkimusympäristönä toimii käännöstoimisto Lingolum Oy (nimi muutettu), jonka projekteihin, prosesseihin ja projektinhallintaan tutkielman käännöstoimistonäkökulma perustuu. Työskentelin Lingolumissa projektinhallintaosastolla, joten Lingolumin projektinhallinta on minulle tuttua kokemusteni ja havaintojeni kautta. Tutkimuksessa käytetään metodina Lingolumin henkilökunnalle suoritettavaa kyselyä, jonka perusteella kerätään henkilökunnan näkemyksiä ja mielteitä projektinhallinnan erityispiirteistä. Kyselyn vastaukset toimivat näin ollen tutkimuksen aineistona. Tutkielman oheistuotteena luodaan projektinhallintaohje Lingolumille.

Tutkimuksessa selvitetään ensin kirjallisuuden ja omien havaintojeni pohjalta käännösprojektin erityispiirteet. Kaikki kirjallisuudessa esiintyvät projektin ominaisuudet soveltuvat kuvaamaan myös Lingolumin käännösprojektia. Niiden lisäksi käännösprojektille lisättiin yksi ominaisuus omien Lingolumissa tekemiäni havaintojen perusteella: käännösprojektien samankaltaisuus keskenään. Lingolumissa hoidetaan paljon vaiheiltaan hyvin samanlaisia projekteja, joten käännösprojektit eivät aina ole perusominaisuuksiltaan ainutlaatuisia eivätkä siksi aina vaadi erityistä suunnittelua niin paljon kuin ehkä monien muiden alojen laajemmat projektit. Käännösprojekti kohtaa usein myös poikkeustilanteita, jolloin siihen ei täysin sovi kaikki projektin perusominaisuudet, kuten kiinteä aikataulu ja kiinteä budjetti.

Teoriataustan, tutkimusaineiston ja omien kokemusteni perusteella tutkimuksessa käy ilmi, että myös käännösprojektin hallinta sopii ominaisuuksiltaan kirjallisuudesta kerättyihin yleisen projektinhallinnan piirteisiin. Ainoastaan laadunvarmistus oli eroava ominaisuus, sillä sitä ei kirjallisuudessa ollut määritelty osaksi prosessia, jolla projektit toteutetaan. Itse näin kuitenkin tarpeelliseksi lisätä sen Lingolumin projektiprosessiin eli projektin vaiheisiin, sillä laadunvarmistus kuuluu käännösprojektin jokaiseen vaiheeseen. Palautteen merkitys Lingolumin projektinhallinnassa korostui tutkimusaineistossa. Palaute kuuluu seuranta- ja jälkihoitovaiheisiin, jotka esiintyivät muutamien tutkijoiden näkemyksissä, mutta eivät kaikkien. Projektinhallinnan ominaisuuksista etenkin viestintä ja dokumentaatio korostuivat niin kirjallisuudessa kuin henkilökunnan näkemyksissäkin, samoin yhteiset pelisäännöt.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että yleistä projektinhallintaa voidaan soveltaa käännösprojektin hallintaan, mutta ainoastaan pintapuolisesti. Käännösala on oma kenttänsä, jonka projekteissa esiintyy poikkeuksia päivittäin. Näiden poikkeusten seurauksena vasta käytännön työ opettaa kaikki käännösprojektin hallinnan ominaisuudet. Näin ollen mielestäni käännösalan projektinhallinnasta ja käännöstoimistoista projektiorganisaatioina tarvittaisiin kirjallisia teoksia käytännön työn avuksi. Teokset ovat tarpeen myös siitä syystä, että käännöstoimistojen toiminta jatkaa koko ajan yleistymistään.

Asiasanat: projekti, käännösprojekti, projektinhallinta, koordinaattori, prosessi, käännöstoimisto

1. JOHDANTO

Työelämä on viimeisen parinkymmenen vuoden aikana kokenut suuria muutoksia, joilla on ollut valtaisa vaikutus. Yrityksiä yhdistellään, ostetaan, myydään tai vähintäänkin yrityksen nimi vaihtuu. Työvoima siirtyy maasta toiseen ja pysyvistä työpaikoista on pulaa. Yritykset käyttävät yhä enemmän alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita yritysten ulkoistamistoimenpiteiden vuoksi. Näin ollen yritysten väliseen koordinointiin, tiedonkulkuun, kommunikointiin ja valvontaan on panostettava entistä enemmän. Johtaminen tulee siis vaativammaksi lisääntyneen tehokkuuden ja kustannussäästöjen vastapainoksi. (Pelín 2009: 13 ja 17.)

Nykyisin alalla kuin alalla käytetään liiketoiminnan välineinä projekteja. Projektit ovat toimiva tapa toteuttaa kertaluonteisia työkokonaisuuksia, joilla on ennalta määritetty päämäärä (Artto, Martinsuo & Kujala 2006: 7 ja 20). Tällaisia työkokonaisuuksia löytyy muun muassa käännöstoimistoista, joissa asiakkaan tilaama työ käsitellään projektina, eli käännösojektina. Käännöstoimistot ovat lopulta melko tuore, mutta nopeasti kasvava ilmiö, sillä kuten esimerkiksi Vehmas-Lehto (1999: 15) toteaa, yrityksissä tuntuu olevan aikaisempaa vähemmän päätoimisia kääntäjiä, sillä palveluita ostetaan sen sijaan käännöstoimistoista. Käännöstoimisto vastaanottaa mahdollisesti monia kymmeniä projekteja päivittäin, joten projektinhallinnan on oltava toimivaa ja nopeaa yrityksen menestyksen takaamiseksi.

Yrityksissä yleistynyttä projektinhallintaa on tutkittu monista eri näkökulmista myös pro gradu -tutkielmissa. Rantanen (2007) tutki projektipäällikön työtä lokalisointiprojekteissa. Lokalisointi-sanalla ilmaistaan käännösojektitermiä tarkemmin se, että lokalisointiprojekti käsittää kääntämisen lisäksi paljon muutakin, kuten projektinhallintaa ja ohjelmistotekniikkaa (Esselink 2000: 4). Myös muita tutkimuksia rakentuu käännöstoimiston projektinhallinnan ympärille. Lintukorpi (2008) tutki pro gradu -tutkielmassaan laadun hallintaa hajautetussa käännösojessissa, eli prosessissa, jossa esimerkiksi käännettävä materiaali jaetaan tiukan aikataulun takia monelle kääntäjälle. Riihijärvi (2008) taas keskittyi tutkimaan, millaista projektinhallinta on dokumentointiprojekteissa palveluntarjoajan näkökulmasta.

Tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan projektinhallintaa käännöstoimistossa. Tutkimuksen aihe syntyi pitkähkön taipaleen tuloksena, joten siksi seuraavaksi esitellään tutkimuksen perusta, eli miten tutkielma sai alkunsa ja miten se muotoutui lopulliseen muotoonsa. Johdantoluvussa esitellään myös tutkielman tutkimusympäristö alaluvussa 1.2. ja tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset alaluvussa 1.3. Tutkimusmenetelmään ja -aineistoon perehdytään lyhyesti alaluvussa 1.4., ja alaluvussa 1.5. esitellään itse tutkielman rakenne.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielma käänösprojektin hallinnan ja sen erityispiirteiden selvittämisestä sai alkunsa käytännön tavoitteesta laatia käännöstoimisto Lingolum Oy:lle¹ uusi ja kattava projektinhallintaohje, jonka avulla Lingolumin projektinhallinnassa työskentelevien projektikoordinaattoreiden työtavat saataisiin yhtenäistettyä. Töiden ja toimintatapojen yhtenäistäminen helpottaa ja nopeuttaa projektinhallintaa, sillä sijaistamistilanteita kohdataan jatkuvasti. Sijaistajan työtaakka kevenee huomattavasti, jos jokaisella on samanlaiset toimintatavat eikä sijaistettavien projektikoordinaattoreiden omia työtapoja tarvitse opetella erikseen. Tarve tällaisen ohjeen valmistamisesta oli tiedossa myös Lingolumin projektinhallinnan henkilökunnalla. Itse olin myös huomannut tarpeen työskennellessäni Lingolum Oy:ssä projektiassistenttina, sillä työnkuvani koostui pääosin projektikoordinaattoreiden sijaistamisesta.

Näin ollen Lingolumille alettiin laatia kattavaa monien sivujen pituista projektinhallintaohjetta sekä parin sivun pituista pikaohjetta työtapoja yhtenäistämään. Ohjeenlaatimisprosessissa tutkittiin paljon projektinhallintakirjallisuutta, josta etsittiin tietoa projektinhallinnan piirteistä ja ominaisuuksista hyödynnettäväksi ohjeen suunnittelussa ja laatisessa. Kirjallisuuteen tutustuessa tuntui toisinaan siltä, että projektinhallintakirjallisuus ei täysin sopinut sovellettavaksi käännöstoimiston projektinhallintaan. Tiedetyt seikat, joihin olin oppinut käännöstoimistossa, eivät löytyneetkään sellaisina projektinhallintaa käsittelevistä teoksista. Tästä syystä heräsi kiinnostus vertailla niin sanotun yleisen projektinhallinnan ja käänösprojektin hallinnan ominaisuuksia toisiinsa. Vähitellen käänösprojektin hallinta ja sen erityispiirteiden selvittäminen nousivat koko tutkimuksen ydinkysymykseksi.

Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää käänösprojektin hallinnan erityispiirteet ja tutkia, miten ne eroavat yleisen projektinhallinnan piirteistä, vai eroavatko lainkaan. Projektinhallinnan keskeisessä osassa ovat itse projektit, joten tutkielmassa tutustutaan ensin projektiin ja käänösprojektiin sekä niiden erityispiirteisiin. Projektin ja käänösprojektin eroavaisuuksia tai mahdollisia yhtäläisyyksiä käytetään apuna käänösprojektin hallinnan erityispiirteiden selvittämisessä, sillä käänösprojektin ominaisuudet kertovat, miten sitä pitää hallita.

Vaikka tutkimuksen tavoitteet ottivatkin uuden suunnan, säilytettiin projektinhallintaohje ja sen laatiminen osana tutkielman rakennetta: projektinhallintaohje laadittiin tutkielman oheistuotteena. Se nähtiin tarpeelliseksi, koska ohjeessa on kyse juuri käänösprojektin hallinnan erityispiirteistä, sillä siinä kuvataan käänösprojektin hallinta vaihe vaiheelta alusta loppuun.

¹ Kyseisestä käännöstoimistosta käytetään tutkielmassa peitenimeä Lingolum Oy. Anonymiteetin vuoksi tutkielmasta on jätetty pois myös kaikki muut viittaukset yritykseen, kuten Internet-sivustot ja yrityksen työntekijöiden nimet.

Päätavoitteen lisäksi tutkielmassa pohditaan, puuttuuko yleisestä projektinhallintakirjallisuudesta jotain oleellista käännösprojektin kannalta. Voidaanko sitä hyödyntää myös käännösprojektien projektinhallinnassa ja kuinka paljon? Vai olisiko käännösprojektia ja sen hallintaa parempi käsitellä peräti omana alanaan, erillään muusta projektikirjallisuudesta?

Tutkielmassa tutkitaan muun muassa seuraavien tutkijoiden teorioita ja näkemyksiä projekteista, prosesseista ja projektinhallinnasta: Ruuska (1999 ja 2007), Pelin (2009), Lehtonen, Lindblom, Korpinen & Simonen (2006), Artto ym. (2006) ja Laamanen (2005).

Alkusysäyksen tutkielmalle antoi siis käytännön tavoite laatia uusi projektinhallintaohje Lingolumille. Ilman sitä ei olisi muotoutunut ajatusta käännösprojektin hallinnan erityispiirteisiin keskittymisestä. Aivan ensimmäisen sysäyksen tutkimukselle antoi kuitenkin käännöstoimisto Lingolum Oy ja heidän tarpeensa projektinhallintaohjeelle. Näin ollen myös Lingolumilla on tutkimuksessa merkittävä osa: se toimii tutkielman tutkimusympäristönä.

1.2. Tutkimusympäristö – Lingolum Oy

Lingolum Oy on yksi Suomen suurimmista yksityisistä käännöstoimistoista. Yritys keskittyy pääasiassa teknisten ja kaupallisten käännös- ja lokalisointipalveluiden tuottamiseen niin kotimaisille kuin ulkomaisillekin asiakkaille. Käännöstoimeksiannot vaihtelevat yhden sanan näyttöteksteistä satojen sivujen pituisiin manuaaleihin. Keskimääräinen projekti on pituudeltaan noin 2 000 sanaa. Käännöspalveluiden lisäksi yritys tarjoaa kielentarkistus- ja oikolukupalveluita sekä taittopalveluita.

Lingolumilla on sisäisten kääntäjien, eli yrityksessä kuukausipalkalla työskentelevien kääntäjien, lisäksi maailmanlaajuinen yhteistyökumppaneiden verkosto. Näihin Lingolumin käyttämiin alihankkijoihin kuuluu freelance-kääntäjiä ja käännöstoimistoja ympäri maailman. Yrityksen käyttämät käännöstoimistot ovat vakiintuneita kumppaneita, mutta uusia freelancer-sopimuksia tehdään viikoittain. Käännöstoimiston toiminta perustuukin suurilta osin alihankintaan.

Lingolumissa projektinhallintapuoli ja käännöspuoli toimivat erikseen. Näin kumpikin osasto pystyy parhaiten keskittymään omaan työtehtäväänsä. Lingolumin projektinhallintapuolella työskentelee kaksi projektipäällikköä ja kolme projektikoordinaattoria. Heillä kaikilla on oma asiakaskuntansa, joiden käännöstilausten koordinoinnin he hoitavat alusta loppuun. Yrityksessä työskentelee myös myyntipäällikkö ja myyntikoordinaattori, jotka vastaavat muun muassa uusien asiakkaiden hankkimisesta sekä uusien

asiakkaiden ensimmäisten käännöstitausten koordinoinnista. Kun uusi asiakassuhde on vakiintunut, siirretään asiakas sopivan projektipäällikön tai -koordinaattorin hoidettavaksi. Projektinhallintapuolella työskentelee myös laatuapäällikkö, joka vastaa muun muassa yrityksen alihankkijasuhteiden laadun valvonnasta. Hän myös sijaistaa tarvittaessa muuta projektinhallintahenkilökuntaa. Samoin tekee myös yrityksen projektiassistentti, joka hoitaa sijaistamisen lisäksi juoksevia asioita ja laskutusta. Lingolumiin kuuluu myös toimitusjohtaja, toimistopäällikkö sekä IT-tukihenkilö, mutta he eivät osallistu varsinaiseen projektinhallintaprosessiin.

Projektinhallinnan parissa työskentelee siis yhdeksän henkilöä kuudella eri nimikkeellä. Useasta nimikkeestä huolimatta projektin koordinoinnissa kaikilla on kuitenkin samanlainen rooli: tilaus saapuu, sille hoidetaan tekijät ja valmis työ palautetaan asiakkaalle. Toisin sanoen jokainen koordinoi projektin alusta loppuun, nimikkeestä riippumatta. Näin ollen tästä eteenpäin puhutaan ainoastaan projektikoordinaattoreista tai koordinaattoreista, kun viitataan projektinhallinnan parissa työskentelevään henkilöön.

Työskentelin Lingolumissa projektiassistenttina 16 kuukautta. Assistentin pääasiallinen työtehtävä muiden toimistotöiden ja juoksevien asioiden ohella oli projektikoordinaattoreiden sijaistaminen lomien, sairastumisien ja muiden poissaolojen aikana. Konkreettisesti se tarkoittaa sitä, että assistentti asettuu sijaistettavan kollegan työpisteelle, käyttää tämän tietokonetta ja työ sähköpostia ja ottaa näin poissa olevan kollegansa asiakkaat ja heidän käännöstitaustensa hoitaakseen. Näin asiakkaille aiheutuu vähiten hämmennystä, sillä esimerkiksi heidän yhteistyöhenkilönsä sähköpostiosoite pysyy samana, vaikka sijaistaja esiintyy tietenkin omana itsenään, ei sijaistettavan nimissä. Sijaistajalla voi toisinaan kuitenkin olla vaikeuksia tulkita sijaistettavan koordinaattorin työtapoja ja näin ollen esimerkiksi käynnissä olevia projekteja. Tästä syystä Lingolumille lähdettiin laatimaan uutta ja kattavampaa projektinhallintaohjetta vanhojen suurpiirteisten ohjeiden tilalle, jotta työtavat projektinhallintaosastolla saataisiin mahdollisimman yhtenäisiksi.

1.3. Tutkimusmetodi ja -aineisto

Projektinhallintaohjetta varten Lingolumin henkilökunnalle järjestettiin laaja kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan mielitteitä Lingolumissa työskentelystä, projektinhallinnasta niin yleisesti kuin Lingolumissakin, sekä uudesta projektinhallintaohjeesta ja sen tulevasta sisällöstä. Kyselyn laatimisen aikaan tutkielman tavoitteet painottuivat siis vielä täysin projektinhallintaohjeeseen ja sen laatimiseen, joten kyselyllä ei varsinaisesti pyritty selvittämään käännösoikeuden hallinnan erityispiirteitä. Mikäli kysely

olisi tehty tutkielman lopullisten tavoitteiden ja tarkoitusten mukaisesti, olisi siitä tullut tietenkin erilainen. Kyselyn laatimisen aikaan tutkielman tavoitteet olivat kuitenkin vielä toiset ja ne muotoutuivat vasta vähitellen lopulliseen muotoonsa.

Tästä huolimatta kysely säilyi edelleen tutkimuksen metodina ja kyselyn vastaukset tutkimuksen aineistona. Vaikka kysymykset oli laadittu alunperin toiseen tarkoitukseen, niiden vastaukset tarjosivat arvokasta tietoa myös käänösprojektin hallinnan erityispiirteistä. Aineisto tarjosi myös paljon muutakin tietoa, joten tässä tutkielmassa vastauksista poimitaan ainoastaan tutkielman kannalta oleelliset näkemykset. Näitä näkemyksiä analysoidaan tutkielman teoriataustaa ja omia havaintojani ja kokemuksiani vasten.

Tutkimusaineistoa ei pystytty hyödyntämään käänösprojektin erityispiirteiden selvittämisessä, sillä kysely keskittyi täysin projektinhallinnan näkökulmaan, ei itse käänösprojektin käsittelyyn. Tästä syystä käänösprojektin erityispiirteet selvitetään tutkimuksessa kirjallisuuden sekä omien Lingolumissa saamieni havaintojen ja kokemusten perusteella.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu teoreettisesta taustasta, Lingolumin henkilökunnalle tehdystä kyselystä ja sen tarjoamasta aineistosta sekä omasta havainnoinnistani ja kokemuksistani Lingolumissa. Tutkielman teoreettisen taustan käsittely alkaa luvussa kaksi, jossa tutustutaan projektiin, sen määrittelemiseen, ominaisuuksiin ja luokitteluun. Projektia tarkastellaan tutkitun kirjallisuuden kautta yleisestä näkökulmasta sekä omien havaintojeni kautta Lingolumin näkökulmasta. Luvun lopussa kootaan yhteen käänösprojektin erityispiirteet. Kolmannessa luvussa keskitytään projektinhallintaan. Sen määritelmiä ja ominaisuuksia tarkastellaan sekä yleisesti että Lingolumin näkökulmasta. Luvussa neljä tutkimusaineistoa analysoidaan tutkielman teoreettista pohjaa ja omia havaintojani vasten. Luvussa selvitetään näin käänösprojektin hallinnan erityispiirteet. Päätösluvussa tiivistetään tutkielmassa selvitetty tutkimuskysymysten vastaukset. Luvussa tarkastellaan tutkimusta ja sen saavutuksia kokonaisuudessaan: mitä tutkielmasta opin ja mitä tekisin toisin. Luvussa pohditaan, mitä tutkielmassa saavutetut tulokset tarkoittavat. Tuovatko ne esimerkiksi uusia näkökulmia projektien ja käänösprojektien ja niiden hallinnan saralle. Lopuksi esitetään myös mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2. PROJEKTI VS. KÄÄNNÖSPROJEKTI

Viime vuosien taloudellinen kehitys ja voimakkaat suhdannevaihtelut ovat nähtävissä kaikkialla yhteiskunnassa. Työtapojen suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus ovat korostuneet tulos- ja tehokkuusvaatimusten lisääntyneenä niin julkisessa hallinnossa kuin yksityissektorillakin. Näin ollen projektitoimintaa on alettu käyttää yhä enemmän yhtenä keinona hoitaa työyhteisön tehtäviä ja sama suuntaus näyttää jatkuvan edelleen. (Ruuska 2007: 3 ja 12.)

Suomessa on lukematon määrä yrityksiä ja organisaatioita, joiden liiketoiminta perustuu projekteihin, ja joiden menestys ja hyvinvointi perustuu täten niiden kykyyn hallita projekteja (emt. 3). Projektit ovat toimiva tapa toteuttaa kertaluonteisia työkokonaisuuksia, joilla on ennalta määritetty päämäärä. Ne ovat yhä yleisempi toimintamuoto yrityksissä, yhdistyksissä sekä julkishallinnossa, sillä suuri osa yritysten tuotannosta ja toimituksista voidaan toteuttaa tehokkaasti projekteina. Vaikka projekteja käytetäänkin nykyisin liiketoiminnan välineinä alalla kuin alalla, niiden merkitys, käyttötarkoitus ja asema voivat silti poiketa toisistaan yrityksestä ja alasta riippuen (Artto ym. 2006: 7 ja 20). Käännöstoimisto Lingolum Oy:ssä projekteilla on merkittävä asema, sillä yritys pyörii käännösprojektien voimin. Ne ovat yrityksen ydinliiketoimintaa eli Lingolumissa on kyse projektiliiketoiminnasta. (Kuitunen 2009: 21.)

Kuluttajalla on nyky-yhteiskunnassa paljon valinnanvaraa. Hän voi vaihtaa toimittajaa, tuotetta tai palvelua pienimmästäkin syystä tai vaikka vain vaihtelun vuoksi. (Laamanen 2005: 12.) Näin ollen organisaatioiden on jatkuvasti keksittävä uusia ideoita ja toimintamalleja säilyäkseen hengissä. Kaikki tämä vaatii investointeja ja investointien toteuttamiseksi perustetaan projekteja. ”Projektit ovat yksi tapa hoitaa projektiorganisaatiolle kuuluvia tehtäviä.” (Ruuska 1999: 15.)

Tässä luvussa tutustutaan projekteihin ja prosesseihin kahdesta eri näkökulmasta: yleisellä tasolla projektinhallintakirjallisuuden avulla ja käännöstoimisto Lingolumin näkökulmasta omien havaintojeni ja kokemusteni kautta. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään projektien määrittelyyn ja niiden luokitteluun. Alaluvussa 2.2. käsitellään prosessin määrittelyä sekä projektin elinkaarta ja vaiheistusta. Alaluvussa 2.3. kootaan yhteen käännösprojektin erityispiirteet.

2.1. Projektit

Sana *projekti* on peräisin latinasta ja se tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa (Ruuska 1999: 9). Projekti saa nyky-yhteiskunnassa monia erilaisia määritelmiä, joihin tutustutaan seuraavaksi.

2.1.1. Projektin määrittely

Asioita, joita toteutetaan projektimaisesti, on olemassa monia erilaisia alasta ja yrityksestä riippuen (Lehtonen ym. 2006: 19). Projektille onkin olemassa monia eri määritelmiä, tosin yleensä melko samansuuntaisia. Toisinaan ne kuitenkin saattavat erota toisistaan huomattavasti, jopa aiheuttaen ristiriitaisuuksia määritelmien välille. Yleisesti projektia tunnutaan kuitenkin luonnehdittavan tiivistetysti siten, että sillä on alku ja loppu – se ei jatku ikuisesti (Artto ym. 2006: 24–25).

Pelin (2009: 20–25) kuvaa projektia toiminnaksi, joka saa alkunsa konkreettisesti asiakkaan tarpeista. Hän myös tarkentaa, että projekti on työ, jolla on ajallinen alku ja loppu ja joka tehdään määritellyn kertaluonteisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Projektit ovat väliaikaisia, kestivät ne sitten muutaman tunnin tai useamman vuoden (Wong 2007: 17). Projektin lopputulos ei välttämättä ole mikään konkreettinen tuote, vaan se voi olla myös ratkaisu johonkin ongelmaan (Ruuska 1999: 11). Artto ym. (2006: 18–20) ovat Pelinin kanssa samoilla linjoilla sanoessaan, että projektin päämääräsuuntautuneisuus, väliaikaisuus ja ainutkertaisuus erottavat projektin monista muista toiminnan organisointitavoista. Artto ym. mainitsevat myös, että näkökulma projektiin voi muuttua sen mukaan, mikä osapuoli tarkastelee projektia ja missä vaiheessa (ks. alaluku 2.1.2. Projektien luokittelu). Forsberg, Mooz ja Cotterman (2003: xxiv) toteavat, että projektiksi voidaan lukea loppujen lopuksi mikä tahansa tilapäinen puuhastelu, joka suoritetaan tiettyjen tulosten saavuttamiseksi määriteltyjen kustannusten, aikataulun ja teknisten rajoitusten puitteissa.

Ruuska (1999: 9) antaa projektille seuraavanlaisen lyhyen kuvauksen: ”Projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Lisäksi projektille on määritetty kiinteä budjetti ja aikataulu”. Ruuska (emt. 10) tuo esiin myös Choudhury² (1988) ajatuksia projektin määrittelemisestä. Choudhury luettelee projektille seuraavat 12 piirrettä:

² Choudhury, S 1988. *Project Leadership*. Gover Publishing Company Limited, Aldershot-Hants, England.

- 1) **Tavoitteet:** Projektille on asetettu selkeä tavoite tai joukko tavoitteita. Kun tavoitteet on saavutettu, projekti päättyy.
- 2) **Elinkaari:** Projekti ei jatku ikuisesti, vaan sillä täytyy olla selkeä päätepiste. Päätepiste voidaan yleensä johtaa tavoitteista.
- 3) **Itsenäinen kokonaisuus:** Projekti on selkeästi määritelty kokonaisuus. Vaikka projektissa olisi mukana paljon erilaisia intressiryhmiä ja osapuolia, vastuu on aina keskitetty tiettyyn pisteeseen.
- 4) **Ryhmätyöskentely:** Projekti edellyttää ryhmätyöskentelyä. Ryhmät voivat koostua henkilöistä, jotka edustavat eri organisaatioyksiköitä ja jopa eri kansallisuuksia.
- 5) **Vaiheistus:** Projektin elinkaaren aikana voidaan havaita monia erilaisia vaiheita, niin nousu- kuin laskusuhdanteisiakin. Projekti on aina myös oppimisprosessi.
- 6) **Ainutkertaisuus:** Projekti on aina ainoa laatuaan, kahta samanlaista projektia ei ole. Koska ihmiset ja ympäristötekijät muuttuvat ajassa, ei projektia voida toistaa.
- 7) **Muutos:** Projekti käy elinkaarensa aikana läpi monia muutoksia. Osalla muutoksista ei ole vaikutusta projektin toimintaan. Jotkut muutokset taas saattavat täysin muuttaa projektin luonnetta ja tavoitteidenasettelua.
- 8) **Seurannaisperiaate:** Meneillään olevassa projektin vaiheessa ei voida varmaksi tietää, mitä seuraavassa vaiheessa tulee tapahtumaan. Edellisen vaiheen tulokset vaikuttavat aina seuraavaan vaiheeseen ja sen tehtäviin, sillä yksityiskohdat tarkentuvat työn edetessä.
- 9) **Tilaustyö:** Projekti saa alkunsa aina asiakkaan tilauksesta. Asiakas asettaa projektille vaatimuksia ja reunaehdoja, jotka projektin on kyettävä täyttämään.
- 10) **Yhtenäisyys ja epäyhtenäisyys:** Projekti koostuu monimutkaisesta joukosta lukemattomia eri muuttujia, jotka liittyvät teknologiaan, laitteisiin, materiaaleihin, ihmisiin ja kulttuuriin. Jotta projekti toimii, on näiden muuttujien oltava tietyssä suhteessa toisiinsa. Mikäli suhdetta ei ole, muuttuja ei joko kuulu projektiin tai se estää projektin valmistumisen.
- 11) **Alihankinnat:** Osa projektin tehtävistä hoidetaan aina alihankintoina. Alihankintojen osuus on sitä suurempi, mitä laajempi itse projekti on.
- 12) **Riski ja epävarmuus:** Kaikkien projektien luonteeseen kuuluu olennaisena osana riskejä ja epävarmuutta. Riskien määrään vaikuttaa se, miten projekti viedään läpi sen eri vaiheissa. Jos projekti on huonosti määritelty ja rajattu, on riskien määrä ja toteutumistodennäköisyys suuri.

Choudhury'n listassa nousee esiin paljon samoja piirteitä, joita tavattiin jo aiemmin esitellyissä lyhyemmissä määritelmissä. *Tavoite* ja *elinkaari* esiintyivät muun muassa Pelinin (2009: 22 ja 25), Artton ym. (2006: 18) ja Forsbergin ym. (2003: xxiv) määritelmissä. Kuten Ruuskakin (1999: 43) kertoo, projekti on siis tilapäinen ja tavoiteorientoitunut organisaatio, jolla saavutetaan monia etuja. Valtaa ja vastuuta voidaan esimerkiksi jakaa normaalia käytäntöä vapaammin. Projektin tavoitteiden mukaan voidaan kohentaa projektin

voimavaroja ja asiantuntemusta. Työntekijöiden työmotivaatio lisääntyy uusien haasteellisten tehtävien myötä, ja projektissa työntekijöiden tehtävät ja vastuut on jaettu selkeästi ja yksiselitteisesti. Myös tiedonkulku yksinkertaistuu ja tehostuu. Projektissa ei kiinnitetä huomiota sääntöihin ja menetelmiin niin paljon kuin itse tuloksiin. Näiden kaikkien tekijöiden seurauksena tehokkuus lisääntyy, etenkin verrattuna tilanteeseen, jossa projektitehtäviä hoidettaisiin tavalliseen tapaan linjaorganisaatiossa (ks. luku 3.1.).

Myös Lingolumin käänösprojektit ovat tilapäisiä projekteja, joilla on tavoite. Niiden elinkaari voi kestää puolesta tunnista useisiin kuukausiin. Lingolumissakin työtehtävät on jaettu mahdollisimman selkeästi, jotta projektin eri osa-alueiden voimavaroja voidaan käyttää harkitusti ja tehokkaasti. Lingolumissa on tärkeää, että projektissa saavutetaan lopputulos, yleensä käänös, johon asiakas on tyytyväinen. Toisinaan joitakin sääntöjä tai menetelmiä täytyy soveltaa, jotta päästään haluttuun lopputulokseen, mutta yleisistä ohjenuorista pidetään silti aina kiinni. Lingolumin käänösprojektit ovat aina ainutkertaisia, mutta toimintatavoiltaan ja työvaiheiltaan kuitenkin keskenään hyvin samanlaisia, sillä samat asiakkaat tilaavat usein samanlaisten tekstien käänöksiä.

