

Projekt zavedení normy Deutsches Institut für Normung - DIN 2345 v Překladatelské agentuře Zelenka

Bc. Pavla Nebuchlová



RESUMÉ

Anotace česky

Ve své diplomové práci si kladu za cíl vyprojektovat návrh na zavedení jakostní normy pro překladatelství Deutsches Institut für Normung - DIN 2345 v překladatelské agentuře Zelenka. Norma DIN 2345 je zaměřena na překladatelství a její implementace v překladatelské agentuře výrazně přispívá ke zlepšení celkové kvality překladatelských produktů.

V první části je zpracována literární rešerše z dané oblasti a formulovány teoretická východiska pro zpracování analýzy. V analytické části je detailně rozpracován současný stav řízení projektů v překladatelské agentuře Zelenka. Na základě poznatků ze situační analýzy jsou navržena konkrétní návrhy pro zlepšení stávající situace. Vybraný prvek ideového záměru je propracován v projektovém řešení. V závěrečné části jsou zhodnoceny přínosy projektu a formulována doporučení, která plynou z daného projektového řešení.

Anotace anglicky

The aim of my diploma work is to design and implement the Deutsches Institut für Normung - DIN 2345 quality norms in the Zelenka Translation Agency. The DIN 2345 norm is aimed at translations and its implementation within the agency significantly contributes to the overall improvement of all translation products.

The first part presents a prepared literary research from the given area and formulates technological basis for processing the analysis. The analytical part has a detailed outline of the present status of project management within the Zelenka Translation Agency. Based on data from the situation analysis, specific solutions have been offered to improve the current situation. The selected element of the idea's intent is worked out in the project solution. The conclusion evaluates the project's benefits and formulates recommendations, which stem from the given project solution.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Doc. Ing. Romanovi Bobákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné informace a připomínky, které mi při zpracování diplomové práce poskytl.

Dále bych chtěla poděkovat za ochotu a solidaritu Agentuře Zelenka a všem jejím zaměstnancům, zejména pak mému externímu konzultantovi panu Ing. Markovi Kolajovi za ochotu a praktické rady při získávání podkladů pro tuto práci.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 10. května 2005

.....
Vlastnoruční podpis

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala diplomová práce, jejíž název je uveden v práci a jejíž data byla v práci využita, nesouhlasí se zapůjčením práce třetí osobě.

.....
Podpis odpovědného zástupce
organizace

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 TEORIE PŘEKLADU	10
1.1.1 O dnešní teorii překladu	10
1.2 LINGVISTIKA	10
1.2.1 Lingvistický pohled na problematiku překládání	11
1.2.2 Lingvistika překladu	11
1.3 MODEL PŘEKLADATELSKÉ PRÁCE	12
1.4 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	13
1.4.1 Definice procesů	14
1.4.2 Procesní model	14
1.4.3 Poskytování služby jako procesní model	16
1.4.4 Hodnocení jakosti poskytovaných služeb	17
1.5 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	18
1.5.1 Základní pojmy projektového řízení	18
1.6 EFQM EXCELLENCE MODEL	22
1.6.1 Základní filosofie modelu EFQM	23
1.7 QUALITY MANAGEMENT	27
1.7.1 International Organization for Standardization	27
1.7.2 Normy ISO	28
1.7.3 Obsah ISO 9000	29
1.7.4 Norma DIN 2345	29
1.7.5 Obsah DIN 2345	30
1.8 DIN 2345 A ISO 9000	31
II. PRAKTICKÁ ČÁST	33
2 ANALYTICKÁ ČÁST	34
2.1 PŘEKLADATELSKÁ AGENTURA ZELENKA	35
2.1.1 Představení překladatelské agentury Zelenka	35
2.1.2 Základní služby Agentury Zelenka	35
2.1.3 Doplnkové služby	36
2.1.4 Organizační struktura	38
2.1.5 Zaměstnanci Agentury Zelenka	38
2.1.6 Současný stav a perspektivy odvětví	39
2.1.7 SWOT analýza	39
2.2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	41
2.2.1 Dokumentace projektu	41

2.2.2	Poptávka a cenová kalkulace.....	43
2.2.3	Průběh překladatelského projektu	46
2.3	HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	50
2.3.1	Proces výběru překladatele.....	50
2.4	MANAGEMENT KVALITY	54
2.4.1	Politika jakosti.....	54
2.5	ADMINISTRAČNÍ SYSTÉM.....	55
2.6	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	56
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	57
3	PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ.....	58
3.1	DIAGNÓZA PROJEKTU	58
3.2	DEFINOVÁNÍ PROJEKTU	59
3.3	PROJEKT ZAVEDENÍ NORMY DIN 2345.....	60
3.3.1	Organizační struktura	60
3.3.2	Výběr překladatele	61
3.3.3	Poptávka, cenová nabídka, potvrzení projektu.....	62
3.3.4	Překladatelský projekt.....	64
3.3.5	Vlastnosti cílového textu.....	65
3.3.6	Korektura a revize	67
3.4	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	69
3.4.1	Nákladová analýza	69
3.4.2	Zhodnocení přínosů projektu	70
	ZÁVĚR.....	71
	SUMMARY.....	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	75
	SEZNAM TABULEK	76
	SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

V dnešní době globalizace ekonomiky je efektivní vícejazyčná komunikace stále důležitější neodmyslitelnou součástí aktivit při ovládnutí zahraničních, ale i tuzemských trhů. Otevřený globální trh je specifíkem současné doby a podstatně se v něm mění povaha podnikání. Má-li být organizace konkurenceschopná, musí opustit tradiční organizační struktury a nevyhovující metody řízení. Z hlediska vnějších vztahů musí být orientována na zákazníka a řízena požadavky trhu. Z hlediska vnitřních principů musí být zaměřena na procesy a orientována na týmovou práci.

Každý podnik, organizace či instituce se dnes snaží vytvořit a zavést takové procesy, které dovolí co nejefektivněji využít disponibilní zdroje a současně umožní co nejpružněji reagovat na požadavky z okolí. Prvotním cílem projektů musí být změna. A to nejen změna některých procesů či jejich složek, ale změna celého komplexu, celku. Už nestačí přestruovat systémy známým reengineeringem, nýbrž je zapotřebí integrovat řešení, aby vznikl nový základ jak pro současnou povahu procesů, tak pro jejich řízení.

Současná doba nás často staví do situací, kdy musíme realizovat rozsáhlé projekty. Chaotický způsob řízení projektů je dnes nahrazován projektovým řízením, které využívá efektivní metody, zajišťující úspěšné ukončení projektů. Moderní projektové řízení vyžaduje, aby operativní řízení projektu obsahovalo nejen jakostní podávání zpráv projektovému týmu o skutečném stavu projektu, ale i o budoucím vývoji projektu.

Ve své diplomové práci si kladu za cíl vyprojektovat návrh na zavedení jakostní normy pro překladatelství DIN 2345, která by byla přínosem pro řízení projektů v překladatelské agentuře Zelenka. Aby tohoto cíle mohlo být dosaženo, je nutné poznat firmu z různých hledisek. Situační analýze bude věnována druhá kapitola diplomové práce, analytická část, která umožní zjistit skutečný stav projektového managementu ve firmě. Ze situační analýzy vyplynou tzv. úzká místa, která se stanou prostorem pro projektové řešení. Při řešení diplomové práce budu postupovat podle stanovených zásad pro zpracování a využití metod deskripce, analýzy, syntézy a modifikace. Bude provedeno vyhledání faktů, údajů a informací z literárních a dalších dostupných pramenů, dále bude následovat výše zmíněná analýza současné situace a syntéza poznatků. Na jejich základě formuluji ideový záměr racionalizace projektu. Po návrhu a zpracování projektu přistoupím k jeho verifikaci a v závěru se pokusím zdůvodnit efektivnost navrhovaného řešení spolu se závěrečnými doporučeními.

Stěžejní oblast diplomové práce tvoří problematika projektového managementu a procesního řízení. Teoretická část práce je koncipována tak, že každému z témat je věnována kapitola, ve které je zpracována literární rešerše dané problematiky. V analytické části je věnován velký prostor pro znázornění projektového řízení v praxi, včetně plánování, dokumentace, použití patřičných softwarových programů apod. V projektové části dochází na základě syntézy poznatků z analytické

části k formulaci návrhů na zlepšení, zpracování ideového záměru racionalizace a vyprojektování řešení vybraného prvku ideového záměru.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Teorie překladu

Každý z nás se denně setkává s přeloženými texty. Zprostředkovávají nám čtenářské zážitky, doléhají na nás v podobě agenturních zpráv z novin, rozhlasu i televize, lákají na obalech cizokrajného zboží. Překlad je jevem tak starým, jak stará je lidská kultura, a proto není divu, že se stal dávno předmětem bádání.

Překládat znamená pracovat nejen s jazykem cizím, ale především mateřským, proto se dnes o překlad a jeho teorii zajímají ve zvýšené míře lingvisté. Chtějí vědět, k jakým jazykovým operacím při překladu dochází, jaké jsou výsledky a jaké z toho plynou závěry pro jazykovědné poznání. [1]

1.1.1 O dnešní teorii překladu

O teorii překladu se mluví od minulého století. Také u nás už v oné době vznikaly jednotlivé práce, jež měly převážně charakter empirický, zobecňovaly tedy překladatelskou zkušenost. Prakticky teprve v první polovině našeho století nabylo myšlení o překladu výrazně teoretické povahy a badatelé si začali jasněji uvědomovat dvojí přístup ke zkoumání překladu – literárně estetický a jazykovědný.

V polovině našeho století se v rámci tzv. obecné teorie překladu již zcela jasně rýsovaly dvě vývojové linie, literárně vědecká a jazykovědná. Jazykovědná orientace dostala název lingvistika překladu neboli lingvistická teorie překladu, příp. translativní lingvistika. Brzy začala být jedinou orientací v bádání o překladu, tj. obecnou teorií překladu.

Obecná teorie překladu neboli translatologie je mezioborová disciplína. Náзор na její mezioborovou povahu se však měnil a stále mění s rozvojem a diferenciací jednotlivých vědních disciplín. V současném stadiu vývoje obecné teorie překladu je nesporné, že jazykovědná analýza textu překladu v konfrontaci s textem originálu je aspektem základním a zároveň výchozím. [1]

1.2 Lingvistika

Lingvistika, česky vyjádřeno jazykověda, je věda, která se zabývá jazykem. Protože je ale jazyk velmi složitý útvar, a také proto, že jazyků existuje velké množství, dělí se lingvistika do řady dílčích disciplín. Pro toto dělení máme k dispozici dvě základní hlediska:

- 1) kterými jazyky se dílčí disciplína zabývá – rozlišujeme tedy např. bohemistiku, anglistiku, sinologii, japanologii,

- 2) kterou složku jazyka studuje - rozeznáváme fonetiku a fonologii, gramatiku jazyka a slovní zásobu.

Další obory zkoumají určité specifické stránky jazyka. Mezi tyto obory patří např. dialektologie (studuje nářečí), stylistika (zkoumá styl jednotlivých autorů) nebo etymologie (zkoumá původ slov). [2]

Po stručném úvodu do teorie překládání a lingvistiky se budu věnovat podstatě procesu překládání v rámci lingvistického pohledu na problematiku překládání.

1.2.1 Lingvistický pohled na problematiku překládání

Překlad je charakterizován jako komunikační proces, tj. dekodování a překódování informace, jejímž nositelem je jazyk jako přirozený systém. Překlad jakožto kulturní fenomén má tři stránky, a tak můžeme sledovat a analyzovat:

- a) překlad (překládání) jako činnost,
- b) překlad jako výsledek (text),
- c) překlad jako prostředek komunikace (mezijazykové, mezikulturní).

Jazykověda (lingvistika) – s využitím svého moderního pojmového systému – přispívá tedy v obecné teorii překladu k:

- přesnějšímu propracování metodologie,
- rozšiřuje předmět teorie překladů na všechny druhy překladových textů (zajímá se tedy i o překlad odborný, nikoliv jen o texty literární),
- usiluje o komplexní analýzu překladu jakožto procesu. [1]

Lingvistika obecně definuje překlad jako převedení, přetlumočení textu do jiného jazyka.

1.2.2 Lingvistika překladu

Lingvistika překladu je nově se konstituující dílčí jazykovědná disciplína, která sleduje obdobný cíl jako již stabilizovaná kritika překladu. Lingvistika překladu vychází od jednotlivého problému, a problémy se snaží propojovat a zobecňovat. Opírá se při tom o tři základní složky, kterými jsou:

- a) konfrontační typologie – jde o řešení mezijazykových vztahů, přístupu k dané problematice,
- b) lingvistika textu – definuje překlad jako sekundární text,
- c) teorie komunikace – chápe a popisuje překlad jako specifickou formu komunikace.

Lze říci, že smyslem lingvistiky překladu je stanovit, analyzovat a popsat systémové základy překladatelské praxe, a to se zřetelem k jejich textové realizaci. [1]

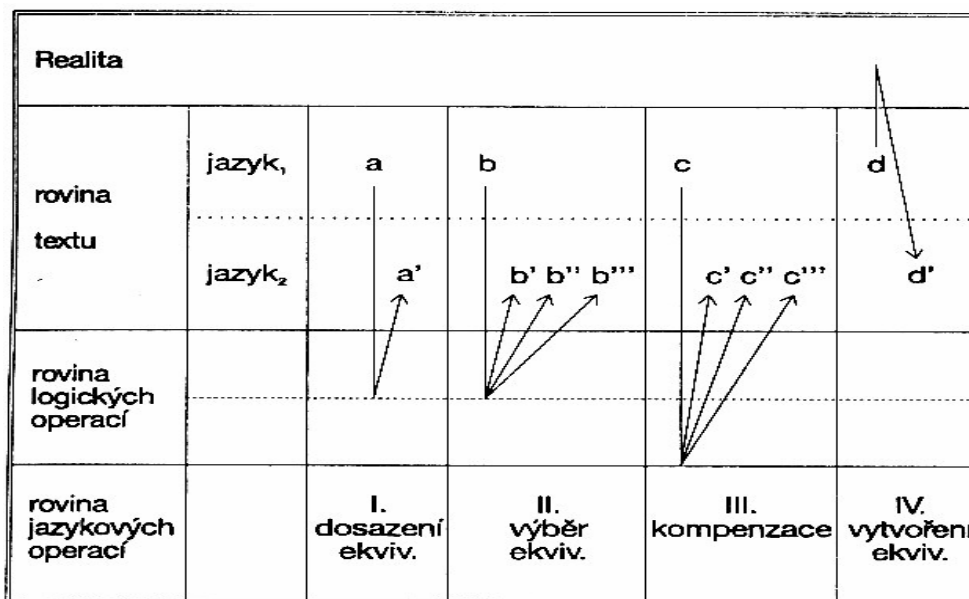
1.3 Model překladatelské práce

Podstatou každé jazykové činnosti je analyticko-syntetický postup (pochopení, zpracování a předání informace). Tento postup však v překladatelské činnosti vystupuje do popředí pouze u některých typů operací. V jiných operacích může být nahrazen činností jednodušší, tj. vybavováním ekvivalentů.

Na základě analyticko-syntetického postupu při formulaci překladu je postaven model překladatelské práce, který vychází z těchto předpokladů:

- a) máme text v jazyce, který známe, dovedeme text členit, obecně mu rozumíme po prvním přečtení, provedeme jazykovou analýzu zpravidla orientačním čtením a vymezíme konkrétní problémy daného textu,
- b) překládáme do mateřštiny, kde máme dobrou znalost i náležité asociační zázemí (představa o frekvenci slov, jejich stylistice, standardu apod.),
- c) pro rozčleněný text v jazyce₁ hledáme a dosazujeme postupně ekvivalenty v jazyce₂.

Model překladatelské práce s vymezením čtyř základních typů operací (postupující dle složitosti) je schematicky znázorněn na obrázku č. 1.



Obr. 1. Model překladatelské práce [1]

Jak lze vidět na obrázku, rozeznáváme: rovinu reality, rovinu textu (jazyk₁ a jazyk₂), rovinu logických operací, rovinu jazykových (mezitextových) operací = překladatelských postupů. Textové jednotky v jazyce₁ označujeme a,b,c..., jejich ekvivalenty v jazyce₂ pak jsou a', b', c'.

Celou kapitolu o překládání a teorii překládání uzavřu charakteristikou a definicí překládání.

První je charakteristika překladu profesorky Zlaty Kufnerové: „Překládání lze charakterizovat jako činnost, jejíž hlavní linii tvoří oscilace mezi dvěma póly. Mezi dvěma texty (originálem a překladem), mezi funkcí receptora překladu a produktora překladu, mezi informací explicitní (v textu originálu vyjádřenou) a implicitní (v textu originálu nevyjádřenou), kterou je třeba dodat, upřesnit.“ [1]

A.D. Švejner definuje překládání takto: „ Je třeba počítat s tím, že překlad není pouhé překódování výchozího textu v text výsledný. Je to i jisté přeorientování textu na jiného čtenáře. Je to uzpůsobení textu tak, aby byl přijatelný nejen pro jinojazyčné čtenáře, nýbrž i pro příslušníky jiné kultury.“ [1]

1.4 Procesní řízení

Procesní přístup je považován za základ perspektivního úspěšného podnikového řízení. Zatímco stále ještě přetrvávající funkční řízení je založeno na dělbě práce, kdy výrobní procesy

jsou rozloženy na jednoduché činnosti, procesní řízení je budováno na principu integrace činností do ucelených procesů. [7]

Procesní model řízení organizace představuje v současnosti v souvislosti s normami ISO řady 9000:2000 další východisko pro management v oblasti zvyšování kvality a podnikatelské výkonnosti organizace.

1.4.1 Definice procesů

Podle normy ISO 9000:2000 je proces definován jako systém činností, který využívá zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy, jež mají efekt u zákazníka. Výstupem z procesu je výrobek nebo poskytnutá služba. [6]

Další definice procesu je podle prof. Fialy, předního českého odborníka v oblasti managementu jakosti: „...proces je účelně naplánovaná a realizovaná posloupnost činností, jimiž za pomoci odpovídajících zdrojů probíhá v řízených podmínkách transformace vstupů na výstupy“. [6]

Na závěr této části uvedu jinou definici: „... proces je množina jedné nebo více propojených činností společně přispívajících k dosažení podnikového cíle, obvykle ve vazbě na organizační strukturu, která definuje funkční role a vztahy.“ [7]

Definice procesů můžeme v literatuře najít mnoho. Všechny ale obsahují stejnou podstatu – logické propojení činností, které se podílejí na realizaci podnikového cíle.

1.4.2 Procesní model

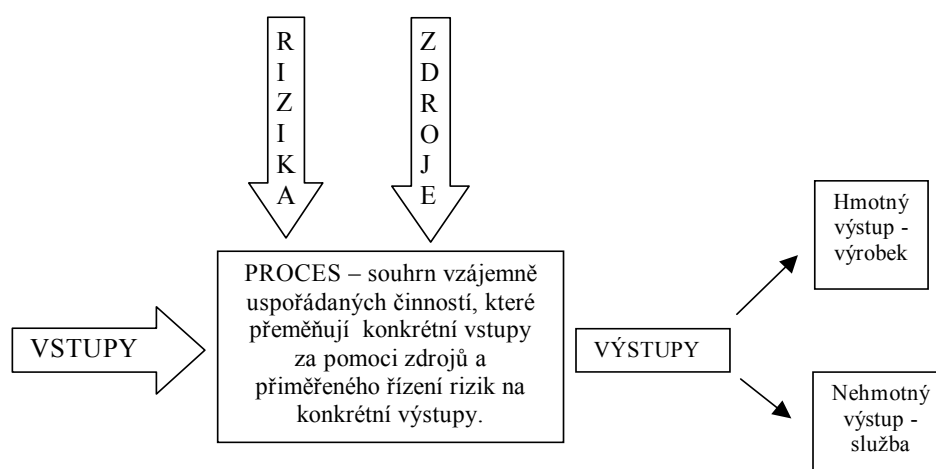
Procesní přístup vychází z předpokladu, že příčinou nevyhovujících ekonomických výsledků jsou špatně probíhající procesy. Proto je třeba všechny procesy zefektivnit a eliminovat ty, které nepřinášejí přidanou hodnotu pro zákazníka. [6]

Při tvorbě procesního modelu se vychází z následujících základních tezí:

- nejprve se definují hlavní procesy, které naplňují strategické cíle firmy a podílejí se na vzniku produktu a tím tedy na vytváření přidané hodnoty,
- dále se identifikují vedlejší (nazývané též podpůrné) procesy, které se na vzniku produktu nepodílejí přímo, ale jejich výstupy jsou nezbytné pro realizaci procesů hlavních (tyto procesy vytvářejí prostředí pro hlavní procesy),

- následuje eliminace procesů, které nemají opodstatnění, nepřidávají hodnotu, jsou duplicitní, ztrátové či zbytečné,
- do existujících procesů (hlavních i vedlejších) je třeba doplnit činnosti chybějící a inovovat činnosti prováděné neefektivně.