Projekti on *itsenäinen kokonaisuus*, kuten Choudhurykin Ruuskan (1999: 10) sanoin listassaan mainitsi. Näin ollen se on siis laajuudeltaan rajattu kokonaisuus, mikä tarkoittaa sitä, että projektissa toteutetaan ennalta määritetty tuote. Tuote puolestaan määritetään siten, että sen avulla toteutuu päämäärän mukainen muutos. (Artto ym. 2006: 27.) Choudhury viittasi itsenäisellä kokonaisuudella myös siihen, että projektin toimintaan osallistuu monia tahoja, mutta vastuu on aina keskitetty tiettyyn pisteeseen. Myös Lingolumin käänösprojekteissa toteutetaan ennalta määritetty tuote tai palvelu. Päävastuu projektista on projektikoordinaattorilla, joka huolehtii, että käänösprojekti etenee suunnitelmien mukaisesti. Itse käänös on kuitenkin aina kääntäjän vastuulla, ei projektikoordinaattorin. Koordinaattorin vastuulla on etsiä projektille kääntäjä, joka on kokemukseltaan ja erikoisaloiltaan työhön sopiva henkilö, ja antaa hänelle kaikki oikeat ohjeet ja materiaalit työtä varten.

Projektikoordinaattori toimii siis Lingolumissa projektin vetäjänä ja projektin läpiviemiseen projektikoordinaattori tarvitsee muita osapuolia. Näin ollen Lingolumin projekteissa on aina kyse *ryhmätyöskentelystä*, jonka myös Choudhury (ks. Ruuska 1999: 10) toi esiin listassaan. Projektissa on kyse suunnitellusta hankkeesta, johon tarvitaan ihmisten suorittamia tehtäviä ja toimia, jotta päästään projektille asetettuihin tavoitteisiin määrättyssä aikataulussa (Wong 2007: 17). Kuten Ruuska itsekin (1999: 9) mainitsi, projekti koostuu joukosta ihmisiä ja resursseja, joita tarvitaan siihen, että projektilla voidaan saavuttaa määritetty päämäärä. Jos taas yhdytään Forsbergin ym. (2003: xxiv) ajatukseen siitä, että projektiksi voidaan määritellä mikä tahansa puuhastelu tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi, voidaan projektiksi nimittää myös yhden ihmisen projektia. Projektiksi voidaan kutsua

vaikka oma-aloitteista siivousurakkaa, jossa työn aloituspäätös on lähtenyt henkilöstä itsestään, ja jossa henkilö itse asettaa päämäärät ja tavoitteet ja tekee kaiken työn itse. Toki projekteihin liittyy yleensä useampia henkilöitä ja osapuolia, etenkin liikemaailmassa. Silloin ryhmätyöskentely on oleellinen osa projektitoimintaa.

Lingolumin käännösprojekteihin osallistuu projektikoordinaattorin lisäksi miltei poikkeuksetta kääntäjä ja oikolukija. Toisinaan tarvitaan lisäksi taittotyötä, jolloin myös taittaja osallistuu projektiin. Hyvin harvoin asiakas tilaa pelkkää taittotyötä ilman käännöstä. Myös IT-tuki osallistuu usein käännösprojekteihin, sillä käännöstiedostoissa tai tarvittavien ohjelmien käytössä voidaan tarvita heidän apuaan. Lingolumin projekteissa kohdekieltä äidinkielenään puhuva ammattilainen oikolukee kääntäjän tekemän käännöksen, joten vaikka koordinaattori itse toimisi kääntäjänä (tätä tapahtuu joskus lyhyissä käännöstöissä, jos koordinaattorilla on myös kääntäjän pätevyys), on kuitenkin toisen osapuolen toimittava oikolukijana. Lingolumin käännösprojekteissa on siis miltei aina kyse ryhmätyöskentelystä. Tosin poikkeuksiakin voi löytyä. Toisinaan projektikoordinaattori voi hoitaa tilauksen ilman muita osapuolia, mutta silloinkin on kyse johonkin edelliseen projektiin liittyvästä työstä. Asiakas voi esimerkiksi tilata muutaman lauseen käännöksen sellaisen aihealueen tekstistä, mitä on Lingolumissa käännetty samalle asiakkaalle jo aiemmin. Kun koordinaattori analysoi asiakkaalta saamansa käännettävän materiaalin asiakkaan kielikohtaisella käännösmuistilla³, voi koko käännettävä materiaali löytyä valmiina muistista. Tällöin kääntäjä voi ottaa käännöksen muistista ja palauttaa sen suoraan asiakkaalle. Tällaisessa tilanteessa ei projektissa siis tarvita muita toimijoita asiakkaan ja koordinaattorin lisäksi. Tosin koordinaattori käyttää apunaan aiempien projektien kääntäjien tekemää, muistiin tallentunutta työtä. Kyse on siis kuitenkin kokonaisuudessaan ryhmätyöskentelystä.

Choudhury (ks. Ruuska 1999: 10) toi esiin myös *alihankinnan*, joka on keskeinen osa projektitoimintaa. Projektiin osallistuvat alihankkijat ovat merkittävä osa projektin ryhmää. Choudhuryyn mukaan alihankintojen osuus on sitä suurempi mitä laajempi projekti on kyseessä. Alihankinnalla on keskeinen rooli myös Lingolumin projektitoiminnassa, sillä suurin osa käännöksistä ja oikoluvuista tehdään alihankintoina. Käännöstoimistossa alihankintojen osuus ei kuitenkaan välttämättä ole sitä suurempi mitä laajempi projekti on kyseessä. Käännös tilataan monesti alihankintana joka tapauksessa, jos sisäiset kääntäjät eivät ole käytettävissä, riippumatta siitä kuinka iso käännös on kyseessä. Toisissa projekteissa ei käytetä alihankintaa

³ Käännösmuisti on kielellinen tietokanta, joka tallentaa käännökset tulevaa käyttöä varten. Kaikki käännökset, sekä lähdekielinen että kohdekielinen segmentti, tallentuvat käännösmuistiin, ja sen ansiosta samaa lausetta ei tarvitse koskaan kääntää kahdesti. Mitä laajempi käännösmuistin sisältö on, sitä nopeammin sen avulla voidaan kääntää saman alan tekstejä. (Lue lisää esim. SDL Language Technologiesin kotisivut; Lagoudaki 2006). Työskennellessäni projektiassistenttina Lingolumissa huomasin, että käännösmuistia käytettäessä sekä toimittaja että asiakas säästää aikaa ja kustannuksia, jos osa käännöksestä löytyy valmiina käännösmuistista.

lainkaan, vaan talon sisäiset kääntäjät ja oikolukijat hoitavat projektin yhdessä projektikoordinaattorin kanssa alusta loppuun. Toki toisinaan isoissa projekteissa alihankintojen määrä kasvaa, jos projektin suuruus määritellään esimerkiksi tilattujen kieliparien mukaan. Jos asiakas tilaa käännöksen vain yhdelle kielelle, on alihankintojen osuus selvästi pienempi kuin jos asiakas tilaa saman työn kymmenelle kielelle. Suuret projektit vaikuttavat alihankintoihin myös silloin, kun kyseessä on laaja käännöstyö ja käytettävissä oleva aika on rajallinen. Tällöin käännös voidaan joutua jakamaan useammalle kääntäjälle, jotta työ saadaan tehtyä tiettyyn päivämäärään mennessä.

Yleensä projektit sisältävät monia *vaiheita*, joista Choudhurykin (ks. Ruuska 1999: 10) mainitsi listassaan. Projektin suunnitellaan etenevän vaihe vaiheelta päämäärää kohti. Projektin alkaessa tiedetään mitä kultakin vaiheelta odotetaan, mutta vasta projektin edetessä nähdään miten eri vaiheet etenevät. Jos tilanteisiin ja projektin vaiheisiin tulee muutoksia, on hyvin todennäköistä, että myös projekti ja sen alkuperäiset tavoitteet muuttuvat (Heerkens 2005: 14). Myös Lingolumin käännösprojektien elinkaariin sisältyy erilaisia vaiheita, joiden mukaan projektin suunnitellaan etenevän lopputavoitetta kohti. Käännösprojektin päävaiheet ovat tiedossa projektin alkaessa, mutta muutoksia alkuperäiseen suunnitelmaan voi kuitenkin tulla. Projektien vaiheistukseen ja elinkaareen perehdytään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Ainutkertaisuus on yksi projektin tunnistettavimmista piirteistä, Choudhury (ks. Ruuska 1999: 10) lisäksi siitä mainitsivat muun muassa Artto ym. (2006: 18). Koska kaikki projektit ovat ainutkertaisia, eli kertaluonteisia, projektin tarkkaa lopputulosta on mahdoton ennustaa. Choudhury mainitsikin, että projektit tuovat aina mukanaan tiettyjä *riskejä* ja *epävarmuutta*. Projektit esimerkiksi kuluttavat rahaa ja tuottavat sitä vasta välillisesti. Muun muassa näiden seikkojen takia projektien ohjaamiseen ja valvontaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Choudhurykin mainitsi, että mitä huonommin määritelty ja rajattu projekti, sitä suurempi todennäköisyys riskien toteutumiseen.

Lingolumissakin kaikki projektit ovat ainutkertaisia, mutta ne eivät kuitenkaan johda kertakäyttökulttuuriin. Monesti vain käännettävä teksti ja ajankohta muuttuvat, ja muuten projekti saattaa olla täysin samanlainen kuin asiakkaan aiemminkin tilaama työ: kääntäjät ja oikolukijat ovat samat, projektikoordinaattori on sama ja teksti käännetään samojen ohjeiden mukaan samanpituudessa ajassa. Näin ollen jokaista projektia varten ei tarvitse tehdä suuria esiselvityksiä tai suunnitelmia, sillä projektit ovat koordinaattorille jo ennestään tuttuja. Lingolumin vakiintuneilla asiakkailla on aina sama projektikoordinaattori, joka huolehtii asiakkaan tilauksista. Uusien asiakkaiden ja isompien projektien kohdalla on toki aihetta tarkkaan suunnitteluun ja selvittelyyn ennen projektin aloittamista. Yleensä projektikirjallisuudessa projektit kuvataan pitkinä ja monimutkaisina kokonaisuuksina, jotka tarvitsevat erityistä suunnittelua (Kuitunen 2008: 32). Tässä

suhteessa Lingolumin projektien luonne on siis monesti erilainen verrattuna tyypilliseen käsitykseen projekteista. Lyhyimmät projektit voivat olla ohi alle tunnissa. Toki Lingoluminkin projekteissa on aina mukana riskejä ja epävarmuutta, sillä koskaan ei voida varmaksi tietää, mitä projektissa tulee tapahtumaan. Tätä varten myös Lingolumissa projektien ohjaamiseen ja hallintaan on panostettava huolellisesti.

Choudhury (ks. Ruuska 1999: 10) ja Pelin (2009: 20) mainitsivat, että projektissa on kyse *tilaustyöstä*. Jokaisella projektilla on aina asiakas, eli tilaaja, sekä loppukäyttäjä. Sama pätee myös Lingolumin käännösprojekteihin. Asiakas ja loppukäyttäjä voivat olla yksi ja sama taho, mikä ei kuitenkaan ole välttämättömyys. Nämä tahot asettavat projektille odotuksia, jotka ovat mahdollisesti erilaisia keskenään, joten niistä on oltava selvillä. (Ruuska 1999: 106.) Projektin vaatimukset perustuvat siihen, mitä käyttäjä todella tarvitsee, ei siihen, mitä toimittaja ymmärtää käyttäjän tarvitsevan. Projekti päättyy siihen, kun sille asetetut vaatimukset on täytetty. Haastavaa onkin varmistaa, että asiakkaan projektille antamat yleiset vaatimukset ja niiden seuraukset ymmärretään oikein. (Forsberg ym. 2003: 112.) Tämä on tärkeä seikka myös Lingolumin käännösprojekteissa. On esimerkiksi aina varmistettava, kuka on tuotteen loppukäyttäjä, sillä se ei välttämättä ole työn tilaaja. Loppukäyttäjä on se, kenen luettavaksi käännös tehdään, joten kohdeyleisön on oltava tiedossa. Käännös saattaa saada täysin väriä piirteitä, jos se on kohdistettu väärille vastaanottajille.

Choudhury toi Ruuskan (1999: 10) mukaan listassaan esille myös muutaman ominaisuuden, joita aiemmin mainitut tutkijat eivät omissa määritelmissään tarkasti käsitelleet. Näitä ovat *muutos, seurannaisperiaate ja yhtenäisyys ja epäyhtenäisyys*.

Muutos ja seurannaisperiaate liittyvät vahvasti toisiinsa sekä jo aiemmin mainittuun projektin *vaiheistukseen*. Vaikka projektille on suunniteltu tietty vaiheistus, jossa sen tulisi edetä, monet projektit kohtaavat silti *muutoksia* elinkaarensa aikana. Kuten Choudhurykin (ks. Ruuska 1999: 10) toteaa, osa muutoksista on pieniä, jotka eivät vaikuta projektin kulkuun tai toimintaan ja niihin pystytään hyvin mukautumaan. Joillakin muutoksilla voi kuitenkin olla erittäin suuri vaikutus projektin koko luonteeseen ja tavoitteeseen. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita tämä tutkielma. Projektin alkuperäisenä tavoitteena oli valmistaa Lingolum Oy:lle projektinhallintaohje ja keskittyä sitä kautta projektinhallinnan tärkeisiin piirteisiin. Projektin edetessä vastaan tuli kuitenkin uutta tietoa, joka muutti projektin suuntaa ja luonnetta. Nyt alkuperäiset tavoitteet eivät ole enää tutkimuksen päämääränä, vaan tutkimuksessa keskitytään uusiin tavoitteisiin.

Lingoluminkin projektien suunnitellaan etenevän tiettyjen vaiheiden mukaisesti. Käännösprojekti voi silti kokea muutoksia elinkaarensa aikana. Muutokset saattavat tulla esimerkiksi asiakkaalta, jos hän ilmoittaa

käännettävään materiaaliin joitakin lisäyksiä, poistoja tai muokkauksia kesken käännöstyön. Yleensä muutokset ovat pieniä ja ne voidaan hoitaa nopeasti ilman suurempia muokkauksia projektin vaiheisiin tai aikatauluun. Toisinaan muutokset ovat kuitenkin niin laajoja, että ne vaikuttavat suuresti projektin koko luonteeseen ja päämäärään.

Asiakkaan ilmoittamien muutosten lisäksi myös kääntäjä voi huomata kääntäessään jotain, mikä hänen mielestään vaatisi muutosta. Käännettävästä lähdetekstistä voi löytyä joitakin epäselviä kohtia tai jopa virheitä, joita kääntäjän mielestä tulisi muuttaa. Tällaisista asioista kysytään yleensä asiakkaalta tai ainakin ilmoitetaan asiakkaalle palautuksen yhteydessä, millaiseen ratkaisuun kääntäjä on päätenyt. Menettelytapa riippuu muutoksen laadusta ja laajuudesta ja siitä, onko kyseessä pakollinen muutos vai vaihtoehtoinen eli kääntäjän oma ehdotus.

Seurannaisperiaate liittyy vahvasti projektin kohtaamiin muutoksiin. Choudhury (ks. Ruuska 1999: 10) tarkoittaa seurannaisperiaatteella sitä, että meneillään oleva vaihe vaikuttaa aina seuraavaan vaiheeseen, sillä koskaan ei voida varmasti tietää, mitä seuraava vaihe tarkalleen ottaen pitää sisällään. Seurannaisperiaatteen vaikutus huomattiin myös tämän tutkielman edetessä, kuten aiemmin kuvattiin. Meneillään oleva vaihe vaikutti seuraavaan vaiheeseen ratkaisevasti ja projektin koko suunnitelma uusittiin. Seurannaisperiaate soveltuu hyvin kuvaamaan myös Lingolumin käännösjärjestelmän tapauksia. Jos yhdessä vaiheessa tapahtuu odottamattomia muutoksia, vaikuttavat ne yleensä myös seuraavaan vaiheeseen. Jos kääntäjä esimerkiksi huomaa, että lähdetekstistä puuttuu lopusta oleellista tekstiä, tulee hänen ilmoittaa siitä koordinaattorille. Koordinaattori kysyy tästä asiakkaalta, joka voi vielä joutua laittamaan kyselyn eteenpäin omalle asiakkaalleen. Näin lopullinen käännöksen aikataulu saattaa venyä, koska asiakkaalta odotetaan vastauksia siitä, miten työn kanssa edetään. Työtä ei ehkä voida laittaa oikolukuun ennen kuin vastaukset on saatu ja näin ollen voi olla, että oikolukija ei pystykään tekemään sovittua oikolukua, jos ajankohta muuttuu paljon myöhäisemmäksi. Sitten työlle on hankittava uusi oikolukija, jonka hankkiminen vie koordinaattoriltakin aikaa. Yleensä työlle löytyy helposti uusi tekijä, tässä esimerkkitapauksessa tapauksessa oikolukija, mutta toisinaan resurssit voivat olla vähissä, minkä seurauksena aikataulu venyy edelleen. Tässä tilanteessa myös käännöksen hinta saattaa muuttua, jos tekstiä tulee asiakkaalta lisää alkuperäiseen määrään verrattuna. Sen seurauksena hintalaskelmatkin on tehtävä uudestaan, niin asiakkaalle kuin alihankkijoillekin. Pieni asia voi siis muuttua merkittäväksi tekijäksi projektin elinkaareissa.

Ruuska (1999: 9–10) toi esiin, että projekti koostuu joukosta ihmisiä ja resursseja. Hän toi esiin myös Choudhury'n näkemyksen projektin *yhtenäisyydestä ja epäyhtenäisyydestä*. Choudhury'n mukaan projekti koostuu lukemattomista eri muuttujista liittyen teknologiaan, laitteisiin, materiaaleihin, ihmisiin ja kulttuuriin. Näiden muuttujien on oltava tietyssä suhteessa toisiinsa, jotta projekti toimii. Jos tällaista

suhdetta ei ole, muuttuja ei ole osa projektia tai se on esteenä projektin valmistumiselle. Lingolumissakin projektin yhtenäisyys on tärkeää ja turhat muuttujat on karsittava pois. Turhia muuttujia ovat esimerkiksi ylimääräiset tekniset työvaiheet käännettävän materiaalin käsittelyssä. Tällaiset on syytä jättää kokonaan pois, jotta projekti voidaan hoitaa mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti.

Vaikka Ruuskan (1999: 10) esittelemä Choudhury'n lista onkin kattava, ei siihen sisältynyt suorasanaisesti muun muassa Ruuskan itsensä (emt. 9) ja Forsbergin ym. (2003: xxiv) mainitsemaa *kiinteää budjettia*. Se on kuitenkin monesti hyvin tärkeä osa projektia, sillä tiettyyn tavoitteeseen pyritään pääsemään ennaltasovittujen kustannusten puitteissa. Lingolumissa asiakas lähettää tarjouspyynnön, koordinaattori lähettää hänelle tarjouksen työn hinnasta ja toimitusajasta, asiakas mahdollisesti hyväksyy saamansa tarjouksen ja työ laitetaan käyntiin. Projektille on siis määritetty kiinteä budjetti. Jos kustannuksiin tulee muutoksia (esimerkiksi tekstiä onkin enemmän kuin on aluksi huomattu), ne huomataan yleensä käännöksen alkuvaiheissa, jolloin niistä tiedotetaan asiakkaalle ja mahdollisesta uudesta hinnasta sovitaan jo tuolloin. Jos asiakas itse haluaa projektin jo ollessa käynnissä lisätä käännettävän materiaalin määrää, lisätään se tietenkin hintaan. Jos käännöksen edetessä huomataan, että käännettävää onkin enemmän kuin hintaan on sisällytetty ja virhe johtuu toimittajasta eli Lingolumista, ei hintaa yleensä voida enää nostaa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että projekteilla on useimmiten tietyt samat perusominaisuudet. Projekti koostuu joukosta henkilöitä ja henkilöryhmiä, joilla on kaikilla omat roolinsa, tehtävänsä ja vastualueensa (Ruuska 1999: 112). Projekteille on ominaista, että niille on asetettu tietyt vaatimukset, suunnittelu ja rajoitteet. Viestinnän, päätöksenteon ja luovan ja loogisen ajattelun yhdistäminen on niiden ehto. Projekteilla on myös yleensä aikataulu, budjetti ja asiakas. Projektien keskeinen tehtävä on ennen kaikkea yhdistää useiden ihmisten aikaansaannokset yhdeksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, josta on hyötyä muille ihmisille tai asiakkaille. Projektin päämäärästä ja alasta riippumatta nämä tietyt ydinkäsitteet eli erityispiirteet löytyvät lähes kaikista projekteista. (Berkun 2006: 3.)

Lingolumissa esiintyy kuitenkin muutamia poikkeuksia perusprojektin piirteisiin. Lingolumin käännöksprojekteille ei esimerkiksi ole aina asetettu kiinteää aikataulua, vaikka se toki onkin yksi projektin perusominaisuuksista. Tällainen poikkeustilanne tulee vastaan projekteissa, jotka saavat jatkoa asiakkaalta pienissä osissa. Asiakas tilaa esimerkiksi vaatekuvaston käännöksen ja lähettää siitä osia käännettäväksi sitä mukaa kun niitä valmistuu. Tällöin koko projektin tarkka aikataulullinen päätepiste tiedetään vasta projektin loppusuoralla. Asiakas yleensä antaa projektin valmistumiselle jonkin tavoiteajan, mutta useasti projekti venyy kuviteltua pidemmälle, monesti esimerkiksi siitä syystä, että käännettävää materiaalia ei saada asiakkaalta ajoissa. Kun projekti jaetaan näin aliprojekteihin, asetetaan aliprojektille aina aikataulu

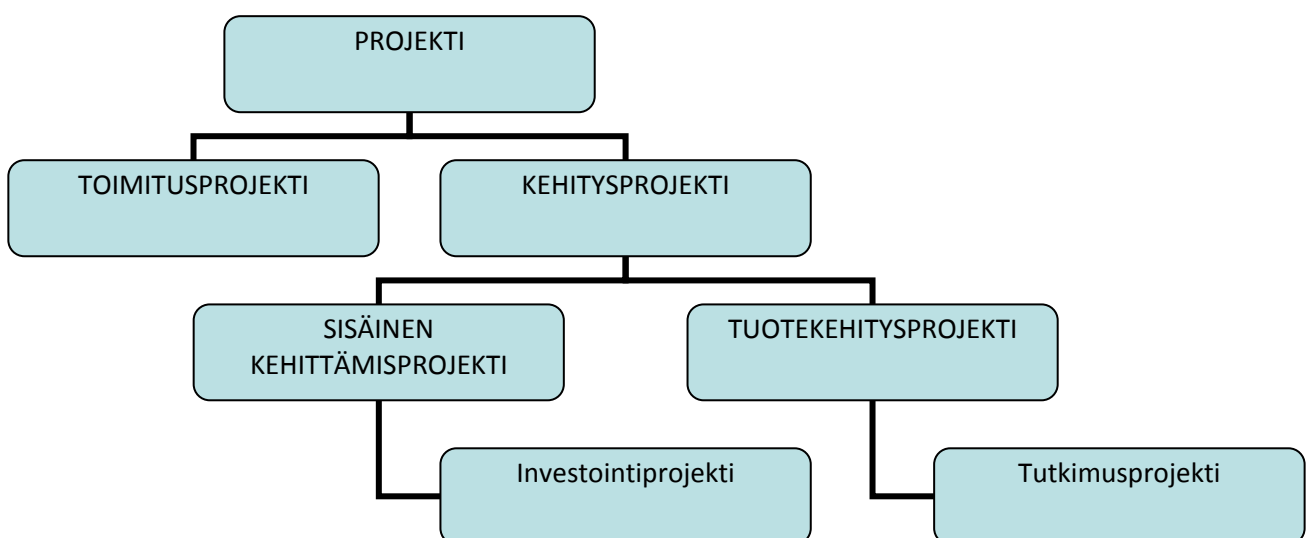
sitä tilattaessa. Joten periaatteessa kiinteä aikataulu on läsnä tässäkin tapauksessa, mutta ei kuitenkaan alusta asti niin sanotussa pääprojektia eli koko vaatekuvastossa.

Sama koskee kiinteää budjettia. Sitäkään ei koko pääprojektille ole tällaisessa projektissa määritetty. Aliprojektit hinnoitellaan sitä mukaa kun niitä tulee, sillä aliprojektien käänös materiaalin laajuus selviää yleensä vasta materiaalin saapuessa ja siksi projektin lopulliset tarkat kustannukset selviävät vasta projektin päätyttyä. Budjetti ei ole kiinteä myöskään projekteissa, joissa tehdään tuntityötä. Monesti tuntityön määrä selviää vasta projektin päätyttyä, kun tarvittava työ, esimerkiksi taittotyö, on tehty.

Pääasiassa voidaan kuitenkin todeta, että tässä alaluvussa projektille määritellyt ydinominaisuudet soveltuvat hyvin kuvaamaan myös Lingolumin käänösprojekteja. Näihin ominaisuuksiin palataan alaluvussa 2.3., jossa kootaan yhteen käänösprojektin erityispiirteet. Seuraavaksi perehdytään projektien luokitteluun.

2.1.2. Projektien luokittelu

Projektit voidaan ryhmitellä luonteensa perusteella eri luokkiin. Lehtonen ym. (2006: 20–21) luokittelevat projektit kahteen pääryhmään: *toimitusprojekteihin* ja *kehitysprojekteihin*. Kuten kuvio 1 osoittaa, Lehtosen ym. mukaan kehitysprojekti voidaan jakaa edelleen kahteen luokkaan, *sisäiseen kehittämiprojektiin* ja *tuotekehitysprojektiin*. Tuotekehitysprojektin alle Lehtonen ym. sijoittavat *tutkimusprojektin* ja sisäisen kehittämiprojektin alle *investointiprojektin*.



Kuvio 1. Projektien luokittelu (Lehtonen ym. 2006: 20)

Toimitusprojekti ja investointiprojekti voivat periaatteessa kumpikin tähdätä samaan lopputulokseen, vaikka kyse onkin kahdesta erillisestä projektista (Arto ym. 2006: 21). Otetaan esimerkiksi käännöstoimisto Lingolum Oy:n käännösprojektit, jotka ovat toimitusprojekteja, sillä ne ovat aina asiakaslähtöisiä. Asiakkaan näkökulmasta kyseessä on investointiprojekti, sillä asiakas investoi kyseiseen projektiin ja sen tuloksena toteutettavaan tuotteeseen. Projektin toimittajalle ja alihankkijalle kyse on puolestaan toimitusprojektista. Toimittaja luo ja välittää asiakkaalle tämän tilaaman tuotteen. Toimitusprojektin tekeminen on toimittajalle liiketoiminnan muoto, johon on sidottuna suuria resursseja ja tuotto-odotuksia. Toimittaja toimittaa asiakkaalle tilausta vastaavan tuotteen ja saa itse siitä määritellyn hinnan. Projektitoimittajaa kiinnostaa toki myös projektin kustannustehokas toteuttaminen, sillä projektista saatua katetta voidaan lisätä kustannussäästöillä. Kustannusten minimointi ei kuitenkaan koskaan ole projektin ensisijainen tavoite (Ruuska 1999: 154).

Pelin (2009: 36) jakaa projektit viiteen ryhmään: *tuotekehitysprojekti*, *tutkimusprojekti*, *toiminnan kehittämisprojekti*, *toimitusprojekti* ja *investointiprojekti*. Hän käyttää yllämainitusta Lehtosen ym. esittelemästä sisäisestä kehittämisprojektista nimeä toiminnan kehittämisprojekti. Tämän lisäksi jaottelut eroavat ainoastaan siinä, että Lehtonen ym. jaottelevat projektit hierarkkisesti kahteen pääkategoriaan ja niiden alla oleviin kategorioihin. Kumpikin kuitenkin mainitsee samat projektityypit.

Projektiin voi siis olla erilainen näkökulma sen mukaan, mikä osapuoli tarkastelee projektia ja missä vaiheessa (Arto ym. 2006: 20). Tässä tutkielmassa pääpaino lasketaan toimitusprojekteille, joihin tutkielmassa tutkittavat Lingolumin käännösprojektit lukeutuvat. Lingolumissa toimitusprojektit ovat yrityksen keskeisin työmuoto eli ne ovat Lingolumin ydinliiketoimintaa. Tällöin puhutaan projektiliiketoiminnasta. Vaikka organisaation liiketoiminta ei toimitukseen projektimaisesti, voi sillä silti olla käynnissä erilaisia kehitysprojekteja. Kehitysprojektit ovat tärkeitä myös projektiliiketoimintaa harjoittavissa organisaatioissa eivätkä ne saisi jäädä aina käynnissä olevien asiakasprojektien varjoon. Jos yhtään tuotetta ei saada markkinoille tai jos omia kustannuksia ei saada leikattua sisäisen kehittämisen avulla, tulevat myös toimitusprojektit loppumaan aikanaan. (Lehtonen ym. 2006: 20–21 ja 126.) Näin ollen myös Lingolumissa on toimitusprojektien lisäksi keskityttävä aika ajoin sisäisiin kehittämisprojekteihin, joilla voidaan kehittää yritystä entisestään. Projektinhallintaohjeen laatiminen Lingolumin projektinhallintahenkilökunnalle on hyvä esimerkki yrityksen sisäisestä kehitysprojektista.

Toimitusprojekteja kutsutaan myös *asiakasprojekteiksi*, sillä niiden tarkoitus on toimittaa tietty tilattu tuote tai palvelu tietyille asiakkaalle maksua vastaan. Toimitusprojekteissa asiakkaalla on usein varsin aktiivinen rooli. (Lehtonen ym. 2006: 20–21.) Näin on myös Lingolumin käännösprojekteissa. Asiakas voi osallistua projektiin niin paljon kuin itse haluaa tai niin paljon kuin on tietyn projektin kannalta tarpeellista

(Kuitunen 2009: 35). Asiakas saattaa olla mukana hyvinkin aktiivisesti varsinkin isommissa ja pitkäkestoisimmissa projekteissa. Asiakkaan apu on tärkeää etenkin tilanteessa, jossa esimerkiksi koordinaattori tai kääntäjä on havainnut termeissä tai tekstin sisällössä epäselvyyksiä ja niihin tarvitaan asiakkaalta selvitystä. Yleensä asiakas on se, jolla on paras asiantuntemus kyseisestä alasta ja käännettävästä materiaalista, joten hänen tietämystään tarvitaan. Toisinaan asiakas ei osallistu projektiin tilauksen jätettyään juuri lainkaan, eikä se aina ole välttämätöntäkään. Jos asiakas ei halua tai ehdi olla mukana projektissa, on Lingolumin hoidettava projekti omin voimin, vaikka tuotoksesta ei välttämättä tule niin hyvä kuin mitä siitä tulisi asiakkaan kanssa yhteistyönä. Asiakkaalle onkin hyvä mainita, jos käännöstyöhön jää epäselviä kohtia, joihin vain asiakas voi tietää oikean ratkaisun.