Na obrázku č. 2 je znázorněn obecný model procesu, na jehož základě stojí výše uvedené základní teze. Obecně platí, že základem procesního řízení je nedovolit vzniku produktů, které nemají efekt pro zákazníka. Procesní přístup je zřetelně zaměřen na prevenci. [7]



Obr. 2. Obecný model procesu [6]

Na závěr kapitoly stručně zrekapituluji základní teze a východiska procesního modelu řízení organizace:

- vnímání vnitřních procesů organizace jako jednotlivých dílčích článků hodnotového řetězce, který vytváří přidanou hodnotu pro zákazníka, kterou zákazník na výstupu ocení,
- definování požadavků na jednotlivé procesy v návaznosti na cíle a strategii organizace,
- stanovení měřitelných parametrů a ukazatelů jednotlivých vnitřních procesů,
- vnímání procesů jako souboru logicky uspořádaných činností, kde jsou stanovena kritická místa a rozpoznána rizika, která mohou ovlivňovat efektivnost výstupů,
- definování zpětných vazeb procesů,
- vnímání systému řízení jakosti jako nezbytné součásti, ve kterém se utvářejí základní předpoklady pro kvalitní řízení organizace jako celku. [6]

1.4.3 Poskytování služby jako procesní model

V této části se zaměřím na procesní model služeb a hodnocení jakosti služeb, protože to považuji za podstatné z hlediska hlavního cíle překladatelské agentury Zelenka, kterým je právě poskytování služeb.

Důležité je od samého začátku správně chápat službu jako celek. Zejména pak je důležité její procesní vnímání a vidění.

Definice služby dle normy ISO 9000:2000 je: "...Služba, nehmotný výrobek, který je výsledkem alespoň jedné činnosti provedené na rozhraní mezi dodavatelem a zákazníkem". [6]

Zobecněná definice služby dle ISO 9000:2000 charakterizuje službu jako činnost, kterou dodavatel splňuje potřeby zákazníka. [6]

Na tomto místě se odvolám na obrázek č. 2 - Obecný model procesu, na straně 15. Vedle vymezení služby a jeho nehmotných výsledků je rovněž důležité v základních souvislostech pochopit i další vstupy, které do procesu vstupují.

Zdroje procesu

Zdroje procesu představují většinou investice do různých oblastí, např. do zařízení, informačního systému, zaškolení personálu, nových technologií atd.

Rizika procesu

Každý proces poskytování služby má i svá rizika. Jedná se o aspekty, které mohou zásadním způsobem ovlivnit jakost daného procesu (viz Obr. 3). Řízení rizik patří mezi základní manažerské činnosti. Obecně platí, že míra rizika daného procesu je tím větší, čím méně jsou nám jednotlivé aspekty rizika známy. [6]

<i>Rizika daného procesu</i>
Strategická rizika
spojená s daným podnikatelským prostředím
rizika vyplývající z konkurence
rizika vyplývající z požadavků zákazníka
rizika spojená s vývojem, inovacemi
rizika spojená s legislativou, hospodářstvím a situací v daném regionu
Obchodní rizika
rizika spojená s distribuční sítí
rizika spojená s výkonností
rizika spojená se znalostmi a odhadem chování trhů
rizika spojená se špatným odhadem zákaznického rozhodování
Operativní rizika
rizika spojená s vlastním řízením jednotl. procesů poskytování služeb
rizika spojená s hodnotovým řetězcem
rizika spojená s nekompetentností zainteresovaných pracovníků
rizika spojená se systémem řízení organizace

Obr. 3 Rizika procesu [6]

1.4.4 Hodnocení jakosti poskytovaných služeb

Služby jsou činnosti, kterými dodavatel uspokojuje potřeby zákazníka. Jakost musí být hodnocena vždy z pohledu zákazníka. Při hodnocení je třeba vycházet ze skutečných názorů zákazníků a ne z představ organizace o přáních zákazníků. Měřítkem úspěchu je právě jakost vnímaná zákazníkem. Jakost služby má 2 dimenze:

- technická jakost – je výsledkem výrobního procesu služby,
- funkční jakost – vyplývá z procesu interakce mezi zákazníkem a podnikem

V tabulce č. 1 jsou uvedeny jednotlivé aspekty které ovlivňují potřeby a očekávání zákazníků:

<i>Jednotlivé aspekty, které ovlivňují potřeby a očekávání zákazníků</i>	
Kritické faktory	Kvalita nabízené služby Dodržení sjednaných dodacích lhůt Význam služby u zákazníka Cena a její přiměřenost
Taktické faktory	Pružnost a reakce na mimořádné požadavky Rychlost a způsob řešení reklamací Dodržení specifikace požadovaného zboží Servis, spolupráce, poradenství Schopnost uspokojit zákazníka JIT Spolehlivost poskytovatele služeb
Strategické faktory	Snadnost, dostupnost, komunikace Úroveň, forma spolupráce se zákazníkem Profesionalita pracovníků Ochota vytvářet strategické aliance
Podpůrné faktory	Možnost kontaktů s vedením poskytovatele Způsob balení produktů Dostupnost na trhu pro zákazníka Elektronická dostupnost, komunikace

Tab. 1. *Aspekty, které ovlivňují potřeby a očekávání zákazníků [6]*

1.5 Projektový management

V současné době se v podnicích provádí velká část činností formou projektů, jež jsou často rozhodující součástí strategického řízení podniku. Cílem může být zavedení nového výrobku (služby), instalace nového investičního zařízení, modifikace procesu, reorganizace prostor aj. Projekt představuje tedy organizované úsilí k dosažení určitého cíle. Řízení projektu je mnohostranná záležitost. V následujících podkapitolách se budu věnovat procesem přípravy, plánování a řízení projektů.

1.5.1 Základní pojmy projektového řízení

Projekt

Na úvod kapitoly, kde vymezíme základní pojmy projektového řízení, uvedu dvě nejvýstižnější a nejpoužívanější definice projektu.

„Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji“ [Rosenau, 2000]

„Projekt je jedinečná soustava činností směřujících k předem stanovenému a jasně definovanému cíli, která má určený začátek a konec, která vyžaduje spolupráci různých profesí,

váže jejich kapacity a jejich úsilí, a využívá pro vytvoření cílových výstupů informace, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí “. [Staníček, 2004]

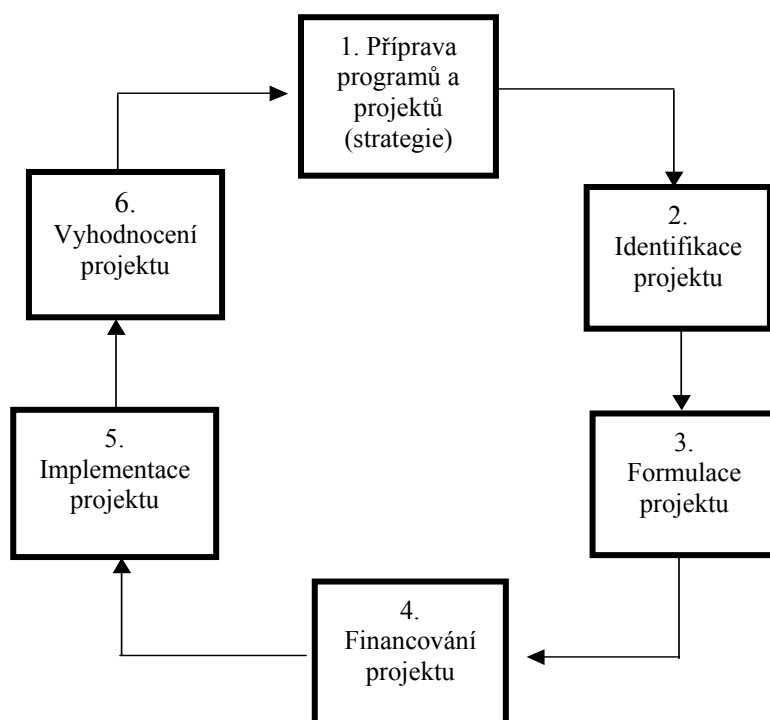
Vlastnosti projektu

Existují čtyři typické znaky projektů, které, pokud se vyskytnou společně, odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností. Jsou jimi:

- jedinečnost – každý projekt se provádí pouze jednou,
- cíle projektu – projekty mají trojrozměrný cíl, což znamená současné splnění požadavků, tzv. **trojimperativu** (specifikace provedení – CO, časový plán – KDY, náklady na provedení jednotlivých činností – ZA KOLIK)
- zdroje – každý projekt se realizuje pomocí zdrojů (lidské, finanční, materiállové),
- realizace v rámci organizace.[8]

Projektový cyklus

Řízení projektového cyklu je způsob, jakým jsou programy a projekty připravovány, realizovány z hlediska komplexních požadavků na stanovenou strategii a cíle programu, právní, finanční a technické předpisy. [8]



Obr. 4. Projektový cyklus [8]

Řízení projektů

Řízení projektů je proces realizování jednotlivých úkolů, které jsou definovány v plánu projektu. Samotné řízení spočívá v porovnávání požadovaného stavu se stavem současným a zabývá se návrhy korekce odchylek tak, aby došlo k naplnění cílového stavu projektu. Cílem řízení projektu je dosáhnout souladu v rámci trojimperativu projektu : Výstupy, Náklady, Čas. [8]

Řízení projektu vyžaduje pět odlišných manažerských činností, a proto ho lze velmi jednoduše uspořádat do struktury jako proces sestávající se z pěti kroků:

1. Definování projektu – definování projektových cílů.
2. Plánování – specifikace provedení, časový plán a finanční rozpočet projektu.
3. Vedení – řízení lidských, materiálových a finančních zdrojů.
4. Monitorování – kontrola stavu a postupu projektových prací, zjistit včas odchylky od plánu a jejich korekce.
5. Ukončení – ověření, že hotový úkol odpovídá aktuální definici toho, co se mělo udělat.

Detailněji rozpracovaný postup řízení projektu je následující:

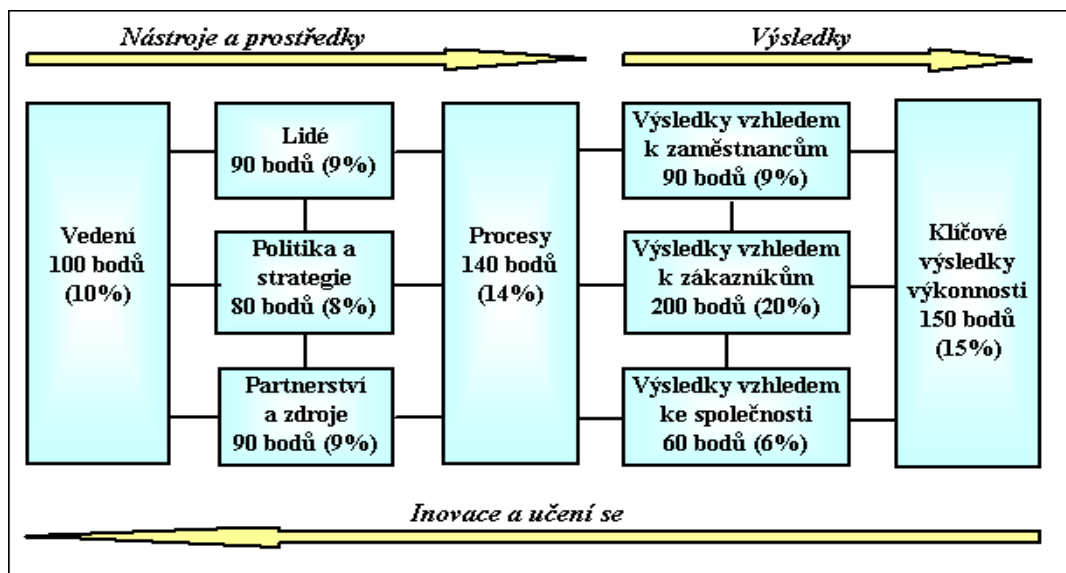
1. Zahájení projektu - den, kdy projekt začne být naplňován po stránce úkolů, harmonogramu, personální, zdrojové a nákladové stránce.
2. Řízení lidských zdrojů - celý projekt je obecně realizován prostřednictvím lidských zdrojů, jejichž znalosti a zkušenosti jsou velmi specifické. Osoba, která řídí projekt po celou dobu (od zahájení do ukončení či předání) je projektový manager.
3. Řízení jakosti projektu - vypracování dokumentu jakosti projektu v plánovací fázi v návaznosti na ISO nebo DIN normy.
4. Controlling projektu - cílem procesu kontroly projektu je zjistit stav činností v projektu.
5. Risk management - spočívá v hledání způsobů, jak eliminovat rizika vnějšího, ale i vnitřního prostředí, které mohou projekt a procesy v projektu ohrozit nebo omezit.
6. Řešení problémů - řešit problémy, které v průběhu projektu vznikly.
7. Řízení změn - v průběhu realizace projektu mohou nastat změny, které ve svém důsledku ovlivní procesy v projektu.
8. Reporting - předávání zpráv o stavu projektu v jednotlivých úkolech, procesech, globálním stavu projektu. Forma je vždy písemná.
9. Komunikace v projektu – výměna informací v projektu.
10. Řízení informací
11. Dokumenty v projektu - je nutné vést projektovou dokumentaci. Vede se ve strukturované podobě jak elektronicky (samostatná složka projektu), tak písemně (šanonu). Dokumenty mají definovanou jednotnou formu pojmenování, místa uložení, popisu způsobů verzování, datování, používání zkratk, informací o zpracovateli atd.
12. Ukončení projektu – ukončení projektu je charakterizováno předáním závěrečné zprávy o projektu, kompletním administrativním a věcným ukončením projektu (vyúčtování), celkovou analýzou projektu (cíl, náklady, zdroje).
13. Vyhodnocení projektu - vyhodnocení úspěšnosti projektu z hlediska jeho naplnění cílů, přípravy, efektivního využití zdrojů, dopadu na jeho okolí, cílové skupiny, udržitelnosti projektu.

1.6 EFQM Excellence Model

Mnoho evropských firem prochází v současnosti etapou hledání optimální cesty k budoucím vynikajícím výsledkům, jež jim pomohou přežít v ostrém konkurenčním prostředí a ve světě integrace.

Evropská nadace pro management jakosti (EFQM – Economic Foundation for Quality Management) už v roce 1991 vypracovala první z modelů Total quality management (TQM), který měl firmám v tomto směru pomoci. Zkušenosti ukázaly, že jeho aplikace skutečně znamená dosažení stavu určité výjimečnosti - excellence včetně ekonomické prosperity. Excelencí se myslí vynikající působení organizace v oblasti řízení a dosažených výsledků, vycházející ze zvládnutí principů a zásad Total Quality Management. Motivem pro vytvoření modelu byla snaha obnovit a posílit konkurenceschopnost evropských podniků vůči americkým a japonským firmám na globálním trhu.

Dne 21. 4. 1999 byl v Ženevě v rámci pravidelné EFQM Learning Edge Conference a pak i 1. 6. 1999 v Ostravě u příležitosti konference Jakost '99 představen odborné veřejnosti a zejména profesionálům v oblasti managementu jakosti inovovaný model EFQM (Evropské nadace pro management jakosti). Hlavním cílem inovace je reagovat na rozvojové trendy v oblasti managementu jakosti. Je to nástroj určený ke komplexnímu posuzování firmy a jejího celkového výkonu. [3]



Obr. 5. Model EFQM Excellence [3]

1.6.1 Základní filosofie modelu EFQM

Pomocí EFQM modelu Excellence je možné změřit předpoklady pro stabilní fungování organizace, odhalit rizika ohrožující její další rozvoj, zviditelnit její méně efektivní oblasti. Univerzálnost EFQM modelu Excellence vytváří příležitosti ke srovnání firem mezi sebou i napříč různými obory v průmyslu, službách a neziskovém sektoru. Jako správný měřicí nástroj dokáže model postihnout dynamiku vývoje firmy či organizace a umožňuje odhalit jednotlivá riziková místa.

Model vychází z předpokladu, že vynikající výsledky organizace mohou být dosaženy pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Tyto efekty, souhrnně označované jako výsledky, jsou však podmíněny precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů (lidské zdroje nevyjímaje) a budování vztahů partnerství.

EFQM model Excellence obsahuje celkem devět kritérií (a 32 dílčích kritérií), které budu v následujících podkapitolách charakterizovat. Prvních pět kritérií popisuje oblast "ZDROJŮ" a čtyři pokrývají oblast "VÝSLEDKŮ". Tato kritéria spolu tvoří logický celek. Jsou vzájemně propojena a všechna se prostřednictvím modelu promítají do celkového skóre, kterým může firma měřit svoji vyspělost a srovnávat se s dalšími subjekty na trhu. [3]

Přistupme tedy k charakteristice kritérií, které tvoří náplň modelu EFQM.

Kritérium 1: Vedení

Toto kritérium se orientuje na zkoumání toho, jak řídící pracovníci rozvíjejí a podporují naplňování mise, vize a hodnoty nutné pro dlouhodobou úspěšnost a jak jsou tyto implementovány. Toto kritérium zahrnuje i osobní angažovanost vedení do procesů, garantujících, že systém managementu je v organizaci zaveden a rozvíjen. Kritérium je dekomponováno do čtyř dílčích kritérií:

1a) Řídící pracovníci rozvíjejí misi, vizi a hodnoty a jsou současně vůdčími osobnostmi i vzorem kultury výjimečnosti.

1b) Řídící pracovníci jsou osobně angažováni do procesů zabezpečování toho, že systém managementu je zaveden, rozvíjen a nepřetržitě zlepšován.

1c) Řídící pracovníci se angažují ve vztazích se zákazníky, partnery a zástupci společnosti.

1d) Řídící pracovníci motivují, podporují a oceňují zaměstnance organizace.

Kritérium 2: Politika a strategie

Navazuje na předchozí kritérium, protože se zabývá tím, jak organizace implementuje svou misi a vizi díky jasné strategii orientované na preferování zájmů zainteresovaných stran. Zde je definováno pět dílčích kritérií:

2a) Politika a strategie vychází ze současných i budoucích potřeb a očekávání zainteresovaných stran.

2b) Politika a strategie je založena na informacích z proměrování výkonnosti, průzkumů, učení se a dalších tvořivých činnostech.

2c) Politika a strategie organizace je rozvíjena, přezkoumávána a inovována.

2d) Politika a strategie je přerozdělována na všechny klíčové procesy.

2e) Politika a strategie je v organizaci komunikována a implementována.

Kritérium 3: Lidé

Toto kritérium se zabývá řízením, rozvíjením a uvolňováním znalostí a celkového potenciálu zaměstnanců organizace (včetně jednotlivců a týmů), jakož i plánováním rozvoje lidských zdrojů při naplňování politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání procesů. Obsahuje těchto pět dílčích kritérií:

3a) Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a rozvíjeny.

3b) Znalosti a kompetence lidí jsou identifikovány, udržovány a rozvíjeny.

3c) Zaměstnanci jsou angažováni a zmocněni k vykonávání procesů.

3d) Zaměstnanci a organizace spolu komunikují a vedou dialog.

3e) Zaměstnanci jsou odměňováni, veřejně uznáváni a je o ně náležitě pečováno.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Centrem pozornosti je zde to, jaké metody a postupy organizace používá při plánování a řízení vnějších partnerských vztahů i při řízení vnitřních zdrojů v zájmu podpory své politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů. Rovněž toto kritérium se dělí na pět dílčích kritérií:

4a) Jsou řízeny externí partnerské vztahy.

- 4b) Jsou řízeny finanční zdroje organizace.
- 4c) Věnuje se péče budovám, zařízením a materiálům.
- 4d) Jsou rovněž řízeny technologie v organizaci.
- 4e) Jsou řízeny informace a znalosti.

Kritérium 5: Procesy

Stěžejní oblastí zájmu je to, jak organizace navrhuje, řídí a zlepšuje své procesy v zájmu naplňování politiky a strategie i v zájmu naprostého uspokojování zákazníků. Zkoumá se i to, jak je generováno zvyšování hodnoty pro zákazníky i pro další zainteresované strany. Jsou zde definována tato dílčí kritéria:

- 5a) Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.
- 5b) Procesy jsou zdokonalovány a inovovány podle potřeb plného uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky i pro další zainteresované partnery.
- 5c) Výrobky a služby jsou navrhovány a zdokonalovány v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků.
- 5d) Realizuje se výroba, dodávání a servis produktů organizace.
- 5e) Jsou řízeny a zdokonalovány vztahy se zákazníky.

Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům

V rámci tohoto nejzávažnějšího ze všech hlavních kritérií je posuzováno čeho organizace dosáhla ve vztazích k externím zákazníkům. Jednotlivé ukazatele jsou přitom rozděleny do dvou dílčích kritérií:

- 6a) Měřítka vnímání ze strany zákazníků, zahrnující celkový image organizace, výrobky a služby, prodej, servis i loajalitu.
- 6b) Další ukazatele výkonnosti, jež jsou organizací využívány k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování vnímání ze strany zákazníků (např. konkurenční schopnost, reklamace, životní cyklus, počet pochval apod.).

Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Druhé z kritérií, jež se orientují na dosažené výsledky, je specifické tím, že sleduje, čeho organizace dosahují ve vztahu ke svým zaměstnancům. Opět jsou zde rozvinuta dvě dílčí kritéria:

- 7a) Měřítka vnímání zaměstnanci, zahrnující oblast motivace, spokojenosti lidí apod.
- 7b) Ukazatele výkonnosti, jako úspěchy v předávání kompetencí, angažovanosti atd.

Kritérium 8: Výsledky vzhledem ke společnosti

V tomto kritériu je rozpracována zásada odpovědnosti vůči veřejnosti. Dvě dílčí kritéria si všímají toho, čeho organizace dosáhla ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě:

- 8a) Měřítka vnímání společností, zahrnující např. chování vůči občanům regionu, angažovanost ve veřejných projektech (včetně vzdělávání), redukci nepříznivých dopadů produkce na prostředí apod.
- 8b) Ukazatele výkonnosti, mimo jiné i změny ve vývoji zaměstnanosti, spolupráce s úřady v oblasti certifikace, zahraničního obchodu, rozsah získaných ocenění apod.

Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

Toto završující kritérium se zaměřuje na to, čeho organizace dosáhla s ohledem na plánovanou výkonnost. Dvě dílčí kritéria jsou pojata tak, aby se kromě dosavadních ekonomických ukazatelů stala centrem pozornosti i jiná, mimoekonomická měřítka výsledků činnosti organizací:

- 9a) Klíčové výsledky, jak finanční, tak i mimofinanční (tj. podíl na trhu, setrvání na trhu apod.
- 9b) Klíčové ukazatele výkonnosti definované vůči procesům, externím zdrojům, majetku, informacím, znalostem a pod. [3]

Zavedení EFQM modelu Excellence do firemní praxe představuje krok ke komplexnímu měření celkové výkonnosti. Model je výjimečný především svou univerzálností, rozsahem, který pokrývá, i aktuálností a soustavnou inovací, která je zajištěna trvalým úsilím více než 800 členů EFQM. Přesvědčivé jsou i praktické výsledky, kterých dosahují ty firmy, které se rozhodly model aplikovat. Kromě toho je ale měření efektivity pomocí modelu EFQM Excellence často využíváno jako praktický nástroj pro sebehodnocení organizace. Management podniku tak dostává praktickou možnost zjistit, zda se organizace vyvíjí správným směrem, kde je největší prostor pro další zlepšení a podněcuje hledání vhodných řešení. Mnoho organizací používá výstupy ze

sebehodnocení pomocí modelu EFQM Excellence jako jeden z podkladů pro strategické plánování a model jako nástroj procesního a projektového řízení. [3]

V současnosti je model Excellence nejčastěji využíván pro hodnocení firem v soutěži o Evropskou cenu za jakost řízení, avšak možných způsobů využití modelu je mnohem více. Například řada vyspělých společností model převzala jako interní metodiku měření vlastních firemních schopností.

Model je průběžně vylepšován, rozvíjen a doplňován na základě zkušeností tisíců organizací v Evropě i dalších částech světa. To je podstatné pro jeho dynamický rozvoj a proto, aby jeho aktuální podoba odpovídala nejnovějším trendům v řízení organizací. [3]

1.7 Quality management

Zabezpečení úspěšnosti podniku na současném trhu se stává v dnešní složité ekonomické situaci pro řadu našich podniků příliš nákladným. Proto se do popředí zájmů stále častěji dostává požadavek tzv. integrovaných systémů managementu. Za jeden z nejzvládnutějších a nejrozšířenějších standardizovaných systémů managementu organizace je považován systém managementu jakosti vytvářený dle norem ISO 9000. Systém managementu jakosti vycházející z norem ISO 9000:2000 je flexibilní a trvale schopný reagovat na nové požadavky trhu a aspekty (environmentální, personální, bezpečnostní, informační apod.) [6]

Jak Evropská Unie, tak i další organizace ve vyspělých tržních ekonomikách stále častěji požadují prokazování funkčního systému managementu jakosti v rámci příslušných nařízení, směrnic, norem. Samotná EU v současné době považuje permanentní rozvoj systémů managementu jakosti za velmi důležitou a nezbytnou podmínku růstu konkurenceschopnosti evropského průmyslu na světových trzích. [6]

1.7.1 International Organization for Standardization

International Organization for Standardization (ISO), Mezinárodní organizace pro normalizaci. Hlavní sídlo ISO je v Ženevě, ve Švýcarsku.

Hlavním posláním ISO je vydávání mezinárodních norem. Za dobu svého působení publikovala ISO již více než 13 000 mezinárodních norem pro podnikání, státní a veřejnou správu. ISO představuje most mezi zájmy veřejnosti a soukromým sektorem. ISO vytváří síť národních institutů pro normalizaci ze 140 zemí, které vzájemně spolupracují v mezinárodních organizacích,

státní správě, průmyslu a podnikání, zastoupeni jsou též spotřebitelé. Národním zástupcem v ISO za Českou republiku je Český normalizační institut, Praha.

1.7.2 Normy ISO

Specifikace norem

Vzhledem k neustále se zvyšujícím nárokům zákazníků na systém řízení a efektivní realizaci v organizacích byly zpracovány normy systému managementu jakosti řady ISO 9000. Základní normy systému managementu jakosti jsou rozčleněny na:

1) ČSN EN ISO 9000 – Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník

Anglický název: Quality management systems – Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2000). Tato norma platí od srpna 2001. Nahrazuje normu ČSN ISO 8402 (01 0300) z října 1995. Jsou zde vysvětleny používané termíny v systému managementu jakosti a jejich vzájemné vazby.

2) Systémy managementu jakosti - Požadavky

Anglický název: Quality management systems – Requirements (ISO 9001:2000). Tato norma platí od srpna 2001 a nahrazuje normy ČSN EN ISO 9001 (01 0321) z prosince 1995, ČSN EN ISO 9002 (01 0322) z prosince 1995 a ČSN EN ISO 9003 (01 0323) z prosince 1995. V normě ISO 9001 jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky. Využívá se při certifikaci pro nezávislé posouzení schopnosti organizace plnit požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001, zákazníků, požadavky předpisů, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému managementu jakosti.

3) ČSN EN ISO 9004 - Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti

Anglický název: Quality management systems – Guidelines for performance improvements (ISO 9004:2000). Tato norma platí od srpna 2001 a nahrazuje normu ČSN EN ISO 9004-1 (01 0324) z listopadu 1995. V normě ISO 9004 je uveden návod na širší rozsah cílů systému managementu jakosti, než poskytuje ISO 9001. Je soustředěna zejména na neustálé zlepšování výkonnosti a efektivnosti celé organizace. Využívá se při snaze vrcholového vedení překročit požadavky ISO 9001 a neustálého zvyšování výkonnosti organizace.

Výše uvedené normy jsou platné pro všechna odvětví, lze podle nich vybudovat a zlepšovat systémy jakosti ve všech typech organizací.

Pro potřeby této diplomové práce se budu dále více věnovat první uvedené normě - ČSN EN ISO 9000 – Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník.

1.7.3 Obsah ISO 9000

ISO 9000:2000 (v české verzi ČSN EN ISO 9000:2001 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník) je norma, která uvádí základy a obecné zásady systémů managementu jakosti. V první části se norma zaměřuje na stěžejní oblasti, kterými jsou:

- zaměření na zákazníka,
- vedení a řízení zaměstnanců, zapojení zaměstnanců,
- procesní přístup, systémový přístup managementu,
- neustálé zlepšování,
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech a vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.

Uplatnění těchto zásad směřuje k dosažení hlavního cíle, jímž je vytvořit takový styl managementu v organizaci, který povede ke zlepšování výkonnosti organizace.

V další části norma definuje základní pojmy v členění podle jednotlivých oblastí:

- jakosti,
- managementu,
- organizace,
- procesu a produktu, znaků,
- shody,
- dokumentace, zkoumání, auditu,
- prokazování jakosti procesů měřením.

1.7.4 Norma DIN 2345

Německý normovací institut (Deutsches Institut für Normung – DIN) nedávno uveřejnil zcela novou jakostní normu pro překladatelství: DIN 2345. Cílem vydání této normy je zlepšit

všeobecnou kvalitu překladatelských produktů. Respektování normy vede k lepšímu porozumění mezi zadavateli překladů a překladatelskými kanceláři.

DIN, Německý Institut pro normování, je technická a vědecká asociace, která se věnuje tvorbě technických pravidel a jejich uveřejnění. Má největší podíl na rozvoji evropských a mezinárodních norem.

Norma DIN 2345 je jednoznačně zaměřená na překladatelství. Jednotlivé kapitoly normy jsou zaměřeny na:

- oblast použití normy, odkazy na jiné normy,
- organizaci postupu v rámci překladatelské společnosti nebo agentury,
- definování důležitých pojmů, např. „zdrojový text“, „cílový text“ atd.
- procesy kontroly a hodnocení překladů,
- proces certifikace podle samotné normy DIN 2345.

Tuto normu připravila Technická komise (*Praxis der Terminologiarbeit*) Výboru pro standardy terminologie (*Normenausschuss Terminologie*), které se účastnili zástupci profesionálních organizací z Německa, Rakouska a Švýcarska.

Tato norma doplňuje obchodní smlouvy a dohody uzavřené mezi překladateli a jejich klienty. V jednotlivých kapitolách řeší detaily týkající se řízení projektu a překladu, který je dohodnut mezi klientem (zadavatelem) a překladatelem. Obsahuje rovněž významná zákonná nařízení v oblasti autorských práv a jejich zneužití.

V dalších kapitolách této části práce budu citovat obsah normy DIN 2345. Pochopení jejího obsahu bude hlavním východiskem pro analytickou a projektovou část. [5]

1.7.5 Obsah DIN 2345

Úvodní dvě kapitoly normy DIN 2345 obsahují definice základních pojmů, které se týkají překladatelství. Pochopení jejich významu je základem pro řízení překladatelských projektů. Další kapitola uvádí odkazující normy, které souvisí s výkonem překladatelské práce. Ve své hlavní části tato norma vymezuje požadavky na překladatelské projekty, týkající se konkrétně:

- zdrojového textu a jeho vlastností,
- spolupráce mezi všemi stranami překladatelského projektu,
- výběru překladatele,

- průběhu překladatelského projektu,
- cílového textu (překladu) a jeho vlastností,
- korektury překladů,
- procesu dokumentace projektu.

Norma je určena pro všechny osoby účastnící se překladatelského projektu, ať už je to objedávající strana nebo smluvní strana, tak freelance překladatel, překladatelská společnost nebo překladatelská agentura.

Nezávislí překladatelé, vnitropodniková překladatelská oddělení, překladatelské agentury a společnosti smějí prohlašovat na svou vlastní odpovědnost, že jejich práce je v souladu s tímto standardem. Toto prohlášení o shodě zvyšuje důvěru klienta v kvalitu jemu poskytovaných služeb. Norma se netýká tlumočení. [5]

1.8 DIN 2345 a ISO 9000

Na základě poznatků z předchozích dvou kapitol lze provést stručné srovnání. ISO 9000 se zaměřuje na profesionálně implementované systémy řízení jakosti. Hlavním cílem ISO 9000 je formální myšlení v rámci procedur, tvorba procedur kontroly výroby a jakosti a jejich implementace ve formě kontrolního systému. Významným znakem platným pro všechna odvětví je to, že lze podle nich vybudovat a zlepšovat systémy jakosti ve všech typech organizací.

DIN 2345 vyvíjí speciální elementy pro překladatelství. Norma je jednoznačně zaměřena pouze na překladatelství. Přesně stanovuje, jak se musí provést překladatelský projekt, jaké druhy informací jsou zapotřebí a jaká kvalifikace se očekává od dotyčných osob. Vymezuje požadavky na překladatelské projekty, týkající se konkrétně:

- zdrojového textu,
- spolupráce mezi všemi stranami překladatelského projektu,
- výběru překladatele,
- pracovního postupu,
- cílového textu (překladu),
- korektury překladů.

DIN 2345 slouží především ke standardizaci terminologie používané v překladatelství. Norma jako první oficiální dokument definuje používané pojmy a jiné s tím související koncepty.

Cílem obou norem je zavedení nejlepšího systému řízení jakosti, akceptování ze strany interesovaných osob, redukce nákladů a zvýšení celkové kvality. Pro podniky, které chtějí úspěšně proniknout na světové trhy, se stala certifikace dle norem, ať už ISO 9000 nebo DIN 2345 (pokud hovoříme o překladatelství), naprostou nezbytností. [6]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V předchozí části jsem formulovala na základě studia literárních a jiných pramenů teoretická východiska pro zpracování analytické části a návrh projektu. V této části diplomové práce se zaměřím na zpracování interní situační analýzy. Jde zejména o zjištění výchozí situace a současného stavu firmy před zpracováním ideového záměru racionalizace a návrhem projektu. Celá analytická část bude složena z následujících dílčích analýz a oblastí:

- analýza stavu vnitropodnikových procesů v Agentuře Zelenka,
- analýza současného stavu řízení překladatelských projektů v překladatelské agentuře Zelenka,
- současný stav a struktura „project workflow“ v Agentuře Zelenka,
- úroveň, způsob a forma vedení projektové dokumentace,
- řízení lidských zdrojů,
- podnikový informační systém.

Na základě výsledků analýzy se pokusím nalézt slabé stránky v oblasti řízení překladatelských projektů a svou pozornost při návrhu řešení dále zaměřím tímto směrem.

Ze syntézy poznatků této části práce formuluji základní oblasti řešení, které budou východiskem pro zpracování projektu zavedení nové jakostní normy pro překladatelství s cílem zvýšit všeobecnou kvalitu překladatelských produktů.

2.1 Překladatelská agentura Zelenka

2.1.1 Představení překladatelské agentury Zelenka

Překladatelská agentura Zelenka byla založena v roce 1990, kdy začala poskytovat překladatelské a tlumočnické služby. Překladatelství zůstalo hlavní činností i po 15-ti letech existence a Agentura si v tomto oboru udržuje významnou pozici na trhu. Příčinou této stability a také dosažení dobré pozice na mezinárodní úrovni je výsledkem dlouholeté maximální péče o zákazníky a dodržování základních principů podnikání v tomto oboru, mezi které patří především maximální snaha o dodržování co nejkratších termínů prováděných překladů, zajištění absolutní diskrétnosti, pokud jde o obsah překládaných dokumentů nebo ústního tlumočení, solidní ceny ve srovnání s konkurencí a hlavně kvalita překladů, která je přímo závislá na velmi přísném výběru stálých i externích překladatelů a tlumočnicků.

Za 15 let své existence si Agentura Zelenka vytvořila know-how, v němž nejvýznamnější roli hraje orientace na potřeby zákazníka a vysoká profesionalita všech procesů spojených s poskytovanými službami. V současné době má Agentura více než 1000 stálých klientů z celé České republiky, ale i ze zahraničí. Patří mezi ně výrobní a obchodní firmy, úřady, školy, banky, pojišťovny, hotely, restaurace, dopravci, advokátní kanceláře a řada dalších, včetně soukromých osob.

2.1.2 Základní služby Agentury Zelenka

Překladatelská agentura Zelenka poskytuje svým zákazníkům široký rozsah služeb, které se jsou rozděleny do dvou kategorií – základní a doplňkové služby. Základními službami Agentury Zelenka jsou:

- Překlady
- Jazykové kurzy

Překlady

Překladatelská agentura Zelenka provádí překlady do 44 světových jazyků včetně jejich různých kombinací. Má překladatelské zkušenosti s více než 60 různými obory a specializacemi. Mezi běžně překládané písemné materiály patří: manuály, normy, prospekty, příručky, směrnice, smlouvy, reklamní materiály, obchodní korespondence, rodné listy, účetní výkazy, výpisy z rejstříku trestů, výroční zprávy, novinové články, atesty, diplomy a řada dalších.

Dva hlavní poskytované druhy překladů jsou:

- 1) běžný – různé druhy textů (ekonomické, technické, právní atd.)
- 2) soudně ověřený – překlad s tlumočnickou doložkou, který vyhotoví pouze soudní překladatel (překladatel, který je zapsán u Krajském soudu v Komoře soudních překladatelů a tlumočnicků)

Kromě běžných překladů provádí Agentura Zelenka také lokalizaci (tvorbu jazykových mutací) počítačových programů, včetně dokumentací k nim, a lokalizaci internetových stran. Lokalizace je proces, při kterém se produkt nebo softwarová aplikace přizpůsobí jazyku a kulturním a jiným zvyklostem specifického cílového regionu či trhu. Lokalizace v sobě zahrnuje překlad (např. manuálů a dalších dokumentů, pomocných textů a chybových hlášení), přičemž jsou zároveň změněny i názvy produktů. Lokalizace tedy pomáhá při internacionalizaci produktů.

Jazykové kurzy

Agentura Zelenka zajišťuje podnikové nebo individuální jazykové kurzy. Jedná se zejména o výuku anglického, německého, italského a španělského jazyka. Cílem je zlepšení jazykové vybavenosti zaměstnanců. V oblasti jazykových kurzů je kladen důraz na zákazníka, individuální přístup k jeho požadavkům a maximální flexibilitu podle potřeb firmy.

2.1.3 Doplnkové služby

Překladatelská agentura Zelenka má ve své nabídce kromě základních služeb i řadu služeb doplňkových.