Vaikka toimitusprojekteja kutsutaan asiakasprojekteiksi, ei se silti tarkoita sitä, että kehitysprojekteilla ei olisi tilaajaa. Kehitystyö tapahtuu käytännössä organisaation sisällä, mutta potentiaaliset asiakkaat, toimittajat ja jakelijat ovat tärkeitä sidosryhmiä myös tuotekehitysprojekteille. Sisäisissä kehittämisprojekteissa asiakas on yleensä organisaation sisäinen, mahdollisesti koko organisaatio. (Lehtonen ym. 2006: 21.) Esimerkiksi projektinhallintaohjeen laatimisprojektissa asiakkaana on Lingolum Oy. Kuten edellisessä luvussa projektin ominaisuuksia määriteltäessä mainittiin, projektilla on aina asiakas eli tilaaja (Ruuska 1999: 106), projektin tyyppistä riippumatta.

Toimitusprojektin lopputulos sekä sen aikataulu ja kustannukset rajataan hyvinkin tarkasti jo heti tarjous- ja sopimusvaiheissa (Pelin 2009: 63). Toimitusprojektien tavoitteena on toimittaa ainutkertainen tuote tai palvelu tietylle ennalta määrätylle asiakkaalle. Lehtonen ym. (2006: 21 ja 125) mainitsevat, että asiakkaita ei tyyppillisesti päästä valitsemaan, sillä asiakas on se, joka tilaa ja myös maksaa projektin. Tämä on tyyppillisin ero toimitus- eli asiakasprojektien ja sisäisten kehitysprojektien välillä. Toimitusprojektit yleensä rahoittavat itse itsensä, eivätkä siis ole riippuvaisia muiden yrityksessä käynnissä olevien projektien ja myös tulevien projektien resursseista. Se tarkoittaa sitä, että käytännössä yritys toteuttaa kaikki asiakkaan tilaamat projektit, kunhan ne ovat taloudellisesti kannattavia ja niihin löytyy resurssit. Näin toimitaan myös Lingolumissa. Asiakkaan tilaus pyritään aina tekemään, kunhan työ voidaan tuottaa ja toimittaa laadukkaasti asiakkaan sille asettamissa puitteissa. Kehitysprojekteissa taas yritys itse toimii monesti tilaajana, eli yritys itse valitsee, mitä kehitysprojekteja toteutetaan. Täten yritys voi vaikuttaa aikatauluun ja lopputuotteelta toivottuihin ominaisuuksiin enemmän kuin toimitusprojekteissa (emt. 21).

Projektit voidaan siis jakaa eri kategorioihin niiden luonteen ja tarkoituksensa mukaan. Kategoriasta riippumatta projektit ovat kuitenkin ominaisuuksiltaan samanlaisia. Niiden suunnitellaan yleensä myös etenevän tiettyjen vaiheiden mukaisesti, toisin sanoen tiettyä prosessia noudattaen. Näin ollen prosessit ovat projektien ohella tärkeä osa projektinhallintaa.

2.2. Prosessit

Projektinhallinnassa prosessilla on olennainen merkitys, sillä projektit viedään läpi tietyn prosessin mukaisesti. Näin ollen seuraavaksi keskitytään prosessin määrittelemiseen. Sen jälkeen syvennytään tarkemmin projektin elinkaareen ja sen vaiheistukseen, sillä prosessissa on kyse juuri projektin vaiheista ja niiden läpiviennistä.

2.2.1. Prosessin määrittely

Sanaa *prosessi* käytetään usein erilaisissa yhteyksissä ja sille annetaan eri merkityksiä. Mitä tahansa muutosta tai kehitystä voidaan kutsua prosessiksi, esimerkiksi *heräämisprosessi* tai *neuvotteluprosessi*. (Laamanen 2005: 20.) Prosessia ei tule sekoittaa projektiin, sillä ne ovat eri asioita. Projekti on kertaluonteinen tehtävä, kun taas prosessi on jatkuvaa, toistuvaa toimintaa (Ruuska 2007: 24). Voidaan sanoa, että projekti on prosessin ainutkertainen toteutus. Prosessien avulla organisaatioon on mahdollista luoda tehokas jatkuvan parantamisen rakenne (infrastrukturi) (Laamanen 2005: 4 ja 26).

Tässä tutkielmassa prosessilla tarkoitetaan liiketoimintaprosessia, sillä toiminnan lisäksi se sisältää toteuttajat ja lopputuloksen aikaansaamisen, kuten Laamanen (emt. 20) määritelmässään kiteyttää:

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi.

Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.

Laamasen määritelmät prosessista sisältävät toiminnan, resurssit ja lopputuloksen. Hän toteaa, että prosessin määrittely pelkkänä toimintana voidaan nähdä puutteelliseksi. Toimintaa ei ole hyödyllistä jäsentää ilman voimavaroja eli toiminnan toteuttajia. Prosessin käsite koostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky. (emt. 20.) Sama pätee myös Lingolumiin, jossa prosessi sisältää ensinnäkin kaiken toiminnan projektin alusta aivan sen loppuun asti, toiseksi projektiin tarvittavat resurssit eli kääntäjät, oikolukijat ja mahdollisesti taittajat ja IT-tuki, sekä kolmanneksi valmiin lopputuloksen eli useimmiten käännöstyön. Prosessin määritelmään etenkin Lingolumissa voidaan kuitenkin lisätä vielä yksi muuttuja: palaute. Vaikka Laamanen ei mainitse erikseen palautetta yhtenä prosessin osana, toteaa hän kuitenkin palautteen hyödyntämisen olevan tärkeä osa prosessin ideaa. Lingolumissa palautteella on tärkeä

rooli käänösprojekteissa, vaikka jokaisessa projektissa palautetta ei saadakaan. Tähän palataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa, jossa esitellään laajennettua projektiprosessia, jossa myös seuranta- ja jälkihoitovaiheet ja niihin lukeutuva palaute otetaan huomioon.

Prosessiajattelun perusidea on hyvin yksinkertainen. Projektin lailla prosessi alkaa asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Sen jälkeen pohditaan, millaisia tuotteita ja palveluja tarvitaan asiakkaan tarpeen tyydyttämiseksi. Tämän jälkeen suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), joilla halutut tuotteet (lopputulos) saadaan aikaan. Seuraavaksi on selvitettävä, mitä syötteitä (tietoja, materiaalia) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan, eli ketkä toimivat toimittajina. (Laamanen 2005: 21.) Kun työ on valmis, se toimitetaan asiakkaalle. Laamasen sanoin: ”Parhaimmillaan prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen”. Tässä on kyse niin sanotusta JOT-periaatteesta, eli *Juuri Oikeaan Aikaan*- tai *Just On Time* -periaatteesta. Jos tilausta ei ole, ei myöskään tuoteta mitään. (emt. 22.) JOT-periaate perustuu turhan eliminoimiseen, visuaaliseen prosessin ohjaukseen, kerralla valmiiksi ja nollavirhe -periaatteisiin, prosessin yksinkertaistamiseen sekä alihankintaverkostoihin (Peltonen 1998).

Myös Lingolumissa prosessi eli käänösprojektin elinkaari ja sen sisältämät vaiheet käynnistyy aina asiakkaan tarpeen ilmaisusta. Ilman tilausta ei ole projektiakaan. Näin ollen myös Lingolumissa toimii JOT-periaate. Ideaalitulanteessa prosessi päättyy asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaalta saatuun positiiviseen palautteeseen (Kuitunen 2009: 33).

JOT-periaatteen takia Lingolumissa saattaa toisinaan esiintyä resurssien vajaakäyttöä (Kuitunen 2009: 34). Toisinaan tilauksia tulee vähemmän, mikä saattaa vaikuttaa sisäisten kääntäjien työmäärään. Jos töitä ei ole tarpeeksi kaikille kääntäjille, joutuu osa tekemään väliaikaisesti vähemmän töitä, mikä on resurssien kannalta epäsuotuisaa, sillä sisäiset kääntäjät työskentelevät Lingolumissa kuukausipalkkaisina. Hiljaisempina aikoina myös projektinhallintahenkilökunnalla on vähemmän töitä, kun tilauksia tulee vähemmän. Tuolloin koordinaattoreilla on kuitenkin usein riittävästi tekemistä rästitöissä, kuten tietojen päivittämisessä tai hallinnon avustavissa tehtävissä. Ylityötuntejakin on varmasti kertynyt kiireisimmiltä ajoilta. Kiireisimpinä aikoina myös sisäiset kääntäjät tekevät halutessaan pidempää päivää, mikä taas osaltaan kompensoi hiljaisten hetkien vähäisempää työmäärää.

Tässä tutkielmassa oheistuotteena tuotettavaan projektinhallintaohjeeseen on tiivistetty Lingolumin käänösprojektin läpikäymät prosessin vaiheet ja yleisimmät variaatiot. Vaihteita ja variaatioita on monia ja projektikohtaisesti niiden lukumäärä riippuu asiakkaan tarpeista ja käännettävästä materiaalista. Vaikka vaihteita on monia ja niiden sisältö vaihtelee, voidaan silti puhua muutamista päävaiheista, joiden mukaan

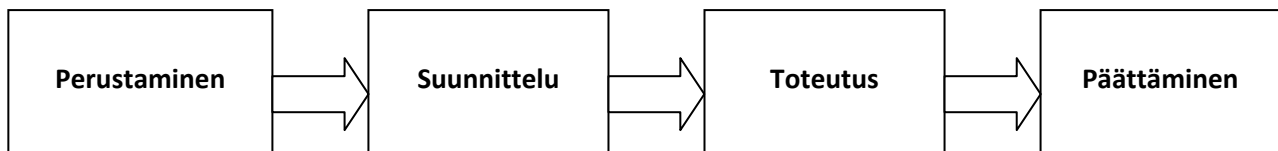
suurin osa Lingolumin käänösprojekteista kulkee. Seuraavaksi perehdytään tarkemmin projektin elinkaareen ja sen sisältämiin vaiheisiin.

2.2.2. Projektin elinkaari ja vaiheistus

Toimitusprojekti saa alkunsa siitä, kun asiakas ottaa yhteyttä toimittajaan. Kun tilaus on tehty, projekti herää eloon. Siitä eteenpäin projekti käy läpi monia eri vaiheita ennen kuin tavoitteiden mukainen valmis paketti päätyy asiakkaalle. (Lock 1984: 7.)

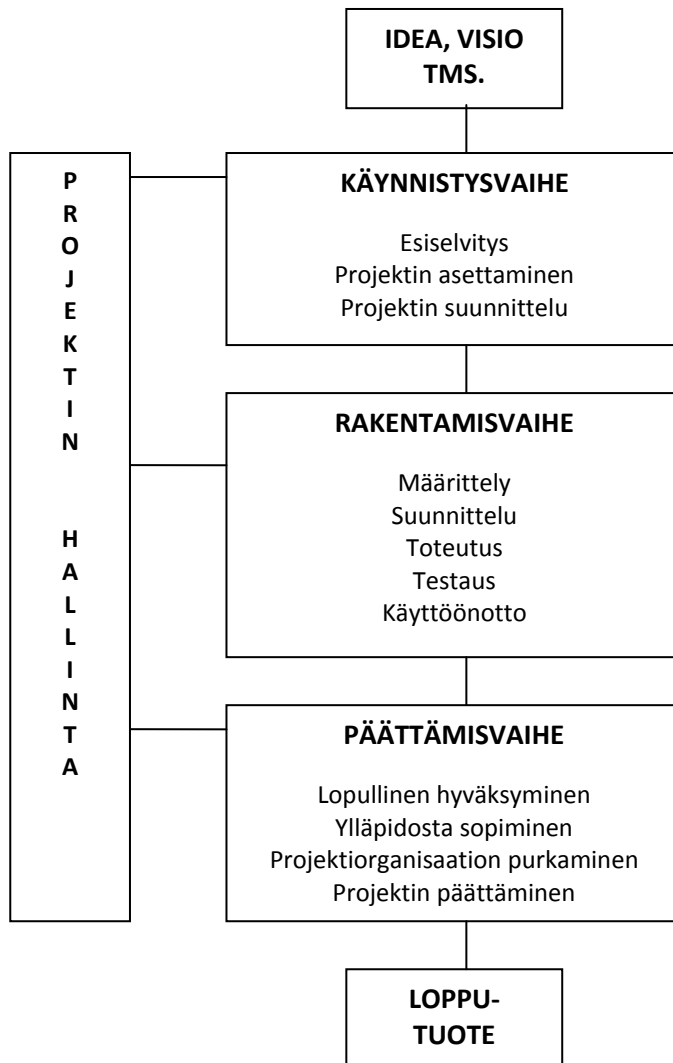
Projekti on siis toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama kokonaisuus, mikä tarkoittaa sitä, että projektin tehtävät on toteutettava tietyssä järjestyksessä (Artto ym. 2006: 27). Aina ei kuitenkaan ole helppoa sanoa, missä vaiheessa projekti tietyllä hetkellä tarkalleen on. Tämä johtuu siitä, että projektien vaiheille on tyypillistä limittyä keskenään. Tästä johtuen päättyneeseen työvaiheeseen joudutaan usein palaamaan, vaikka seuraava vaihe on jo käynnissä. (Ruuska 2007: 22–23.)

Projektin elinkaaren monet eri vaiheet poikkeavat toisistaan ominaisuuksiltaan, työskentelytavoiltaan ja ongelmiltaan. Projektin vaiheista ja niiden lukumäärästä on alan kirjallisuudessa monia käsityksiä, mutta miltei kaikista löytyy kuitenkin yleiset peruselementit, jotka on kuvattu kuviossa 2. (Ruuska 1999: 13.)



Kuvio 2. Projektin vaiheistus (Ruuska 1999: 13)

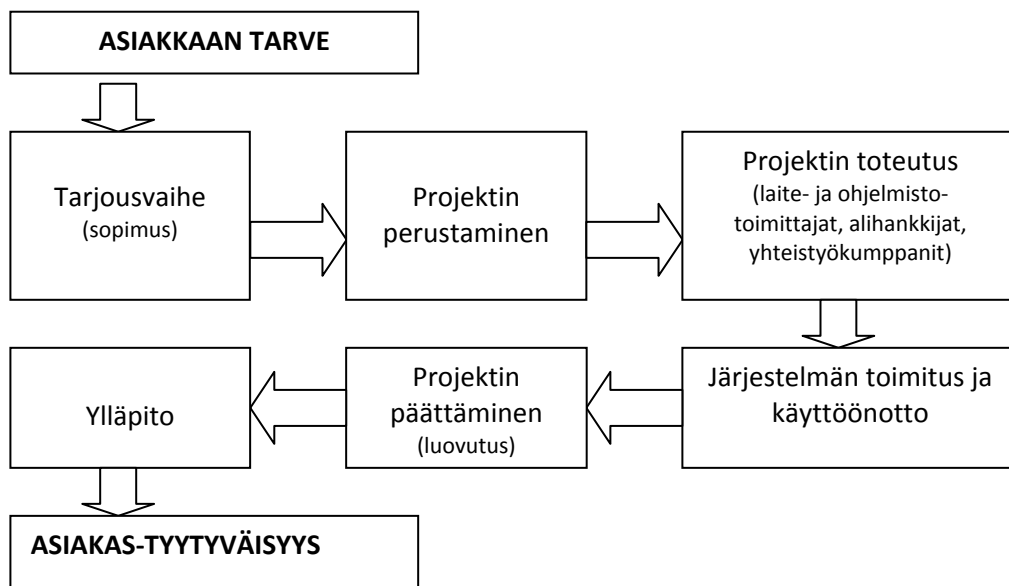
Projekti alkaa sen perustamisesta. Sitä seuraa suunnitteluvaihe, jonka jälkeen projekti toteutetaan ja lopuksi sen valmistuttua projekti päätetään. Näiden yleisten peruselementtien lisäksi Ruuska (1999: 21) kuvaa alla esitetyssä kuviossa 3 tarkemmin projektin elinkaaren ja vaiheistuksen.



Kuvio 3. Projektin elinkaari ja vaiheistus (Ruuska 1999: 21)

Projektin vaiheiden ajatellaan usein tarkoittavan vain rakentamisvaiheen sisältämiä tehtäviä eli itse toteutusprosessin sisäisiä vaiheita. Vaihejako tulee kuitenkin ymmärtää laajemmin, sillä kyse on kaikista tehtävistä ja toiminnoista projektin käynnistämisestä aina sen päättymiseen asti (Ruuska 2007: 23). Kuviossa 3 esitetty projektin vaihejako voidaan selittää seuraavasti: Ensin projektista saadaan idea tai visio. Sitä seuraa käynnistysvaihe, jossa projektille tehdään esiselvityksiä ja suunnitelmia. Suunnittelua sisältyy myös seuraavaan eli rakentamisvaiheeseen. Siinä projektin tavoitteet ja päämäärät määritellään ja toteutetaan ja lopputuloksen toimivuutta testataan. Päättämisvaiheessa projektille annetaan lopullinen hyväksyntä ja projektin mahdollisista jatkotoimenpiteistä sovitaan. Tässä vaiheessa projekti myös päätetään. Kuvion 3 prosessi käsittelee esimerkiksi jonkin laitteen valmistusprosessia. Sitä, kuinka hyvin kuvio sopii Lingolumin prosessiin, käsitellään lyhyesti tämän luvun lopussa.

Pelinin (2009: 20–23) mukaan ennen toimitusprojektia käydään yleensä läpi tarjous- ja sopimusvaiheet, joiden jälkeen alkaa projektin toteutus, joka päättyy luovutukseen ja parhaassa tapauksessa asiakastyytyvyyteen. Pelin mainitsee, että projektin lähtökohtana on konkreettisesti asiakkaan tarpeet, eli projektissa tarvittava työ määrittää tehtävänkuvat. Ruuskasta (1999) poiketen Pelin (2009: 23) lisää projektin vaiheisiin perusvaiheiden lisäksi vielä takuu- ja ylläpito vaiheet, jotka käsitellään projektin valmistuttua. Näihin voidaan luokitella myös palaute, joka on etenkin käänväläällä tärkeä vaihe. Pelinin näkemys projektin vaiheista on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Toimitusprojektin vaiheet (Pelin 2009: 23)

Lehtonen ym. (2006: 24) jakavat projektin elinkaaren Ruuskan (1999 ja 2007) jaottelua muistuttaviin perusvaiheisiin: suunnittelu-, käynnistys-, toteutus- ja lopetusvaiheisiin. Perusvaiheiden lisäksi Lehtonen ym. korostavat myös projekti-ideoiden syntymis- ja esiselvitysvaiheita ja Pelinin (2009) tapaan projektin varsinaisen päättämisen jälkeisiä seuranta- ja jälkihoitovaiheita. Projektin päättämisen jälkeiset vaiheet voivat sisältää esimerkiksi jälkiarviointia ja projektista oppimisen varmistamista. Tätä kokonaisuutta Lehtonen ym. kutsuvat *laajennetuksi projektiprosessiksi*. Tämä soveltuu aiempaa perusprosessin määrittelyä (Laamanen 2005) paremmin Lingolumiin, sillä projekti ei aina ala vasta asiakkaan tarjouspyynnöstä tai tilauksesta, eikä aina pääty siihen, kun käänvälä palautetaan.

Pelinin (2009) ja Lehtosen ym. (2006) näkemykset siis täydentävät Ruuskan (1999 ja 2007) jaottelua, sillä ne huomioivat projektin päättämisen jälkeiset vaiheet ja Lehtonen ym. (2006) tuovat esiin myös projektia edeltäviä vaiheita. Organisaation tulisi Lehtosen ym. mukaan suunnitella projektinsa riittävän tarkasti

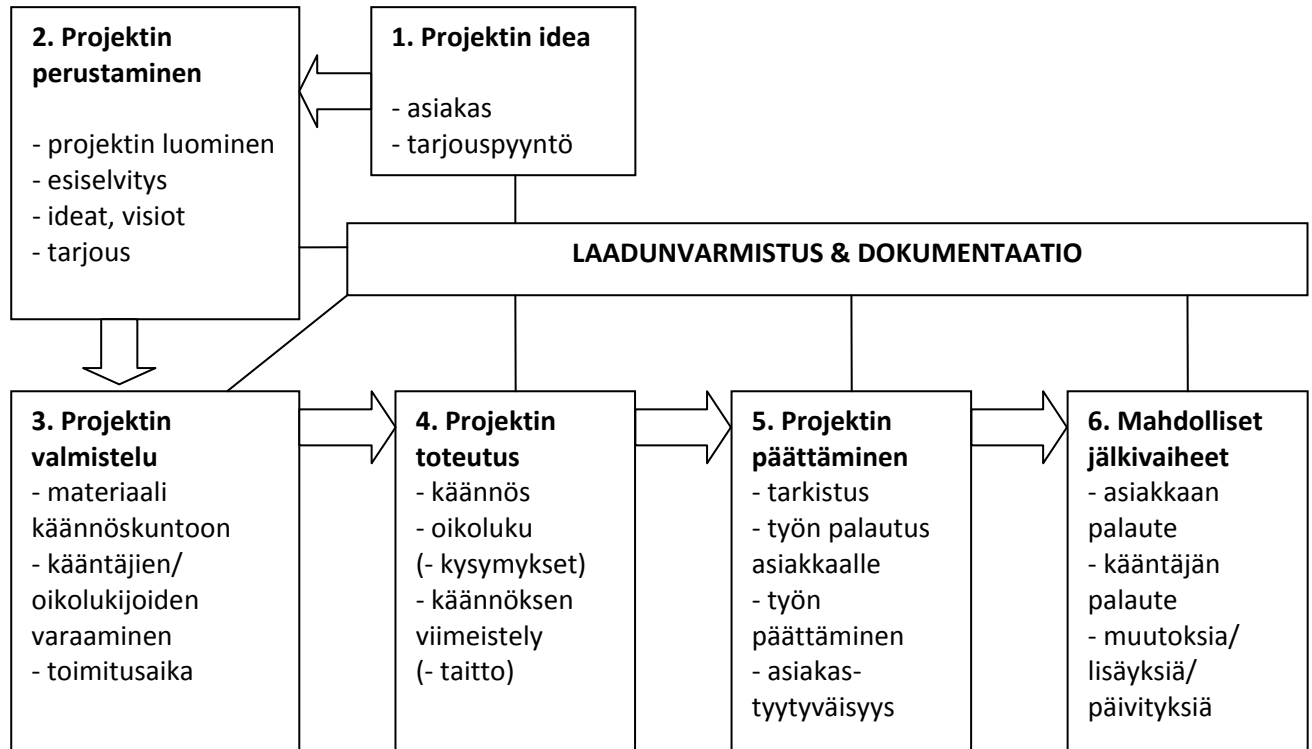
hyvissä ajoin ja huomioida myös toteutusvaiheen ja projektin päättämisen jälkeinen aika. Projektin tuloksia tulee myös hyödyntää ja arvioida pidemmällä aikavälillä. Projekti on nähtävä kokonaisuutena, jonka vaikutus ei lopu projektin päätyttyä, vaan se jatkuu vielä pitkälle toteutusvaiheen jälkeenkin. Valitettavaa kuitenkin on, että projektien aikataulupaineet ovat etenkin projektin loppuvaiheessa usein niin kuormittavia, ettei aikaa kunnolliselle arvioinnille, palautteen antamiselle ja kokemusten jakamiselle tahdo löytyä. (Lehtonen ym. 2006: 31.) Tämä on hyvin tyypillistä myös Lingolumissa, jossa projektikoordinaattorit toimittavat ja hoitavat useita käänösprojekteja päivässä.

Lingolumissakin käänösprojekteja tuotetaan tietyn prosessin mukaisesti. Lingolumilla on käytössään suurpiirteisiä prosessikuvauksia ennestäänkin niin asiakkaan, kääntäjän kuin projektinhallinnankin näkökulmasta. Tutkielmassa projektinhallintakirjallisuuteen tutustuttaessa ja projektinhallintaohjetta laadittaessa päätettiin prosessikuvauskin päivittää ja se nimettiin *projektiprosessiksi*. Termi on hieman raskas, mutta se kuvaa parhaiten projektin läpiviennissä käytettävää prosessia, oli sitten kyseessä käänöstyö tai pelkkä oikoluku. Monesti esimerkiksi arkikielessä käytetään termiä *käänösprosessi*, kun viitataan käänöstoimistossa toimitettavien käänösprojektien läpikäymiin vaiheisiin. Käänösprosessi ei kuitenkaan tässä yhteydessä tuntunut sopivalta nimeltä, sillä mielestäni se viittaa kääntäjän tekemään käänöstyöhön, eli kaikkeen siihen, mitä kääntäjä tekee kääntäessään, ei niinkään käänösprojektin koko prosessiin alkaen ideointivaiheista ja päättyen seuranta- ja jälkihoitovaiheisiin.

Kääntäjän ja hänen mahdollisten yhteistyökumppaneidensa suorittama työ, eli juuri käänösprosessi, on pitkä ja monimutkainen, monista toiminnoista koostuva kokonaisuus (Gouadec 2007: 55). Englund Dimitrova (2005: 19) jakaa käänösprosessin, eli kääntäjän tekemän työn, kolmeen vaiheeseen: *suunnittelu, tekstin tuottaminen ja tarkistus*. Gouadecin (2007: 21–25) kolmivaiheinen jaottelu on hyvin samanlainen vaikkakin eri sanoin sanottu: *siirtoa edeltävä vaihe* (pre-transfer), *siirto* (transfer) ja *siirron jälkivaihe* (post-transfer). Hän jaottelee käänösprosessin myös yksityiskohtaisemmin seitsemään eri vaiheeseen: *esikäntäminen, tiedonhaku ja -hallinta, terminologia, fraseologia, siirto* (niin kutsuttu "kääntäminen"), *laadunhallinta* (oikoluku, tarkistus, jälkimuokkaus) ja *jälkivaiheet* (kuten layout-asettelut, kuvat, tiedostoformaatti jne.). Käänöksen tuottaminen koostuu siis monista eri vaiheista, joten käänösprosessi-termillä on mielestäni parempi kuvata juuri kääntämisen prosessia ja projektiprosessi sopii parhaiten kuvaamaan Lingolumin käänösprojektin perusvaiheita projektin alusta sen loppuun asti.

Lingolumin projektiprosessin tavoitteena on tuottaa asiakkaalle tämän tilaama palvelu tehokkaasti, laadukkaasti ja sovittujen resurssien ja aikataulujen puitteissa. Vaikka itse käänösprojektit ovat ainutkertaisia, pysyy projektiprosessin päävaiheet miltei aina pääpiirteittäin samana. Näin

projektikoordinaattorit tietävät, miten projektien kanssa tulee toimia. Lingolumin projektiprosessi on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Lingolum Oy:n projektiprosessi

Käännösprojekti tulisi siis toteuttaa vaihe vaiheelta projektiprosessin kuvaamassa järjestyksessä. Kaikki kuusi päävaihetta toteutetaan yleensä samassa järjestyksessä, mutta päävaiheet sisältävät kukin alivaiheita, toisin sanoen työtehtäviä, jotka limittyvät usein keskenään. Yleensä limittyminen tapahtuu päävaiheen sisällä, mutta esimerkiksi 2. ja 3. vaiheiden alivaiheet saattavat toisinaan vaihtaa pääryhmää: materiaalin käännöskuntoon laittaminen saatetaan tehdä jo 2. vaiheessa, kun materiaalin avulla selvitetään hinta tarjousta varten. Samoin kääntäjiä saatetaan jo tässä vaiheessa alustavasti varailta työlle. Näin ollen ei ole aina täysin selvää, mikä vaihe tai alivaihe on käynnissä ja mikä on tulossa seuraavaksi, sillä vaihtoehtoja voi olla useita. Tutkielmassa laaditun Lingolumin projektinhallintaohjeen suurin haaste olikin projektin vaiheiden jäsentelyssä, mutta muun muassa tästä päivitetyistä projektiprosessista saatiin siihen apua. Projektinhallintaohjeen sisältämät pää- ja alivaiheet esitellään lyhyesti alaluvussa 4.4.

Kuviossa 5 esitettyjen päävaiheiden perusteella Lingolumin käännösprojektin koordinointi vaikuttaa melko yksinkertaiselta prosessilta. Nämä päävaiheet pysyvätkin yleensä samoina miltei kaikille projekteille. Projekti itse määrää kuitenkin varsinaisten alivaiheiden määrän, sillä projektit ovat aina ainutlaatuisia,

vaikka muistuttavatkin rakenteeltaan paljon toisiaan. Projektin alivaiheiden määrä riippuu siitä, mitä asiakas on Lingolumilta tilannut, millainen käännettävä materiaali on ja myös siitä, mitä jokainen päävaihe ja sen sisältämät alivaiheet tuovat tullessaan.

Jokaisella projektin päävaiheella on siis omat tehtävänsä, toimintatapansa ja mahdolliset ongelmansa, kuten Ruuska (1999: 13) aiemmin mainitsi. Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi kuviossa 5 esitetty Lingolumin projektiprosessi ja avataan hieman tarkemmin sen päävaiheiden sisältämiä alivaiheita.

Päävaihe 1: Projektin idea

Joko asiakas ottaa yhteyttä Lingolumiin ja pyytää tarjouspyyntöä tai Lingolumista otetaan yhteyttä asiakkaaseen, joka tämän yhteydenoton perusteella pyytää tarjousta.

Päävaihe 2: Projektin perustaminen

Koordinaattori luo asiakkaan pyytämää tarjousta varten projektin, tutkii käännettävän aineiston ja tekee sille tarvittavat käsittelyt tarjousta varten, selvittää hinnat ja alustavat toimitusajat ja lähettää asiakkaalle tarjouksen. Jos asiakas hyväksyy tarjouksen, siirrytään vaiheeseen 3. Jos asiakas ei hyväksy tarjousta, projekti merkitään peruuntuneeksi.

Päävaihe 3: Projektin valmistelu

Tilauksen tultua koordinaattori tekee tarvittavat valmistelut projektin käynnistämiseksi. Tarvittaessa hän tai IT-tuki tekee vielä viimeiset tarvittavat muokkaukset käännettävälle materiaalille. Koordinaattori varaa työlle sopivat kääntäjät ja sopii asiakkaan kanssa palautuspäivistä, jos näin ei tehty jo edellisessä vaiheessa. Hän huolehtii, että kääntäjällä on kaikki tarvittava materiaali ja ohjeet kääntämistä varten. Koordinaattori laskee myös kääntäjälle hinnan ja merkitsee sen sekä muut tarpeelliset tiedot Lingolumin projektinhallintasovellus Prostepiin⁴, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Projekti on käynnistetty.