Tlumočení

Překladatelská agentura Zelenka zajišťuje tlumočnické služby většiny cizích jazyků. Ve spolupráci s partnerskou agenturou specializující se výhradně na tlumočnické služby je Agentura Zelenka schopna zabezpečit tlumočení po celé České republice i v zahraničí.

Jsou poskytovány dva druhy tlumočení:

- konsektivní (následné) – jedná se zejména o obchodní jednání,
- simultánní (souběžné s projevem řečníka) – přednášky, reprezentační akce apod.

Jazykové poradenství

Jazykové poradenství znamená asistenci při tvorbě jakýchkoli textových dokumentů – od volby terminologie (jednotnost zajišťují specializované softwarové nástroje), přes gramatickou stránku až po stylistickou stavbu. Jazykové poradenství zajišťuje v Agentuře Zelenka quality manager ve spolupráci s project managerem konkrétního překladatelského projektu.

Jazyková korektura

Jazyková korektura znamená, kontrolní čtení zajišťující úplnost textu, jednotnou terminologii, gramatickou a stylistickou správnost. Korektor doladí text do konečné podoby tak, aby kromě přesnosti a odbornosti překladu byl také respektován stylový manuál, na kterém se dohodl zadavatel s překladatelem. Korektor při své práci bere v úvahu také typografická a interpunkční pravidla daného jazyka. V případě požadavku na nejvyšší jazykovou kvalitu jsou korektury prováděny rodilými mluvčími.

Grafická úprava dokumentů

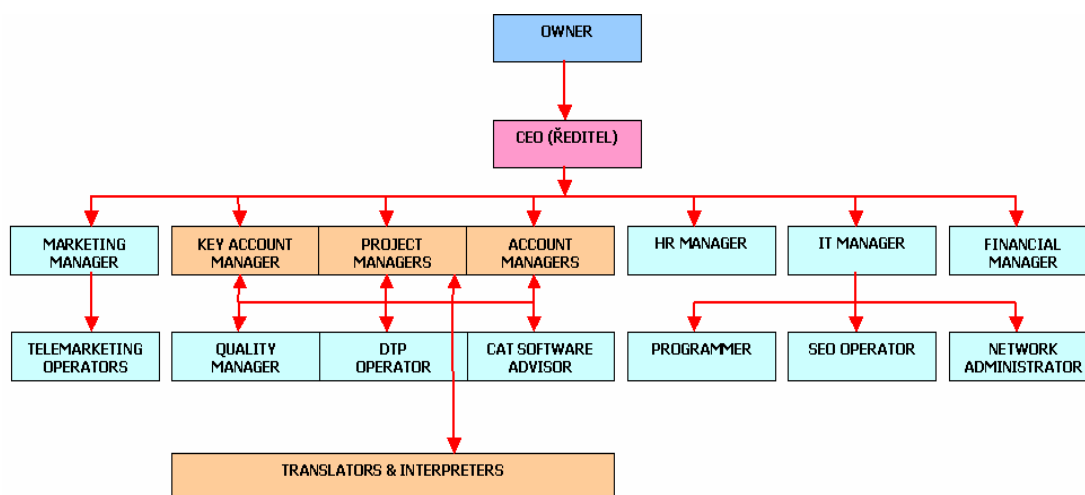
Jedním z oddělení překladatelské agentury Zelenka je DTP studio, kde profesionální grafici provedou u zakázky nejen grafickou úpravu textu, ale podle originálu zpracují i fotografie, obrázky, grafy, tabulky a další jakkoliv náročnou grafickou úpravu. DTP studio zpracovává například kompletní manuál včetně všech popisků, obrázků a příslušné dokumentace shodný s originálem. Hotový manuál je dodán vytištěný na kvalitních laserových a inkoustových tiskárnách v libovolném množství černobíle i barevně.

Předtisková korektura

Tento typ korektury se provádí u překladů, které jsou určeny k tisku a následné prezentaci veřejnosti (př. reklamní letáky, katalogy, návody k obsluze apod.). Jedná se o přísnější typografickou korekturu překladu, kontrolu věcné i gramatické správnosti, stejně jako korekturu pragmatické stránky textu, zaměřenou na správné využití funkčních stylů.

2.1.4 Organizační struktura

Organizační struktura Agentury Zelenka se skládá ze 3 organizačních úrovní – majitel a výkonný ředitel (top management), střední linie managementu, překladatelé. Nejvyšší hierarchickou úroveň představuje ve firmě pozice výkonného ředitele, který disponuje veškerými pravomocemi – plánovací, řídicí, rozhodovací, kontrolní – a rozhodnutí všech liniových útvarů jsou mu přímo podřízena a podléhají jeho schválení. Poslední úroveň resp. linii tvoří jednotliví překladatelé a tlumočníci, s nimiž jsou v přímém kontaktu manažeři jednotlivých oddělení.



Obr. 6. Organizační struktura překladatelské agentury Zelenka

2.1.5 Zaměstnanci Agentury Zelenka

V Agentuře Zelenka pracuje 18 stálých zaměstnanců, kteří mají na starosti samotný chod agentury – personalistiku, marketing, ekonomiku a ostatní interní procesy (viz organizační struktura). Všichni interní zaměstnanci ovládají minimálně jeden světový jazyk, úroveň jejich práce s počítači je nadstandardní a všichni si průběžně doplňují všestranné vzdělání.

Kromě interních zaměstnanců spolupracuje Agentura s desítkami (zhruba 100 pravidelných) externích překladatelů, kterým zadává překlady v závislosti na jejich odborných znalostech.

Agentura Zelenka v rámci své personální politiky směřuje ke stabilizaci kvalitního a vysoce kvalifikovaného týmu svých pracovníků. Důraz je kladen na systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na všech organizačních úrovních společnosti.

2.1.6 Současný stav a perspektivy odvětví

V České republice působí několik desítek překladatelských agentur a velký počet freelance překladatelů (překladatelé, kteří podnikají jako osoby samostatně výdělečně činné), kteří představují přímou konkurenci. Jejich vzájemná konkurence je přímá a projevuje se zejména existencí cenových stropů. Konkurenční pole nekončí hranicí Česka, ale rozšiřuje se i o okruh silných subjektů z celého euroregionu, neboť překladatelská agentura Zelenka úspěšně působí i na zahraničním trhu.

Bariéry vstupu do odvětví jsou nízké, v důsledku velkého počtu překladatelských agentur a freelance překladatelů, panuje v odvětví překladatelských služeb hyperkonkurence (v celorepublikovém měřítku lze uspět snad jen výraznou specializací nebo nákladným marketingem). Ziskovost odvětví je zatím poměrně vysoká, do budoucna je však nutno počítat s vyššími náklady na propagaci, bez níž nebude možno upevňovat pozici na trhu. V současné době jsou ceny překladů v České republice přibližně dvakrát levnější než v „Západní Evropě“ a přibližně pětikrát levnější než v USA. Rozhodující pro „cenu překladatele“ je zatím stále to, ve kterém státě překladatel bydlí, a jaká je cenová hladina mezd v dané zemi.

Postavení Agentury Zelenka v odvětví

Vzhledem k tomu, že celková produkce služeb v odvětví není statisticky sledována, není možno přesně definovat tržní podíl překladatelské agentury Zelenka ani jeho vývoj v čase. Podle počtu překladatelů a množství provádění práce lze odhadnout, že současný tržní podíl Agentury se pohybuje kolem hranice 3-5 %. Lze očekávat, že postupným zavedením a modernizací nástrojů elektronického obchodování, dojde ke zvýšení tohoto podílu na trhu v ČR i v mezinárodním měřítku.

2.1.7 SWOT analýza

SWOT analýza slouží ke zjištění současného stavu procesů ve firmě. Na základě dosažených výsledků pozná firma své silné (STRENGTHS) a slabé stránky (WEAKNESSES), příležitosti (OPPORTUNITIES), kterých by měla využít a vyhnout se případným ohrožením (THREATS).

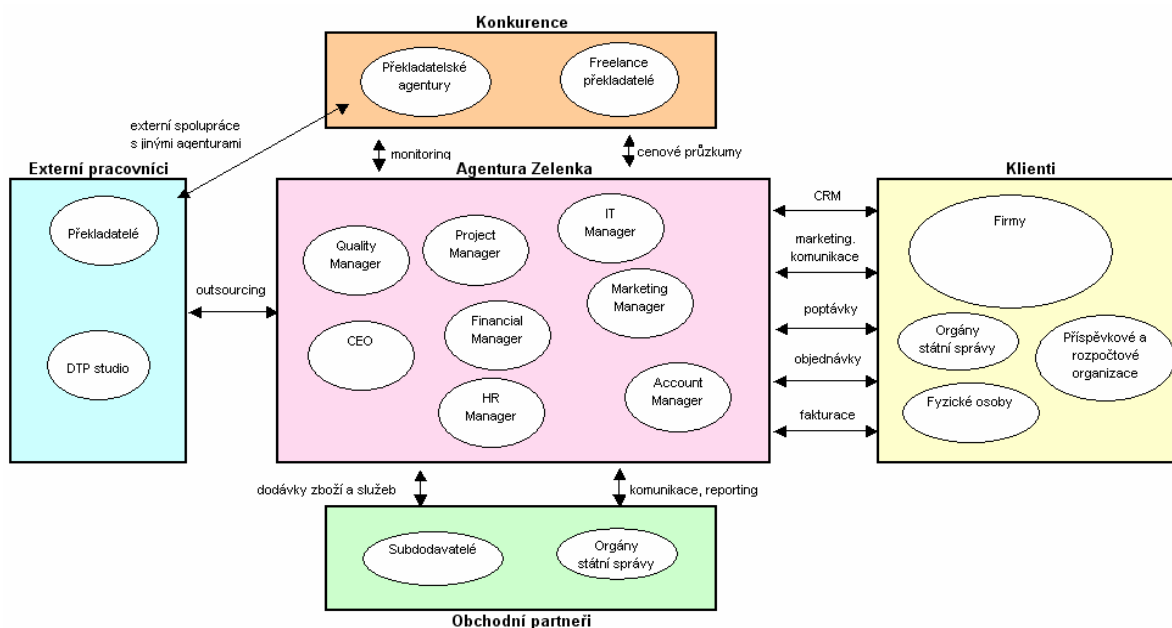
V níže uvedené tabulce je zpracována SWOT analýza překladatelské agentury Zelenka, která byla uskutečněna jako podklad pro poznání a následnou analýzu současného stavu vnitropodnikových procesů v oblasti projektového managementu a řízení lidských zdrojů.

<i>Silné stránky</i> ➤ Know how ➤ Kvalifikovaný kolektiv middle class manažerů ➤ Rozsáhlá databáze kvalifikovaných překladatelů ➤ Důraz na kvalitu překladů ➤ Široká nabídka poskytovaných služeb ➤ Vysoká technická úroveň zpracování ➤ Mezinárodní působnost ➤ Orientace na zákazníka a jeho potřeby ➤ Vytváření a správa specifické terminologie ➤ Zkušenosti s realizací rozsáhlých a náročných projektů ➤ Využívání moderní techniky, moderního překladatelského softwaru ➤ Silný informační a administrační systém ➤ Outsourcing externích pracovníků	<i>Slabé stránky</i> ➤ Nedostatečná odbornost některých překladatelů ➤ Nedostatečně silná marketingová strategie ➤ Časté napětí v cash-flow v důsledku druhotné platební neschopnosti (z toho důvodu obtížné pokrývání nákladů)
<i>Příležitosti</i> ➤ Uplatnění se na zahraničních trzích ➤ Chyby konkurence, jejich neschopnost reagovat na změnu požadavků zákazníků ➤ Tuzemské agentury jsou pro zahraniční klienty cenově výhodnější než agentury v jejich zemi ➤ Uvedení projektového managementu a řízení lidských zdrojů do souladu s normou DIN 2345 ➤ Zavedení normy DIN 2345	<i>Ohrožení</i> ➤ Velká pravděpodobnost výskytu chyby ➤ Slabá loajalita zákazníků ➤ Boj o tržní podíl ➤ Zvyšující se počet agentur a freelance překladatelů ➤ Neochota využívat moderní techniku a překladatelské nástroje ze strany překladatelů

Tab. 2. SWOT analýza vnitropodnikových procesů v Agentuře Zelenka

2.2 Projektový management

Obecně se řízení překladatelských projektů člení na tři organizační úrovně: zadavatel, překladatelská agentura, externí pracovníci (překladatelé) pracující pro překladatelskou agenturu. Procesy, které mezi těmito subjekty probíhají, jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obr. 7. Analýza okolí Agentury Zelenka

2.2.1 Dokumentace projektu

Všechny informace o obchodních záležitostech mezi klientem a překladatelem, o průběhu překladatelského projektu a další významné informace jsou uloženy na sdílených síťových discích. U každého projektu jsou dokumentovány:

- poptávka, nabídka,
- pracovní smlouva,
- kopie smlouvy o mlčenlivosti,
- kopie zdrojového textu (pokud klient nic nenamítá),
- faktury,
- použitá dokumentace,
- kopie cílového textu,

- v případě korektury třetí stranou: kopii korektury a cílový text obsahující provedené změny (tedy text před korekturou a po korektuře),
- v případě tištěných překladů: čestnou kopii od klienta.

Nejdůležitější adresáře, kde se ukládají výše uvedené dokumenty, ukazuje následující obrázek:



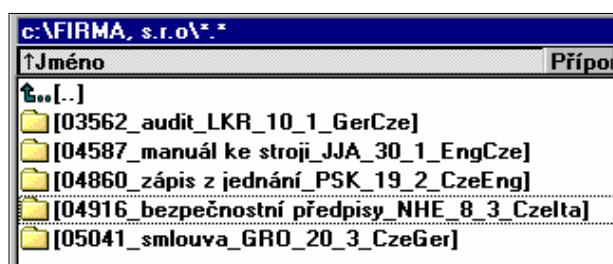
Obr. 8. Struktura adresářů projektové dokumentace

Projektová dokumentace je vedena ve strukturované podobě jak elektronicky (samostatná projektová složka), tak písemně (šanoný, složky atd.). Dokumentace má definovanou jednotnou formu pojmenování, místa uložení, popisu způsobů verzování, datování, používání zkratk, informací o projektu apod.

Nejdůležitějšími adresáři při řízení překladatelského projektu jsou adresáře PŘEKLADY a ODHADY.

Ve složce PŘEKLADY má každý klient překladatelské agentury vytvořenu svou vlastní složku, kde jsou ukládány a dokumentovány všechny uskutečněné projekty v daném roce (viz Obr.9). V překladatelské agentuře Zelenka je zavedena jednotná forma pro pojmenování projektu, jejíž podobu můžeme vidět na obrázku, vysvětlení následuje:

01234_smlouva o spolupráci_PNE_23_3_EngCze (kde „01234“ je číslo objednávky, „smlouva o spolupráci“ je název překládaného dokumentu, „PNE“ je zkratka překladatele vytvořená ze začátečních písmen jména a příjmení, „23_3“ je datum objednávky, „Eng“ je výchozí jazyk, „Cze“ je cílový jazyk).



Obr. 9. Dokumentace projektu

Ve složce překladatelského projektu se během jeho realizace až po ukončení ukládají a dokumentují: zdrojový text, cílový text, provedené korektury, terminologický slovník, text po grafické úpravě, poznámky (překladače, projektového manažera, klienta) k překladu, event. překladatelská paměť, pokud je překlad vypracováván ve speciálním překladatelském programu.

Adresář ODHADY obsahuje text, který klient zaslal k vypracování cenové kalkulace a samotnou cenovou kalkulaci.

Data uložená na všech discích v počítačové síti Agentury jsou pravidelně archivována, a tím chráněna proti ztrátě a poškození při případných neočekávaných poruchách.

Uložení všech projektových dat a souborů na patřičném místě zajišťuje konzistenci dat, přístup ke všem datům všem oprávněným účastníkům projektu a zabraňuje práci na jiné verzi souboru než na té, která je aktuální.

2.2.2 Poptávka a cenová kalkulace

Před začátkem realizace překladatelského projektu se vypracuje cenová kalkulace na základě klientovy poptávky na odhad ceny překladu.

Klient vyplní formulář na internetových stránkách Agentury (viz příloha I), kde uvede kromě svých identifikačních údajů další informace:

- jazyková kombinace,
- druh a rozsah textu,
- termín zhotovení překladu (datum dodání zdrojového textu, datum dodání hotového překladu),
- soudní ověření překladu (ano/ne),
- speciální požadavky (jazyková korektura, předtisková korektura, dodržení grafické úpravy dle originálu, dodržení specifické terminologie, a další),
- formát, v jakém má být dodán hotový překlad,

- způsob dodání textu pro zpracování cenové kalkulace.

K vyplněnému formuláři klient přiloží zdrojový text (nebo dostatečné informace o zdrojovém textu – odkazy na internetové stránky, výňatky z textu apod.) a odešle celý poptávkový formulář emailem do překladatelské agentury. V případě, že klient nemá zdrojový text v elektronické podobě, může jej zaslat faxem, poštou nebo dodat osobně. V takovém případě je další postup stejný jako u elektronické poptávky.

Po obdržení požadavku na vypracování cenové kalkulace potvrdí project manažer přijetí emailu a začne pracovat na cenové kalkulaci.

Pro cenovou kalkulaci je v Agentuře Zelenka vytvořena standardní šablona dokumentu (viz příloha II), která se dále upravuje podle informací a požadavků, které uvedl klient ve své poptávce.

Analýza zdrojového textu

Základem pro stanovení ceny je analýza zdrojového textu. Jednotkou účtovaného množství je obvykle 1 normostrana (1 NS = 60 úhozů x 30 řádků = 1800 úhozů vč. jedné mezery za každým slovem), u rozsáhlých projektů bývá jednotkou 1 zdrojové slovo. Project manager tedy spočítá počet normostran - za použití speciálního programu, který dokáže spočítat slova, normostrany, řádky textu v jakémkoliv formátu (Word, Excel, Powerpoint, PDF). I přesto, že je používán tento moderní software, počet normostran (neboli rozsah překladu) uvedený v cenové kalkulaci je pouze předběžný. Konečná cena za překlad, která se bude fakturovat, je počítána na základě skutečného počtu přeložených normostran.

Součástí analýzy zdrojového textu je analýza terminologie. Project manager zváží, zda potřebuje od klienta dodat zdroje terminologie nebo zda jsou zdroje překladatele dostačující. Obdobná situace je v případě poskytnutí referenčních materiálů či předchozích překladů.

Pokud klient neuvede funkci textu a užití překladu, je povinností project manažera zjistit, komu je překlad určen – tedy cílového příjemce překladu – a k jakému účelu bude sloužit. Je velmi důležité vědět, zda je překlad určen pro interní firemní potřebu nebo zda bude veřejně publikován. V takovém případě je do cenového kalkulace zapracována i předtisková korektura, která je u tištěných materiálů nezbytná.

Cenová kalkulace zohledňuje všechny požadavky, které klient uvedl v poptávkovém formuláři. Všechny požadavky jsou zapracovány v cenové kalkulaci. V konečném důsledku odhadovaná cena překladu zahrnuje:

- odbornost (v případě, že klient vyžaduje dodržení speciální terminologie, vyžádá si project manager, aby byl klientem poskytnut buďto terminologický slovník, pomocný materiál nebo byla umožněna konzultace)
- dodržení grafické úpravy dle originálu nebo podle požadavků zákazníka,
- použití překladatelských nástrojů Trados nebo Transit, které umožňují dodržování jednotné terminologie v průběhu překladu,
- jazykovou korekturu,
- použití speciálního hardware nebo software,
- doručení překladu (e-mail, pošta, kurýrní služba)

Základem cenové kalkulace, která je uvedena v příloze II, je tabulka, ve které jsou zpracovány požadavky, které klient ve své poptávce uvedl.

Služba	Návrh termínu předání hotového překladu	Cena za 1 jednotku	Odhadovaný počet	Odhadovaná celková cena
Překlad xxx -> xxx	<<>> dnů od potvrzení závazné objednávky	<<>> Kč/NS	<<>> normostran	<<>> Kč
Jazyková korektura	<<>> dní od dokončení překladu	<<>> Kč/NS		<<>> Kč
Grafická úprava		<<>> Kč/hod	<<>> hod.	<<>> Kč

Tab. 3. Cenová kalkulace zdrojového textu

V další fázi je cenová kalkulace převedena z formátu word do formátu PDF. Vznikne tak dokument, do něhož nelze dělat žádné úpravy. Tato je odeslána emailem klientovi, který potvrdí její přijetí (zpravidla taktéž emailem). Pokud klient žádným způsobem nepotvrdí přijetí cenové kalkulace, zavolá project manager do dané firmy a ujistí se, že cenová kalkulace došla v pořádku kompetentní osobě.

Vypracované cenové kalkulace spolu se zdrojovými texty a event. dalšími požadavky klienta jsou ukládány do složky ODHADY ve firemní počítačové síti.

Cenové kalkulace, které byly vypracovány nově poptávajícím firmám, se evidují v souboru v MS Excel (viz Obr.10)

Název firmy	Jméno	E-mail	Telefon	Datum	Hodnota poptávky	PM	Poznámky	Objednali
XYZ, s.r.o.	Ing. Jan Novák	novak@seznam.cz	606 691 387	16.3.2005	13 680 Kč	LBO	pouze předběžné info, nezaslali text	ANO
Chirana	Pavel Vymazal	tereza.chudobova@chirana.com	608484748	21.3.2005	2 100 Kč	MKO		ANO

Obr.10. Evidence poptávajících firem

2.2.3 Průběh překladatelského projektu

Překladatelský projekt, resp. všechny procesy tvořící překladatelský projekt, představují stěžejní oblast projektového managementu v překladatelské agentuře Zelenka. Grafické znázornění překladatelského projektu je na obrázku 11.

Osoba, která řídí projekt od začátku až po jeho ukončení je project manager, jehož funkce jsou:

- vedení projektu (komunikace, plnění cíle, motivace týmu),
- organizace projektu (zajištění zdrojů, nástrojů, dokumentace),
- kontrola plnění cílů,
- hodnocení, koordinace.

Objednávka

První fází překladatelského projektu je objednávka překladu od klienta. Ten může objednat překlad na základě předchozí vypracované cenové kalkulace nebo může objednat přímo.

Agentura Zelenka má na svých internetových stránkách k dispozici formulář pro objednávku překladu (viz příloha III). Klient, který objednává poprvé u Agentury Zelenka, má možnost se prostřednictvím registračního formuláře zaregistrovat a stát se tak stálým klientem Agentury. Stálí klienti pak jen zadají své uživatelské jméno a heslo a pokračují v objednávce. Ve formuláři se kromě identifikačních údajů klienta vyplňují další základní informace:

- jazyková kombinace,
- druh a rozsah textu,
- termín zhotovení překladu (datum a čas),
- soudní ověření překladu (ano/ne),
- speciální požadavky (jazyková korektura, předtisková korektura, dodržení grafické úpravy dle originálu, dodržení specifické terminologie, a další),

- formát, v jakém má být dodán hotový překlad,
- způsob převzetí hotového překladu,
- způsob platby.

K vyplněnému formuláři klient přiloží zdrojový text (nebo dostatečné informace o zdrojovém textu, v případě internetových stránek – odkazy na dané internetové stránky) a odešle přes webové rozhraní do překladatelské agentury. V případě, že klient nemá zdrojový text v elektronické podobě, může jej zaslat faxem, poštou nebo dodat osobně. V takovém případě je postup stejný jako u elektronické objednávky.

Project manager po obdržení objednávky překladu a zdrojového souboru k překladu potvrdí emailem (event. telefonicky) přijetí objednávky a sdělí termín dodání hotového překladu spolu s předběžnou odhadovanou cenou. V této fázi nelze klientovi pevně vyčíslit cenu zakázky, protože konečná cena se účtuje při dokončení projektu na základě skutečného počtu přeložených normostran.

Analýza zdrojového textu

Pokud objednavce překladu předchází cenová kalkulace, analýza zdrojového textu se neprovádí, neboť je již hotová z této předchozí fáze. V případě, že klient objednává překlad přímo – bez poptávky na odhad ceny překladu – provádí se po potvrzení přijetí objednávky analýza zdrojového textu, jejíž postup jsem objasnila v podkapitole 2.2.2.

Plánování překladatelského projektu

Naplánování překladatelského projektu je klíčovým momentem celého překladatelského projektu, a stojí na ní jeho úspěšné zakončení. Zahrnuje následující procesy:

- a) definice rozsahu projektu – jednotka (normostrana, slovo, hodina), cena za jednotku, počet jednotek,
- b) pořízení podkladů pro překlad – vyžádat si od klienta zdroje terminologie, slovníky, odbornou literaturu, konzultace s kompetentní osobou,
- c) výběr překladatele – v databázi překladatelů vybrat vhodného překladatele v dané jazykové kombinaci z hlediska tematiky projektu,

- d) kontaktování vybraného překladatele – zjistit jeho pracovní kapacity, zda je schopen pracovat na projektu, odsouhlasit si termín odevzdání hotového překladu, způsob dodání hotového překladu.

Administrace překladatelského projektu

Další fází překladatelského projektu je celý proces administrace a dokumentace projektu:

- a) objednávka překladu – vyplňuje se a eviduje v administračním systému Agentury Zelenka. Objednávka obsahuje identifikační údaje klienta, odhadovaný rozsah překladu, datum přijetí objednávky, způsob přijetí objednávky (email, faxem, poštou, osobně), způsob platby (fakturou, hotově, složenkou, formou předplaceného kreditu), jazyková kombinace, cena za jednotku, identifikace překladatele a korektora, určení zda jde o soudní či běžný překlad, termín dodání hotového překladu, způsob a prostředky jeho dodání, speciální požadavky. Objednávkový formulář je v příloze IV.
- b) dokumentace –objednávka z agenturního administračního systému spolu s objednávkou a dalšími informacemi od klienta se v tištěné podobě ukládají do speciálního šanonu přijatých objednávek. Zdrojové texty k překladu jsou v elektronické podobě, pod číslem objednávky, ukládány v počítačové síti do patřičného adresáře.
- c) generace objednávky – v administračním systému se automaticky vygeneruje objednávka, která se spolu se zdrojovými soubory zasílá překladateli (viz příloha V). Tato objednávka navazuje na již vyhotovenou přijatou objednávku od klienta. Tvoří se opět v administračním systému a obsahuje: identifikace překladatele + kontaktní email nebo adresa, identifikace objednavatele, project manager, odhadované množství, název zdrojového textu, výchozí jazyk, cílový jazyk, úprava hotového překladu, termín jeho dodání, formy a prostředky dodání.

Realizace překladu

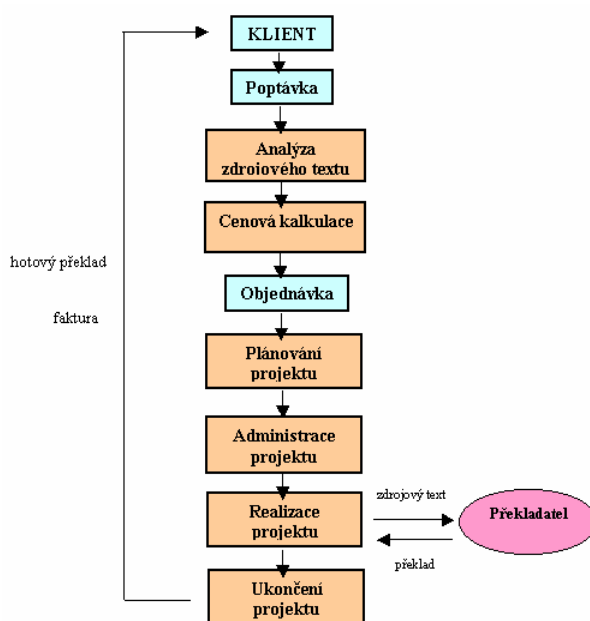
- a) zaslání objednávky překladu a zdrojových textů překladateli na dohodnutou emailovou nebo poštovní adresu,
- b) potvrzení přijetí objednávky překladu ze strany překladatele,
- c) práce na překladu – průběžná kontrola, vzájemná komunikace mezi všemi stranami projektu, konzultace nejasností, jazykové poradenství, podpora ze strany klienta,

- d) hotový překlad – přijetí hotového překladu project managerem, výpočet skutečného rozsahu překladu, počet normostran (slov) zaznamenat do objednávky v administračním systému, uložení hotového překladu do adresáře PŘEKLADY 2005 do složky daného klienta,
- e) korektura – proces objednávky a dokumentace je totožný s objednávkou překladu. Zkorigovaný překlad se ukládá rovněž do složky PŘEKLADY 2005 v počítačové síti Agentury.
- f) grafická úprava – provádí se ve firemním DTP studiu. Po vyhotovení grafické úpravy je dokument uložen do stejné složky v adresáři PŘEKLADY 2005.

Ukončení projektu

Ukončení projektu je charakterizováno procesy:

- a) předání hotového překladu klientovi (zadavateli) – emailem, faxem, poštou nebo si jej klient vyzvedne osobně,
- b) kompletní administrativní a věcné ukončení překladatelského projektu – vyúčtování konečné ceny projektu, předání vyřízené objednávky k fakturaci do finančního oddělení,
- c) archivace všech dokladů, dokumentů, korespondence projektu – ve fyzické podobě se tyto dokumenty ukládají do šanonů pro vyřízené objednávky, v elektronické podobě se shromažďují ve složce daného klienta ve adresáři PŘEKLADY.



Obr. 11. Překladatelský projekt

2.3 Human Resources management

Veškeré personální činnosti a procesy probíhají v Agentuře Zelenka v oddělení řízení lidských zdrojů (Human Resources Department – dále jen HR). V čele tohoto oddělení stojí personální manažer (HR manager), který má na starosti řadu činností spojených zejména s péčí o databázi překladatelů a překladatele samotné. Hlavním cílem personální práce je zajištění potřebného množství kvalitních překladatelů ve všech příslušných oborech. Jde tedy o kontinuální aktivní vyhledávání nových překladatelů a zajištění jejich osobního rozvoje.

Výběru překladatelů věnuje Agentura Zelenka mimořádnou pozornost. Jejich testováním, průběžným doškolováním, zpětnou vazbou a pravidelnými konzultacemi neustále zvyšuje kvalitu jejich, ale i své práce.

Hlavním nástrojem personální práce v Agentuře Zelenka je databáze překladatelů. Databázi má na starosti HR manager, přičemž s ní pracují téměř všichni pracovníci z ostatních oddělení, zejména však project manageři, kteří řídí překladatelské projekty a z databáze vybírají vhodné překladatele pro svůj projekt.

Databáze obsahuje několik set překladatelů a tlumočnicků. Překladatelé Agentury Zelenka, kteří jsou zařazeni v databázi, jsou odborníci v kterémkoli požadovaném oboru - ať už je to marketing, právo, finance, inženýrství, věda, medicína, informační technologie nebo kterýkoli jiný obor. Mají odpovídající jazykové vzdělání (filozofická fakulta, jazyková škola, atd.) a také zkušenosti v oblasti překladatelství anebo v oboru specializace (tj. v tom oboru, který překládají).

Všichni překladatelé, tlumočníci a další spolupracovníci Agentury Zelenka musejí podepsat Přísežné prohlášení (jinými slovy Dohodu o konfidenci tj. o důvěrnosti všech informací souvisejících s veškerými pracovními záležitostmi), aby byla zajištěna stoprocentní diskrétnost pro klienty.

Prísrným kritériím podléhá i výběr vyučujících (českých i zahraničních lektorů). Velký důraz je kladen na teoretickou přípravu i praktické zkušenosti. Pravidelně se prověřuje kvalita výuky a úroveň lektorské práce.

2.3.1 Proces výběru překladatele

Způsob výběru a hodnocení zaměstnanců v překladatelské agentuře patří k základním činnostem, které mohou ovlivnit kvalitu poskytovaných služeb. K tomu, aby bylo dosaženo základního cíle personální práce v překladatelské agentuře - zajištění potřebného množství kvalitních překladatelů v potřebném množství a optimální struktuře – používá překladatelská agentura internet a nástroje e-businessu.

Prvním z nástrojů e-bussinesu, se kterým se v překladatelské agentuře Zelenka v oblasti personálního managementu pracuje, jsou on-line dotazníky. Tyto spolu s databází překladatelů, internetovými portály a informačním systémem podniku slouží k efektivnímu řízení personálních procesů překladatelské agentury.

On-line dotazník

Jedním ze způsobů výběru zaměstnanců v překladatelské agentuře Zelenka je registrace uchazečů pomocí on-line dotazníku na internetových stránkách Agentury (viz příloha VI). Tímto způsobem je vybíráno přibližně 80 % externích zaměstnanců. Překladatel, který má zájem spolupracovat s Agenturou Zelenka, uvede v dotazníku kromě základních identifikačních údajů následující skutečnosti:

- vzdělání (dosažený titul, jiná kvalifikace v jazykové oblasti, zahraniční titul apod.), další vzdělání či kurzy, zaměstnání,
- jazyky, jazykové kombinace,
- překladatelské zkušenosti, schopnosti, reference,
- používané překladatelské nástroje, typ připojení k internetu,
- ceny překladů,
- další údaje (např. zda překládá na plný úvazek, zda pracuje na živnostenský list, je plátcem DPH apod.)

Na základě faktů, které překladatelé do formuláře uvedou, se vybraní uchazeči zařazují do elektronické databáze překladatelů. V porovnání s tradičními papírovými dotazníky spočívá jejich hlavní výhoda v možnosti propojení s databází pracovníků. Tím lze dosáhnout významných časových úspor. Dalšími výhodami jsou přehlednost a jednotnost získávaných údajů.

Databáze překladatelů

Databáze překladatelů v Agentuře Zelenka, která je hlavním nástrojem personalistiky, obsahuje několik set překladatelů a tlumočnicků jak z České republiky, tak z celého světa. V databázi jsou překladatelé evidováni především podle jazykových kombinací a oborů.

Do databáze jsou pracovníci zařazováni na základě vyplněných on-line dotazníků, které jsou první fází výběru. V další fázi jsou vybraným uchazečům zasílány zkušební překlady z oborů, které

byly uvedeny do on-line dotazníku. Na základě hodnocení překladu nezávislou osobou jsou uchazeči rozděleni podle kvality jejich práce do čtyř skupin (A, B, C a D).

Tyto skupiny jsou kategorizovány následujícím způsobem: A – výborní překladatelé, otestovaní, B – záložní překladatelé, kteří čekají na otestování, C – otestovaní překladatelé, kteří moc neuspěli, D – otestovaní překladatelé, neuspěli, nelze s nimi spolupracovat (viz Obr. 14). Tento způsob hodnocení velmi usnadňuje práci a hlavně šetří čas project managerům, kteří hledají

vhodného překladatele pro svůj projekt.

V databázi je překladateli přiřazena zkratka jeho jména, která pak slouží k jasné a stručné identifikaci překladatele. Zkratka se tvoří ze začátečních písmen jména a příjmení, tj. Pavla Nebuchlová -> PNE.

Překladatel	
Identifikace:	488
Zkratka překladatele:	PNE
Příjmení, Jméno, Titul:	Nebuchlová, Pavla, Bc.
Ulice:	Wolkerova 1130
Město:	Hulín
PSČ:	768 24
Stát:	
Rok narození:	1981
Telefon domů:	
Telefon zaměstnání:	
Mobil:	607 987 884
Fax:	577 144 669
Email:	nebuchlova@zelenka.cz
IČO:	
DIČ:	
Ukončené vzdělání:	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, FA
Současný zaměstnavatel:	Agentura Zelenka
Živnostenský list:	☐
Poznámky:	Překládá humanitní obory, dobrá spolupráce. Studijní pobyty v zahraničí
Hodnocení:	A

Obr. 12. Databáze překladatelů - karta překladatele

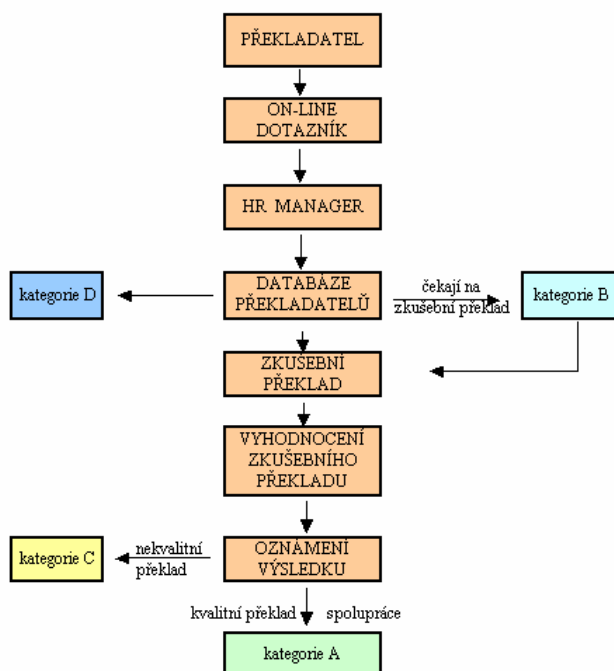
Na obrázku 12 je uvedena karta překladatele v databázi. Jsou zde evidovány veškeré údaje, které o sobě překladatel uvede v dotazníku na internetových stránkách, dále hodnocení, které je mu přiděleno po provedení a vyhodnocení zkušebního překladu a další poznámky, které mohou pomoci project managerovi při výběru vhodného překladatele.

Překlady						
Z Jazyku	Do Jazyku	soudní	cena soudní	cena normální	cena EURO/slovo	
Čeština	Němčina	☐	0 Kč	200 Kč	0	
Němčina	Čeština	☐	0 Kč	200 Kč	0	
*		☐	0 Kč	0 Kč	0	

Obr. 13. Karta překladače – překlady

Velmi podstatnou záležitostí je cenová relace, ve které se překladač pohybuje. Ta je spolu s jazykovými kombinacemi evidovány na další straně karty překladače (viz Obr. 13).

Celý proces výběru překladače v překladačské agentuře Zelenka, na základě registrace na internetových stránkách, lze znázornit následujícím schématem:



Obr. 14 Schéma výběru překladače

2.4 Management kvality

V Agentuře Zelenka je zaveden systém soustavné a důsledné kontroly kvality všech překládaných materiálů, a to jak z hlediska jazykového, tak po stránce příslušné odbornosti. Tyto procesy má na starosti oddělení kvality, které ve spolupráci jak s překladateli a korektory, tak s odborníky z různých oblastí, dohlíží na gramatickou a významovou přesnost překladů, čímž zaručuje jejich vysokou kvalitu.

Hlavním posláním činnosti oddělení kvality je:

- naplňovat cíle politiky jakosti,
- poskytovat komplexní jazykové služby v České republice a komplexní služby v oblasti překladů zahraničním subjektům,
- poskytovat služby ve standardech a kvalitě obvyklých na trzích zemí Evropské unie.

2.4.1 Politika jakosti

Politika jakosti Agentury Zelenka je postavena na čtyřech základních pilířích, které jsou orientovány na respektování požadavků zákazníka, vycházení vstříc těmto požadavkům a na spokojenost zákazníka s kvalitou poskytovaných služeb.

1. Záruka správnosti

Manažer kvality spolu s project managerem konkrétního překladatelského projektu zabezpečují, aby byla v překladu dodržena specifická terminologie, jestliže si to klient přeje. Toto umožňují především překladatelské programy Trados a Transit, ale zejména úzká komunikace s klientem v průběhu realizace překladatelského projektu. Klienti kladou stále větší důraz na zaručení správnosti překládaných textů, a proto se provádějí stále pečlivější výstupní korektury, které eliminují překlepy a chyby ve větné stavbě a pravopisu, ale i případné významové a stylistické nedostatky překladu.