Päävaihe 4: Projektin toteutus

Kääntäjä kääntää työn koordinaattorin antamien ohjeiden ja materiaalien mukaisesti. Tarvittaessa kääntäjä lähettää koordinaattorin kautta kysymyksiä työstä asiakkaalle ja koordinaattori lähettää kääntäjälle asiakkaan vastaukset heti ne saatuaan. Työn oikolukuvaihe kääntäjältä oikolukijalle ja oikolukijalta takaisin

⁴ Lingolumilla on käytössään oma projektinhallintajärjestelmä, josta tässä tutkielmassa käytetään nimitystä Prostep. Prostep on sähköinen tietokanta, jonne syötetään kaikki tarvittava tieto esimerkiksi asiakkaista, alihankkijoista ja projekteista. Prostepin avulla projektikoordinaattorit koordinoivat käännösjärjestelyjä, sillä he päivittävät Prostepissa olevia projektin tietoja projektin jokaisessa vaiheessa.

kääntäjälle tapahtuu joko koordinaattorin kautta tai toisinaan kääntäjän ja oikolukijan kesken. Oikoluvun jälkeen kääntäjä viimeistelee käännöksen. Käännöksen valmistuttua kääntäjä palauttaa valmiin, oikoluettun käännöksen koordinaattorille sovitus- ja tiedostomuodossa sovittuun aikaan mennessä. Mikäli työhön on tilattu taittoa tai jos tarvitaan IT-tuen apua, koordinaattori lähettää valmiin käännöksen taittajalle/IT-tukihenkilölle, joka palauttaa valmiin työn takaisin koordinaattorille.

Päävaihe 5: Projektin päättäminen

Koordinaattori tarkistaa, että käännös on kunnossa eli kyseessä on oikea tiedosto ja kaikki käännettäväksi tarkoitettu teksti on käännetty. Jos työssä on käytetty käännösmuistia, koordinaattori syöttää käännöksen asiakkaan omaan kieliparikohtaiseen käännösmuistiin seuraavia käännöstöitä varten. Koordinaattori palauttaa valmiin työn asiakkaalle ja merkitsee työn päättyneeksi Prostepiin.

Päävaihe 6: Mahdolliset jälkivaiheet

Asiakkaalta voi tulla myöhemmin työstä palautetta, josta koordinaattorin tulee ilmoittaa kaikille asianomaisille. Asiakas voi ilmoittaa, ettei ollut tyytyväinen käännökseen ja haluaa joitakin kohtia muokattavan. Toisinaan asiakas on muuttanut lähdetiedostoa ja haluaa käännöksen päivitettävän sen mukaan. Joskus asiakkaalta saattaa tulla pieni määrä lisää tekstiä, mikä oli unohtunut alkuperäisestä tilauksesta. Tällaisissa tilanteissa kysytään aina myös kääntäjän palaute muutoksia koskien ja tilanteet hoidetaan tapauskohtaisesti, eli päätetään luodaanko uusi projekti vai liitetäänkö lisätyöt samaan aiempaan projektiin.

Kuviossa 5 on esitetty myös **”Laadunvarmistus & dokumentaatio”** -alivaihe, joka sisältyy jokaiseen Lingolumin projektiprosessin päävaiheeseen. Laadunvarmistus aloitetaan Lingolumissa jo ennen projektin varsinaista olemassaoloa. Kuten aikaisemmin tuli esille, laajennettu projektiprosessi sisältää perusvaiheiden lisäksi myös esiselvitysvaiheet. Jos Lingolum ottaa yhteyttä asiakkaaseen kysyäksään heidän käännöstarpeitaan, varmistetaan ensin, että Lingolum pystyy tarjoamaan käännöspalveluja asiakkaan toimialalla. Kun asiakas lähettää tarjouspyynnön Lingolumille, projektikoordinaattori tarkistaa, voidaanko asiakkaan pyytämä palvelu tuottaa hänen esittämässään puitteissa laadukkaasti. Mikäli aikataulu ja aihealue ovat hallinnassa, voidaan projektista antaa tarjous. Jos asiakas hyväksyy tarjouksen, pyydetään asiakkaalta kaikki mahdolliset ohjeet ja viitemateriaalit, jotka ovat kääntämisen kannalta tärkeitä.

Oikean kääntäjän ja oikolukijan valitseminen on olennainen osa laadunvarmistusta. Tärkeää on myös koordinaattorin selkeä ja tehokas toiminta eri osapuolten välisenä viestijänä, sillä tietojen on siirryttävä oikein paikasta toiseen ja kantauduttava varmasti oikeiden asianomaisten tietoon. Toimiva tiedon hallinta vähentää henkilökunnalta turhaa työtä ja jo tehdyn työn parantamista ja jättää aikaa projektin läpiviennille.

(Ajmal 2009: 22). Oikoluvulla varmistetaan käännöksen laatu, sillä teksti on hyvä tarkistuttaa aina toisella ammattilaisella inhimillisten virheiden ja väärinkäsitysten varalta. IT-tuki varmistaa, että ohjelmat ja järjestelmät toimivat moitteettomasti ja auttaa, jos jossakin projektin vaiheessa kohdataan teknisiä ongelmia. Lopuksi koordinaattori varmistaa, että asiakkaalle palautuu oikeat tiedostot, oikeassa tiedostomuodossa, oikeaan aikaan. Asiakkaan mahdollinen palaute on myös osa laadunhallintaa, sillä sen avulla voidaan hallita laatua seuraavissa projekteissa ja ennen kaikkea parantaa sen projektin lopputyön laatua, josta palautetta saatiin.

Lintukorven (2008: 59) mukaan laatu koostuu käännöksen laadun lisäksi myös palvelun laadusta ja ennen kaikkea asiakkaan toiveiden täyttämistä. Hän totesi myös, että laatu on suhteellista ja neuvoteltavaa. Se tarkoittaa sitä, että laadun sisältö vaihtelee eri tilanteissa, sillä eri asiakkailta on erilaisia toiveita ja odotuksia ja ne voivat jopa vaihtua projektin aikana. Näin ollen sujuva viestintä ja kommunikointi ovat myös avainsanoja laadunvarmistuksessa. Näihin palataan tarkemmin alaluvussa 3.3.

Mutta millainen on kääntäjän rooli ja vaikutusvalta käännösprojektissa ja sen laadun varmistamisessa? Harju (2008) tutki pro gradu -tutkielmassaan kääntäjien vaikutusvaltaa käyttöohjeiden kääntämisessä. Hän (emt. 40 ja 66–67) haastatteli kolmea käännöstoimistojen kanssa työskentelevää kääntäjää ja tutki, miten he voivat vaikuttaa käyttöohjeen käytettävyyteen. Harju sai selville, että kääntäjät pystyivät parhaiten vaikuttamaan käyttöohjeen ymmärrettävyyteen, virheettömyyteen ja opittavuuteen. Harjun saamat tulokset osoittivat kuitenkin, että kääntäjät eivät voi taata käännöksen täydellistä virheettömyyttä, sillä heidän asiantuntemuksensa ei aina riitä tunnistamaan esimerkiksi lähdetekstissä olevia virheitä. Tehokkuuteen ja turvallisuuteen kääntäjillä ei juuri ollut vaikutusvaltaa ja tekstin luettavuuteen he eivät voineet vaikuttaa lainkaan. Myös käännöksen jälkeen tapahtuvat vaiheet, kuten taitto ja se, missä muodossa teksti toimitetaan lukijalle, vaikuttavat tekstin käytettävyyteen, mutta näihin kääntäjä ei enää pysty vaikuttamaan. Kääntäjä on siis vain yksi toimija käännösprosessissa, eikä hän pääse vaikuttamaan kaikkiin käännöstä koskeviin päätöksiin. Vaikka he voivat vaikuttaa käännöksen selvyteen ja ymmärrettävyyteen jonkin verran, suurimmaksi osaksi lähdeteksti sanelee käännöksenkin käytettävyyssasteen.

Kääntäjän rooli ja vaikutusvalta on herättänyt paljon keskustelua viime aikoina, muun muassa kansainvälisen kääntäjienpäivän seminaarissa 1.10.2010. Tutkija Kristiina Abdallah (2010a) tarkasteli esityksessään kääntäjän odotuksia käännösalan tuotantoverkostoissa, joilla hän tarkoittaa monikerroksista hierarkiaa, jossa käännöstoimistojen kautta käännöstyö päättyy yksittäiselle kääntäjälle. Abdallahin mielestä kääntäjillä ei ole käännöstoimistojen kanssa yhteistyötä tehtäessä juuri minkäänlaista valtaa käännöstyöhön. Kääntäjiä ja heidän mielipiteitään ei haluta kuunnella. (Abdallah 2010a). Oma näkemyseni

on aivan erilainen. Lingolumissa kääntäjien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä ja siellä halutaan pitää huolta siitä, että kääntäjän mielipide ja kommentit kuullaan, sillä ne ovat edellytys hyvän laadun tuottamiseksi. Keskusteluun kääntäjän asemasta ja roolista voi tutustua tarkemmin esimerkiksi Abdallahin (2010b) ja Gouadecin (2007) teoksissa.

Laadunvarmistus on siis läsnä läpi koko Lingolumin projektiprosessin. Kaikissa vaiheissa läsnä on myös dokumentaatio. On tärkeää kirjata projektinhallintajärjestelmä Prostepiin kaikki oleelliset projektia ja sen toimijoita koskevat asiat, jotka ovat tapahtuneet ennen projektin alkamista, sen aikana ja sen jälkeen. Näihin tietoihin joudutaan palaamaan useasti, joten niiden on oltava helposti löydettävissä ja selkeästi merkittyinä. Dokumentaatioon ja sen eri osa-alueisiin Lingolumissa palataan tarkemmin alaluvussa 3.3.

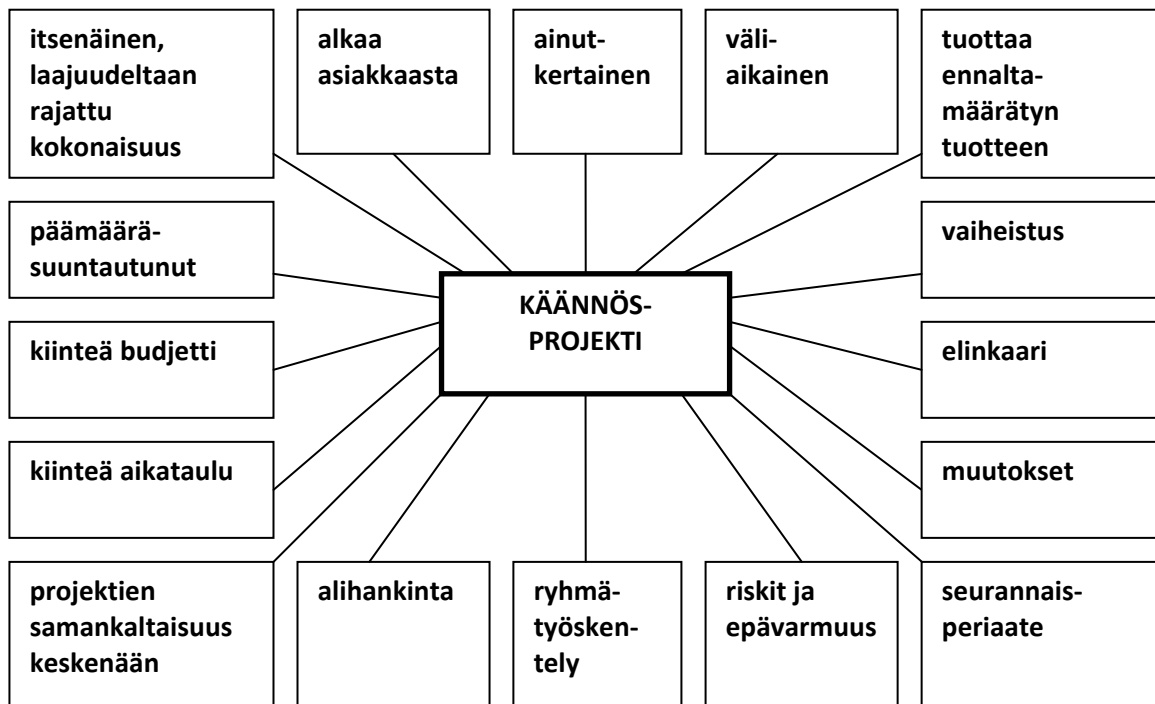
Kuvion 5 (ks. s. 24) esittämän Lingolumin projektiprosessin yhdenmukaisuus Ruuskan (1999: 13) vaihejaon kanssa näkyy niiden tavassa kuvata projektin vaiheita ja niiden peruselementtejä. Lehtosen ym. (2006: 24) esiintuoma laajennettu projektiprosessi näkyy myös Lingolumin projektiprosessissa, sillä siinä huomioidaan projektin seuranta- ja jälkivaiheet. Samoin Pelinin (2009: 23) kuvaama asiakaslähtöisyys heijastuu Lingolumin projektin vaiheistuksessa. Ainoa suuri eroavaisuus on siinä, että laadunvarmistus tai dokumentaatio eivät nousseet osaksi projektin vaiheita tutkimuksessa tutkitussa lähdekirjallisuudessa, vaikka ne varmasti ovat läsnä minkä tahansa alan prosesseissa.

Käännösprojektin läpivieminen Lingolumissa on useasti monimutkaisempi prosessi kuin mitä kuviossa 5 on kuvattu. Päävaiheet pysyvät samana, mutta projektiin voi tulla lisää alivaiheita, yleensä koordinaattorin hoitamiin kohtiin. Projektikoordinaattorilta vaaditaan luovuutta ja jatkuvaa arviointia projektien suhteen, sillä usein projekti kamppailee monissa vastavirroissa ja pyörteissä ennen kuin se valmistuu (Lock 1984: 7). Monissa projekteissa esimerkiksi lähdemateriaalin kanssa on enemmän selvittävää ja muokattavaa ennen kääntöön lähettämistä. Käännettävä materiaali ei aina ole yksinkertainen doc-tiedosto, vaan kääntöön tulee esimerkiksi rakenteisia dokumentteja⁵, pdf-, Excel- ja Powerpoint-tiedostoja, jotka vaativat erityisiä toimenpiteitä. Ongelmia voi ilmetä myös käännösmuistissa tai käännösmuistiohjelmissa. Projektin vaiheiden lukumäärä riippuu siis projektista ja sen luonteesta. Kuten Pelin (2009: 20) mainitsi, asiakkaan tarpeet ovat projektin lähtökohtana ja projektissa tarvittava työ määrittää tehtävänkuvat.

⁵ Rakenteisia dokumentteja ovat mm. html-, xml- ja sgml-tiedostot. Ne sisältävät raakatekstin lisäksi dokumentin rakenteen ja eri rakenneosien koodit, joiden avulla ne pystytään tunnistamaan ja erottamaan. (Kuronen 1998.)

2.3. Käännösprojektin erityispiirteet

Olemme nyt käsitelleet projektin määritelmiä, luokitteluja ja vaiheistusta niin yleisesti kuin Lingoluminkin näkökulmasta. Näiden tietojen pohjalta selvitettiin käännösprojektin erityispiirteet, jotka on koottu alla olevaan kuvioon 6.



Kuvio 6. Käännösprojektin erityispiirteet

Pääasiassa Lingolumin käännösprojektiin voidaan soveltaa kaikki tutkitussa kirjallisuudessa esiin tulleet projektin pääpiirteet, joten se ei siis eroa paljon niin sanotusta perusprojektista. Muutamia eroavaisuuksia kuitenkin löytyi. Ensiksi, käännösprojektille on ominaista, että vaikka se on ainutkertainen, saattaa se silti muistuttaa huomattavasti aikaisempaa tai aikaisempia projekteja etenkin päävaiheiltaan ja monesti myös alivaiheiltaan. Näin ollen kirjallisuuden tarjoamiin projektin piirteisiin lisättiin yksi piirre omien Lingolumissa saamieni kokemusten perusteella: *projektien samankaltaisuus keskenään*. Tästä syystä käännösprojekti ei vaadi usein erityistä suunnittelua, sen sijaan se valmistellaan ja toimitetaan tuttujen kaavojen mukaisesti.

Toinen eroavaisuus liittyy poikkeustapauksiin, joita käännösprojekteissa kohdataan usein. Poikkeustapauksista huolimatta käännösprojektit voivat silti olla projektiprosessiltaan hyvin samanlaisia keskenään. Poikkeustapauksissa yleisen projektin perusominaisuudet, kuten kiinteä aikataulu tai kiinteä budjetti, eivät täysin sovellu kuvaamaan käännösprojektiä.

Jos käännösprojekti ei eroa paljon niin sanotusta tavallisesta projektista, niin eroaako sitten käännöstoimiston projektinhallintakaan niin sanotusta yleisestä projektinhallinnasta? Tähän tutkielman pääkysymykseen lähdetään etsimään vastausta syventymällä seuraavassa luvussa projektinhallintaan ja sen ominaisuuksiin niin yleisessä projektinhallinnassa kuin Lingoluminkin käännösprojektin hallinnassa.

3. PROJEKTINHALLINTA VS. KÄÄNNÖSPROJEKTIN HALLINTA

Projektia ajatellaan usein vain tietyn ongelman teknisenä ratkaisemisena, mutta maailman muuttuessa myös projektit ovat muuttuneet. Projektinhallinta ja projektien johtaminen kohtaavat täysin uusia haasteita, joita kytkenät erilaisiin organisaatioihin ja ympäröivään yhteiskuntaan ovat tuoneet mukanaan. (Ruuska 1999: 4.) Projektien tavoitteet nyky-yhteiskunnassa kiristyvät kansainvälisen tilanteen vuoksi. Projektioorganisaatiot ovat yhä mutkikkaampia, sillä mukana on laaja rinki yrityksiä, alihankkijoita, näiden alihankkijoita, toimittajia ja muita toimijoita. Työtä siis tehdään globaalisti eri maissa. Myös tiedonkulun ja viestinnän hallinta monimutkaistuu ja projektien tietojärjestelmät kehittyvät nopeasti. (Pelin 2009: 21.)

Näin ollen myös projektinhallinnan merkitys ja tärkeys organisaatioissa kasvaa ja vahvistuu (emt. 21). Forsberg ym. (2003: 5) kuitenkin harmittelevat sitä, kuinka suhteellisen harvoissa yrityksissä ymmärretään projektinhallinnan täysi merkitys, sillä ”mitä vaikeammat ajat, sitä suurempi tarve on projektien tehokkaalle hallinnalle.” He toteavat, että kaiken tyyppiset menestyksekkäät yritykset ovatkin havainneet, että projektinhallintaan siirtymisellä voidaan parantaa tai ylläpitää liiketoiminnan aikaansaannosta.

Tässä luvussa keskitytään projektinhallintaan sekä yleisestä että käännoistoimisto Lingolumin näkökulmasta. Alaluvussa 3.1. käsitellään projektinhallinnan määrittelyä. Sen jälkeen alaluvussa 3.2. tutkitaan projektin onnistumista ja epäonnistumista ja lopuksi alaluvussa 3.3. keskitytään projektinhallinnan tärkeimpiin tukipilareihin.

3.1. Projektinhallinnan määrittely

Projektinhallinnalla tarkoitetaan kaikkea sitä tietoa, taitoa, työkaluja ja tekniikoita, joiden avulla projektin toiminnot ja prosessit suoritetaan siten, että projektin lopputulos vastaa asiakkaan tarpeita ja odotuksia tai jopa ylittää ne (Ajmal 2009). Toisin sanoen projektinhallinta on projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävien johtamistapojen soveltamista (Artto ym. 2006: 35). Alan kirjallisuudessa projektinhallintaa lähestytään kuitenkin usein hyvin teknisestä suunnittelumenetelmien näkökulmasta. Nykyaikaisessa projektinhallinnassa on kuitenkin kyse huomattavasti monitahoisemmasta tehtäväkokonaisuudesta. (Ruuska 1999: 3.)

Suunnittelutekniikoiden hallitseminen on tärkeää, mutta se ei yksin riitä (emt. 3). Kun tekniset johtamisen taidot ja menetelmät ovat jo hallussa ja laajassa käytössä, on syytä keskittyä kehittämään johtamistaitoja (Hyväri 2007: 27). ”Projektin onnistumiseen vaikuttaa viime kädessä johtamistaito, epävirallisten

organisaatorakenteiden ja päätöksentekoprosessin toimivuus sekä henkilöiden kyky viestiä ja hoitaa projektin ja sen ympäristön välisiä suhteita” (Ruuska 1999: 3). Tärkein yksittäinen tekijä projektin onnistumisedellytyksiä arvioitaessa onkin ihmisten johtaminen, mistä projektinhallinnassa suurimmissa määrin on kysymys. Johtamisen inhimillisten tekijöiden merkitys on korostunut, ja se erottaa projektinhallinnan perinteisistä linjaorganisaatioissa käytetyistä johtamismenetelmistä. Inhimillisuus tekee projektinhallinnasta myös johtamisteoreettisesti oman tehtäväalueensa, joka vaatii erityisosaamista ja ammattitaitoa. (emt. 3 ja 18.) Kuten Wong (2007: 14) mainitsee, yrityksen menestys on nyt ja jatkossakin riippuvainen siitä, miten ihmiset työskentelevät yhdessä ja kommunikoivat toistensa kanssa.

Lingolumissa projektikoordinaattoreiden työ sisältää paljon ihmisten johtamista. He ohjaavat projektia ja sen tekijöitä ja toimivat yhteyshenkilönä eri toimijoiden ja asiakkaan välillä. Kommunikointi ja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa on siis avainasemassa projektikoordinaattoreiden työssä.

Yksittäisten projektien läpiviennin hallintaan ja johtamiseen sisältyy myös hallintaan ja johtamiseen liittyviä toimintoja, kuten suunnittelua, organisointia ja seuranta. Projektinhallinnalla pyritään turvaamaan projektien tavoitteiden saavuttaminen. Vaikka tavoitteet asetetaan jo projektin alkuvaiheissa, voidaan niitä muokata ja tarkentaa myös projektin edetessä. (Lehtonen ym. 2006: 22.)

Projektinhallinnalle voidaan Lehtosen ym. (emt. 22) mukaan nimetä kolme päätavoitetta:

1. Projektin on tuotettava tietyt halutunlaatuiset tuotteet, jotka on ennaltamäärätty. Tähän kuuluu myös organisaation ohjaamiseen tarvittavan tiedon tuottaminen.
2. Projektille on määritetty budjetti, joten projektin kuluttamat rahalliset, henkilö- ja muut resurssit eivät saa ylittää suunniteltuja kustannusraameja.
3. Projektille on määritetty aikataulu, joten projektin on valmistuttava sovitusajassa.

Nämä kolme tavoitetta pätee myös Lingolumissa. Käännösprojektissa on tavoitteena tuottaa *ennaltamäärätty palvelu* (tavoite 1) tietyn *budjetin* (tavoite 2) ja *aikataulun* (tavoite 3) puitteissa. Ensimmäisessä tavoitteessa mainitaan kuitenkin myös organisaation *ohjaamiseen tarvittavan tiedon tuottaminen*. Tätä tavoitetta Lingolum ei täysin täytä, koska viestintä, tiedonkulku ja dokumentaatio ovat niitä osa-alueita, joissa Lingolumissa on havaittu ongelmia. Juuri näiden ongelmien takia Lingolumille alettiin kehittää tämän tutkielman oheistuotteena projektinhallintaohjetta.

Miltei mikä tahansa isompi projekteja tuottava yritys tarvitsee projektinhallintaohjeen. Projektinhallinnalle onkin laadittu paljon erilaisia oppaita ja standardeja. Käytännössä valmis projektinhallintamalli soveltuu vain harvoin sellaisenaan tietyn organisaation käyttöön. Organisaatio tarvitsee oman, heille räätälöidyn

projektinhallintatapansa. Monet organisaatiot luovatkin oman *projektimallinsa*, kuten opaskirjaseen tai käsikirjan, joka soveltuu organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin. Tämän oppaan avulla ja sen sääntöjen mukaan organisaation projekteja on tarkoitus toteuttaa. (Lehtonen ym. 2006: 23.)

Projektimallin yksityiskohtaisuus on kiinni organisaation projektitoiminnan kypsyystasosta sekä organisaatioissa vallitsevasta kulttuurista. Toisissa organisaatioissa tarvitaan perusteelliset ja seikkaperäiset ohjeet projektinhallintaan, kun taas toiset organisaatiot menestyvät hyvin suurpiirteisemmälläkin ohjeistuksella ja yleisillä linjauksilla. On kuitenkin tärkeää, että projektinhallinnalle on sovittu tietyt yhteiset säännöt. Ne ovat tarpeen etenkin niiltä osin, joilta projekti vaikuttaa muiden tahojen työhön ja projektikokonaisuuteen. Tärkeää on selvittää säännöissä esimerkiksi se, mitä tietoja projektista sen eri vaiheissa tarvitaan ja miten tiedot kerätään. (Lehtonen ym. 2006: 23.)

Lingolumilla on käytössä muutamia suurpiirteisiä projektinhallintamalleja ja prosessikuvauksia, mutta yksityiskohtainen ja kattava projektinhallintaohje puuttuu. Juuri siksi sitä lähdettiin tämän tutkielman ohella laatimaan, ja sen mukaan Lingolumin käänösprojekteja on tarkoitus alkaa toteuttaa. Voidaan siis todeta, että Lingolum tarvitsee seikkaperäisemmät ohjeet, sillä nykyiset suurpiirteiset ohjeistukset eivät enää riitä yrityksen laajentumisen ja henkilökunnan määrän lisääntymisen myötä. Lingolumin projektikoordinaattoreiden toimintatavat ja käytännöt muistuttavat toisiaan huomattavasti, ja perustyövaiheet hoidetaan miltei identtisesti koordinaattoreiden kesken, mutta joillekin pienille ja joillekin isommillekin vaiheille löytyy monta erilaista toteutustapaa koordinaattoreiden parissa. Uusi ja kattavampi projektinhallintaohje on välttämätön Lingolumille, sillä projektinhallinnan on toimittava moitteettomasti yrityksessä, jonka liiketoiminta perustuu täysin projekteille.

Lingolumissa on käynnissä samanaikaisesti useita projekteja, joita tuotetaan tietyn prosessin eli projektiprosessin mukaisesti. Tällaista tilannetta, jossa projektit ovat yrityksen pääasiallinen työmuoto, kutsutaan *moniprojektitilanteeksi*. Vaikka yrityksen liiketoiminta ei perustuisikaan projektitoiminnalle, voi se suorittaa esimerkiksi kehitystoimenpiteitä projekteina. (Ruuska 2007: 23.) Tällöin projektit tukevat yrityksen varsinaista toimintaa vain sivuroolissa (Lehtonen ym. 2006: 32).

On siis olemassa erilaisia tapoja, joilla yritykset toteuttavat projekteja. Toisin sanoen, on olemassa erilaisia organisaatioympäristöjä. Seuraavaksi esitellään lyhyesti organisaatioympäristöjen jaottelu kolmeen ryhmään: *linja-*, *projekti-* ja *matriisiorganisaatioihin*. (Lehtonen ym. 2006: 32.) Tarkoituksena on selvittää, millaisessa ympäristössä Lingolumin projekteja hallitaan.

Linjaorganisaatio on perinteinen tapa organisoida toimintaa. Linjaorganisaatiossa jaotellaan organisaation osat toiminnan mukaan, esimerkiksi myynti-, markkinointi- ja laskutusosastoihin. Tästä syystä linjaorganisaatiota kutsutaan usein myös funktionaaliseksi eli toimintokohtaiseksi organisaatioksi. Hyvä puoli on siinä, että jokaisella työntekijällä on selkeästi määritetty esimies. Kaikilla esimiehillä voi myös olla projekteja vastuullaan, eikä se aiheuta muutoksia organisaation osastorakenteeseen. (Lehtonen ym. 2006: 33.) Esimies- ja alaisuhteet eivät siis muutu töiden vaihtuessa. Linjassa on myös tietyn alueen vahva ammattitaito, ja rutiininomainen toiminta tuo työhön tehokkuutta. (Pelin 2009: 34.)

Vaikeuksia voi kuitenkin syntyä projektien koordinoinnissa ja niiden sisäisessä viestinnässä silloin, kun projektit ulottuvat yli osastojen rajojen. Myös valta- ja vastuusuhteissa saattaa ilmetä epäselvyyksiä. Projekteille ei välttämättä ole budjetoitu erikseen työaikaa, joten omien työtehtäviensä ohella projektiin osallistuvat henkilöt saattavat kuormittua liikaa, mikä voi johtaa projektien myöhästymiseen tai epäonnistumiseen. (Lehtonen ym. 2006: 33.)

Projektiorganisaatio on linjaorganisaation vastakohta. Projektiorganisaatiossa projektien henkilöstö ei kuulu millekään tietylle osastolle, vaan aina tiettyyn projektiin kerrallaan. Projektiorganisaatioita ovat esimerkiksi pelkästään toimitusprojekteja myyvät yritykset. Projektiorganisaatiolle on tyypillistä, että projektihenkilöstö vaihtaa tiimiä, tehtävää ja jopa maantieteellistä sijaintia projektien edetessä ja vaihtuessa. He kuuluvat vain yhteen projektiin kerrallaan ilman linjatyövastuuta. Vastuunjako ja raportointi ovat täten selkeitä. Projektilla on projektipäällikkö, jolla on selkeästi valta ja vastuu projektista ja sitä koskevista päätöksistä. (emt. 33–34.)

Keskeinen ongelma projektiorganisaatiossa koskee resurssien kohdistamista. Selkeää on, ketkä henkilöt ovat milläkin hetkellä nimetty kuhunkin projektiin. Tarvitaan kuitenkin riittävä määrä projekteja ja henkilökuntaa, jotta resurssien kohdentaminen on tehokasta. Resursseilta vaaditaan siis joustavuutta, mikä taas voi olla työntekijöille epäsuotuisaa, jos töitä on vain silloin kun on projektejakin. (emt. 34.)

Matriisiorganisaatio on nyky-yhteiskunnassa yleinen organisaatiomuoto. Siinä on linjaorganisaation ominaisuuksia, mutta osa vallasta ja myös henkilöresurssista on siirretty kokonaan projektipäälliköiden vastuulle. Kyseessä on siis edellä kuvattujen linja- ja projektiorganisaatioiden yhdistelmä. (emt. 34.) Matriisilla pyritään yhdistämään näiden perinteisten organisaatorakenteiden edut ja projektitoiminnan vaatima joustavuus (Ruuska 1999: 54).

Matriisiorganisaatiossa ongelmaksi saattaa kehkeytyä se, että projektihenkilöstöllä on kaksi esimiestä: projektipäällikkö ja linjaesimies. Tämä saattaa johtaa raskaaseen tuplaraportointiin ja arvoaltakiistoihin.

Työntekijät saattavat myös kohdata vaikeaksi valita projektityöhön ja linjatyöhön liittyvien tehtävien välillä, kumpaa heidän tulisi priorisoida. Toisaalta jako projekti- ja linjatyön välillä on selkeämpi kuin linjaorganisaatiossa, ja projektien merkitys nähdään yrityksessä tärkeänä. (Lehtonen ym. 2006: 34–35.)

Ruuska (1999: 47–52) esittelee hankin projekti-, linja- ja matriisiorganisaatiot. Hänen mukaansa projekti- ja linjaorganisaation väliasteita voi olla monia erilaisia, minkä takia selvän organisaatioluokittelun tekeminen voi olla mahdotonta. Matriisiorganisaatiota hän kuvaa muun muassa ratkaisuksi, jossa on pyritty yhdistämään perinteisen organisaatorakenteen edut ja projektitoiminnan vaatima joustavuus. Ruuska tuo esiin myös Schallehnin⁶ (1990) esittelemän *Management by projects* -ajattelun, joka voidaan nähdä matriisiorganisaatiosta vielä pidemmälle vietyinä versiona. Se sopii organisaatioihin, joiden strategia perustuu täysin projektityöskentelyyn. Management by projects -ajattelu perustuu seuraaviin lähtökohtiin:

- 1) Organisaation resurssit on kunakin hetkenä kohdistettu tiettyihin projekteihin.
- 2) Resurssien kohdentaminen on sidottu aikaan siten, että ajassa etenevä ”projektivirta” määrittelee organisaation kulloisenkin rakenteen ja organisaatiosojen lukumäärän.
- 3) Periaatteessa vain hierarkian ylin taso on pysyvä, eli projektitoimintaa koordinoi yleensä yksi ja sama henkilö.
- 4) Ylintä tasoa lukuunottamatta muiden hierarkiatasojen voimavarat ovat ajassa muuttuvia ja meneillään olevat projektit vaikuttavat niihin. (Ruuska 1999: 52.)

Management by projects -ajattelun tavoitteena on maksimoida organisaation tuotos siten, että voimavarat kohdistetaan joka hetki mahdollisimman tehokkaasti. Jotta malli on toimiva, on kyseessä oltava voimakas moniprojektitympäristö. Satunnainen tai vähäinen projektitoiminta ei riitä. Projektien yläpuolelle tarvitaan erotuomari eli koordinaattori, joka hallitsee kokonaisuutta ja projektien välisiä riippuvuussuhteita. Ilman koordinaattoria projektit ajautuvat törmäyskurssille kilpaillessaan samoista henkilöresursseista. Voimavaroja ei yleensä ole liiaksi, joten projektien priorisointia on pakko harrastaa. On verrattava odotettavissa olevia hyötyjä, projektin kestoa ja kustannusarvioita toisiinsa. Moniprojektitilanteessa projektit käyttävät yleensä samoja resursseja, joten resurssien suunnittelulla on organisaatiossa tärkeä osa. ”Projektipäällikköiden kilpailu parhaista resursseista voi joskus olla hyvinkin veristä”. (Ruuska 1999: 52–53.)

Konfliktit ovat luonnollinen osa matriisiorganisaation toimintaa. Näin ollen matriisimalleissa esiintyy muitakin ongelmia resurssikilpailun lisäksi. Matriisimalli vaikuttaa esimerkiksi myös työvälineiden ja -menetelmien käyttöön. Eri projekteissa saatetaan käyttää erilaisia raportointi- ja dokumentointikäytäntöjä,

⁶ Schallehn, W. 1990. Management by Projects – a Turn Away from or towards Hierarchy. Reschken ja Schellen teoksessa *Dimensions of Project Management*, 201–215.

mikä vaikeuttaa kokonaisuuden hallintaa ja henkilö joutuu muuttamaan työtapojaan siirtyessään projektista toiseen. Onkin tärkeää, että perusorganisaatiolla on käytössään yhdenmukaiset projektityömenetelmät, jotta tilanne pysyy hallinnassa. (Ruuska 1999: 53–54.)

Yllämainituista projektiorganisaatiotyypeistä on hankala löytää juuri Lingolumille sopivaa organisaatiotyyppiä. Käsitellyt projektiorganisaatiotyypit ovat lähinnä sellaisia projektiympäristöjä, missä yksi koordinaattori hoitaa kerrallaan vain yhtä projektia. Yrityksessä, jossa tuotetaan useita projekteja samanaikaisesti, on oma projektikoordinaattori jokaiselle projektille. Tuolloin kyse on siis laajemmista ja ainutkertaisemmista projekteista, toisin kuin Lingolumissa, jossa suuri osa projekteista on lyhyitä ja tuttuun tapaan toimivia, joten projektikoordinaattori pystyy hoitamaan niitä monta yhtä aikaa.

Lingolumiin sopii *projektiorganisaatio* siltä osin, että se toimittaa ainoastaan toimitusprojekteja, ja niitä tuotetaan sen verran kuin asiakkaat tilaavat ja mitä pystytään resurssien ja aikataulujen puitteissa tuottamaan. Mutta Lingolumin projektihenkilöstö harvemmin kuuluu vain yhteen projektiin kerrallaan. Lingolumin koordinaattorit koordinoivat useita projekteja samaan aikaan. Kääntäjät ja oikolukijatkin ovat monesti varattuina useisiin projekteihin samanaikaisesti. Työnsä tehtyä he siirtyvät seuraavaksi listalla olevaan työhön. He pitävät itse huolen siitä, että eivät ota vastaan enempää töitä kuin mitä pystyvät vaadituissa aikaraameissa tekemään. JOT-periaatteen takia Lingolumissa voi tosiaan esiintyä resurssien vajaakäyttöä sisäisten kääntäjien kohdalla, ja sekin on ominaista projektiorganisaatiolle.

Matriisiorganisaatiokaan ei aivan täysin sovi Lingolumin toimenkuvaan. Lingolumin projektinhallintaosaston työntekijöillä ei yleensä ole matriisiorganisaation tavoin vaikeuksia priorisoida projektityön ja linjatyön välillä, sillä Lingolumissa jokaisella koordinaattorilla on pääasiassa hoidettavanaan vain omat asiakkaansa ja heidän projektinsa. Jos heidän vastuullaan on muita tehtäviä, tulevat ne yleensä vasta projektinhallintatyön jälkeen.

Lingolumin strategia perustuu siis täysin projektityöskentelyyn, ja näin ollen sitä kuvaa parhaiten matriisiorganisaatiosta vielä hieman pidemmälle johdettu *Management by projects* -ajattelu, jonka voisi suomentaa suoraan esimerkiksi projektinhallintaorganisaatioksi. Matriisiorganisaation tavoin Lingolumin koordinaattorit käyttävät projekteihin samoja resursseja ja toisinaan pientä kilpailuakin esiintyy. Jokainen koordinaattori kuitenkin tahtoo jokaisen Lingolumin projektin onnistuvan, joten resurssien käytöstä käydään yleensä asiallista keskustelua, eikä veriseen kilpailuun ole tarvetta. Konflikteja kuitenkin tapahtuu matriisiorganisaatioissakin, kuten Ruuska (1999: 53) tuo ilmi. Lingolumissa esimerkiksi erilaiset dokumentaatiokäytännöt projektikoordinaattoreiden välillä vaikeuttavat projektien kokonaisuuden

hallintaa. Tähän on tavoitteena löytää ratkaisu uudella projektinhallintaohjeella, jonka tarkoituksena on yhtenäistää toimintatapoja.

Yhtenäiset ja toimivat työtavat ovat yksi tärkeä tekijä projektin onnistumisen takaamiseksi. Selkeillä käytännöillä saadaan todennäköisesti aikaan onnistuneempi projekti kuin epäjohdonmukaisilla toimintatavoilla. Projektimenestyksen arvioimiseen perehdytään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

3.2. Projektimenestyksen arvioiminen

Projekti on yleensä onnistunut silloin, kun lopputuotteelle asetetut tavoitteet saavutetaan suunnitellun aikataulun mukaisesti ja sovittujen kustannusten rajoissa (Ruuska 1999: 33). Samoin voidaan todeta Lingolumin käänösprojekteista. Ne ovat parhaiten onnistuneita silloin, kun käänös valmistuu laadukkaana sovitussa aikataulussa ja sovittujen kustannusten puitteissa.

Toisaalta, Artto ym. (2006: 268) pohtivat myös sitä, että projektin päättäminen suunnitelman mukaisesti ei aina ratkaise kysymystä onnistumisesta. Keskeytettykin projekti voi olla onnistunut. Se saattoi esimerkiksi ehtiä tuottamaan riittävästi uutta tietoa, jonka avulla huomattiin, että projektin keskeyttäminen on liiketoiminnallisista syistä paras mahdollinen vaihtoehto. Projekti siis kannatti viedä siihen vaiheeseen asti, jossa se keskeytettiin. (emt. 268.) Liian monessa yrityksessä projektin aikainen lopettaminen koetaan epäonnistumiseksi, vaikka kyseessä voi hyvinkin olla projektinhallinnan kannalta viisas päätös. On järkevää suunnata resurssit tärkeimmille projekteille, jos kyseistä projektia ei kannata jatkaa. (Heerkens 2005: 14.)

Jos Lingolumissa keskeytetään projekti, johtuu se yleensä asiakkaan pyynnöstä. Asiakas on esimerkiksi huomannut, että ei tarvitsekaan käänöstä kyseisestä tekstistä. Tällöin neuvotellaan mahdollisista korvauksista sen mukaan, kuinka paljon kääntäjä on jo ehtinyt tekstiä kääntää. Tällaisessa tilanteessa työ on ollut asiakkaalle turha, joten projekti on todennäköisesti heidän näkökulmastaan epäonnistunut, etenkin jos kääntäjä on jo tehnyt työtä ja asiakas joutuu korvaamaan sen rahallisesti. Lingolum ei tällaisessa tilanteessa voi viedä projektia loppuun, mutta jos keskeytys tulee asiakkaalta, on Lingolum hoitanut oman osansa työstä eikä ole siinä epäonnistunut. Tosin projektista ei kuitenkaan saada sellaista rahallista korvausta kuin oli alunperin suunniteltu, joten ei projektia täysin onnistuneeksikaan voi nimittää. Lisäksi projektiin varatut resurssit, eli kääntäjät ja oikolukijat, ovat yhtäkkiä ilman töitä, mutta yleensä keskeytettyyn projektiin varatut resurssit voidaan hyödyntää pian muissa projekteissa.

Projekti ei välttämättä ole epäonnistunut silloinkaan, kun kustannukset ylittyvät jostain syystä, eikä niistä voida asiakkaalta enää laskuttaa. Jos asiakas on tyytyväinen lopputulokseen, koetaan projekti onnistuneeksi, vaikka siitä saatu kate onkin suunniteltua alhaisempi. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin projektimenestyksen kannalta Lingolumin tärkein tavoite.

Tavoitteita projektilla on usein monia. Se hankaloittaa onnistumisen määrittelemistä, sillä projekti voi käytännössä onnistua yhdellä osa-alueella ja samaan aikaan epäonnistua toisella (Ruuska 1999: 35). Tästä syystä yleiskuvaa onnistumisesta on toisinaan vaikea määrittää. Projektin tavoitteet voidaan Ruuskan mukaan jaotella viiteen luokkaan:

- 1) sisältötavoitteet
- 2) laatutavoitteet
- 3) toteutukselliset tavoitteet
- 4) taloudelliset tavoitteet
- 5) aikataavoitteet

Asiakkaalle/käyttäjälle tärkeitä ovat sisältö- ja laatutavoitteet eli projektin tuloksena syntyvä tuote ja sen ominaisuudet (Ruuska 1999: 35). Asiakkaan tyytyväisyyden saavuttamista voidaankin pitää olennaisena kriteerinä projektin onnistumiselle, oli suunnitelman mukaiset konkreettiset tavoitteet saavutettu tai ei (Arto ym. 2006: 268). Projektiryhmän jäsenillä saattaa puolestaan olla toteutuksellisia tavoitteita esimerkiksi teknisiin ratkaisuihin liittyen. Projektin asettajaa taas kiinnostaa taloudelliset tavoitteet eli kustannusarvioiden pitävyys sekä aikataavoitteet eli sovitun aikataulun noudattaminen. Eri intressiryhmien tavoitteet eivät välttämättä ole aina sopusoinnussa keskenään. (Ruuska 1999: 35.)

Lingolumin tärkein tavoite liiketoiminnan menestyksen kannalta on siis asiakastyytyväisyyden saavuttaminen. Näin ollen koordinaattoreiden tärkein tavoite on toimittaa hyvällä ja ystävällisellä viestinnällä laadukas käänös asiakkaalle sovitussa aikataulussa sovittujen kustannusten puitteissa. Pohjimmiltaan projektin onnistuminen onkin yleensä kiinni näiden kolmen tekijän, laadun, aikataulun ja kustannusten, samanaikaisesta hallinnasta. Jos jotain tekijää kohtaa muutos, vaikuttaa se aina enemmän tai vähemmän myös kahteen muuhun tekijään. Jos aikataulua kiristetään, kärsii todennäköisesti lopputuotteen laatu joko kiireen tai tehtävien karsinnan takia. Jos laatutavoitteista halutaan silti pitää kiinni, tarvitaan lisäresursseja, mikä taas nostaa kustannuksia. Kahden tekijän hallinta ei ole vaikeaa: rahalla kyllä saa huippulaatua, jos aikataulu ei ole esteenä. (Ruuska 1999: 35–36.) Sama pätee myös Lingolumiin. Jos aikataulu on tiukka, saattaa laatu kärsiä. Tosin Lingolumissa pyritään tekemään vain ne projektit, joilla on

realistinen aikataulu, niin lopputuotteen laadukkuus ei aikapaineen takia vaarannu. Ja jos asiakas on valmis maksamaan enemmän, voidaan laatua parantaa ilta- tai viikonlopputöillä tiukan aikataulun projektissa.

Projektilla, kuten millä tahansa muullakin toiminnalla, on myös sudenkuoppia. Jos sudenkuoppaan putoaa, voi projekti epäonnistua. Epäonnistunut projekti tarkoittaa Ruuskan (1999: 33) mukaan sitä, että projektiin kohdistettuja tavoitteita ja odotuksia ei kyetty täyttämään. Projektityöskentelyssäkin tapahtuu siis virheitä, ja ikävä kyllä projektityöskentelylle on kautta aikojen ollut tyypillistä toistaa samoja virheitä projektista toiseen. Aikataulut eivät pidä, työmääräarviot ylittyvät eikä lopputuloksen laatukaan ole täysin sitä mitä odotettiin. (Ruuska 2007: 13.)

Lingolumin projektit harvoin myöhästyvät aikataulusta, ainakaan Lingolumista tai alihankkijasta johtuen. Monesti myöhästymistapaukset johtuvat siitä, että asiakkaalta odotetaan välttämätöntä lisätietoa käännökseen liittyen tai jatkoa käännettävään materiaaliin. Myöhästymisiä alihankkijoiden ja koordinaattoreiden toiminnan seurauksena tapahtuu myös joskus, mutta niiden prosentillinen osuus kaikista projekteista on erittäin pieni. Työmääräarviotkaan eivät usein ylitä, mutta toisinaan projektit voivat osoittautua työläämmiksi kuin on kuviteltu. Tämä ei silti aina johda projektin myöhästymiseen, sillä projekteille pyritään mahdollisuuksien mukaan jättämään hieman ylimääräistä aikaa loppuun, juuri tällaisten yllättävien tilanteiden varalta.

Lopputuloksen laatu ei Lingolumin asiakkaiden mielestä aina ole sitä mitä hän on odottanut. Tällaisessa tilanteessa pyritään aina selvittämään, mistä tyytymättömyys johtuu. Onko kääntäjä tehnyt virheitä käännökseen vai onko kyse mieltymyseroista. Lähdeteksti on voinut olla erittäin heikkoa laatua ja kääntäjä on kääntänyt sen niin hyvin kuin lähdetekstin perusteella on mahdollista. Myös ohjeissa on voinut tulla väärinkäsityksiä tai virheellisyyksiä. Toki kääntäjät ovat hekin vain ihmisiä, ja toisinaan inhimillisiä erehdyksiä käännöksiin jää. Yleensä tällaisissa tilanteissa asiakkaan kanssa neuvotellaan mahdollisesta uudelleenikäntämisestä asiakkaan toivomien muutosten perusteella.

Ruuskan mukaan projekteissa kohdattavissa vaikeuksissa ei yleensä ole kyse teknisistä ongelmista, vaikka ongelmat voivatkin konkretisoitua teknisellä alueella. Perimmäiset syyt saattavat olla jossain aivan muualla, kuten projektityöprosessin hallintaan liittyvissä epäkohdissa. Useimmiten projektiryhmään kuuluvat henkilöt ovat kuitenkin päteviä ja asiansa osaavia, joten vaikeuksien takana on yleensä puutteellinen suunnittelu tai huono organisointi. Näiksi voidaan luokitella muun muassa epäselvä päätöksentekoprosessi, suunnitteluvirheet, ongelmat tiedonkulussa tai projektityöhön sopimattomat työmenetelmät. (Ruuska 1999: 4–26).

Projektien suunnittelulla on toki merkitystä myös Lingolumissa, mutta tutuissa yksittäisissä projekteissa tarkka suunnittelu ei yleensä ole tarpeen. Suunnittelukin tehdään saman rutiinin mukaan eli projektiprosessin vaiheiden mukaisesti. Lingolumissa ei esimerkiksi kannata tehdä suuria projektikustannuslaskelmia, sillä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden hinnat (sana-, tunti-, ja minimihinnat) on yleensä sovittu jo etukäteen ensimmäisen heille tehdyn projektin yhteydessä. Näin ollen projektin hinnoittelussa edetään tavallisissa projekteissa vanhan kaavan mukaan, eikä suunnittelua tarvita. Tärkeämpää onkin huolehtia siitä, etteivät työn tekijän kustannukset ylitä asiakkaan työstä maksamaa hintaa. Toisinaan alihankkijoita joudutaan siis valitsemaan hinnan perusteella, jos asiakkaalle on aikoinaan sovittu alhaiset hinnat. Toki ajan myötä asiakkaidenkin hintoja pyritään päivittämään.

Lingolumin käännösprojektissa tai siinä sovellettavissa tiedostoissa, ohjeissa tai ohjelmissa on toisinaan jotain epäselvää. Lingolumissa juuri tekniset ongelmat ovatkin monesti syynä projektien myöhästymiseen. Niitä voidaan välttää ja vähentää hyvällä ennakkoinnilla ja suunnittelulla, mutta yllättäviä ongelmia tulee vastaan usein, riippumatta projektinhallinnassa tehdyistä valinnoista. Tästä syystä IT-tuella on tärkeä tehtävä Lingolumissa. Useimmiten tekniset ongelmat liittyvät joko käännösmuistiohjelmaan tai käännettävään dokumenttiin, ja ne saadaan selvitettyä ajoissa, mutta joskus ongelman ratkaiseminen viivästyttää projektin palautusta. Toisinaan tekniset vaikeudet voivat johtua myös puutteellisesta viestinnästä, ohjeistuksesta tai organisoinnista. Käännettävälle materiaalille voidaan joutua suorittamaan korjaavia teknisiä toimenpiteitä, jos jossain vaiheessa projektin elinkaarta on toimittu väärin tai virheellisten ohjeiden mukaisesti.

Lingolumilla on parannettavaa viestinnässä ja dokumentaatiossa, mutta silti niiden puutteet eivät ole projektin epäonnistumisen pääasiallisia aiheuttajia. Ne ainoastaan hidastavat projektinhallintaa ja pidentävät toisinaan turhaan projektinhallintahenkilökunnan työpäiviä. Sama työ voitaisiin toisinaan tehdä lyhyemmässäkin ajassa, jos viestintä ja dokumentaatio olisivat täysin kunnossa. Ongelmat näillä alueilla eivät siis yleensä välity projektin lopputulokseen ja sitä kautta asiakkaille.

Jotta projekti voi onnistua, on sillä oltava toimintaedellytykset, mikä tarkoittaa sitä, että lopputuotteelle asetettujen vaatimusten ja aikataulutavoitteiden pitää olla sopusoinnussa käytettävissä oleviin resursseihin nähden. On myös muistettava esimerkiksi se, että projekteissa tulee lähes poikkeuksetta kova kiire, kun palautuspäivä alkaa lähestyä. Tästä syystä projektin sisäinen takaraja eli deadline kannattaa asettaa ulkoista eli virallista takarajaa aikaisemmaksi. Näin jää riittävästi aikaa projektin viimeistelylle. (Ruuska 1999: 48 ja 180.) Näin pyritään toimimaan myös Lingolumissa, kuten yllä jo mainittiin.

Täydelliset aikataulut eivät kuitenkaan ratkaise projektin kaikkia ongelmia. Aikataulu ei voi parantaa huonoa suunnittelua tai tuotantokäytäntöjä, eikä se pysty suojelemaan projektia heikolta johtajuudelta, tavoitteiden epäselvyydeltä tai puutteelliselta viestinnältä. (Berkun 2006: 31.) Syynä projektin epäonnistumiseen ovatkin usein esimerkiksi puutteelliset informaatiojärjestelmät. On tärkeää tuntea esimerkiksi projektin tilanne tai henkilöstön kuormitus. Hankaluuksia aiheuttaa myös se, jos yrityksellä ei ole projektiohjeistoa, eli jokainen toimii omalla tavallaan, siten miten parhaaksi näkee. (Pelin 2009: 39.) Juuri näitä toimintatapojen eroavaisuuksien aiheuttamia ongelmia kohdattiin myös Lingolumilla, ja niitä pyritään korjaamaan tutkielman oheistuotteena laadittavalla projektinhallintaohjeella.

Asiakasprojekteja toteuttavan yrityksen elinehtona on toimiva projektien ohjaus (Pelin 2009: 34). Oikein sovelletulla projektinhallinnalla voidaan ennakoida ja välttää monet tässä aluvussa esiin tulleet vaikeudet ja epävarmuustekijät. Jos projektinhallinta on puutteellista, on projektilla luonnollinen taipumus kallistua kohti epäjärjestystä. (Ruuska 1999: 26.) Projektinhallinta on puutteellista, jos viestintä ja tärkeiden tietojen dokumentaatio eivät toimi. Näihin seikkoihin perehdytään tarkemmin seuraavassa aluvussa.

3.3. Projektinhallinnan tukipilarit

Viestintä on projektinhallinnan erillinen tietoa-alue (Artto ym. 2006: 232). Toimiakseen hyvin projekti tarvitsee tehokkaan viestintäjärjestelmän, sillä elinkaarensa aikana projektissa on kyse enemmän tai vähemmän kiinteästä työyhteisöstä. Työyhteisöllä tarkoitetaan ihmisryhmittymää, jonka tavoitteena on pyrkiä tiettyihin päämääriin käytössään olevia voimavaroja säätelemällä. Työyhteisön osien välinen viestintä mahdollistaa eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteutumisen. (Ruuska 1999: 57.)

Projektin viestinnällä tarkoitetaan projektin työyhteisön, eli eri osapuolten ja sidosryhmien, välistä tiedon siirtoa ja vuorovaikutusta (Artto ym. 2006: 232). Projektissa viestintä on sekä voimavara että työväline. Työyhteisössä viestintää on suunniteltava, johdettava ja valvottava aivan kuten muitakin resursseja, kuten aikaa, rahaa, ihmisiä ja laitteita. Viestinnällä on kuitenkin erikoisasema. Se ei ole ainoastaan arvokas voimavara, se on myös välttämätön muille resursseille, jotta niitä voidaan hyödyntää tehokkaasti. Koko projektin ohjaus-, koordinointi- ja valvontaprosessi on riippuvainen viestinnästä. (Ruuska 1999: 57.) Siksi sitä nimitetäänkin tässä tutkielmassa projektinhallinnan tukipilariksi. Projektilla on aina tietty tavoite tai useita tavoitteita, ja toimiva viestintäjärjestelmä onkin keskeinen edellytys myös tavoitteelliselle työskentelylle. ”Viestintä on työyhteisön työkalu, liitännätekijä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä”. (emt. 57–58).

Viestinnällä on elintärkeä rooli myös Lingolumissa. Sitä tarvitaan lakkaamatta projektinhallinnassa ja myös yrityksen muiden osastojen välillä. Ilman viestintää ei projektinhallinta Lingolumissa, eikä missään muussakaan yrityksessä, toimisi lainkaan. Silti Ruuska (1999: 95) kertoo, että tehtyjen selvitysten mukaan yli puolet johtamiseen liittyvistä ongelmista projektityössä aiheutuvat joko kokonaan tai osittain huonosti hoidetun viestinnän seurauksena. Tämä on hämmentävää, sillä viestinnällä on kuitenkin keskeinen asema projektinhallinnassa: projekteja johdetaan juuri viestinnän avulla (emt. 64). Riihijärvi (2008) tutki pro gradu -tutkielmassaan projektinhallintaa dokumentointiprojekteissa palveluntarjoajan näkökulmasta. Myös hän sai selville, että tehokas ja toimiva viestintä on projektin onnistumisen ja projektiryhmän toiminnan kannalta perusedellytys, ja hänenkin tekemässään kyselyssä puutteita oli havaittu juuri viestinnän saralla.

Sujuvaa viestintää ei Lingolumissa odoteta ainoastaan projektinhallintahenkilökunnalta. Myös kääntäjien ja muiden yhteistyökumppaneiden tulee olla aktiivisia ja kertoa koordinaattorille, jos esimerkiksi lähdetekstissä on jotain epäselvää. Kääntäjän työ ei siis olekaan täysin yksinäistä puurtamista omassa toimistossa, vaikka tällainen stereotyyppinen käsitys kääntäjistä taitaakin olla. Sen sijaan kääntäjät tarvitsevat paljon sosiaalisia taitoja, rohkeutta ja reippautta kysyä kysymyksiä ja olla itse yhteydessä asiakkaaseensa. (Vehmas-Lehto 1999: 13.)

Työyhteisön viestinnän tärkein tekijä on perustoimintojen tukeminen. Tähän tarvittava viestintä voidaan jakaa kahdentyyppiseen viestintään: *ulkoiseen viestintään*, johon kuuluu markkinointiviestintä sekä suhteet toisiin työyhteisöihin, sekä *sisäiseen viestintään*, johon luetaan työviestintä ja sisäinen markkinointi. Työyhteisössä viestintää eli informointia tarvitaan yhteisön tapahtumista tiedottamiseen, niin omalle henkilökunnalle kuin ulkopuolisillekin henkilöille. Informoinnissa painopiste on työyhteisön uutisten välityksessä, myös ikävät asiat tulee tuoda julki. (Ruuska 1999: 59–62.)

Viestinnällä on tärkeä osa myös yrityksen työntekijöiden työhön ja työyhteisöön perehdyttämisessä. Perehdyttäminen ei koske vain uusia tulokkaita, myös kauemmin työssä olleet tarvitsevat informaatiota työtehtävien sisällön muuttumisesta, työkierrosta ja uusien työmenetelmien käyttöönotosta. Kaikista projektissa tehdyistä päätöksistä on tiedotettava kaikille, joita asia jollakin tavalla koskee. Tämä kuulostaa itsestäänselvydeltä, mutta se on silti syytä mainita, koska liian usein tämä periaate unohtuu, joko vahingossa tai tarkoituksella. Kaikkea tietoa ei silti tarvitse jakaa kaikille. Pääasia on, että asianomaiset henkilöt tietävät, mistä tietoa tarvittaessa saa. (Ruuska 1999: 64–65 ja 78.)

Vaikka viestinnän sujuminen on tärkeää, opitaan projektityön syvin olemus kuitenkin vain kantapään kautta käytännön työssä. Kirjoista ja kursseilta voi toki hankkia perustiedot, jotka ovat varmasti hyödyksi, mutta teoria ei silti koskaan pidä täysin yhtä käytännön kanssa. (Ruuska 1999: 65.) Lingolumille laadittava

projektinhallintaohje toimii samoin. Pelkän projektinhallintaohjeen ulkoa opetteleminen ei tee kenestäkään valmista projektikoordinaattoria. Työtehtävässä opitaan toimimaan vasta käytännön työn myötä. Tutkielman oheistuotteena laadittavasta projektinhallintaohjeesta on silti suuri apu työhön opeteltaessa ja työtä tehdessä. Ohje antaa tärkeitä, yksityiskohtaisia tietoja siitä, miten Lingolumin projektinhallinnassa tulee toimia. Ohjetta ei edes tarvitse opetella ulkoa, vaan se on olemassa, jotta sieltä voi halutessaan tarkistaa, miten jokin asia tulee hoitaa. Ongelma ei Ruuskan (1999: 65) mukaan yleensä olekaan siinä, etteikö tietoa olisi tarjolla, vaan vaikeuksia aiheuttaa sen sijaan kyky hyödyntää olemassa olevaa tietoa ja soveltaa sitä käytäntöön.

Viestinnän tärkeimpiä välineitä projektien suhteen ovat muun muassa kokoukset ja työseminaarit. Niissä toteutetaan ja seurataan projektin tehtäviä, jaetaan ja käsitellään tietoa ja tehdään projektiin liittyviä päätöksiä. Myös neuvottelut ovat tärkeitä projektityössä. (Artto ym. 2006: 236–240.) Lingolumissakin pidetään palavereja ja kokouksia eri kokoonpanoilla, käsiteltävistä asioista riippuen. Projektinhallintapuoli palaveeraa monesti keskenään, toisinaan myös myynnin ja markkinoinnin henkilökunta osallistuu projektinhallintaosaston palaveriin. Kokoontumalla yhteen asioista voidaan tiedottaa kunnolla ja ennen kaikkea niistä voidaan keskustella.

Projektin aikana syntyy tietoa, josta osa edellyttää käsittelyä, jakelua ja varastointia. Tällainen tieto voi liittyä projektissa tuotettavaan tuotteeseen, projektin välituloksiin tai projektinhallintaan. Tässä yhteydessä puhutaan yleensä *projektin dokumentaatiosta*. Dokumentaatio on myös yksi viestinnän tärkeä keino (Artto ym. 2006: 235.) Sitäkin nimitetään tässä tutkielmassa projektinhallinnan tukipilariksi. Dokumentaatiolla on monia tehtäviä, joista Artto ym. (emt. 234–235) esittelevät neljä:

1. Osa projektin dokumentaatiosta voi jo sinällään olla käytännössä osa projektin tuotetta. Esimerkkinä voidaan mainita projekti, jonka tavoitteena on valmistaa jokin laite. Toimitettavan laitteen piirustukset ja käyttöohjeet ovat asiakkaalle arvokkaita jo ennen lopputuotteen valmistumista, ja ne ovat myös yksi vaadittu osa tuotetta.
2. Dokumentaatio on yksi viestinnän keino. Aina kaikkea tietoa ei voida kertoa jokaiselle asianomaiselle suullisesti, joten kirjallisella dokumentaatiolla tiedon levittäminen on helpompaa.
3. Dokumentaatio on yksi keino hallita laatua, sillä dokumentaation avulla nähdään projektissa tapahtuneet asiat ja näiden toteutuneen ja suunnitellun työn vertailu on helpompaa.
4. Projektien dokumentaatio mahdollistaa projektista oppimisen. Yhdessä projektissa kehitettyjä ja havaittuja seikkoja voidaan hyödyntää helposti seuraavissa projekteissa dokumentaation ansiosta ja sen avulla.