2. Záruka odbornosti

Pro zaručení odborné stránky překladu vybere project manager z databáze překladatelů toho nejvhodnějšího překladatele pro obor či tematiku daného překladu. Překladatelé jsou při své práci v úzkém kontaktu s managerem kvality, aby byla zajištěna jednotnost, správnost a odbornost překladu.

3. Záruka důvěrnosti

Veškeré informace od klientů, se kterými přijdou zaměstnanci agentury a překladatelé do styku, jsou považovány za přísně důvěrné. Závazek důvěrnosti vyplývá přímo z pracovních smluv. Získaná data jsou rovněž technicky chráněna před zneužitím (uzamykatelné archivy, zabezpečený přístup do agenturní počítačové sítě, elektronická ochrana kanceláří).

4. Záruka rychlosti

Jedním ze základních organizačních aspektů překladatelského projektu je dodržení dodacího termínu. Agentura Zelenka striktně dodržuje termíny, na kterých se s klientem dohodla.

Politika jakosti v Agentuře Zelenka je vybudována na pevných základech. Stabilita je zajištěna danými zásadami, jež se dodržují s naprostou samozřejmostí. Celý systém managementu jakosti je dlouhodobě stabilní a je neustále zdokonalován, bohužel ale není nijak certifikovaný. Východiskem pro zvýšení efektivnosti managementu kvality a všech vnitropodnikových v Agentuře Zelenka je zavedení jakostní normy pro překladatelství DIN 2345.

Jedním ze základních východisek pro zavedení normy DIN 2345 je, aby se všichni zaměstnanci a překladatelé ztotožnili s cíli a politikou jakosti, a zapojili se tak do procesu trvalého zlepšování procesů.

Přísným výběrem, sledováním a hodnocením překladatelů garantuje oddělení kvality, jakost služeb požadovanou zákazníky. Pomocí neustálé kontroly a sledování veškerých procesů a činností je zajištěno trvalé zlepšování procesů.

2.5 Administrační systém

Řízení projektů, díky zvyšujícím se požadavkům zákazníků, vyžaduje efektivní koordinaci a komunikaci. Administrační systém, kterým operuje Agentura Zelenka, je efektivním nástrojem pro řízení překladatelských projektů, který umožňuje všem členům projektového týmu on-line přístup k projektovým datům a jejich sdílení prostřednictvím internetu. Je nástrojem pro on-line spolupráci, předávání souborů a informací, čímž umožňuje vytvoření prostředí pro zkvalitnění a zrychlení strategických rozhodnutí.

Administrační systém obsahuje moduly:

- tvorba a evidence objednávek,
- statistika překladů,
- výkazy práce překladatelů,
- fakturace,

- evidence zaměstnanců, překladatelů a klientů.

Systém je propojen s databází překladatelů, informačním systémem a www stránkami Agentury, čímž podporuje a ulehčuje komunikaci, spolupráci a koordinaci aktivit mezi pracovníky firmy a překladateli ve všech fázích projektu. Projektový tým má tak přístup k nejaktuálnějším informacím, čímž je omezen potřeba používat papírové složky, šanony a rukou psané poznámky, a zamezuje se tak problémům, kdy část týmu pracuje s neaktuálními informacemi.

Za hlavní přínosy administračního systému Agentury Zelenka můžeme označit:

- optimalizace projektových procesů,
- informovanost managementu o aktuálním stavu vnitropodnikových procesů,
- on-line přístup k aktuálním reportům a projektovým datům a informacím,
- sjednocení řídicích a reportovacích nástrojů pro všechny projekty,
- vysoká úroveň řízení projektů,
- eliminace chyb vyplývajících ze špatné komunikace,
- vytvoření jednotného způsobu dokumentace projektu.

2.6 Zhodnocení analytické části

Na základě informací získaných z provedené interní analýzy firmy přistoupím v této kapitole k syntéze poznatků. Každý podnikatelský subjekt má určité přednosti a nedostatky. Cílem situační analýzy bylo odhalit tyto nedostatky a navrhnout nápravná opatření. Ke zjištění potřebných informací, které umožní udělat si finální představu o tom, jak současný systém funguje, jsem použila několik technik – rozhovory, pozorování, prostudování vnitropodnikové dokumentace.

Situační analýzu jsem prováděla v oblasti řízení lidských zdrojů, řízení překladatelských projektů a managementu kvality, kde jsem komparací současného stavu vnitropodnikových procesů s požadavky normy DIN 2345 identifikovala 3 úzká místa, která se staly východisky pro projektovou část.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

3 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ

3.1 Diagnóza projektu

V případě překladatelské agentury Zelenka spatřuji projektové příležitosti v oblasti managementu jakosti, který přestože je silný a stabilní, není doposud nijak certifikovaný. Zavedením **jakostní normy pro překladatelství DIN 2345** dojde k zefektivnění všech vnitropodnikových procesů a kvalita překladatelských produktů Agentury se posune na vyšší, „certifikovanou“ úroveň.

Norma DIN 2345 se soustřeďuje zejména na procesy výběru překladatele, řízení překladatelských projektů a management kvality. Srovnáním výsledků situační analýzy současného stavu těchto procesů a požadavků definovaných v normě DIN jsem v daných oblastech odhalila jisté mezery, která jsem označila jako „úzká místa“.

Úzké místo	Návrh řešení
- organizační struktura	- reorganizace střední linie managementu
- projektový management	- úprava objednávkového formuláře - evidence poptávek (zavedení CRM systému)
- quality management	- zavedení formuláře hodnocení překladu

Tab. 4. Přehled úzkých míst a návrhy řešení

V organizační struktuře je třeba vytvořit podmínky pro zavedení normy DIN, a to jiným uspořádáním na střední linii managementu v oblasti projektového managementu, s čímž souvisí i jiné postavení quality managera. Quality manager by měl být součástí projektového managementu spolu s project managerem a account managerem tvořit jednu linii.

V oblasti projektového managementu jsem identifikovala rozdíly oproti normě DIN v několika oblastech. V procesu dokumentování překladatelského projektu jsem porovnáním požadavků normy se skutečným stavem zjistila, že na formuláři objednávky překladu prostřednictvím internetových stránek agentury, chybí některé náležitosti, které norma DIN definuje. Z toho plyne, že rovněž objednávky vygenerované v administračním systému tyto náležitosti postrádají. Dále jsem zjistila absenci sofistikovanějšího způsobu evidence poptávek a cenových kalkulací, které se doposud zaznamenávají do souboru ve formátu MS Excel. Tento problém bude řešen v rámci projektu zavedení CRM systému v Agentuře Zelenka.

Norma DIN 2345 ve své závěrečné části řeší problematiku korektur a hodnocení překladu a překladatele. Uvádí šest bodů, které by se měly kontrolovat po dokončení překladu. Hodnocení

překladaatele a jeho překladu provádí v Agentuře Zelenka quality manager. Závěry hodnocení jsou předávány project managerům ústně, neexistuje žádný formulář pro hodnocení kvality překladu.

V oblasti procesu dokumentace projektu jsem v Agentuře Zelenka nenašla žádné odlišnosti. Všechny typy dokumentů, které definuje norma DIN 2345, jsou v Agentuře používány a patřičným způsobem dokumentovány.

Pokud budou odstraněna výše identifikovaná úzká místa vyskytující se v ostatních oblastech, na základě návrhů a doporučení v dalších podkapitolách, potom budou vnitropodnikové procesy uvedeny do souladu s normou DIN 2345.

3.2 Definování projektu

Název projektu:	Projekt zavedení normy Deutsches Institut für Normung – DIN 2345 v překladatelské agentuře Zelenka
Řídící tým:	Doc. Ing. Roman Bobák, PhD. – vedoucí diplomové práce, Bc. Roman Zelenka – výkonný ředitel překladatelské agentury Zelenka, Ing. Marek Kolaja – odborný konzultant diplomové práce, Bc. Pavla Nebuchlová – diplomantka.
Historie projektu:	Na základě potřeb firmy zefektivnit způsob řízení překladatelských projektů v souladu s normou DIN 2345. Cílem je dosáhnout zlepšení kvality překladů v rámci procesu kontinuálního zlepšování jakosti překladových produktů.
Požadavky managementu firmy:	Změnit současný způsob řízení překladatelských projektů tak, aby odpovídalo požadavkům normy DIN 2345. Respektovat standardizovaný postup provádění překladatelských zakázek podle DIN 2345.
Hlavní cíle projektu:	Nahradit současný způsob řízení překladatelských projektů vytvořením a navržením formálního postupu projektového řízení překladatelských zakázek dle požadavků normy DIN 2345 a jejich následnou implementací.
Dílčí cíle:	Vytvořit standard řízení překladatelských projektů.
Kritéria úspěchu:	Pochopení významu normy DIN 2345 pro činnost agentury.

	Soulad projektového managementu agentury se standardem DIN 2345
	Akceptace od pracovníků a klientů.
Omezení projektu:	Časové omezení – danou problematiku vyřešit do konce dubna 2004
Milníky projektu:	Prosinec 2004 ⇒ schválení projektu managementem Leden – únor 2005 ⇒ nastudování normy DIN 2345 Březen 2005 ⇒ analýza vnitropodnikových procesů Duben 2005 ⇒ příprava k certifikaci, uvádění vnitropodnikových procesů do souladu s normou DIN 2345
Podmínky projektu:	Při řešení projektu vycházet z firemních dat a materiálů. Využít znalostí a zkušeností zainteresovaných pracovníků, kterých se bude projekt týkat.
Harmonogram	Harmonogram zpracovaný pomocí programu Microsoft Project 2000 je uveden v příloze VII. Jsou zde podrobně rozepsány jednotlivé fáze projektu spolu s termíny, jejich návaznost a odpovědnosti za jednotlivé fáze.

3.3 Projekt zavedení normy DIN 2345

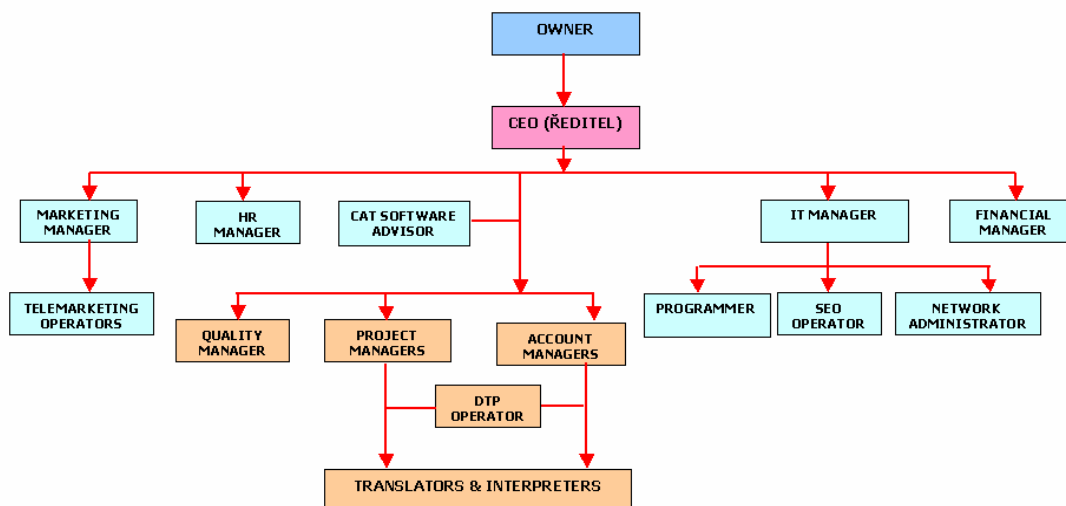
Při formulování návrhů na zlepšení současného stavu a zefektivnění vnitropodnikových procesů tak, aby vyhovovaly požadavkům normy DIN 2345, budu používat metodu komparace. Metoda se skládá ze tří základních kroků:

1. citace dané části (procesu, kapitoly atd.) z normy DIN 2345,
2. srovnání současného stavu se stavem požadovaným,
3. formulace návrhů na doporučení.

3.3.1 Organizační struktura

V první fázi návrhu projektu na zavedení normy DIN 2345 v překladatelské agentuře Zelenka, vycházím z poznatků o organizační struktuře, její hierarchii, konstituci a rozsahu kompetencí

jednotlivých manažerů ve střední linii. K tomu, aby mohla být norma DIN 2345 v Agentuře Zelenka úspěšně zavedena, navrhuji přeměnit organizační strukturu do podoby, která je znázorněna na obrázku 15.



Obr. 15. Nová organizační struktura Agentury Zelenka

V nové organizační struktuře došlo ke změně v oblasti projektového managementu (na obrázku vyznačeno žlutě). Quality manager, project manager a account manager spolu tvoří překladatelské oddělení, jsou tedy postaveni do jedné linie. DTP operátor stojí mezi project a account managerem, kteří ho využívají při grafických úpravách dokumentů. Na štábní pozici k překladatelskému oddělení je CAT software advisor, který plní poradní a pomocnou funkci při realizaci projektů. Pozice key account managera (manažera klíčových zákazníků) navrhuji zrušit a pravomoci z této pozice vyplývající přenést na telemarketingové operátory, kteří budou provádět péči o své klienty.

3.3.2 Výběr překladatele

„Pro účely této normy, příjemcem překladatelského projektu (zhotovitel, dodavatel, smluvní strana) může být freelance překladatel, vnitropodnikové překladatelské oddělení, překladatelská agentura nebo společnost. Dodavatel může text přeložit sám nebo překladem pověřit některého z výše zmíněných subjektů. V takovém případě, dodavatel zaujme pozici klienta (objednávající strany) .

Klient (zadavatel) musí zabezpečit, že se projektu účastní pouze vhodní překladatelé. Kritéria pro výběr překladatele zahrnují:

- a) Odborná kvalifikace překladatele
 - oficiální vzdělání (dosažený titul či jiná kvalifikace v oblasti překladů, nebo srovnatelný zahraniční titul, navíc prokazatelné překladatelské schopnosti),
 - profesionální zkušenosti,
 - zdatnost v dané oblasti,
 - další vzdělání nebo kurzy,
- b) překladatelské schopnosti,
- c) jazykové schopnosti, zde je nutné pečlivě zvážit, zda zdrojový text nebo cílový text vyžaduje schopnosti rodilého mluvčího,
- d) zkušenosti v překládání textů v dané oblasti,
- e) používané překladatelské nástroje,
- f) schopnost dodat překlad v požadovaném termínu,
- g) odpovídající oprávnění překladatele (pro případy ověřených překladů).“ [5]

Pro výběr překladatelů v překladatelské agentuře neexistují jednotná pravidla. Způsob, jakým jsou překladatelé vybíráni, je individuální záležitostí každé firmy. Aby překladatelská agentura dodržovala všechny vnitropodnikové procesy v souladu s touto normou, musí při posuzování kvalifikace překladatelů respektovat výše citovaná kritéria pro jednotlivé překladatelské projekty.

Podle kvalitativních kritérií pro výběr překladatele definovaných v normě DIN 2345 navrhuji upravit první z nástrojů personalistiky, a to on-line dotazníky, které spolu s databází překladatelů, internetovými portály a informačním systémem podniku tvoří základní nástroje personálního managementu překladatelské agentury. Dotazník bude propojen s databází překladatelů.

Současný on-line dotazník obsahuje všechna definovaná kritéria. Nový návrh on-line dotazníku (viz příloha VIII), který jsem vytvořila, jsem rozšířila o detailnější specifikaci oborů, v nichž má překladatel zkušenosti. Tato specifikace výrazně usnadní práci jak HR managerovi, tak project managerovi při výběru vhodného překladatele. Implementací tohoto dotazníku do praxe dojde k úplnému souladu oblasti řízení lidských zdrojů s normou DIN 2345.

3.3.3 Poptávka, cenová nabídka, potvrzení projektu

„Poptávka by měla obsahovat zdrojový text nebo dostatečné informace o tomto textu. Po obdržení zdrojového textu nebo dostatečných informací o textu, by měl překladatel předložit klientovi ústní nebo písemnou cenovou nabídku. Cena překladu musí být dohodnuta mezi klientem (zadavatelem) a překladatelem na základě počtu řádků nebo slov, na základě času práce nebo je

stanoven pevný honorář. Základem pro takovou kalkulaci by měl být cílový text. Kde není možné provést cenovou kalkulaci z cílového textu (např. v případě jazyků, které nepoužívají abecedu), může být místo něho použit zdrojový text. Cena poskytnutých doplňkových služeb má být stanovena zvlášť. Na faktuře tyto služby figurují rovněž odděleně od standardních položek. Cenová nabídka by měla mít písemnou podobu a měla by obsahovat všechny dohody mezi zadavatelem a překladatelem, kterými jsou:

a) dodací termíny - klient (zadavatel) a překladatel by si měli odsouhlasit termín přijetí zdrojového textu a veškerého poskytnutého materiálu překladatelem a termín přijetí překladu (v požadované formě) klientem. Překladatel musí dodržet dodací termín. Klient (zadavatel) musí poskytnout zdrojový text a všechny doprovodné dokumenty v dohodnutém termínu.

b) formy a prostředky dodání - klient (zadavatel) a překladatel by se měli dohodnout na způsobu, médiu a prostředku dodání překladu a zdrojového textu. Když má být překlad dodán v elektronické podobě, musí být rovněž dohodnuto, zda má být překlad dodán i na pevném datovém nosiči.

c) užití speciálního software

d) dodatečné služby – jestliže klient vyžaduje další služby, měly by být dohodnuty. Příkladem takových služeb je: vytvoření terminologie, poskytnutí překladu v jiném formátu (který se liší od běžných formátů), grafické úpravy (obrázky, matematický materiál, tabulky atd.), typografické práce (př. kroužková vazba), vytvoření fotokopie, tisku; korektura třetí stranou.“ [5]

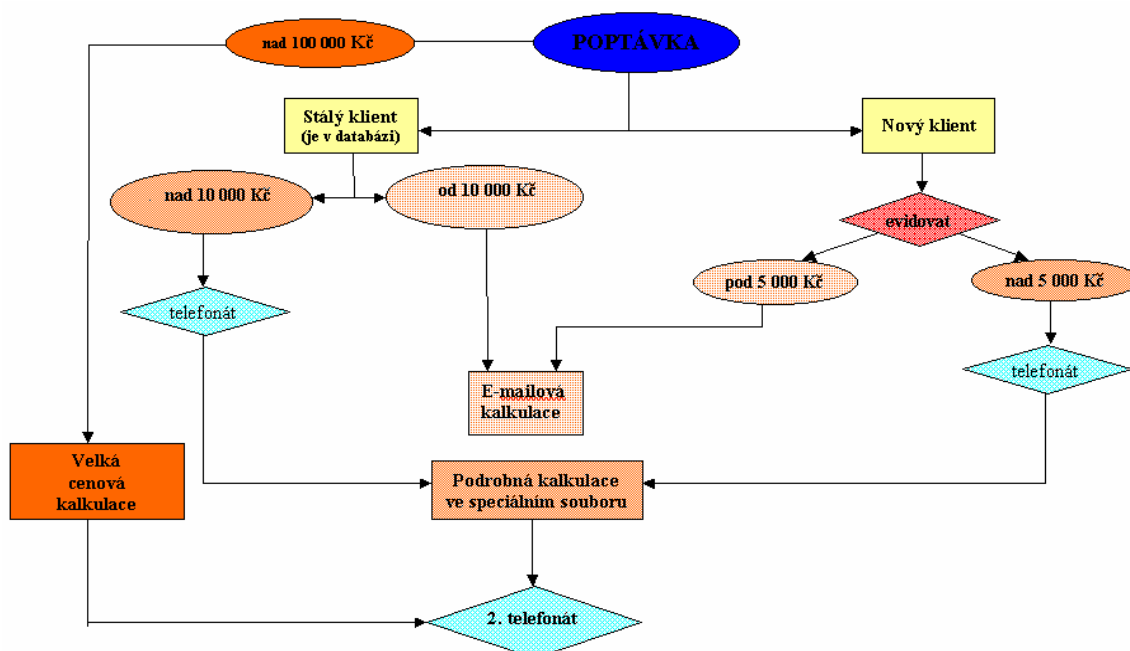
V této oblasti jsem při interní analýze neodhalila žádné odlišnosti od požadavků normy. Cenové kalkulace jsou v Agentuře Zelenka vypracovávány postupem, který je zcela v souladu s normou DIN 2345, a to:

- předkládány klientovi v písemné podobě (z bezpečnostních důvodů v dále needitovatelném formátu PDF),
- přesně kalkulovaná cena – jednotka (NS, slovo, hodina), sazba za jednotku, počet jednotek,
- základem pro kalkulaci je cílový text (ve výjimečných případech zdrojový text),
- zohledněny doplňkové služby a další požadavky klienta (viz body a-d) a způsob jejich účtování (jednotka, sazba za jednotku, počet jednotek),
- doplňkové služby tvoří na faktuře samostatnou položku.