Ensimmäiseksi esitelty dokumentaation tehtävä ei niinkään koske Lingolumia, sillä Lingolumissa ei valmisteta laitteita vaan tuotetaan palveluita. Lingolumissa tuotetaan käännöksiä valmiista tekstistä, monesti juuri laitteiden käyttöohjeista ja piirustuksista, joiden dokumentaatiosta on jo huolehdittu toisaalla. Dokumentaatio viestinnän keinona koskee olennaisesti myös Lingolumin projektinhallintaa, jossa dokumentoidulla tiedolla on suuri merkitys. Projektin tietoihin täytyy esimerkiksi monesti palata vielä projektin päätyttyäkin, joten kaiken tarvittavan tiedon tulee olla löydettävissä. Dokumentaatiota laadunhallinnan välineenä ehditään Lingolumissa käyttää valitettavan vähän. Kaikki tiedot pyritään kyllä dokumentoimaan, mutta aikaa toteutuneen ja suunnitellun työn yksityiskohtaisempaan vertailuun ei yleensä jää. On silti hyvä, että jos tällaista vertailua joskus tehdään, sitä varten on tiedot tallennettuna ja järkevästi dokumentoituna. Dokumentaation avulla opitaan projekteista myös Lingolumissa. Vanhoja projekteja käytetään mallina uusien kanssa toimimisessa, etenkin jos projektia hoitaa sijaistaja.

Tiedonhallintaan on olemassa monta tapaa ja monia välineitä. Tästä syystä yrityksessä on tärkeää sopia, millaista tapaa projektissa sovelletaan. Myös dokumentaatioformaateista sopiminen on hyödyllistä. Tietotekniikan yleistyttyä on alettu sopia yhteisistä sähköisistä dokumentointivälineistä ja tallennuspaikoista. Jopa projektikohtaisista tietokannoista tai hakemistoista sovitaan nykyään. Asiakas asettaa usein vaatimuksia siitä, mitä projektista ja itse tuotteesta pitää dokumentoida. Nämä vaatimukset eivät kuitenkaan yksin riitä, sillä projektin toiminnan kannalta on olemassa myös muita oleellisia tiedonhallinnan alueita. Näin ollen viestinnän tavoin myös tiedonhallinta on syytä suunnitella huolellisesti. Huolelliseen suunnitteluun kuuluu muun muassa projektiryhmän kanssa sopiminen siitä, miten dokumentteja hallitaan, eli missä dokumentit säilytetään, kenen vastuulla on mikin dokumentti ja miten ja kenelle dokumentteja jaetaan. Jotta projektista saadaan kasattua kokonaiskuva, on projektiin liittyvät dokumentit hyvä säilyttää samassa paikassa. Näin myös muut työntekijät hyötyvät dokumentaatiosta, kun kaikki on samassa paikassa, eikä hajautetusti kunkin työryhmäläisen tietokoneilla. (Artto ym. 2006: 235–236.)

Lingolumin projektikoordinaattoreiden työssä dokumentaatio on läsnä jatkuvasti. He johtavat projekteja ja varmistavat, että projektit etenevät suunnitellulla tavalla. Jotta he pystyvät koordinoimaan ja kontrolloimaan monia projekteja samanaikaisesti, heillä on apunaan Lingolumin oma projektinhallintajärjestelmä Prostep. Kyseessä on tietokantajärjestelmä, jonne merkitään esimerkiksi kaikki projektien, asiakkaiden, kääntäjien ja tapahtumien tärkeät tiedot. Sitä kautta voidaan muun muassa seurata projektien etenemistä, hakea tilastotietoa vanhoista projekteista ja laskea katteita ja tuloksia. Prostepistä löytyy miltei kaikki tarvittava tieto, jota hyödynnetään, käytetään ja päivitetään jatkuvasti. Prostepin tietojen on oltava ajan tasalla, jotta se antaa käyttäjilleen oikeaa tietoa. Kuten Hackos (1994: 563) toteaa, projektin dokumentaation ja arkistoinnin kanssa ei tule odottaa liian pitkään. Mitä pidempään projektin

valmistumisesta projektikoordinaattorilla menee projektin dokumentaatiossa ja arkistoinnissa, sitä enemmän asioita unohtuu ja sitä vähemmän koordinaattorilla itsellään on halua ja kiinnostusta raportointiin ja arkistointiin. Hackos myös muistuttaa, että projektikoordinaattorin velvollisuus kuitenkin on jättää projekti hyvään kuntoon tulevaa varten.

Prostepin lisäksi Lingolumissa käytetään vielä myös projektipapereita, vaikka kaikki sama tieto onkin kirjattuna Prostepiin. Ehkä tulevaisuudessa Lingolumistakin tulee paperiton toimisto, mutta ainakaan vielä sitä ei ole suunnitteilla. Osa tärkeistä tiedoista on dokumentoitu Prostepin ja projektipapereiden lisäksi myös projektikoordinaattoreiden sähköpostikansioihin. Siellä säilytetään kaikki sähköpostikeskustelut asiakkaiden ja kääntäjien kesken, ja näihin joudutaan monesti palaamaan, kun etsitään tietoa esimerkiksi johonkin projektiin liittyen. Koordinaattorit tallentavat projektimateriaalit omalle koneelleen, jossa niitä säilytetään. Niiden selkeä ja yhtenäinen arkistointi on tärkeää, jotta sijaistajakin löytää nopeasti etsimänsä. Koordinaattoreiden koneilla ja Lingolumin yhteisessä verkossa säilytetään myös paljon tärkeää materiaalia, kuten asiakkaiden käänösmuisteja, alihankkijatietoja ja ohjetiedostoja. Tietoa on siis saatavilla paljon, on vain sovittava selkeät säännöt siitä, missä ja miten tietoa säilytetään.

Lingolumissa on sovittu ainoastaan suullisesti ja suurpiirteisten ohjekirjasten muodossa, mitä tietoja dokumentoidaan ja missä mitäkin tietoja säilytetään. Suullisesti viesti ei aina kantaudu kaikkien asianomaisten korviin. Tässä nousee jälleen esille Lingolumille laadittavan projektinhallintaohjeen tärkeys. Toimintatavat on tärkeää kirjata ylös, jotta kukin tietää, miten on toimittava. Ohje myös virallistaa sääntöjä, joten ohjeen myötä henkilökunnan on helpompi tarttua uusiin käytäntöihin. Kun jokin asia on paperilla ja kaikkien tiedossa, on vaikeampi toimia tietoisesti toisin.

Luottamuksellisuus ja omistajuus ovat tärkeitä asioita dokumentaatiossa, ja ne ovat etenkin tietotekniikan yleistymisen aikana korostuneet. On tärkeää huolehtia siitä, että projektin tietoja säilytetään ja käsitellään ainoastaan asiakkaan hyväksymissä rajoissa. (Arto ym. 2006: 236.) Myös Lingolumissa salassapitosopimukset ovat aina voimassa ja asiakkaan tahtoa kunnioitetaan jokaisessa käänösprojektissa.

Ennen kaikkea dokumentaatio vapauttaa projektiryhmän jäsenet muistamisen kuormasta. Esimerkiksi päätösten yksityiskohtia käsiteltäessä heidän tarvitsee vain katsoa aiemmin kirjoittamaansa, jotta asiat palautuvat mieleen. Näin he voivat panostaa täysillä käsillä olevaan tehtävään, kun on olemassa turva siitä, että aina on mahdollisuus tarvittaessa palata aiemmin dokumentoituihin tietoihin. Dokumentaatiossa on hyötyä myös tiimin uusille jäsenille, jotka voivat dokumentoitujen tietojen avulla perehtyä nopeammin projektiin ja sen toimintaan. (Berkun 2006: 87.) Tämä on myös yksi tärkeä seikka uuden

projektinhallintaohjeen käyttöönotossa Lingolumissa: uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu, ja he oppivat heti toimimaan henkilökunnalle yhtenäisillä tavoilla.

Lukujen 2 ja 3 kattavana yhteenvedona voidaan todeta, että projektinhallinta koostuu projekteista, prosesseista ja niiden hallinnasta. Yritykset suorittavat erilaisia ainutkertaisia projekteja, joilla on yleensä kiinteä aikataulu ja budjetti. Yritykset, joiden liiketoiminta perustuu täysin projekteille, noudattavat yleensä samaa prosessia projektien läpiviemisessä. Projektin ja prosessin ero onkin siinä, että projektilla on alku ja loppu, kun taas prosessi kuvaa jatkuvaa toimintaa. Jotta kaikki nämä projektinhallinnan osa-alueet toimivat, tarvitaan sujuvaa viestintää, dokumentaatiota ja tiedonhallintaa sekä ennen kaikkea selkeitä yhteisiä pelisääntöjä. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksenä toimiva käännöstoimisto Lingolum Oy toimii yllämainituin tavoin. Sen liiketoiminta perustuu täysin projekteille, eli käännösprojekteille, joiden läpiviemisessä noudatetaan tiettyä prosessia eli projektiprosessia.

Seuraavassa luvussa perehdytään Lingolumin henkilökunnalle suoritettuun kyselyyn ja sen vastausten tarjoamiin näkemyksiin projektinhallinnasta yleisesti sekä käännösprojektin hallinnasta Lingolumissa.

4. LINGOLUMIN HENKILÖKUNNAN NÄKEMYKSET

Lingolumin henkilökunnalle järjestettiin vuoden 2009 marraskuussa kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää, millainen uuden projektinhallintaohjeen tulisi olla sisällöltään. Kyselyn aikaan tutkielman tavoitteet olivat siis vielä toiset, mutta vastaukset tarjosivat kuitenkin hedelmällistä aineistoa myös tutkielman uuden tavoitteen selvittämiseksi. Näin ollen sama kysely säilyi tutkimuksen metodina ja kyselyn vastaukset tutkimuksen aineistona.

Kysely koettiin käytännön syistä paremmaksi tutkimusmetodiksi kuin esimerkiksi haastattelu. Haastateltavia olisi ollut yhteensä 18 ja he kaikki olivat työpäiviensä aikaan useimmiten todella kiireisiä. Kyselylomaketta henkilökunta pystyi täyttämään rauhassa aina silloin, kun heillä oli siihen työpäivän ohella aikaa. Vastausaikaa annettiin neljä viikkoa, jotta jokaisella oli mahdollisuus vastata kunnolla jokaiseen kysymykseen. Haastatteluun ei siis päädytty haastateltavien ja myös haastattelijan ajan säästämiseksi. Haastateltavien vastausten purkaminen olisi myös ollut erittäin työlästä. Vastaukset olisivat tosin saattaneet olla kyselyn vastauksia kattavampia esimerkiksi haastattelijan esittämien tarkennuskysymysten johdosta. Toisaalta, kyselyjen anonyymiyys taas saattoi tuoda vastauksia, joita kasvotusten haastattelutilanteessa ei ehkä olisi haluttu sanoa.

Kyselyn aikaan projektinhallintaosastolla työskenteli yhdeksän henkilöä, joista kahdeksan vastasi kyselyyn. Kääntäjäkin oli Lingolumilla tuolloin yhdeksän, joista seitsemän vastasi kyselyyn. Kääntäjistä kaksi ovat etätyöntekijöitä eli he eivät tee töitä varsinaisesti toimistolla. Heillä on silti vahva käsitys Lingolumin projektinhallinnasta, sillä käydäänhän viestintä toimistollakin työskentelevien kääntäjien kanssa yleensä sähköpostin välityksellä projektin alusta loppuun. Vastaukset pidettiin täysin anonyymeinä. Vastaajille annettiin ainoastaan koodinimet satunnaisessa järjestyksessä. Projektinhallintahenkilökunnan vastaajat on nimetty PH-vastaaja 1:stä alkaen aina PH-vastaaja 8:aan asti. Kääntäjät on nimetty vastaavasti K-vastaaja 1:stä alkaen aina K-vastaaja 7:ään asti.

Kyselystä tehtiin kaksi eri versiota: projektinhallintahenkilökunnalle ja kääntäjille luotiin omat kyselylomakkeet. Tähän ratkaisuun päädyttiin siksi, koska työnkuvan mukaan muutamia kysymyksiä piti muokata eri muotoon ja joitain asioita oli aiheellista kysyä vain toiselta ryhmältä. Muuten kyselyt olivat sisällöltään lähestulkoon samanlaiset (ks. liitteet I & II).

Projektinhallintahenkilökunnan kysely sisälsi 15 kysymystä ja kääntäjien kysely 17 kysymystä. Kummassakin kyselyssä kahta kysymystä lukuunottamatta kysymykset olivat avoimia. Kyselyssä päädyttiin avoimiin kysymyksiin, koska valmiita vastausvaihtoehtoja olisi voinut laittaa useimmissa kysymyksissä lukemattomia.

Kyselyjen tarkoituksena oli selvittää muun muassa, mitä epäkohtia henkilökunta näkee Lingolumin projektinhallinnassa, mikä on hyvää ja mitä pitää muuttaa. Tämän luonteisissa kysymyksissä avoimet vastaukset nähtiin parhaana ratkaisuna kyselyä laadittaessa. Jokainen vastaaja sai kertoa vapaasti mielessään olevat asiat ilman, että vastauksia tarvitsi valita valmiista luettelosta. Kyselyissä annettiin kuitenkin muutamissa kohdissa itse kysymysten lisäksi suluisia kysymykseen liittyviä aiheita herättämään mielipiteitä tärkeimmistä seikoista (ks. esimerkiksi liite I, kysymys 7).

Avoimien kysymysten analysointi aiheutti kuitenkin hieman hankaluuksia. Vastaajat eivät välttämättä käsittele vastauksissaan täysin samoja asioita. Vaikka joku vastaaja ei jotain seikkaa mainitse, ei se tarkoita etteikö hän voisi olla siitä muiden maininneiden kanssa kuitenkin samaa mieltä. Hän ei mahdollisesti vain huomannut tuoda tätä seikkaa vastauksissaan esille. Siksi vastauksissa ei ole aina oleellista, kuinka moni vastaaja on tietystä asiasta maininnut. Tarkoituksena ei ole tutkia, kuinka moni on vastannut tietyllä tavalla, vaan tarkoituksena on kerätä vastausten perusteella henkilökunnan näkemyksiä tutkielman tavoitteiden selvittämiseksi. Näin ollen seuraavaksi käsitellään vain tutkimuskysymysten kannalta olennaisimmat vastauksissa ilmenneet näkemykset, ensin projektinhallintahenkilökunnan alaluvussa 4.1. ja sen jälkeen kääntäjien näkemykset alaluvussa 4.2. Alaluvussa 4.3. vertaillaan kummankin ryhmän näkemyksiä keskenään. Alaluvussa 4.4. esitellään käännösprojektin hallinnan erityispiirteet henkilökunnan näkemysten, tutkimuksen teoriataustan ja Lingolumin projektinhallinnan käytäntöjen ja ominaisuuksien valossa.

4.1. Projektinhallintahenkilökunnan näkemykset

Projektinhallintahenkilökunnan vastauksissa nousi esiin muutama pääteema, joiden mukaan vastauksista selvinneitä projektikoordinaattoreiden näkemyksiä seuraavaksi käsitellään. Nämä teemat ovat *viestintä*, *dokumentaatio* ja *yhtenäiset työtavat*. Näiden lisäksi tuodaan esiin muutamia *yksittäisiä piirteitä*.

Viestintä

Projektinhallintahenkilökunnan vastauksissa viestintä nousi merkittävään rooliin. Se tuli esiin heti ensimmäisessä kysymyksessä, jossa pyydettiin vastaajia kuvailemaan hyvää ja toimivaa projektinhallintaa ja samoin toisessa kysymyksessä, jossa pyydettiin kertomaan projektinhallinnan tärkeimmät piirteet ja osa-alueet. Suurin osa mainitsi, että viestinnän on toimittava joka suuntaan, niin asiakkaan kanssa kuin kääntäjien, oikolukijoiden ja kollegojenkin kesken. Kysyminen on osa viestintää ja kolme koordinaattoria korostikin sen tärkeyttä vastauksissaan. He mainitsivat, että tarvittaessa on osattava kysyä lisätietoa, joko asiakkaalta tai kääntäjältä, jos jokin on jäänyt epäselväksi. Jos kääntäjältä tuntuu, että hän ei ole ymmärtänyt ohjeita oikein, on parempi kysyä suoraan selvennystä kuin tehdä mahdollisesti väärin.

Viestinnän merkitys korostui vastauksissa myös siinä, kuinka koordinaattorit mainitsivat, että on tärkeää muistaa pitää yllä hyviä suhteita asiakkaiden lisäksi kääntäjiin, johtoon ja IT-tukeen.

Tiedonkulku ei muutaman koordinaattorin mielestä toimi Lingolumissa tarpeeksi hyvin ja tietokatkoksia ilmenee usein. Viestintä ei siis ole tarpeeksi sujuvaa. Yksi vastaajista toivoi, että pieniä palavereja pidettäisiin useammin. Tiedonkulussa ei aina ole ongelmia ainoastaan projektinhallintaosastolla, vaan alihankkijoiden ja kääntäjien viestintäkään ei aina yllä vastausten mukaan tarvittavalle tasolle. Kysymyksessä 11 kysyttiin, mitä ja miten projektikoordinaattorit haluaisivat kääntäjien viestivän heille projektin eri vaiheissa. Vastauksissa ilmeni muutamia viestinnän tärkeitä seikkoja. Kuusi vastaajaa kahdeksasta korosti sitä, että jos projektin kanssa on ongelmia, on siitä ehdottomasti ilmoitettava koordinaattorille. Ongelmia saattaa esiintyä esimerkiksi aikataulussa, jolloin koordinaattorin on päästävä ilmoittamaan asiakkaalle mahdollisimman hyvissä ajoin, että työ ei valitettavasti palaudukaan ajallaan. Käännettävän tiedoston kanssa voi ilmetä myös teknisiä ongelmia tai lähdetekstissä voi olla virheitä. Näistäkin on hyvä tiedottaa koordinaattorille. Hän vie tiedon eteenpäin asiakkaalle asti, etenkin jos virheet on vielä mahdollista korjata. Yksi vastaaja totesi, että kääntäjältä on tärkeää saada kommenttia asiakkaalta tulleiden korjausten laadusta ja luonteesta. Yksi koordinaattori mainitsi vastauksissaan, että kääntäjä saa myös kertoa, jos asiakas tai oikolukija on hänen mielestään väärässä. Toinen vastaaja mainitsi, että myös oikolukijan on hyvä kertoa, jos käännöksessä on ongelmia, esimerkiksi todella paljon virheitä.

Kaksi koordinaattoria kaipasi tietoa työn etenemisestä, eli siitä milloin kääntäjä aloittaa työn ja milloin hän lähettää sen oikolukuun (silloin kun oikoluku toimii sisäisten kääntäjien kesken eikä kulje koordinaattorin kautta). Yhden vastaajan mielestä olisi mielenkiintoista kuulla palautuksen yhteydessä enemmän itse projektista, eli millainen työ oli kääntää ja menikö työhön enemmän aikaa kuin mitä kääntäjä oli suunnitellut. Nämä tiedot auttaisivat arvioitaessa tulevia töitä. Kahden vastaajan mielestä on taas turhauttavaa kuulla valituksia hankalasta käännöksestä tai epämiellyttävästä tekstistä. Tällaista palautetta kun ei kuitenkaan laiteta asiakkaalle.

Lingolumissa suurin osa viestinnästä käydään sähköpostin välityksellä, etenkin alihankkijoiden kanssa viestiessä. Sisäisten toimistolla työskentelevien kääntäjien kanssa on mahdollista kommunikoida myös kasvotusten keskustelemalla. Kaksi koordinaattoria toteaa vastauksissaan sähköpostilla kommunikoinnin toimivammaksi, sillä siten tieto säilyy paremmin kuin suullisessa kommunikoinnissa. Toki toisinaan suullinen kommunikointi on helpompaa, jos kääntäjällä on jotain kysyttävää esimerkiksi projektin luonteesta tai työn ohjeista. Mutta esimerkiksi työn hyväksyminen tai työn palauttaminen on koordinaattoreiden mielestä parempi ilmoittaa sähköpostilla, sillä siten tieto jää pysyvästi koordinaattorin sähköpostiin.

Dokumentaatio

Ensimmäisessä ja toisessa kysymyksessä korostui viestinnän ohella myös dokumentaation tärkeys. Etenkin Prostepin selkeä käyttö nousi esiin vastauksissa. Prostepiin on vastausten perusteella syötettävä kaikki tärkeät tiedot. Yksi vastaaja mainitsi, että kaikki on dokumentoitava. Tietojen arkistointi, eli miten tiedostot ja kansiot nimetään, missä tiedostoja säilytetään ja miten, mainittiin myös vastauksissa.

Projektia koskevien tietojen lisäksi myös asiakas- ja kääntäjätietojen yhtenäinen dokumentaatio on tärkeää, kuten kaksi vastaajaa mainitsi. Jotta projektinhallinta sujuu hyvin, on kaikkien tietojen löydettävä helposti.

Tietoja tarvitaan etenkin sijaistamistilanteissa, kuten käy ilmi erään koordinaattorin kommentista:

...tuurauksen alkuaikoina vaikeinta oli se, kun varsinainen koordinaattori, jonka kenkiin astuin työt aloittaessani, oli poissa ja muut eivät tieneet esimerkiksi jonkin asiakkaan hintoja/hinnoittelupolitiikkaa. Tällaisessa tilanteessa ei ollut muuta vaihtoehtoa kuin jättää hintatiedot roikkumaan ja odottamaan varsinaisen koordinaattorin paluuta, sillä kiire oli kova eikä kukaan osannut auttaa. (PH-vastaaaja 4)

Sähköposti on Lingolumissa viestinnän väline, mutta myös tärkeä dokumentaation väline. Vastauksissakin kohdattiin näkemyksiä sähköpostiviestin otsikkokentän nimeämisestä. Se on osa dokumentaatiota, sillä selkeän nimeämisen ansiosta löydetään helpommin tietoa esimerkiksi tietystä projektista.

Dokumentoitu materiaali on siis tärkeässä asemassa Lingolumin projektinhallinnassa, sillä moniin projekteihin ja niiden yksityiskohtiin palataan usein vielä projektin päätyttyäkin. Dokumentoidun materiaalin avulla projektinhallinta nopeutuu ja tehostuu, sillä tieto on jo valmiina.

Yhtenäiset työtavat

Projektinhallintaa nopeuttaa myös yhtenäiset työtavat, jotka mainittiin koordinaattoreiden vastauksissa moneen otteeseen. Kysymyksessä 10 kysyttiin, kokevatko vastaajat tarpeelliseksi koordinaattoreiden työtapojen yhtenäistämisen. Kaikki vastasivat tähän myönteisesti. Vastauksista ilmeni, että koordinaattorit uskoivat selkeiden ja yhtenäisten toimintatapojen nopeuttavan projektinhallintaa. Kysymyksessä 12 kysyttiin, mitä mieltä vastaajat olivat saamastaan ohjeistuksesta, kun he tulivat töihin Lingolumille.

Kolme kahdeksasta mainitsi, että he eivät saaneet minkäänlaista kirjallista yhtenäistä ohjetta. Suurin osa vastaajista oppi työhönsä käytännön kautta ja kehitti näin oman tapansa toimia. Yksi vastaajista mainitsi mielenkiintoisen seikan:

Lähinnä hirvittää se, että miten uskallettiin jättää isotkin asiakkaat heti suoraan toisena päivänä minun hoidettavakseni, vaikken tiennyt projektinhallinnasta käännöstoimistossa mitään. (PH-vastaaja 2)

Perehdytystä työhön ei myöskään kovin moni ollut saanut. Kolmen vastaajan mukaan perehdytys oli melko lyhyt ja he olisivat kaivanneet perusteellisempaa opastusta. Kaksi vastaajaa taas oli tyytyväisiä saamaansa opastukseen, vaikka myönsivät oppineensa suurimman osan yrityksen projektinhallinnasta vasta itse työtä tehdessä. Kaikilla koordinaattoreilla on pääasiassa oma tyyliensä ja tapansa hoitaa projekteja, mikä vaikeuttaa huomattavasti sijaistamistilanteita. Vastaajat ovat huomanneet, että kaikki sujuu hyvin silloin, kun jokainen tekee omat työnsä. Muiden töitä tehdessä on huomattu, miten paljon helpompaa olisi, jos projektinhallinta olisi yhtenäistettyä. Näin ollen yhtenäiset linjat projektinhallintaan ovat koordinaattoreiden keskuudessa erittäin toivottuja. Uusien työntekijöiden perehdytyskin helpottuisi, jos työtavat olisivat kaikilla pääasiassa samat.

Vastauksissa mainittiin yksityiskohtaisesti tiettyjä seikkoja, joita yhtenäistämässä tulisi ottaa huomioon. Tiedostojen ja kansiorakenteiden arkistoinnissa kaivattiin yhtenäistämistä kuuden vastaajan mielestä. Kolme vastaajaa taas päinvastoin listasi hyväksi asiaksi kansiorakenteen samanlaisuuden, mutta yksi näistä vastaajista lisäsi myös, että aivan kaikilla yhtenäiset rakenteet eivät kuitenkaan ole käytössä, joten kansiorakenteista olisi hyvä joka tapauksessa muistuttaa. Tiedostopakettit tulisi kolmen vastaajan mielestä nimetä myös selkeästi ja yhdenmukaisesti. Aina ei esimerkiksi ole selvää, mikä tiedosto on palautettu asiakkaalle. Myös tiedostojen tarkoista säilytyspaikoista toivottiin yhtenäistä ohjetta. Tällaiset seikat liittyvät siis dokumentaatiokäytäntöjen yhtenäistämiseen.

Samoin myös sähköpostin käytössä toivottiin yhtenäistämistä. Jokaisella koordinaattorilla on omalla koneellaan omat sähköpostiohjelmansa, jonne he ovat luoneet kansioita luonnollisesti omien mieltymystensä mukaan. Sijaistamistilanteessa tästäkin koituu ongelmia, tai ainakin hidasteita, kun esimerkiksi kääntäjät on luokiteltu erilailla, joko kieliparin mukaan tai erikseen esimerkiksi alihankkijatoimistot ja freelance-kääntäjät. Sijaistajalta kuluu aikaa selvittää, miten sähköpostit on koneella lajiteltu. Vastausten perusteella sähköpostin käytössä kaivattiin yhtenäistämistä, tästä mainitsi kolme koordinaattoria. Jos kaikilla olisi käytössä sama lajittelusysteemi, sujuisi sähköpostinkin käyttö nopeammin. Puolet vastaajista toivoivat yhtenäistämistä myös sähköpostiviestien otsikkokentän nimeämiseen.

Yksittäisiä piirteitä

Koordinaattorit listasivat hyvän koordinaattorin ominaisuuksiin mahdollisten muutosten tai ongelmatilanteiden ennakkoinnin ja niihin varautumisen. Se nähtiin aikaa säästävänä toimintana. Näin ollen muutokset luokiteltiin osaksi projektinhallintaa vastausten perusteella. Myös suunnittelu ja priorisointi nousivat esiin vastauksissa. On tärkeää osata päätellä, mikä työtehtävä on hoidettava ensimmäisenä.

Koordinaattorit mainitsivat myös, että projektinhallinnan sujuvan toiminnan yhtenä edellytyksenä on se, että kaikki järjestelmät ja ohjelmat toimivat moitteettomasti. Myös hinnan merkitys ilmeni kaksi kertaa koordinaattorien vastauksissa. Vastausten perusteella projektinhallinnassa asiakkaalle tulee aina lähettää hinta ja koordinaattorin tulee myös seurata kustannuksia. Tavoitteellisuus mainittiin myös yhteen otteeseen vastauksissa.

Myös projektien ainutkertaisuus nousi esiin vastauksissa. Vaikka koordinaattorit toivoivat yhtenäisiä toimintatapoja, huomauttivat he myös siitä, että kaikkia asioita ei aina voi tehdä täysin samalla tavalla, sillä projektien luonteet ovat kuitenkin toisinaan erilaiset. Siksi koordinaattorit toivoivat, että tuleva projektinhallintaohje antaisi mahdollisuuden myös soveltamiseen ja silti kertoisi ne olennaiset asiat, jotka olisi aina tehtävä yhtenäisesti.

Projektinhallinta on ryhmätyöskentelyä, kuten luvussa 2 ja 3 tuli esiin. Koordinaattoreilta kysyttiin kysymyksissä 7 ja 8 yhteistyöstä Lingolumissa, miten se sujuu projektinhallintapuolella ja kääntäjien kanssa kommunikoitaessa. Yhteistyö toimii toisten mielestä hyvin ja toisten mielestä hieman huonommin. Yleisesti ottaen työskentely tiiminä onnistuu hyvin. Selvää on kuitenkin se, että projektinhallinnassa on kyse ryhmätyöskentelystä myös Lingolumissa.

4.2. Kääntäjien näkemykset

Kääntäjät ovat projektinhallinnan niin sanottu vastaanottava osapuoli, mutta silti myös erittäin tärkeä osa sitä. Pääasiassa on kuitenkin koordinaattoreista kiinni, miten projektit hoidetaan. Toki kääntäjä voi selkeydellään ja riipyydellään vaikuttaa projektin kulkuun, mutta koordinaattori on se, jolla tulisi olla kaikki langat käsissään. Oman kokemukseni mukaan kääntäjillä on kuitenkin selvä käsitys yrityksen projektinhallinnasta ja sen toimivuudesta, joten siksi myös heidän näkemyksiään on tärkeää tarkastella. Heidän näkemyksensä ovat tärkeitä myös siksi, että he saattavat mainita jotain, mikä projektinhallintahenkilökunnalta jää näkemättä, johtuen erilaisista toimenkuvista.

Myös kääntäjien vastauksissa nousi esiin muutamia pääteemoja, joiden mukaan vastauksista selvinneitä projektinhallinnan piirteitä seuraavaksi käsitellään. Pääteemat ovat: *viestintä, dokumentaatio, yhtenäiset työtavat ja palaute*. Näiden lisäksi nimettiin myös muutamia *yksittäisiä piirteitä*.

Viestintä

Myös kääntäjien kyselyssä ensimmäisessä ja toisessa kysymyksessä pyydettiin kuvaamaan hyvää ja toimivaa projektinhallintaa ja projektinhallinnan tärkeimpiä ominaisuuksia ja osa-alueita. Vastausten perusteella kääntäjät kokivat viestinnän tärkeäksi. Kääntäjien mielestä hyvään projektinhallintaan kuuluu sujuva kommunikaatio kääntäjän ja koordinaattorin välillä. Heidän mielestään tiedonkulun toimiminen on olennaista ja muutoksista on tiedotettava nopeasti. Kääntäjät mainitsivat myös suhteiden ylläpidon tärkeyden: suhteiden tulee olla kunnossa niin asiakkaisiin kuin kääntäjiinkin. Vastauksissa tuotiin esiin myös se, että projektikoordinaattorilla on oltava hyvä viestintätaito ja hänen on toimittava sujuvana yhteyshenkilönä asiakkaan ja kääntäjän välillä. Kääntäjät odottavatkin, että he saavat koordinaattorilta selkeät ja yksiselitteiset ohjeet projekteihin. Yksi vastaaja tarkensi, että jos viestintä ei toimi hyvin, kääntäjä saattaa ymmärtää ohjeet väärin.

Sähköpostin tärkeys viestinnän välineenä nousi esiin muutamissa kohdin kääntäjien vastauksissa. Yksi kääntäjästä toivoi sähköpostikyselyyn vastausta sähköpostitse, ei kasvotusten. Toisen mielestä sähköpostia käytetään välillä liikaakin, kun kysely kasvotusten olisi toivottavampaa etenkin kiireellisissä töissä.

Kääntäjien mielestä koordinaattorilla on oltava kaikki langat käsissään jokaisessa projektin vaiheessa, jotta projektinhallinta sujuu nopeasti ja tehokkaasti. Yksi vastaaja huomautti, että myös sijaistamistilanteessa koordinoinnin tulee sujua hyvin. Koordinaattorilta edellytetään kääntäjien mukaan myös hyvää teknistä osaamista.

Dokumentaatio

Projektinhallintahenkilökunnan tapaan kääntäjätkin mainitsivat vastauksissaan dokumentoinnin tärkeyden. Heidän mielestään on tärkeää, että projektin tiedot löytyvät helposti samasta paikasta ja järkevästi lajiteltuina. Myös projektien työkansiot tulisi olla kääntäjien mielestä selkeästi jäsenelty ja projektin tiedot kirjattuna selkeästi Prostepiin.

Yhtenäiset työtavat

Kysymyksessä 10 kääntäjiltä kysyttiin, huomaavatko he eroja projektikoordinaattoreiden työtavoissa ja hankaloittavatko mahdolliset eroavaisuudet kääntäjien työntekoa. Kolme vastaajaa olivat selkeästi sitä mieltä, että eroja on havaittavissa. Yhden mielestä eroavaisuudet ovat pieniä. Viisi vastaajaa totesi, että

toiset koordinaattorit toimivat selkeämmin kuin toiset. Muutaman vastauksen perusteella eroavaisuudet eivät hankaloita kääntäjän työtä niin paljon kuin voisi kuvitella. Kääntäjät ovat tottuneet koordinaattoreiden työtapoihin ja osaavat mukautua niiden mukaan. Selkeät työtavat silti kuitenkin helpottavat ja nopeuttavat työtä myös kääntäjien mielestä.

Kysymyksessä 7. kääntäjiä pyydettiin kommentoimaan käännöstoimisto Lingolumin projektinhallintaa ja sen toimivuutta. Myös tämän kysymyksen vastauksissa nousi esiin toimintatapojen yhtenäistäminen. Yksi oli sitä mieltä, että Lingolumin projektinhallinnassa on huonoa epäyhtenäisyys, koska kaikilla on omat käytäntönsä eikä yhtenäistä käytäntöä ole juuri missään asiassa. Kahden vastaajan mielestä tiedostojen nimeämiskäytäntöjä ei ole tarpeen yhtenäistää, mutta päinvastainenkin mielipide löydettiin yhden kääntäjän vastauksista. Sähköpostin otsikkokentän yhtenäistäminen mainittiin myös yhden kääntäjän osalta. Yksi vastaaja toi esiin käännösmuistitiedostojen nimeämis- ja luomiskäytäntöjen yhtenäistämisen. Yleisesti monista vastauksista ilmeni, että yhtenäistäminen ainakin jollain tasolla olisi kääntäjienkin mielestä tarpeellista.

Työtapojen yhtenäistämisestä ja sen kannatuksesta kysyttiin erikseen kysymyksessä 12. Neljä kääntäjää ovat koordinaattorien työtapojen yhtenäistämisen kannalla. Kahden mielestä työtavat ovat jo nyt melko yhtenäiset. Kolme vastaajaa korosti yhtenäisyyttä, mutta he lisäsivät myös, että persoonallisuus saa ja sen pitääkin näkyä työtavoissa, kunhan koordinoinnin keskeiset kohdat sujuisivat samalla tavalla kaikilla.

Palaute

Kysymyksessä 13 kääntäjiltä kysyttiin, mitä ja miten he haluaisivat projektinhallintahenkilökunnan viestivän heille projektinhallinnan eri vaiheissa. Kääntäjät korostivat esimerkiksi viestiin vastaamista, jotta tiedetään sen saapuneen perille, tarvittavan tiedon kattavaa informointia ja mahdollisten muutosten tiedottamista. Miltei kaikki kääntäjät nostivat esiin vastauksissaan myös palautteen tärkeän roolin. Kääntäjien mielestä kaikki palaute, niin asiakkaalta kuin oikolukijaltakin tullut palaute, on erittäin tärkeää, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Kääntäjä kuulee mielellään, jos käännökseen tulee asiakkaalta joitakin korjauksia, vaikka ne eivät vaatisikaan häneltä toimenpiteitä. Yksi vastanneista totesikin:

Korjauksetkin on hyvä saada tietää, jos vaikka oppisi virheistään.
(K-vastaaja 5)

Kääntäjien mielestä heille välitetään palautetta aivan liian vähän, tosin se ei ole aina koordinaattorista riippuva asia, ellei otettaisi käytännöksi, että koordinaattorit pyytävät säännöllisesti palautetta asiakkailtaan.

Yksittäisiä piirteitä

Kääntäjien vastauksissa yksi kääntäjä mainitsi hinnan tärkeyden projektinhallinnassa. Hän toi esiin, että on tärkeää laskea projektille riittävä hinta tai vähintään ainakin oikea hinta. Kääntäjät mainitsivat myös, että ennakointi on projektinhallinnassa oleellista, jotta ongelmia ja ikäviä yllätyksiä pystytään välttämään. Eli projektilla on aina tietyt riskit ja epävarmuustekijät, joihin on hyvä varautua.

Kääntäjien mielestä projektien hoitaminen ryhmätyöskentelynä projektinhallintaosaston kanssa sujuu yleensä hyvin. Yhteistyön toimivuutta kysyttiin heiltä kysymyksessä 8. Kysymyksessä 9 heitä pyydettiin kommentoimaan projektinhallintahenkilökunnan keskinäistä kommunikointia. Vastausten perusteella kääntäjille on välittynyt kuva, että yhteistyö tälläkin saralla toimii yleensä hyvin. Sijaistamistilanteissa on muutaman kääntäjän mukaan toisinaan havaittavissa sekavuutta, tosin vähemmän kuin voisi kuvitella. Ryhmätyöskentelyyn liittyen kääntäjistä yksi mainitsi tärkeäksi piirteeksi tavoitettavuuden. Projektikoordinaattorin on oltava hyvin tavoitettavissa työaikoina, jotta tieto kulkee mutkattomasti kumpaankin suuntaan.

Yksittäisinä piirteinä kääntäjien vastauksissa nousi esiin myös asenne ja realistinen työmäärien arviointi. Kääntäjät toivat esiin myös sen, että koordinaattorin tulee tehdä projektille hyvä pohjatyö, eli huolehtia, että kaikki tarvittavat ohjeet, asiakkaan toiveet, aiemmat konventiot ja viitemateriaalit välittyvät kääntäjällekkin asti.

4.3. Näkemysten vertailu

Projektinhallintahenkilökunnan ja kääntäjien vastauksissa ilmeni paljon yhtäläisyyksiä. Kummaltakin puolelta saatiin selkeänä viestinä esimerkiksi se, kuinka toimintatapojen yhtenäistäminen yhteisillä pelisäännöillä on äärimmäisen tärkeää projektinhallinnan sujuvan toiminnan kannalta. Viestinnän ja dokumentaation tärkeydestä oltiin yhtä mieltä, samoin hyvien suhteiden ylläpidosta. Myös ryhmätyöskentely projektinhallinnan ominaisuutena esiintyi kummankin vastauksissa.

Vastauksissa ilmeni myös muutamia eroja. Suurin ero ilmeni siinä, että kääntäjistä miltei kaikki korostivat vastauksissaan palautteen tärkeyttä, kun taas projektinhallintahenkilökunnasta kukaan ei tuonut vastauksissaan esille kääntäjälle lähtevän palautteen roolia projektinhallinnassa. Tämä ei silti tarkoita sitä, etteikö se projektinhallintahenkilökunnan mielestä olisi tärkeää. On silti mielenkiintoista, kuinka kukaan heistä ei sitä vastauksissaan todennäköisesti vain muistanut mainita. Koordinaattoreista muutama mainitsi kuitenkin ottavansa mielellään kääntäjältä ja oikolukijalta vastaan palautetta käännoistyöstä. Tämä seikka laskettiin osaksi viestintää, mitä se myös onkin. Koordinaattoreiden mielestä on tärkeää kuulla, jos

lähdeteksti on sisältänyt joitakin virheitä tai epäilystä herättäviä seikkoja tai jos kääntäminen oli erittäin hankalaa. Kummankin ryhmän vastauksista nousi siis esiin palautteen tarkeys, vaikka he puhuivatkin eri suuntiin kulkevista palautteista. Kumpikin ryhmä vastaanottaisi mielellään palautetta, mutta kumpikaan ei maininnut sen antamista.

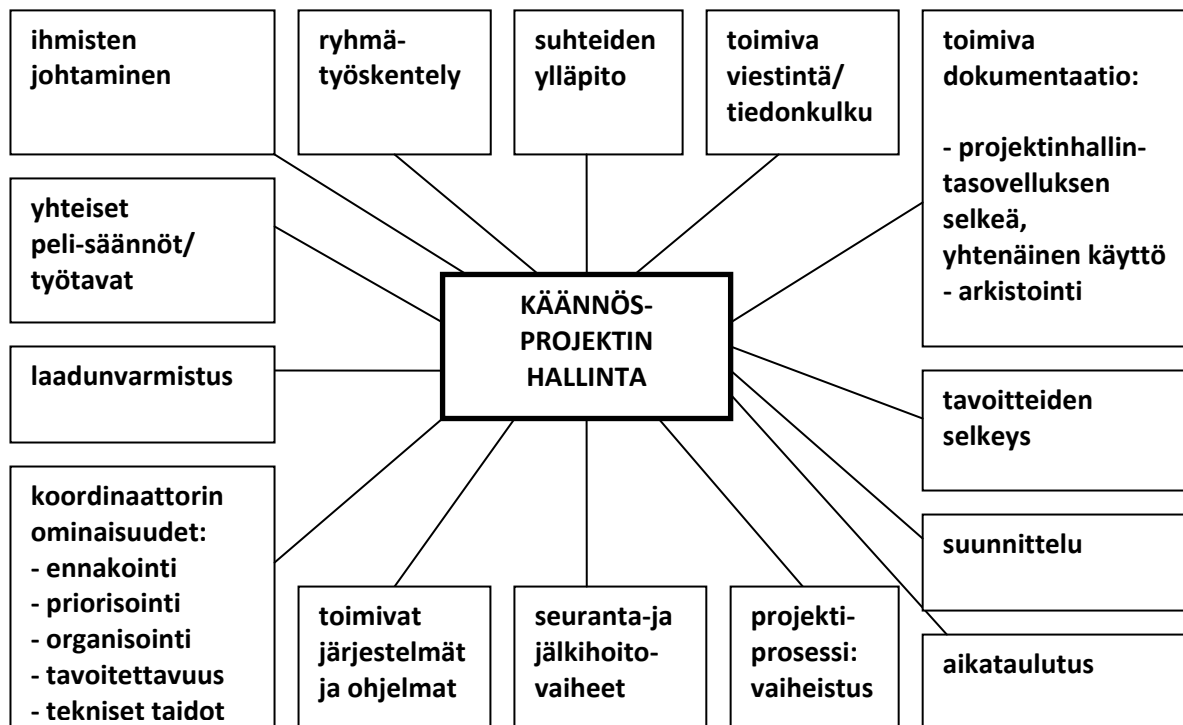
Onko tässä kenties kyse kääntäjien ja projektinhallintahenkilöiden erilaisista rooleista projektinhallinnassa? Kääntäjät tekevät niin sanotun näkyvän työn ja toivovat tietenkin, että asiakas on heidän työn jälkeensä tyytyväinen ja näin ollen mielellään myös kuulevat käännöksestä palautetta. Projektikoordinaattorit taas toimivat yhteyshenkilönä asiakkaan ja alihankkijoiden välillä ja hoitavat, seuraavat ja ylläpitävät projektin perusasioita. Heidänkin toimintansa toki näkyy asiakkaalle viestinnän muodossa, mutta kääntäjän jälki on se, jota asiakas pääasiassa arvostelee. Näin ollen koordinaattorit eivät ehkä odota palautetta käännöksestä jälkikäteen yhtä innokkaasti kuin kääntäjät, vaikka se varmasti myös heidän mielestään on mielenkiintoista ja tärkeää. Jos asiakas ei ole tyytyväinen projektikoordinaattorin tekemään työhön tai on päinvastoin erittäin tyytyväinen, hän monesti ilmoittaa tästä heti projektin palautuksen yhteydessä. Siten käännöksestä palautteen kysyminen jälkikäteen monesti koordinaattorilta unohtuu. Se olisi kuitenkin tärkeä seikka, sillä muun muassa palautteen avulla toimintoja voidaan kehittää.

Palautteen lisäksi kääntäjät toivat esiin koordinaattorin teknisen osaamisen, tavoitettavuuden ja asenteen. Näitä koordinaattorit eivät maininneet. He ilmaisivat myös koordinaattorilta saatavien selkeiden ja yksiselitteisten ohjeiden tärkeyden. Koordinaattorit taas korostivat selkeiden ohjeiden sijaan sitä, että kääntäjien on tärkeää ilmoittaa, jos ohjeissa tai jossain muussa on jotain epäselvää. Kääntäjistä yksi toi esiin myös hinnan tärkeyden. Hinta ja kustannusten seuranta esiintyi lyhyesti myös projektinhallintahenkilökunnan vastauksissa. Käännösmuistin nimeämis- ja luomiskäytäntöjen yhtenäisyyden tärkeyden toi esiin ainoastaan yksi kääntäjä. Kääntäjät ovatkin muistien kanssa ovat enemmän tekemisissä. Koordinaattorit eivät käytä käännösmuisteja kääntämiseen, ainoastaan oheis- ja jälkitoimintaan käännösohjelmassa.

Kääntäjät toivat esiin myös realistisen työmäärän arvioinnin tärkeyden. Koordinaattoreiden tulisi siis tarkasti arvioida työmäärää käännösohjelmassa koordinoitessaan ja ilmaistava kääntäjälle selkeästi käännöksestä oikea työmäärä. Kääntäjien mielestä on myös tärkeää, että koordinaattori tekee hyvän pohjatyön projektille eli varmistaa, että kääntäjällä on tiedossa kaikki tarvittavat ohjeet, viitemateriaalit ja asiakkaan toiveet. Koordinaattoreiden vastauksissa ilmenneet suunnittelu, priorisointi ja tavoitteellisuus jäivät uupumaan kääntäjien vastauksista, samoin projektin ainutkertaisuuden esilletuonti sekä ohjelmien ja järjestelmien moitteettoman toimivuuden tarkeys.

4.4. Käännösprojektin hallinnan erityispiirteet

Projektinhallintahenkilökunnan ja kääntäjien vastauksista löytyi monia samoja näkemyksiä käännösprojektin hallinnan erityispiirteistä kuin mitä kohdattiin tutkielmassa tutkitussa kirjallisuudessa ja mitä omien havaintojeni ja kokemusteni perusteella Lingolumissa mielestäni vallitsee. Muutamia seikkoja ei kuitenkaan henkilökunnan näkemyksissä ilmennyt. Nämä puuttuvat seikat sekä muut tutkielmassa selvitetty käännösprojektin hallinnan erityispiirteet on koottu kuvioon 7. Nämä erityispiirteet selvitettiin tutkimusaineiston, tutkitun projektinhallintakirjallisuuden ja omien kokemusteni ja havaintojeni perusteella.



Kuvio 7. Käännösprojektin hallinnan erityispiirteet

Ominaisuudet, jotka eivät selvästi tulleet ilmi tutkimusaineistossa, ovat *laadunvarmistus*, *ihmisten johtaminen* ja *projektiprosessi: vaiheistus*. Laadunvarmistus esiintyi vastauksissa ainoastaan rivien välissä sivuavina huomautuksina esimerkiksi selkeiden ohjeiden tärkeyden korostamisella. Hyvä viestintätaito ja projektien tilanteiden hallinta voidaan nähdä sivuavaksi kommentiksi sekä laadunvarmistuksesta että ihmisten johtamisesta. Projektin vaiheistusta ei myöskään kyselyn vastauksissa selkeästi mainittu. Se nähtiin todennäköisesti itsestäänselvytenä, jota vastaajat eivät siksi erikseen kommentoineet.

Kaikki muut kuviossa esitetyt piirteet ilmenivät kirjallisuuden ja omien havaintojeni lisäksi myös tutkimusaineistossa. Nämä piirteet ovat *ryhmätyöskentely, suhteiden ylläpito, toimiva viestintä/tiedonkulku, toimiva dokumentaatio, tavoitteiden selkeys, suunnittelu, aikataulut, seuranta- ja jälkihoitovaiheet, toimivat järjestelmät ja ohjelmat, koordinaattorin ominaisuudet ja yhteiset pelisäännöt/työtavat*. Tutkimusaineistossa selkeästi esiin tullut palaute lukeutuu seuranta- ja jälkihoitovaiheisiin.

Työtapojen yhtenäistämisen tärkeys korostui sekä tutkitussa kirjallisuudessa että tutkimusaineistossa. Olin myös itse havainnut saman seikan työskennellessäni Lingolumissa ja siitä kehittyi idea laatia Lingolumille projektinhallintaohje, joilla työntekijöiden toimintatavat saataisiin yhtenäistettyä. Tutkimusaineiston perusteella työtapojen yhtenäistäminen ei kääntäjien mielestä ole yhtä välttämätöntä kuin koordinaattorien mielestä. Kääntäjien mielestä työtavat ovat jo melko yhtenäiset ja kommunikaatio projektinhallintahenkilökunnan välillä tuntuu toimivan hyvin. Tästä voitaisiin päätellä, että projektinhallinnassa vallitsevat hankaluudet työtapojen erilaisuudesta johtuen eivät välity yhtä selkeästi kääntäjille, eivätkä näin ollen mahdollisesti myös asiakkaillekaan. Projektinhallintaohjeella on siis suurin merkitys itse projektinhallintahenkilökunnalle ja sille, että heidän työnsä helpottuu ja nopeutuu.

Projektinhallintaohje laadittiin tämän tutkielman oheistuotteena ja siitä muotoutui 39-sivuinen opaskirjanen Lingolumin projektinhallintaosaston työntekijöille. Ohjeen lisäksi henkilökunnan toivomuksesta laadittiin myös pari sivua pitkä pikaohje nopeaa läpilukua varten. Ohjeen pituus jo korostaa sitä, että projektinhallinta pitää sisällään paljon erilaisia vaiheita. Projektinhallintaohje jaettiin kahteen osaan, joista ensimmäiseen tiivistettiin Lingolumin projektiprosessi eli projektin elinkaari ja sen eri vaiheet. Toisessa osassa käsitellään yleisiä huomioitavia asioita, kuten eri tiedostomuotojen käsittelyä ja monikielistä projektia. Lingolumissa projektin vaiheita on melko paljon, jos ne jaotellaan ohjeen tapaan yksityiskohtaisesti. Vaiheiden määrän ja sisällön hahmottamiseksi projektinhallintaohjeen sisällysluettelo osan I osalta on esitetty kuvassa 1.

SISÄLLYS

ALKUSANAT	4
OSA I – PROJEKTINHALLINNAN VAIHEET.....	5
1. PROJEKTIN IDEA.....	5
1.1. TYÖTILAUS SAAPUU.....	5
1.2. TARJOUSPYYNTÖ SAAPUU.....	5
2. PROJEKTIN PERUSTAMINEN.....	6
2.1. PROJEKTIN LUOMINEN	6
2.1.1. Navitep.....	6
2.1.2. Työkansion luominen.....	7
2.2. LÄHDEMATERIAALIN KÄSITTELY	8
2.2.1. Lähdemateriaalin valmistelu	8
2.2.2. Lähdemateriaalin analysointi	9
2.3. ASIAKKAAN HINNAN LASKEMINEN.....	11
2.3.1. Sanaperusteinen hinnoittelu.....	11
2.3.2. Tuntiperusteinen hinnoittelu	12
2.3.3. Minimityö	12
2.4. ASIAKKAAN VIESTIIN VASTAAMINEN.....	13
2.4.1. Sähköpostin otsikkokentän merkitseminen.....	13
2.4.2. Vastausviestin sisältö.....	13
2.5. TARJOUKSEN LÄHETTÄMINEN	14
3. PROJEKTIN VALMISTELU	14
3.1. KÄÄNTÄJÄN JA OIKOLUKIJAN ETSIMINEN.....	14
3.1.1. Työkysely kääntäjälle.....	14
3.1.2. Työkysely oikolukijalle	16
3.2. TIEDOSTOJEN SIIRTÄMINEN.....	16
3.2.1. Talon sisäinen kääntäjä/oikolukija.....	17
3.2.2. Alihankkija/sisäinen etätyöntekijä	17
3.2.3. Asiakas	17
3.3. TYÖN VAHVISTAMINEN ASIAKKAALLE	17
3.4. PROJEKTIN KÄYNNISTÄMINEN.....	18
4. PROJEKTIN TOTEUTUS.....	20
4.1. KÄÄNNÖS.....	20
4.2. KÄÄNNÖKSEN OIKOLUKUPROSESSI	20
4.3. HUOMIOITAVAA TYÖN AIKANA.....	22
4.3.1. Otsikkokentän selkeys projektin ajan.....	23
4.3.2. Muutoksia tai lisätietoa projektiin.....	23
4.3.3. Kääntäjällä kysyttävää asiakkaalta.....	25
5. PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN	26
5.1. TYÖN PALAUTUMINEN KÄÄNTÄJÄLTÄ.....	26
5.2. TYÖN KLIINAAMINEN.....	28
5.3. TYÖN PALAUTUS ASIAKKAALLE.....	29
6. SEURANTA- JA JÄLKIHOITOVAIHEET.....	30
6.1. ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN SELVITTÄMINEN	30
6.2. ASIAKKAAN KÄÄNNÖSTARPEIDEN TARKISTAMINEN	30

Kuva 1. Lingolumin projektinhallintaohjeen sisällysluettelo, osa I

Kuva 1 on selkeä todiste siitä, kuinka seikkaperäistä projektinhallinta Lingolumissa on. Vaikeuksia ohjeen teossa tuotti erityisesti työvaiheiden järjestys. Lingolumin projektit kulkevat saman kaavan eli projektiprosessin mukaan, mutta kuten tutkimuksessa on käynyt ilmi, projektin vaiheet limittyvät usein keskenään. Tästä syystä on toisinaan palattava edelliseen vaiheeseen, vaikka seuraava olisi jo käynnissä. Tämän takia oikeanlaista järjestystä projektin vaiheille oli vaikea löytää. Pitkien pohdintojen, kokeilujen ja muokkailujen jälkeen vaiheet saatiin kuitenkin aseteltua selkeästi ja loogisesti. Lingolumille luodusta projektiprosessista oli tässä paljon apua.

Olemme nyt käsitelleet käänösprojektin hallinnan erityispiirteet, jotka oli tarkoitus selvittää tässä tutkielmassa kirjallisuuden, tutkimusaineiston ja omien havaintojeni ja kokemusteni perusteella. Mutta mitä siis lopulta saatiin selville käänöstoimiston projektinhallinnasta? Entä mitä tästä tutkimuksesta opittiin? Muun muassa näihin seikkoihin paneudutaan tutkielman seuraavassa ja viimeisessä luvussa.

5. PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää käänösprojektin hallinnan erityispiirteet ja niiden perusteella etsiä vastausta siihen, tarvitseeko käänösprojekti niin sanottua erityistä projektinhallintaa, eli eroaako käänösprojektin hallinta yleisestä projektinhallinnasta ja missä määrin. Käänösprojektin hallinnalle ei ole juurikaan kirjallisia teoksia saatavilla, joten tarkoituksena oli pohtia myös sitä, voidaanko yleistä projekti- ja projektinhallintakirjallisuutta hyödyntää myös käänösprojekteissa, vai tulisiko käänösprojektia ja käänösprojektin hallintaa käsitellä osittain tai kokonaan erillään yleisestä projektinhallintakirjallisuudesta.

Ennen näihin lopullisiin tavoitteisiin päätymistä tutkielma muutti muotoaan muutamia kertoja elinkaarensa aikana aina uuden tiedon tuodessa mukanaan uusia mietteitä ja tavoitteita. Tutkielma sai alkunsa käänöstoimisto Lingolumista, jolle alettiin laatia projektinhallintaohjetta henkilökunnan työtapojen yhtenäistämiseksi. Tutkielmaa vietiin melko pitkälle tällä päätavoitteella, mikä johti siihen, että tutkielman päämetodina ollut henkilökunnalle kahtena eri versiona järjestetty kysely, projektinhallintahenkilökunnalle omansa ja kääntäjille omansa, laadittiin myös silloisen tavoitteen mukaan. Jos lopullinen tavoite olisi jo tuolloin ollut selvillä, olisi kyselyt toki laadittu toisin. Kysymykset olisi suunnattu koskemaan tarkemmin juuri käänösprojektin hallinnan erityispiirteitä.

Kyselyjä olisi muokattu myös muilta osin, muun muassa kysymysten asettelun osalta. Kyselyt koostuivat avoimista kysymyksistä, mikä hankaloitti hieman vastausten analysointia. Vastausten läpikäyminen oli työlästä ja niistä löytyvien näkemysten esittäminen aika ajoitin hankalaa. Avoimet kysymykset vaikeuttivat myös vastausten keskinäistä vertailua niin paljon, että sitä ei tässä tutkielmassa juuri tehty. Vastauksista päätettiin kerätä vain oleellimmat projektinhallinnan piirteitä koskevat näkemykset, ei niinkään numeerisia arvoja siitä, kuinka moni oli antanut saman vastauksen. Jos kysely tehtäisiin nyt uudestaan tutkielman lopullisia tavoitteita varten, voitaisiin kokeilla valmiita vastausvaihtoehtoja. Kysymyksissä tulisi silti antaa mahdollisuus vapaaseen sanaan, niin vastaajat voisivat halutessaan lisätä omia kommenttejaan.

Kyselyn vastaukset toimivat kuitenkin tutkielman tutkimusaineistona, sillä ne tarjosivat paljon tärkeitä henkilökunnan näkemyksiä käänösprojektin hallinnan erityispiirteistä. Käänösprojektin erityispiirteet selvitettiin sen sijaan tutkitun kirjallisuuden ja omien havaintojeni ja kokemusteni pohjalta. Tutkimusaineistoa ei voitu tässä tapauksessa hyödyntää, sillä kyselyt painoutuivat täysin projektinhallinnan näkökulmaan.

Kirjallisuuden ja kokemuksiini perusteella selvisi, että käännösprojektille voidaan nimetä pääasiassa samat piirteet kuin tutkitussa kirjallisuudessa esiin tulleet projektin ominaisuudet. Näitä ovat muun muassa väliaikaisuus, ainutkertaisuus, asiakaslähtöisyys, kiinteä budjetti ja aikataulu, päämääräsuuntautuneisuus ja riskialttius (ks. kuvio 6 s. 29). Kirjallisuudesta löytyneisiin piirteisiin jouduttiin kuitenkin lisäämään yksi ominaisuus: projektien samankaltaisuus keskenään. Tämä piirre selvisi oman havainnointini ja kokemusteni perusteella. Tämän piirteen lisäksi eroavaisuutta tuo myös se, että käännösprojekteissa on paljon poikkeustapauksia, jolloin kaikki projektin perusominaisuudet eivät täysin pidä paikkaansa. Käännösprojektille ei esimerkiksi aina määritetä kiinteää aikataulua ennen projektin käynnistämistä, sillä aikataulu voi selvitä vasta projektin edetessä.

Mutta eroaako käännösprojektin hallinta niin sanotusta yleisestä projektinhallinnasta? Tutkimuksen perusteella yleinen projektinhallinta sisältää paljon samoja piirteitä kuin Lingolumin projektinhallinta. Oli kyseessä mikä ala tahansa, tarvitaan toimivassa projektinhallinnassa muun muassa toimivaa viestintää, dokumentaatiota, ennakkointia, suhteiden ylläpitoa ja yhteisiä pelisääntöjä. Etenkin viestinnän ja dokumentaation tärkeät roolit nousivat esiin niin kirjallisuudessa kuin Lingolumin henkilökunnan vastauksissakin. Tutkimusaineiston perusteella Lingolumin viestinnän sujumisessa on havaittavissa ongelmia. Tieto ei aina kulkeudu kaikkien asianomaisten korviin. Lingolum ei kuitenkaan ole ainoa viestintäongelmasta kärsivä organisaatio, sillä tehtyjen selvitysten mukaan yli puolet johtamiseen liittyvistä ongelmista projektityössä aiheutuu joko kokonaan tai osittain huonosti hoidetun viestinnän seurauksena (Ruuska 1999: 95).

Yhteisten pelisääntöjen, eli yhtenäisten toimintatapojen, tärkeys korostui sekä kirjallisuudessa että etenkin henkilökunnan näkemyksissä. Lingolumille tutkielman oheistuotteena laadittu projektinhallintaohje työstettiin juuri sitä varten, että Lingolumin projektinhallintatyöntekijöiden toimintatavat saataisiin yhtenäisiksi. Vaikka projektinhallintaohjeen rooli tutkimuksessa pieneni tutkimuskysymysten muuttuessa, ohjeen valmistus vietiin kuitenkin loppuun ja valmis ohje, sekä lyhyempi pikaohje, luovutettiin Lingolumin käyttöön. Näin ollen tutkielman käytännön tavoite saavutettiin, kun projektinhallintaohje valmistui tutkimuksen oheistuotteena ja siirtyi heti käyttöön. Myöhemmin olisi mielenkiintoista tutkia, miten ohje on vaikuttanut projektinhallintahenkilökunnan toimintaan ja onko parannuksia ollut huomattavissa. Samalla olisi kiinnostavaa tutkia, tulisiko ohjeeseen tehdä muutoksia tai päivityksiä.

Kirjallisuudessa ilmenneiden piirteiden ja Lingolumin toiminnan välillä löytyi eroavaisuutta seuranta- ja jälkihoitovaiheisiin liittyen. Toiset tutkijat nostivat jälkihoitovaiheet esille, kun taas toiset eivät niistä maininneet. Lingolumissa seuranta- ja jälkihoitovaiheet ovat tärkeitä etenkin palautteen välittämisen kannalta. Tutkimusaineiston mukaan palaute on etenkin kääntäjien mielestä tärkeää ja se tulisi aina välittää

myös kääntäjälle asti. Myös projektien dokumentaatio on Lingolumissa tärkeää, ja yhtenäisillä työtavoilla tähänkin on tarkoitus saada selvyttä ja yhteisiä sääntöjä.