Vzhledem ke stále se zvyšujícímu počtu poptávajících firem a z důvodů velké variability požadavků zákazníků, navrhuji zavést nový přístup k vyřizování poptávek, založený na individuálním přístupu k zákazníkovi. Doporučuji rozlišovat mezi stálým a novým klientem. V případě většího finančního objemu zakázky telefonicky kontaktovat klienta, a zjistit vlastnosti cílového textu, poté na základě získaných informací vypracovat cenovou kalkulaci.

Pro velké cenové kalkulace (např. lokalizace softwaru, překlad knihy, internetových stránek), navrhuji finanční hranici nad 100 000 Kč a preferovala ryze individuální přístup založený na úzké komunikaci se zákazníkem.

Průběh vyřizování jednotlivých druhů poptávek ukazuje následující obrázek:



Obr. 16. Postup vyřizování poptávky

3.3.4 Překladatelský projekt

V analytické části jsem popsala i graficky znázornila současný způsob řízení překladatelského projektu. Zjistila jsem, že některé fáze nejsou zcela jasně zkoordinovány a zorganizovány. Nový návrh project workflow jsem rozpracovala do podrobnější strukturované podoby. Detailněji jsem specifikovala právě identifikované kritické fáze, kterými jsou:

- příprava a sestavení zdrojů,

- příprava zdrojových dokumentů,
- kontrola kvality překladu, jeho testování,
- poprodejní služby a zpětná vazba.

Nově navržený project workflow je spolu s modelovým časovým harmonogramem vypracován v programu MS Project 2000, a tak můžeme vidět jasné návaznosti a strukturu jednotlivých fází (viz příloha IX).

3.3.5 Vlastnosti cílového textu

Základní pojmy

Překládání - proces překladu textu ze zdrojového jazyka do cílového jazyka v psané podobě.

Cílový text (překlad) - výsledek procesu překládání (překladatelského projektu).

Zdrojový text - text, který se má přeložit.

„a) funkce textu a cílový příjemce překladu - klient (zadavatel) by měl překladateli specifikovat a blíže vysvětlit funkci cílového textu a identifikovat cílového příjemce překladu.

b) užití překladu - klient (zadavatel) by měl informovat překladatele, k jakému účelu je překlad určen a neměl by jej používat k jinému účelu. Klient si může s překladatelem odsouhlasit, že potřebuje pouze sdělit obsah textu omezenému počtu osob, nebo zda bude překlad veřejně publikován.

c) terminologie - jestliže klient (zadavatel) vyžaduje dodržení specifické terminologie, musí o tom informovat překladatele a poskytnout mu příslušné materiály. Vytvoření terminologie a sestavení slovníku může být rovněž předmětem dohody.

d) jazykové varianty - jestliže klient (zadavatel) požaduje speciální jazykovou variantu (např. americkou angličtinu), musí si toto dohodnout s překladatelem.

e) vnitropodniková terminologie - jestliže klient (zadavatel) vyžaduje zachování speciální terminologie, která je užívaná organizací (tzv. vnitropodniková terminologie), musí o této skutečnosti informovat překladatele a poskytnout mu příslušný materiál (např. vnitropodnikové manuály nebo návody pro překlad).“ [5]

Vlastnosti cílového textu (překladu) uvádí klient již objednavce překladu ve formuláři na internetových stránkách Agentury. V současném formuláři objednávky překladu chybí podle normy DIN 2345 následující vlastnosti:

1. užití překladu – tj. k jakému účelu je překlad určen (pro interní potřeby nebo k veřejné prezentaci),
2. funkce textu – určení cílového příjemce překladu, tj. o jaký druh překladu se jedná (obecný, odborný),
3. jazyková varianta – př. americká (britská) angličtina, německá (rakouská) němčina apod.,
4. přesná specifikace zdrojů terminologie – odborná literatura, terminologický slovník, předchozí překlad, vnitropodniková dokumentace, překladatelská paměť

Protože výše uvedené čtyři vlastnosti překladu jsou velmi podstatné, navrhla jsem nový objednávkový formulář. Vynecháním těchto vlastností může dojít situaci, kdy se vyhotoví překlad, se kterým klient nebude spokojen. Zároveň pokud nejsou tyto náležitosti zapracovány do projektové dokumentace (konkrétně do objednávky), nemůže Agentura prohlašovat, že text byl přeložen v souladu s normou DIN 2345, protože při překladu tyto faktory nebyly zohledněny.

Při tvorbě návrhu nové podoby objednávky jsem vycházela ze současného formuláře objednávky překladu na internetových stránkách Agentury Zelenka. Tento formulář jsem přepracovala do návrhového zobrazení v programu MS Excel a doplnila o chybějící náležitosti (viz příloha X). Formulář na internetových stránkách je přes webové rozhraní odesílán do Agentury Zelenka, tudíž informace, které klient vyplní ve formuláři se automaticky zobrazí na objednavce v administračním systému v Agentuře.

3.3.6 Korektura a revize

„Překladaatel musí před tím, než dodá překlad klientovi (zadavateli), zkontrolovat následující body:

- a) úplnost překladu,
- b) správnost obsahu a terminologie, vzít v úvahu funkci textu,
- c) správnost hláskování a gramatiky, vhodné užití jazyka,
- d) shodu s dohodami s klientem ohledně cílového textu,
- e) shodu s ostatními dohodami s klientem,
- f) poznámky překladatele.“ [5]

V jakém rozsahu je každý z výše uvedených bodů zkontrolován, závisí na účelu překladu. Navíc, může být dohodnuto, že některé body bude kontrolovat třetí strana v rámci speciálních služeb.

Při zpracovávání interní analýzy v oblasti managementu jakosti jsem odhalila absenci jakéhokoliv způsobu hodnocení překladatele a jím prováděných překladů. Dle normy DIN 2345, která formuluje šest výše uvedených kritérií, navrhuji provádět hodnocení překladatele interně, a to quality managerem Agentury Zelenka. Na základě doporučení v normě DIN 2345 bych při hodnocení překladatele kladla důraz na následující oblasti:

1. Dokonalá znalost tématiky – je důležité, aby překladaatel měl kromě dobrých jazykových znalostí i zkušenost v překládané tématice.
2. Výborné znalosti cizího i mateřského jazyka – považuji za neméně důležité znát kromě cizího jazyka především mateřštinu.
3. Styl – překladaatel by měl také jasně a srozumitelně stylizovat. Pochopit text ve výchozím jazyce je důležité. Podstatné je ovšem vyhotovit srozumitelný a čtivý překlad do cílového jazyka.

V souvislosti s výše uvedenými body a normou DIN jsem vypracovala návrh formuláře pro hodnocení překladatele a jeho překladu, který poskytuje prostor pro zachycení všech typů chyb a nedostatků, umožňuje vyvodit důsledky a navrhnout opatření k předcházení těmto chybám v budoucnu.

Datum	HODNOCENÍ KVALITY PŘEKladu			AGENTURA ZELENAKA
Číslo projektu		Project Manager		
Překladatelé (šifra, číslo)				
Typy chyb (gramatické, stylistické, terminologické, ...)	Úplnost	Jednotná terminologie	Gramatika a stylistika	Respektování stylového manuálu
Závažnost chyb (1 - méně závažná, 2 - závažná)				
Častost výskytu (1 - zřídka, 2 - opakovaně)				
Souhrnné hodnocení (vliv chyb na srozumitelnost)	0,00	0,00	0,00	0,00
Navrhovaná sankce				
Stanovisko překladatele				

Tab.5. Formulář hodnocení kvality překladu dle normy DIN 2345

Posouzení kvality překladů známkami velmi dobrý, dobrý, uspokojivý nebo nedostatečný není možné normou závazně stanovit. Norma však může definovat specifická pravidla evaluace. Některá kritéria, stanovená v normě DIN 2345, která můžeme hodnotit v doporučeném formuláři, jsou např.:

- úplnost,
- jednotná terminologie,
- gramatika a stylistika,
- respektování stylového manuálu, na kterém se dohodl zadavatel s překladatelem.

Konkrétní způsob ohodnocení tří překladatelů podle kritérií normy DIN je uveden v příloze XI.

3.4 Zhodnocení projektu

V projektové části byly na základě východisek z analytické části odhaleny disproporce v řízení překladatelských projektů, řízení lidských zdrojů a managementu kvality. Tyto disproporce byly potvrzeny jak analytickou metodou, tak metodou komparační (párové srovnávání). Výsledky komparační metody odhalily odlišnosti od požadavků normy DIN 2345.

Na základě těchto poznatků byly formulovány návrhy v oblasti procesu výběru překladatele, cenových kalkulací, řízení překladatelských projektů a managementu jakosti. Tyto návrhy budou postupně implementovány do praxe řízení překladatelských projektů. Návrhy jsou koncipovány tak, aby je bylo možno snadno implementovat do praxe a aby přispěly k dosažení stanoveného cíle firmy, kterým je uvedení vnitropodnikových procesů do souladu s normou DIN 2345.

3.4.1 Nákladová analýza

Při definování jednotlivých fází projektu zavedení normy DIN 2345 jsem zpracovala nákladovou analýzu na tento projekt. Výsledky jsou uvedeny v tabulce.

Projekt zavedení normy DIN 2345	Množství	Jednotka	Cena za jednotku	Cena celkem
a) nákup normy DIN 2345	1	ks	2 987 Kč	2 987 Kč
b) překlad normy ENG/CZE	15	normostran	176 Kč	2 640 Kč
c) analýza vnitropodnikových procesů	72	hod	61 Kč	4 392 Kč
d) formulace návrhů na základě dosažených výsledků	32	hod	61 Kč	1 952 Kč
e) odsouhlasení návrhů managementem	1	hod	61 Kč	61 Kč
f) zapracování návrhů do administračního systému	24	hod	61 Kč	1 464 Kč
g) tvorba on-line dotazníku	40	hod	61 Kč	2 440 Kč
h) tvorba diagramu pro vyřizování poptávek	2	hod	61 Kč	122 Kč
i) tvorba formuláře hodnocení překladu	1	hod	61 Kč	61 Kč
j) testování všech vytvořených návrhů - zkušební provoz	40	hod	61 Kč	2 440 Kč
k) zapracování připomínek, odstranění chyb	32	hod	61 Kč	1 952 Kč
l) implementace návrhů do praxe	16	hod	61 Kč	976 Kč
m) závěrečná kontrola	8	hod	61 Kč	488 Kč
Celkové náklady na zavedení normy DIN 2345				21 975 Kč

Tab.6. Nákladová analýza projektu zavedení normy DIN 2345

Do analýzy jsem zahrнула všechny fáze a procesy projektu a předpokládané náklady na každou fázi. Všechny fáze projektu zavádění normy jsou realizovány interními pracovníky. Lze tedy konstatovat, že náklady jsou nižší, než kdyby celý projekt realizoval za pomoci specializované firmy.

Technická univerzita v Drážďanech (Technical University Dresden) a Fraunhoferův institut pro systémy a inovace (Fraunhofer Institute for Systems and Innovations) provedly společně

výzkumný projekt za účelem zjištění ekonomických přínosů standardizace dle normy DIN 2345, jehož výsledky a závěry jsou následující:

- přínos národní ekonomice činí 16 bilionů euro za rok,
- normy přispívají více ekonomickému růstu než patenty a licence,
- společnosti, které se aktivně účastní standardizace mají náskok před svými konkurenty v oblasti přizpůsobení se požadavkům trhu a používání nových technologií,
- transakční náklady jsou nižší při použití evropských a mezinárodních norem,
- náklady na výzkum a vývoj jsou nižší pro ty společnosti, které přispívají na proces standardizace.

3.4.2 Zhodnocení přínosů projektu

Zavedení normy DIN 2345 do systému řízení jakosti má své výhody a nevýhody či rizika. Přínosem celkového systému řízení jakosti dle DIN 2345 bude určitě zvýšení úrovně poskytovaných služeb a zefektivnění všech vnitropodnikových procesů.

Mezi hlavní výhody zavedení normy DIN 2345 řadím:

- profesionálně implementovaný systém řízení jakosti,
- jednotný způsob řízení překladatelských projektů,
- zvýšení celkové kvality překladů, image firmy,
- vytvoření procedur kontroly kvality,
- standardizace terminologie používané v překladatelství,
- efektivní komunikace mezi všemi stranami (viz project workflow).

Projekt implementace sebou může přinést i řadu rizik:

- zvýšená byrokracie z důvodu náročného způsobu dokumentace,
- neochota akceptovat nové postupy ze strany zainteresovaných osob (překladatelů),
- zpočátku zvýšené náklady na implementaci projektu,
- zvýšené nároky na kvalifikaci překladatelů,
- norma se zabývá pouze kvalitou zdrojového textu nikoliv kvalitou **textu výchozího**, který je základem pro **dobrou kvalitu překladu**.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo vyprojektovat návrh na zavedení jakostní normy pro překladatelství Deutsches Institut für Normung - DIN 2345 v překladatelské agentuře Zelenka.

V teoretické části jsem se zaměřila na ucelený výklad pojmů, postupů a nejdůležitějších metod, nástrojů projektového managementu a procesního řízení. První kapitola teoretické části je úvodem do prostředí, ve kterém je diplomová práce zpracována. Pozornost je zde věnována překládání, teorii překladu a lingvistice. V dalších kapitolách jsou vysvětleny základní principy moderních systémů managementu jakosti, požadavky na systémy managementu jakosti v kontextu nových norem ISO 9000:2000 a DIN 2345, resp. podle EFQM Modelu Excellence.

V analytické části jsem představila Agenturu Zelenka a popsala situaci v odvětví, v němž působí. V dalších kapitolách je detailně zpracován praktický postup překladatelského projektu. Pozornost je rovněž věnována řízení lidských zdrojů a zásadám managementu jakosti. V poslední kapitole analytické části jsou shrnuty poznatky a formulovány východiska pro projektovou část.

V projektové části jsou identifikována úzká místa resp. projektové příležitosti a formulovány návrhy jejich řešení v rámci projektu zavedení normy DIN 2345. V závěru je zhodnocen na základě vypracované nákladové analýzy ekonomický, ale i praktický přínos vyprojektovaných návrhů.

Závěrem mohu konstatovat, že DIN 2345 možná není definitivní zárukou úplné kvality v překladatelství, je ale důležitým krokem na cestě ke zlepšení jakosti. Respektování normy by mělo vést k lepšímu porozumění mezi zadavatelem překladů a překladatelskými kanceláři. Tento samotný fakt je pro každého v tomto odvětví - i pro překladatelské kanceláře, které již pracují s procedurami řízení jakosti - dostatečným důvodem, brát tuto normu vážně.

DIN 2345 vlastně není certifikační normou. Je zaměřena tak, aby byla integrální součástí každé smlouvy mezi zadavatelem a překladatelskou kanceláří. Jako ekvivalent k normové řadě ISO 9000 však zřídil Německý normovací institut proceduru, která umožňuje poskytovatelům překladatelských služeb vést predikát "Provádění překladatelských zakázek podle DIN 2345". V blízké budoucnosti bude však norma DIN 2345 předložena jako návrh na evropský nebo mezinárodní standard.

SUMMARY

The aim of my thesis was to elaborate a proposal for introducing quality standards for the translation agency Deutsches Institut für Normung - DIN 2345 and to elaborate it within in a translation agency, Zelenka Agency.

In the theoretic part, I focused on an integrated explanation of terms, procedures and the most important methods, tools for project management and process management. The first chapter of the theoretical part is an introduction into the environment where the thesis was written. Here, I concentrated on translating, theory of translation and linguistics. In other chapters the basic principles of modern quality management systems are explained, in the context of new standards ISO 9000:2000 and DIN 2345, or based upon EFQM Module Excellence.

In the analytical part, I introduced Zelenka Agency, and described the situation in the industry in which it thrives. In other chapters, I explained in detail the practical procedure of a translation project. I also focused upon managing human resources and the principles of quality management. In the last chapter of the analytical part I summarized facts and formulated bases for the project part.

In the project part, I have identified narrow places, or project opportunities, and I formulated proposals for solving them within the project of introducing Standard DIN 2345. In conclusion, I evaluated the economic as well as practical benefit of projected proposals on the basis of a formulated cost analysis.

In conclusion I may state, that DIN 2345 is not perhaps a guarantee of total quality in translations, but is an important step towards improving quality. Respecting the standards should lead to better understanding between the issuer of translation work and translation agencies. For all working in this field and for the translation agencies themselves working with quality procedures already, this fact alone is sufficient reason to take this standard seriously.