Laadunvarmistus oli käännösprojektin hallinnalle kootuista piirteistä ainoa, joka lisättiin listalle pelkästään omien kokemusteni perusteella. Yllättävää oli, että tutkimuksessa kirjallisuudessa ei mainittu laadunvarmistusta lainkaan projektin vaiheistusta käsiteltäessä, eikä myöskään dokumentaatiota, mikä kuitenkin tuotiin esiin myöhemmin, kun keskityttiin projektinhallintaan. Ehkä Ruuska (1999 ja 2007), Pelin (2009) ja Lehtonen ym. (2006) mieltävät laadunvarmistuksen ja dokumentaation niin selkeästi osaksi projektien vaiheita, etteivät niistä erikseen maininneet. Tutkimusaineistossakaan ei suorasti tullut esille henkilökunnan näkemys laadunhallinnan tärkeydestä. He toivat sen sijaan esille seikkoja, millä laadunvarmistusta tehdään, kuten priorisointi, ennakointi ja suunnittelu. Näitä ilmeni toki myös kirjallisuudessa, mutta niitä ei varsinaisesti yhdistetty laadunhallintaan. Itse kuitenkin halusin tuoda esiin laadunvarmistuksen ja dokumentaation tärkeyden Lingolumin projektiprosessissa ja sen takia liitin ne mukaan projektiprosessikaavioon (ks. kuvio 5 s. 24). Halusin korostaa, kuinka laadunvarmistus ja dokumentaatio ovat osana jokaista projektin vaihetta ja ovat siten tärkeä osa projektinhallintaa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että käännösprojekti ei eroa yleisestä projektin käsitteestä juuri lainkaan ja käännösprojektin hallintaan sopii yleensä kaikki tutkimuksessa kirjallisuudessa esiin tulleet projektinhallinnan piirteet ja ominaisuudet. Kuhunkin lisättiin kirjallisuudesta selvinneiden piirteiden lisäksi ainoastaan yhden ominaisuudet, jotka olivat omien kokemusteni kautta havaittu. Käännösprojektin hallinnassa kohdatut yleiset poikkeustapaukset myös aiheuttavat sen, ettei perusprojektin ominaisuudet päde jokaiseen Lingolumin käännösprojektiin. Käännösprojektiä ei välttämättä tarvitse nimetä erityisprojektiä, sillä yhteisiä ominaisuuksia perusprojektin kanssa on niin paljon.

Käännösprojektin hallinta ei siis loppujen lopuksi eroa yleisestä projektinhallinnasta niin paljon kuin tutkimuksen alkaessa arvioitiin. Näin ollen tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että yleisestä projektinhallintakirjallisuudesta on hyötyä myös käännöstoimiston projektinhallinnassa, mutta kuitenkin vain pintapuolisesti. Käännösala on silti oma kenttensä, jossa yllämainittujen pienten eroavaisuuksien lisäksi esiintyy poikkeuksia projektien keskuudessa päivittäin. Nämä poikkeukset aiheuttavat sen, että yleistä projektinhallintaa ei voi yksinään soveltaa käännösprojektin hallintaan. Vasta käytännön työ opettaa kaikki muut käännösprojektin hallinnan sisältämät seikat (ks. kuvio 7 s. 57). Näin ollen mielestäni kirjallisuuteen tarvittaisiin teoksia käännösalan projektinhallinnasta sekä käännöstoimistoista projektiorganisaatioina, etenkin jos siksi, koska käännöstoimistot ovat viime vuosina yleistyneet ja jatkavat edelleen kasvuaan.

Käännösalan projektinhallintaa koskeva kirjallisuus olisi hyödyllistä myös projektiorganisaatiotyyppin määrittämisen vuoksi. Kuten luvussa 3.1. todettiin, täysin Lingolumia vastaavaa projektiorganisaatiota on hankala nimetä kirjallisuudessa esiintyneiden projektiorganisaatioiden joukosta. Lingolumista löytyi sekä projektiorganisaation, matriisiorganisaation että Management by projects -ajattelun ominaisuuksia. Lingolum sopii parhaiten näistä viimeisimpään eli niin sanottuun matriisiorganisaatiosta hieman pidemmälle vietyyn projektinhallintaorganisaatioon, mutta ei silti täydellisesti. Tutkielmassa käsitellyt projektiorganisaatiot on ehkä enemmän suunnattu konkreettisia tuotteita tuottaville organisaatioille, ei palveluja tarjoaville yrityksille. Lingolum ei myy asiakkailleen tuotetta, vaan palveluja. Tämä tuo ison eron yrityksen organisaatiotyyppin määrittämiseen.

Vaikka tutkielmassa saatiin selville kiinnostavia tuloksia, täytyy kuitenkin huomioida, että tutkielma perustui ainoastaan muutaman tutkijan näkemyksiin ja yhden käännöstoimiston toimintaan ja sen henkilökunnan näkemyksiin. Näin ollen tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia käännöstoimistoja ja niiden projektinhallintaa. Tästä syystä olisikin mielenkiintoista tutkia myös muiden käännöstoimistojen projektinhallintaa ja heidän projektinhallintahenkilökuntansa työtapoja. Kysely esimerkiksi eri käännöstoimistoille heidän toimintatavoistaan toisi arvokasta tietoa käännöstoimistojen toiminnasta. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, onko muilla käännöstoimistoilla samoja ongelmia kuin Lingolumilla, eli puutteita viestinnässä ja dokumentaatiossa sekä ohjeistuksessa. Entä kokevatko muut käännöstoimistot saavansa apua yleisestä projektinhallintakirjallisuudesta, vai ovatko he huomanneet tarvetta käännösalaä käsittelevän projektinhallintakirjallisuuden tuottamiselle.

LÄHTEET

Abdallah, Kristiina 2010a. Kääntäminen yhteistoimintana. Mitä kääntäjä odottaa prosessin muilta toimijoilta? Luento 1.10.2010. Kansainvälinen kääntäjien päivä. Tampereen yliopisto.

Abdallah, Kristiina 2010b. Translator's Agency in Production Networks. Teoksessa Tuija Kinnunen ja Kaisa Koskinen (toim.) *Translators' Agency*. Tampere: Tampere University Press, 11–46.

Ajmal, Mian M. 2009. *Managing Knowledge in Project-based Organizations. A Cultural Perspective*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Artto, Karlos, Martinsuo, Miia & Kujala, Jaakko 2006. *Projektiliiketoiminta*. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.

Berkun, Scott 2006. *Projektinhallinnan taito*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Englund Dimitrova, Birgitta 2005. *Expertise and Explicitation in the Translation Process*. John Benjamins Publishing Company, Amsterdam.

Esselink, Bert 2000. *A Practical Guide to Localization*. John Benjamins Publishing Company, Amsterdam.

Forsberg, Kevin, Mooz, Hal & Cotterman, Howard 2003. *Projektinhallinta – Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen*. Suomennos Jussi Arola. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Gouadec, Daniel 2007. *Translation as a Profession*. John Benjamins Publishing Company, Amsterdam. Saatavilla www-dokumenttina: <<http://helios.uta.fi:2065/lib/tampere/docDetail.action?docID=10176624>>.

Hackos, JoAnn T. 2009. *Managing Your Documentation Projects*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Harju, Anna 2008. *Kääntäjä käyttöohjeiden käytettävyyden parantajana*. Tampereen yliopisto, käännöstieteen (saksa) pro gradu –tutkielma. Saatavilla pdf-muodossa: <<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02365.pdf>>.

Heerkens, Gary R. 2005. *Project Management, 24 Lessons to Help You Master Any Project*. The McGraw-Hill Companies.

Hyväri, Irja 2007. *Project management effectiveness in different organizational conditions*. Helsinki School of Economics, Helsinki.

Kuitunen, Jenni 2009. *Käännösprojektien läpivienti prosessina*. Tampereen ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyöraportti.

Kuronen, Timo 1998. *Hajautettu dokumenttien hallinta. Johdatus tekstien ja dokumenttien käsittelyyn tietoverkoissa*. Luku 5. [WWW-dokumentti] <<http://herkules oulu.fi/isbn951425242X/html/c639.html>>. Luettu 24.4.2011.

Laamanen, Kai 2005. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Lagoudaki, Elina 2006. *Translation Memory systems: Enlightening users' perspective. Key finding of the TM Survey 2006 carried out during July and August 2006*. Translation Memories Survey 2006, Imperial College London. Saatavilla pdf-muodossa:
<<http://www3.imperial.ac.uk/portal/pls/portal/live/docs/1/7307707.PDF>>.

Lehtonen, Päivi, Lindblom Lassi, Korpinen, Santeri & Simonen Jouni 2006. *Projektisalkunhallinta – kehitystoiminnan strateginen johtaminen*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Lintukorpi, Anja 2008. *Laadun hallinta hajautetussa käänösprosessissa*. Tampereen yliopisto, käännöstieteen (englanti) pro gradu -tutkielma. Saatavilla pdf-muodossa:
<<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02318.pdf>>.

Lock, Dennis 1984. *Project Management*. Gower Publishing Company Limited, Aldershot, Hants, England.

Pelin, Risto 2009. *Projektihallinnan käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Peltonen, Aarne 1998. *Tuottava tehdas*. Luku 6. [WWW-dokumentti]
<<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/tuottavatehdas/tehdas6.html#8>>. Luettu 4.4.2011.

Rantanen, Henri 2007. *Project Manager's Role in localization projects – Localizing SSH Secure Shell*. Tampereen yliopisto, käännöstieteen (englanti) pro gradu -tutkielma. Saatavilla pdf-muodossa:
<<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01781.pdf>>.

Riihijärvi, Sini 2008. *Projektinhallinta dokumentointiprojekteissa: palveluntarjoajan näkökulma*. Tampereen yliopisto, käännöstieteen (englanti) pro gradu -tutkielma. Saatavilla pdf-muodossa:
<<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02780.pdf>>.

Ruuska, Kai 1999. *Projekti hallintaan*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Ruuska, Kai 2007. *Pidä projekti hallinnassa*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

SDL Language Technologies. Translation Memory. [WWW-dokumentti].
<<http://www.translationzone.com/en/translator-solutions/translation-memory/>>. Luettu 8.5.2011.

Vehmas-Lehto, Inkeri 1999. *Kopiointia vai kommunikointia? Johdatus käännösteoriaan*. Oy Finnlectura Ab. Yliopistopaino, Helsinki.

Wong, Zachary 2007. *Human Factors in Project Management: concepts, tools, and techniques for inspiring teamwork and motivation*. Jossey-Bass, San Francisco.

LIITTEET

LIITE I: Kyselylomake – kääntäjät

Kysely Lingolum Oy:n sisäisille kääntäjille

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää Lingolum Oy:n sisäisten kääntäjien mielipiteitä yrityksen projektinhallinnasta. Vastausten avulla luodaan uusi ja päivitetty projektinhallintaohje Lingolumin projektinhallintahenkilökunnan käyttöön. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Kyselyä toivotaan palautettavaksi joko tulostettuna laatupäällikön pöydälle isoon kirjekuoreen tai sähköisesti osoitteeseen katja.ilmonen@uta.fi 25.11.2009 mennessä.

Kiitos osallistumisestasi jo etukäteen!

SUKUPUOLI: NAINEN ___ MIES ___

PROJEKTINHALLINTA YLEISESTI

1. Mitä on mielestäsi hyvä/toimiva projektinhallinta, mitä se sisältää? Entä mikä erottaa mielestäsi hyvän projektinhallinnan huonosta?
 2. Mikä on mielestäsi tärkeintä projektinhallinnassa? Mitkä ovat mielestäsi projektinhallinnan tärkeimmät osa-alueet?
-

PROJEKTINHALLINTA LINGOLUM OY:SSÄ

3. Kuinka hyvin viihdyt työssäsi Lingolumissa asteikolla 1–5?
(1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)
4. Kuinka tyytyväinen olet Lingolumin projektinhallintaan tällä hetkellä asteikolla 1–5?
(1 = en lainkaan tyytyväinen, 5 = täysin tyytyväinen)
5. Kuinka paljon projektinhallintakäytännöt- ja toimintatavat vaikuttavat työviihtyvyyteesi?
6. Mitkä muut seikat vaikuttavat työviihtyvyyteesi?
7. Kommentoi Lingolum Oy:n projektinhallintaa. Mikä on mielestäsi hyvää, mikä tarvitsisi kehittämistä? Millaisia muutoksia mahdollisiin epäkohtiin toivoisit? (ota huomioon mm. tiedonkulku, projektitietojen merkitseminen projektinhallintasovellukseen, tiedostopakettien nimeäminen, sähköpostin otsikkokentän nimeäminen, projektin tietojen kertominen, työntekijöiden työtapojen yhtenäisyys, tuuraustilanteet, jne.)
8. Miten yhteistyö ja kommunikaatio kääntäjien ja projektinhallintahenkilökunnan välillä mielestäsi toimii?
9. Miten yhteistyö ja kommunikaatio projektinhallintahenkilökunnan välillä mielestäsi toimii?
10. Huomaatko eroja projektikoordinaattoreiden projektinhallintakäytännöissä? Tuoko joku asiansa esiin selkeämmin kuin joku toinen (työnkuva, ohjeet, deadline jne.)? Hankaloittavatko mahdolliset eroavaisuudet projektinhallintakäytännöissä työtäsi?

11. Onko työtä tarjoavalla koordinaattorilla vaikutusta siihen, kuinka mielelläsi otat työn vastaan?

12. Koetko tarpeelliseksi projektikoordinaattoreiden työtapojen yhtenäistämisen? Miksi?

13. Miten ja mitä erityisesti toivoisit projektinhallintahenkilökunnan viestivän sinulle kääntäjänä projektinhallinnan eri vaiheissa? Minkä tiedon koet vastaavasti turhaksi? (ota huomioon mm. työkyselyt, käänösvaihe, mahdolliset kysymykset, oikoluku, palautus, mahdolliset korjaukset jälkikäteen, asiakkaan palaute, jne.)

14. Miten itse opit talon tavoille? Oletko tyytyväinen aikoinasi saamaasi ohjeistukseen?

YLEISTÄ

15. Onko uuden projektinhallintaohjeen laatiminen mielestäsi tarpeellista? Miksi?

16. Mitä odotat uudelta projektinhallintaohjeelta? Toiveita, ehdotuksia?

17. Muita kommentteja/huomautuksia? Sana on vapaa!

KIITOS VASTAUKSISTASI! OLIT JUURI MUKANA KEHITTÄMÄSSÄ LINGOLUM OY:N UUTTA PROJEKTINHALLINTAOHJETTA!

LIITE II: Kyselylomake – projektinhallintahenkilökunta

Kysely Lingolum Oy:n projektinhallintahenkilökunnalle

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää Lingolum Oy:n projektinhallintahenkilökunnan mielipiteitä yrityksen projektinhallinnasta. Vastausten avulla luodaan uusi ja päivitetty projektinhallintaohje Lingolumin projektinhallintahenkilökunnan käyttöön. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Kyselyä toivotaan palautettavaksi joko tulostettuna laatupäällikön pöydälle isoon kirjekuoreen tai sähköisesti osoitteeseen katja.ilmonen@uta.fi 25.11.2009 mennessä.

Kiitos osallistumisestasi jo etukäteen!

PROJEKTIHALLINTA YLEISESTI

1. Mitä on mielestäsi hyvä/toimiva projektinhallinta, mitä se sisältää? Entä mikä erottaa mielestäsi hyvän projektinhallinnan huonosta?
2. Mikä on mielestäsi tärkeintä projektinhallinnassa? Mitkä ovat mielestäsi projektinhallinnan tärkeimmät osa-alueet?

PROJEKTIHALLINTA LINGOLUM OY:SSÄ

3. Kuinka hyvin viihdyt työssäsi Lingolumissa asteikolla 1–5?
(1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)
4. Kuinka tyytyväinen olet Lingolumin projektinhallintaan tällä hetkellä asteikolla 1–5?
(1 = en lainkaan tyytyväinen, 5 = täysin tyytyväinen)
5. Kuinka paljon projektinhallintakäytännöt ja -toimintatavat vaikuttavat työviihtyvyyteesi?
6. Mitkä muut seikat vaikuttavat työviihtyvyyteesi?
7. Miten yhteistyö ja kommunikaatio projektinhallintahenkilökunnan välillä mielestäsi toimii?
8. Miten yhteistyö ja kommunikaatio kääntäjien ja projektinhallintahenkilökunnan välillä mielestäsi toimii?
9. Kommentoi Lingolum Oy:n projektinhallintaa. Mikä on mielestäsi hyvää, mikä tarvitsisi kehittämistä? Millaisia muutoksia mahdollisiin epäkohtiin toivoisit?
(ota huomioon mm. tiedonkulku, projektitietojen merkitseminen projektinhallintasovellukseen, tiedostopakettien nimeäminen, sähköpostin otsikkokentän nimeäminen, kansiorakenteet, asiakastietojen löytyminen, työntekijöiden työtapojen yhteensopivuus/yhtenäisyys, tuuraustilanteet, jne.)
10. Koetko tarpeelliseksi projektikoordinaattoreiden työtapojen yhtenäistämisen? Miksi?
11. Miten ja mitä erityisesti toivoisit kääntäjien viestivän projektinhallintahenkilökunnalle projektinhallinnan eri vaiheissa? Minkä tiedon koet vastaavasti turhaksi? (ota huomioon mm. työkyselyt, käännösvaihe, mahdolliset kysymykset, oikoluku, palautus, mahdolliset korjaukset jälkikäteen, asiakkaan palaute, jne.)

12. Miten itse opit projektinhallinnan käytännöt Lingolumisissa? Oletko tyytyväinen aikoinasi saamaasi ohjeistukseen?

YLEISTÄ

13. Onko uuden projektinhallintaohjeen laatiminen mielestäsi tarpeellista? Miksi?

14. Mitä odotat uudelta projektinhallintaohjeelta? Toiveita, ehdotuksia?

15. Muita kommentteja/huomautuksia? Sana on vapaa!

KIITOS VASTAUKSISTASI! OLIT JUURI MUKANA KEHITTÄMÄSSÄ LINGOLUM OY:N UUTTA
PROJEKTINHALLINTAOHJETTA!

English Summary

Special features of project management from the viewpoint of a translation agency

Introduction

During the past two decades, working life has gone through substantial changes. Economic development and strong business fluctuations can be seen everywhere in the society. Due to organisational outsourcing, organisations collaborate with several vendors, suppliers, other organisations and co-operation partners. Work is done with many different parties and in many different countries, which makes organisations more complex. In order for business to boom, organisations need to invest more and more in inter-company coordination, flow of information, communication and supervision. Management is therefore more demanding in order for it to balance the increasing efficiency and cost savings. (e.g. Pelin 2009.)

Under these circumstances, projects have become more common a way to handle and manage tasks in work communities and this trend seems to continue. Projects are a competent, working method of carrying out unique tasks that have a predetermined objective. In Finland, there are countless companies and organisations whose business is based on projects and whose success and well-being is thus based on their ability to manage project. These kinds of companies are, for example, translation agencies, where the job ordered by a client is handled as a project, that is, as a translation project. As a phenomenon, translation agencies are rather new. However, they are becoming more common, since organisations seem to employ less and less full-time translators and purchasing translation services more commonly from translation agencies. (e.g. Ruuska 2007; Artto, Martinsuo & Kujala 2006; Vehmas-Lehto 1999.)

This thesis concentrates on project management in translation agencies. The purpose of the thesis is to find out the special features of translation project management and compare them with the special features of common project management. The purpose is also to ponder whether common project management literature can be utilised in managing translation projects. In order to gain these goals, the thesis studies common literature of projects and project management by, for example, Ruuska (1999 and 2007), Pelin (2009), Laamanen (2005) and Lehtonen, Lindblom, Korpinen & Simonen (2006). A translation agency Lingolum Oy (code name) operates as the research environment of the thesis. Thus the viewpoint of a translation agency is based on the projects, processes and project management of Lingolum. I worked as a project assistant at Lingolum for 16 months and I therefore have a wide knowledge, familiarity and experience in their translation project management.

Method and material

The thesis first got started by Lingolum's need to create a new, extensive project management guide for the project management personnel. I noticed the need for the guide when covering for project coordinators when they were absent. When covering a colleague at Lingolum, you work at the colleagues' desk, with their computer, email and files. The work methods and conventions of the project coordinators at Lingolum vary quite much, which made covering for them sometimes somewhat difficult. The situation was known at Lingolum as well and therefore it was decided that I began to establish a new project management guide for standardising the work methods and conventions of the project management personnel.

The best way to create a guide that would be suitable for Lingolum was to ask the personnel what they wanted. This was done by conducting a survey where the project management personnel and also the in-house translators were asked questions about working at Lingolum, about project management in common and in Lingolum, and about the new project management guide and what it should contain. At the time of the survey, the main emphasis of the thesis was still on creating the guide. After studying some of the literature and beginning to create the guide, an interest rose to specify special features of translation project management and therefore it was taken as the new aim of the thesis. However, despite the drastic change in the aim of the thesis, the answers received in the survey provided productive results concerning the new aim as well. Therefore, the survey was maintained as the method of the thesis and the questions of the survey operate as the research material.

Defining projects and translation projects

Projects can be divided into different categories, for example, in delivery projects and development projects. In delivery projects, which are also known as customer projects, the supplier carries out and delivers a project ordered by a customer. Without orders there are no projects. (Lehtonen et al 2006: 20–21.) The same applies to Lingolum, since its business is based on translation projects, which count among delivery projects. Development projects are, for example, inner-company projects carried out in order to improve or develop certain issues inside the organisation. (ibid. 21.)

A project is usually defined as a one-time work performance that has a beginning and an end, it does not last forever. It is a unique entity with a predetermined objective usually determined by the customer who orders the project. A project is carried out as group work with different vendors and suppliers within the

limits of fixed costs and a fixed schedule. Therefore it needs careful planning and anticipation before it is launched. (e.g. Artto et al 2006.)

Translation projects at Lingolum can be defined with similar qualities as the common project described above. They are temporary entities with a fixed budget and a set schedule. They are carried out as group work with project coordinators, translators, revisers and, when needed, with DTP personnel and IT support. Dozens of projects are managed each day, which means that a project coordinator manages several projects at the same time. Each coordinator has their own customers whose orders they manage from the beginning to the end.

Before reaching its goals, a project goes through various phases, a certain process. Simply said, a process consists of action, resources and the end product. There are many views about the phases of the process and their amount, but almost all theories contain four basic elements: *foundation*, *planning*, *implementation* and *closure*. These main phases contain different sub phases. Though a project is planned to proceed from one phase and sub phase to another, through a set process, the actual order of the phases and what they contain becomes clear only when the project is running. This is because unexpected changes are always possible in the projects life span. Sometimes the changes have great effects on the entire project, whereas sometimes they can be quickly adapted to. Therefore, there are always risks and uncertainties involved with projects. (e.g. Laamanen 2005 & Ruuska 1999)

At Lingolum, each project goes through Lingolum's *project process*, where the main phases are always the same: *idea*, *foundation*, *preparation*, *implementation*, *closure* and *possible follow-up phases*. The project starts with the idea of the project, which usually leads to foundation of the project. After this, preparations are made and when everything is ready, the project is carried out. When the project is finished, a closure is made and possible follow-up phase comes next, such as feedback from the client.

Lingolum's main phases contain different sub phases. For example, preparation phase contains file preparation, looking for suitable translator for the project and counting the price for the customer and vendor. The changes that occur in projects life span happen in the sub phases that are inside the main phases. There can, for example, be unexpected difficulties with the translation file at some point, or the source text might contain something unclear which needs to be clarified with the customer. It is not always clear that at which phase the project is at. This is because of overlapping, which caused difficulties also in creating the project management guide. Sometimes the translators have been booked already in the foundation phase and need not to be done again in the preparation phase. One of the sub phases is present

at every main phase of the project: *quality control and documentation*. Quality is controlled all the time from the beginning to the end and all necessary information is documented for later use.

In summary, altogether 16 features were listed as special features of a translation project according to the studied literature and my own experiences at Lingolum. These features are for example *life span, changes, phases, impermanence, independence, fixed budget, fixed schedule* and *subcontracting*. Only a couple differences to a common project were found. First, though translation projects are unique, they are also very much alike. Therefore one feature was added in the list according to my own experiences at Lingolum: *similarity between projects*. Because of this similarity, each translation project does not require careful planning, like projects usually do, since the project coordinator already knows the process the project needs and the resources to be used. Second, translation projects encounter exceptional cases very often. In these cases not all the features of a common project suit translation project, such as a fixed budget and a fixed schedule. Therefore, if a translation project is almost identical to a common project, is translation project management also similar to common project management?

Defining project management and translation project management

In order for the projects to reach their goals in time without exceeding the fixed budget, efficient project management is needed. Project management is about leading the project group for gaining the objectives of the project. Three aims can be named for project management. First, project management is about producing certain, predetermined products, or in the case of a translation agency, services. This includes also producing information for steering the organisation. Second, a project has a fixed budget which means that costs cannot overrun the budget. Third, a project has a set schedule, which means that the project needs to be ready on time. (Lehtonen et al 2006: 22.) As stated previously, these all apply to Lingolum as well, despite some exceptions. However, producing information for steering the organisation, mentioned in the first aim, is a matter of communication, in which area Lingolum has some difficulties. That is one of the reasons why the project management guide is needed. When work methods are similar, unnecessary work decreases and due to this also communication becomes easier and faster.

Communication is a vital part of project management. It is both a resource and a tool. The entire management, coordination and supervision process depends on communication. (Ruuska 1999: 57.) Communication plays a significant role in Lingolum as well, especially in the project management department and also between different departments, though there are still improvements to be made. Without communication no projects could be managed. In addition to project management team, fluent communication is also expected from the vendors and other co-operation partners. The translators for

instance need to be able to communicate clearly, if they have, for example, something to comment about the project. Communication is also important in the orientation of new employees. Orientation concerns also the ones who have been employed longer. They need to know what is going on in the company, such as new methods and responsibility areas. This kind of information can be communicated for example in the form of different guidebooks, of which the new project management guide for Lingolum is a good example. Meetings and negotiations are important communication tools as well, also in Lingolum.

One very important means of communication is documentation, which therefore is a vital part of project management. It is, for example, a means to control quality and it makes it possible to learn from projects and utilise the information later on. (Artto et al 2006: 234–235.) Documentation also releases employees from the burden of remembering. They can simply have a look at the documented information whenever they need it. (Berkun 2006: 87.) In Lingolum, the main means of documentation is Prostep (code name), a project management data base system where important information about, for example, projects, clients, vendors and meetings is stored. Through Prostep it is possible to manage and follow projects, since almost all the necessary information can be stored in the system. In addition to Prostep, some information is also documented in the project coordinators' emails and computers.

For the documented information to be easily found and utilised, it is important to have well-defined rules about what to document, where and how. Rules are needed in project management overall to ensure that the work methods and conventions of the personnel are similar. With similar work methods project management is more fluent, faster and easier. Some standards and handbooks have been created for project management, but they can rarely be applied to organisations without any adjustments. Therefore many organisations have constructed a project management model of their own, which suits their organisation and business culture. This is also the purpose of Lingolum's new project management guide.

In analysing the research material that consisted of the view points of eight project management employees and seven translators, same main features of project management were found as mentioned above: *communication*, *documentation* and *coherent work methods*. These are all important and vital parts of project management in every organisation. The respondents mentioned communication, for example, in the importance of asking if something is unclear and commenting if something seems to be wrong. They emphasised coherent work methods mostly in documentation and email conventions.

The translators also pointed out the importance of *feedback* as a part of project management. In their opinion it is important to receive all the feedback the customer might have given on the translation project. Project management personnel did not mention this in their answers, but they did wish to receive more

feedback from the translators about the translation and about the customer's comments, if there are any. Thus, both groups mentioned feedback, but in different points of view. Feedback belongs to the follow-up phase of the project, which was mentioned by some researchers as well in the studied literature, but it was not emphasised as a feature of project management.

The translators and project management team did bring up other features of translation project management as well in their answers, such as maintaining good relations with the customers, vendors, IT support and the management. Features which they did not clearly express and which were encountered in the studied literature or observed according to my personal experiences at Lingolum, were *quality control*, *project process* and *people management*. This does not mean that they do not see these as features of translation project management, they just probably did not remember to mention these in the open questions.

Conclusion

Translation project management includes many phases and sub phases and has several features. According to the studied literature, research material and my personal observations and experiences working at Lingolum, the following special features were appointed to translation project management: *people management, group work, maintaining relationships, fluent communication/flow of information, fluent documentation, clear goals, planning, schedule, project process: phases, follow-up phases, functional systems and software, coordinator's qualities (anticipation, prioritisation, organising, reachable, technical skills), quality control, coherent rules/work methods*.

The three main features of translation project management according to the studied literature, the research material and my own experiences were communication, documentation and coherent work methods. These are all prerequisites for project management to work in any field. In order to enhance and develop all these areas, a project management guide was created for Lingolum Oy as a by-product of this thesis. With coherent working conventions also documentation and communication get easier, more organised and more fluent. The guide turned out to be a 39-page-long manual about the phases and sub phases of Lingolum's project process. In addition to the guide, a couple pages long quick guide was also created. An interesting subject for further study would be to investigate the effects of the guide in Lingolum's project management. Were the goals of the guide reached and how has the guide affected Lingolum as a whole?

The listed 14 features show that translation project management does not differ much from the common project management studied in the thesis, likewise the translation project did not differ much from a common project. However, one substantial difference was found. The researchers did not mention quality control and documentation as part of the process that a project goes through. They did bring up documentation as part of project management, but not specifically as part of projects life span, and quality control was not specifically mentioned at all. Perhaps they saw it as stating the obvious and therefore left it unmentioned. According to my own observations and experiences at Lingolum, I wanted to include quality control and documentation in Lingolum's project process, since these two are present in every phase of the project. Therefore, they are both an important part of translation project management.

As a result of the study, translation project management was found to be very similar to common project management. Therefore, it can be stated as a conclusion of the thesis that common project management literature can be utilised in translation project management, but only superficially. It does not go deep enough into translation project management and to all the exceptions that a translation project often encounters, and this is of course not even expected since it deals with common project management. Project management in producing services rather than products is also somewhat different. Therefore, in my opinion, it would be useful to produce literature specifically for translation project management.

Though interesting results were gained in the thesis, it still needs to be taken into account that they are based on the views of only few researchers and on one translation agency and the viewpoints of its personnel. Therefore, the results cannot be generalised to concern all translation agencies and their translation project management. Another interesting subject for further study would be to explore project management in other translation agencies and to investigate what kind of work methods their personnel has and how coherent they are.