DIN 2345 isn't actually a certifying standard. It is designed to be an integral component of every contract between the party providing text for translation and the translation agency. As an equivalent to the standard series ISO 9000, however the German Standardization Institute established a procedure, which enables those providing translation services to introduce the predicate "Performance of translation jobs pursuant to DIN 2345". In the near future however, the standard DIN 2345 will be submitted as a proposal to become a European or International standard.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KUFNEROVÁ Z., SKOUMALOVÁ Z. *Překládání a čeština*. 1. vyd. Ústí nad Labem: Nakladatelství H&H, 2003. 264 s. ISBN 80-85787-14-8.
- [2] ČERNÝ J. *Úvod do studia jazyka*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1998. 243 s. ISBN 80-85839-24-5.
- [3] NENADÁL J. *Ekonomika jakosti v praxi*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [4] *Národní politika jakosti* [online]. Cit. 2005-03-11. Dostupné na www: <http://www.npj.cz/menu_nppj_3/dokumenty_npj.asp>.
- [5] Deutsches Institut für Normung. *DIN 2345 – Translation contracts*. 1.vyd. Berlín: Beuth Verlag GmbH, 2004. 15 s.
- [6] NENADÁL J., PETŘÍKOVÁ R. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 134 s. ISBN 80-7613-130-0.
- [7] CARDA A., KUNSTOVÁ R. *Workflow – Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 156 s. ISBN 80-247-0666-0.
- [8] ROSENAU M. *Řízení projektů*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- [9] DOLANSKÝ V., MĚKOTA V., NĚMEC V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 231 s. ISBN 80-6518-562-0.
- [10] Český normalizační institut. *Směrnice managementu jakosti projektu – ISO 10006* [online]. Cit.2005-03-29. Dostupné na www: <http://www.dtostrava.cz>

World Wide Web:

- [11] www.preklady.com
- [12] <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>
- [13] http://www.dtostrava.cz/akce_det.php?lang=cz&idakce=27130502&akce=new
- [14] <http://www.abovetranslations.com/content/main.php>

Vnitropodniková dokumentace:

[15] Strategický plán agentury Zelenka

[16] Všeobecné obchodní podmínky

[17] QA Bulletin

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Model překladatelské práce	13
Obr. 2. Obecný model procesu	15
Obr. 3 Rizika procesu	17
Obr. 4. Projektový cyklus	20
Obr. 5. Model EFQM Excellence	22
Obr. 6. Organizační struktura překladatelské agentury Zelenka	38
Obr. 7. Analýza okolí Agentury Zelenka	41
Obr. 8. Struktura adresářů projektové dokumentace	42
Obr. 9. Dokumentace projektu	43
Obr.10. Evidence poptávajících firem	46
Obr. 11. Překladatelský projekt	49
Obr. 12. Databáze překladatelů - karta překladatele	52
Obr. 13. Karta překladatele – překlady	53
Obr. 14 Schéma výběru překladatele	53
Obr. 15. Nová organizační struktura Agentury Zelenka	61
Obr. 16. Postup vyřizování poptávky	64

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Aspekty, které ovlivňují potřeby a očekávání zákazníků	18
Tab. 2. SWOT analýza vnitropodnikových procesů v Agentuře Zelenka	40
Tab. 3. Cenová kalkulace zdrojového textu	45
Tab. 4. Přehled úzkých míst a návrhy řešení	58
Tab. 5. Formulář hodnocení kvality překladu dle normy DIN 2345	68
Tab. 6. Nákladová analýza projektu zavedení normy DIN 2345	69

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Formulář – poptávka na odhad ceny překladu.
- P II Cenová kalkulace.
- P III Formulář – objednávka překladu.
- P IV Objednávka v administračním systému.
- P V Objednávka překladu u překladatele.
- P VI On-line dotazník pro registraci nového překladatele.
- P VII Časový harmonogram zpracování diplomové práce.
- P VIII Návrh nového on-line dotazníku pro registraci překladatele podle normy DIN 2345.
- P IX Návrh project workflow.
- P X Návrh nového formuláře pro objednávku překladu.
- P XI Hodnocení kvality překladu dle normy DIN 2345

Poptávka na odhad ceny překladu

Pro informaci, jak se stát našim stálým klientem, klikněte prosím ZDE.
Pokud jste zapomněli své přihlašovací jméno nebo heslo, klikněte ZDE.
Pokud si přejete změnit své identifikační údaje, klikněte ZDE.

Login (stálý klient):	
Uživatelské jméno:	
Heslo:	
Přihlásit Registrace	

Zadavatel poptávky na překlad (nový klient):	
Jméno:	
Příjmení:	
Název společnosti:	
IČO:	
Ulice:	
Město:	
PSČ:	
Telefon:	
Fax:	
Mobil:	
E-mail:	
WWW stránky:	

Jazyková kombinace:	
Z jazyka:	angličtina
Do jazyka:	angličtina albánština arabština arménština azerbajdžánština
<i>Při podržení klávesy CTRL lze zvolit více možností současně.</i>	

Druh a rozsah textu:	
Druh textu:	
Rozsah textu:	-zvolte-

Termín zhotovení:	
Datum dodání textu k překladu:	Den: 17 Měsíc: 3 Rok: 2005
Datum zhotovení:	Den: 17 Měsíc: 3 Rok: 2005
Čas:	např. 13:45

Soudní ověření překladu:	
☐ ano ☒ ne	

Další požadavky:	
☐	jazyková korektura
☐	tisková korektura
☐	dodržení přesné grafické úpravy podle předlohy
☐	dodržení speciální terminologie, kterou dodá klient
☐	jiné (uvedte v poli "poznámky")

Formát hotového překladu:	
Zvolte formát:	Microsoft Word - Office 2000
Jiný:	

Způsob dodání textů pro odhad ceny a termínu:	
Zvolte způsob dodání:	e-mailem

Vložení souboru(ů) pro odhad ceny a termínu:	
Pro vložení souboru, klikněte na tlačítko "Přidat soubor".	
Přidat soubor	

Poznámky:	
Zde, prosím, uveďte další informace, které považujete za důležité.	
Zobrazit poptávku	

CENOVÁ KALKULACE

**překladu dokumentace
z XX do XX**

pro pana/paní
(<<firma>> a.s.)

P R E K L A D Y . C O M

AGENTURA
ZELENKA

Cenová nabídka je provedena na základě odhadu dokumentace, která byla doručena dne

Předpokládané množství přeloženého textu odhadujeme na **XX normostran v češtině**.

Jednotkou účtovaného množství je 1 normostrana (1 NS = 60 úhozů x 30 řádků = 1800 úhozů vč. jedné mezery za každým slovem).

Odhadovaná cena zahrnuje:

- ☐ překlad
- ☐ grafickou úpravu textové části dle originálu (MS Word)
- ☐ odbornost (v případě speciální terminologie požadujeme, aby byl klientem poskytnut buďto terminologický slovník, pomocný materiál nebo umožněna konzultace)
- ☐ jazykovou korekturu
- ☐ doručení překladu (e-mail, pošta, kurýrní služba)

Cena za překlad:

Jazyková kombinace	Návrh termínu předání hotového překladu	Cena za 1 normostranu	Odhadovaný počet normostran	Odhadovaná celková cena
		xxx,- Kč		
Cena za přesnou grafickou úpravu dle originálu				
Cena celkem				

Slevy:

- ☐ Z ceny je odečtena množstevní sleva ve výši **X %**.

Poznámky:

- ☐ Ceny jsou uvedeny bez DPH (19%). Neúčtujeme žádné další příplatky.
- ☐ U zakázek nad 10 000 Kč požadujeme platbu zálohy předem ve výši 30% odhadnuté ceny (neplatí pro stálé klienty).
- ☐ Den předání materiálů k překladu není v termínu zahrnut.
- ☐ Výsledná cena bude účtována podle skutečného počtu normostran.

Budeme se těšit na závaznou objednávku, kterou můžete vyplnit na straně www.preklady.com.

Tuto kalkulaci zpracoval:


.....
Viktor Hausknotz, Project Manager

Datum:

Objednávka překladu

Pro informaci, jak se stát naším stálým klientem, klikněte prosím [ZDE](#).
Pokud jste zapomněli své přihlašovací jméno nebo heslo, klikněte [ZDE](#).
Pokud si přejete změnit své identifikační údaje, klikněte [ZDE](#).

Login (stálý klient):			
Uživatelské jméno:			
Heslo:			
Přihlásit Registrace			

Zadavatel objednávky překladu (nový klient):	
Jméno:	
Příjmení:	
Název společnosti:	
IČO:	
DIČ:	
Ulice:	
Město:	
PSČ:	
Stát:	
Telefon:	
Fax:	
Mobil:	
E-mail:	
WWW stránky:	

Jazyková kombinace:		
Z jazyka:	angličtina 	
Do jazyka:	angličtina albánština arabština arménština azerbajdžánština 	
Při podržení klávesy CTRL lze zvolit více možností současně.		

Druh a rozsah textu:		
Druh textu:		
Rozsah textu:		-zvolte- 

Termín zhotovení:				
Datum zhotovení:	Den: 17 	Měsíc: 3 	Rok: 2005 	
Čas:		např. 13:45		

Soudní ověření překladu:		
☐ ano ☒ ne		

Další požadavky:		
☐	jazyková korektura	
☐	tisková korektura	
☐	dodržení přesné grafické úpravy podle předlohy	
☐	dodržení speciální terminologie, kterou dodá klient	
☐	jiné (uveďte v poli "poznámky")	

Formát hotového překladu:		
Zvolte formát:	Microsoft Word - Office 2000 	
Jiná:		

Způsob převzetí hotového překladu:	
Zvolte způsob dodání:	e-mailem osobně faxem poštou kurýrní službou (poštou na dobíru)
Při podržení klávesy CTRL lze zvolit více možností současně.	

Vložení souboru(ů) pro překlad:		
Pro vložení souboru, klikněte na tlačítko "Přidat soubor".		
Přidat soubor		

Způsob platby:	
Zvolte:	- zvolte - 

Poznámky:	
Zde, prosím, uveďte další informace, které považujete za důležité.	

☐ Souhlasím s podmínkami uvedenými na straně **VŠEOBECNÉ PODMÍNKY**.

Objednavatel:

Magna Cartech spol. s r.o. Papáčková

IČO: 60839368 e-mail: petra.papackova@magnacartech.c

tel.: 384 753 247 Fax: Mobil:

Typ (popis), název dokumentu: Microsoft Word - Office 00, smlouva

Odhadovaná velikost: 8,5 NS

Podpis objednavatele:

Datum: 6.5.2005 14:58

Platba: fakturou (pouze stálí klienti)

Přijato: e-mailem

Fakturou č.

Jazyková kombinace	Počet	Cena=Celkem	Př.	Kor.	V.Kor.	S.O.	Cena S.O.
CZE - ENG		á 290 czk = 0 czk	SAN			ne	Bez SO
Celkem							

Speciální požadavky:

Termín dodání: 9.5.2005

Jméno obchodního zástupce: ---Není--- - >

Předáno klientovi:.....(datum)

faxem

☐

e-mailem

☒

poštou

☐

osobně

☐Kurýrní službou
(poštou na dobírku)☐

Zapsáno do výkazu (překladatel)

☐

Zapsáno do výkazu (obchodní zástupce)

☐

Překladatel: Bc. Pavla Nebuchlová
e-mail: pavla.nebuchlova@post.cz

Objednavatel – fakturační údaje:

Ing. Zbyněk Zelenka
Kvítková 4703
760 01 Zlín
Czech Republic

IČ: 10568824
DIČ: CZ5403243230

Project manager: [Ing. Marek Kolaja](#)
Datum: 20-04-2005

Objednávka překladu č. 1234**Typ:****Výchozí jazyk:****Cílový jazyk:****Úprava:****Termín dodání:****Způsob doručení:** e-mailem na preklady@zelenka.cz

S případnými dotazy se můžete kdykoliv obrátit na Project managera.

Množství	Jednotka	Sazba za jednotku	Název dokumentu	Cena celkem
20	NS	xxx Kč	smlouva o spolupráci	x.xxx Kč

DŮLEŽITÉ!

- Název cílového souboru upravte dle následujícího vzoru: **01234_smlouva_PKR_20_8_EngCze.doc** (kde „01234“ je číslo objednávky, „smlouva“ je název dokumentu, „PKR“ je zkratka překladatele, „20_8“ je datum objednávky, „Eng“ je výchozí jazyk a „Cze“ je cílový jazyk)
- Začněte prosím se zakázkou teprve až po potvrzení této objednávky z Vaší strany.
- Splatnost faktur je 60 dnů.
- Reklamované práce budou akceptovány teprve po úspěšné korektuře.

Děkujeme předem za Vaši snahu

Agentura Zelenka

Přijetím této zakázky akceptujete podmínku, že budete zacházet se všemi obdrženými dokumenty jako s přísně důvěrnými. Trváme také na tom, že nesmíte kontaktovat zákazníky, se kterými jste se obeznámili přes naši agenturu, a že se všemi dotazy z Vaší strany budete výhradně kontaktovat nás.

Základní údaje:	
Příjmení:	
Jméno:	
Národnost:	
Mateřský jazyk:	
Rok narození:	
Ulice:	
Město:	
PSČ:	
Stát:	
Telefon domů:	
Telefon do práce:	
Fax:	
Mobil:	
E-mail:	
Vlastní WWW stránky:	

Hardware a Software:	
Počítač:	☒ PC ☐ MAC ☐ jiný ☐ žádný
Typ operačního systému:	☒ Win 98 ☐ Win 2000 ☐ Win XP ☐ Win NT ☐ jiný
E-mail vybírám (kdy a jak často):	
Vlastním a jsem schopen používat software:	
MS Word:	ano ☐ ne ☒
MS Excel:	ano ☐ ne ☒
MS PowerPoint:	ano ☐ ne ☒
Grafické editory:	ano ☐ ne ☒
HTML editory:	ano ☐ ne ☒
Lokalizační software:	ano ☐ ne ☒
Překladačský software:	ano ☐ ne ☒

Typ připojení k internetu:	
Telefonní linka (modem):	☐
ISDN:	☐
LAN (např. vnitropodniková síť):	☐
Jiné (uveďte jaké):	
Rychlost (kB/s):	Neznám

Vzdělání a zaměstnání:	
Střední škola:	
Vysoká škola:	
Další kurzy a stáže:	
Současný zaměstnavatel:	

Jazykové kombinace:	
Vyberte jazykovou kombinaci a potvrďte tlačítkem "Vložit". Takto lze vybrat libovolný počet jazykových kombinací.	
Překlady:	
Z jazyka: angličtina	Do jazyka: angličtina Obvyklá sazba za 1 NS (Kč): vložit
Tlumočení:	
Z jazyka: angličtina	Do jazyka: angličtina Obvyklá sazba za 1 hod. (Kč): vložit

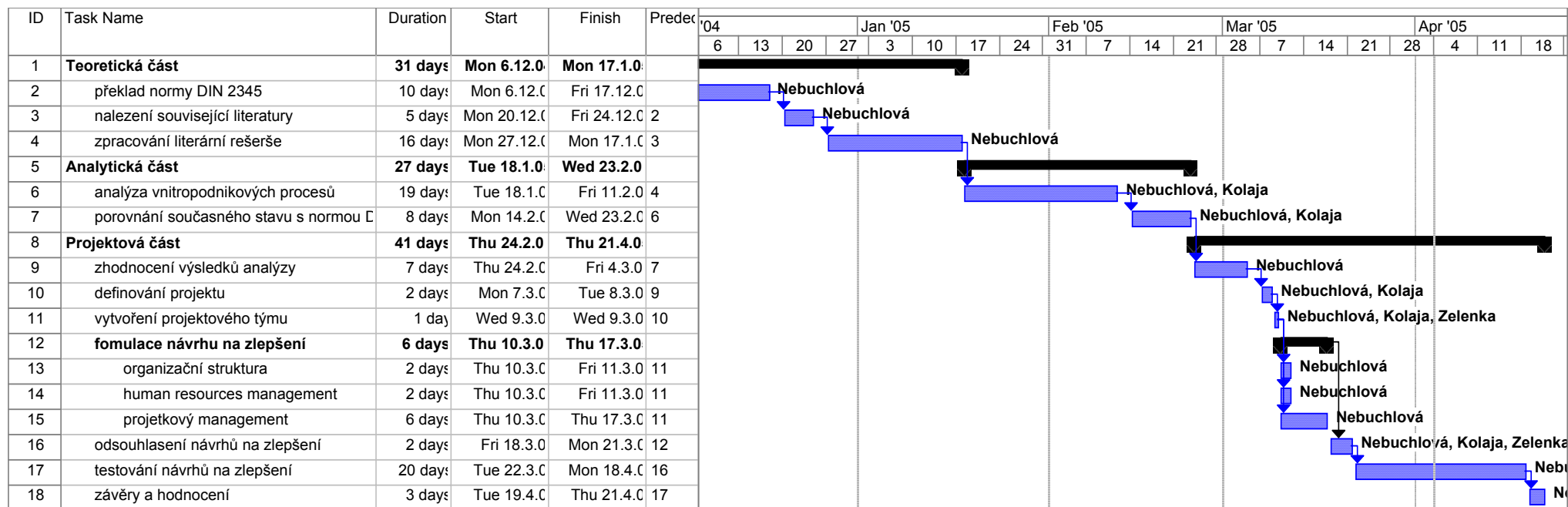
Znalosti a dovednosti:	
Jsem soudní překladatel:	ano ☐ ne ☒
Jsem soudní tlumočník:	ano ☐ ne ☒
Tlumočím simultánně:	ano ☐ ne ☒
Tlumočím konsekutivně:	ano ☐ ne ☒
Jiné schopnosti (uveďte jaké):	

Překladačské zkušenosti (uveďte podrobně):	
Země, kde jsem pobýval déle než 1 rok:	
Obory s největší zkušeností (na úrovni vlastního výzkumu, publikací nebo přednášek):	
Obory, ve kterých jsem provedl překlady o rozsahu více než 100 NS:	
Obory, ve kterých jsem provedl překlady o rozsahu více než 30 NS:	

Další údaje:	
Reference:	
Překládám na plný úvazek:	ano ☐ ne ☒
Překládám při jiném zaměstnání:	ano ☐ ne ☒
Mám živnostenský list:	ano ☐ ne ☒
Jsem plátcem DPH:	ano ☐ ne ☒

Vložení životopisu z vlastního PC:	
Pro vložení souboru klikněte na tlačítko "Přidat soubor".	
Přidat soubor	

Poznámky:	
Zde, prosím, uveďte další informace, které považujete za důležité.	
Zobrazit formulář k odeslání	



Název pole	Příklady
Úvodní informace	
Základní údaje	
Identifikační údaje:	
Pohlaví:	Muž
Titul:	Ing.
Příjmení:	Novák
Jméno:	Jan
Národnost:	česká
Mateřský jazyk:	český
Rok narození:	1980
Ulice:	Chmelnická 548
Město:	Zlín
PSC:	760 01
Stát:	ČR
Telefon domů:	573123456
Mobil:	123456789
Telefon do práce:	987654321
Fax:	987654321
E-mail:	novak@seznam.cz
Vlastní WWW stránky:	
IČ:	
DIČ:	
Vzdělání a zaměstnání:	
Střední škola:	OA
Vysoká škola:	UTB
Další kurzy a stáže:	
Současný zaměstnavatel:	Agentura Zelenka
Technické vybavení:	
Počítač:	
Typ operačního systému:	MS Windows XP
E-mail vybírám (kdy a jak často):	denně
Vlastním a jsem schopen používat software:	
MS Word:	ano
MS Excel:	ano
MS PowerPoint:	ano
Grafické editory:	ano
HTML editory:	ano
Lokalizační software:	ne
Překladačský software :	Trados
Typ připojení k internetu:	
Telefonní linka (modem):	
ISDN:	x
ADSL:	
LAN (např. vnitropodniková síť):	
Mobil (GPRS, Edge, CMA):	
Jiné:	
Rychlost připojení (v kbit/s):	128 kbit/s
Jazykové schopnosti a zkušenosti:	
Úvodní text	
Znalosti a dovednosti:	
Jsem soudní překladatel (tumočník):	ne
Tlumočím simultánně:	ne
Tlumočím konsekutivně:	ne
Jiné schopnosti (uved'te jaké):	žádné
Překlady:	
Z jazyka:	angličtina
Do jazyka:	čeština
Jednotka:	normostrana
Cena:	200
Cena soudní:	300
Měna:	CZK
Korektury:	
Z jazyka:	angličtina
Do jazyka:	čeština
Jednotka:	normostrana
Cena:	100
Měna:	CZK
Tlumočení:	
Z jazyka:	angličtina
Do jazyka:	čeština
Jednotka:	hodina
Cena:	400
Cena soudní:	500
Měna:	CZK
Překladačské zkušenosti (uved'te podrobně):	
Země, kde jsem pobýval déle než 1 rok:	UK - 1 rok
Obory (na začátku strany bude definice s pokyny - do jaké míry musí uživatel znát označené obory)	
Další údaje:	
Reference:	Skřivánek, Presto
Překládám na plný úvazek:	ne
Mám živnostenský list:	ano
Jsem plátcem DPH:	ne
Vložení životopisu z vlastního PC	
Úvodní text	
Přidat soubor	
Poznámky:	
Průvodní text	
Poznámky:	žádné
Zobrazit formulář k odeslání	

Vzdělávání

- ☐ Školství
☐ Pedagogika
☐ Odborný výcvik
☐ Vysvědčení

Umění a humanitní vědy

- ☐ Historie
☐ Sociologie
☐ Filozofie
☐ Psychologie

Média a umění

- ☐ Starožitnosti
☐ Beletrie a poezie
☐ Film / Rádio a televize
☐ Umění

- ☐ Fotografie
☐ Grafika
☐ Historie umění
☐ Malířství
☐ Sochařství

- = kategorie (odkazové záložky)
 = kategorie (pokyny, nadpisy, apod.)
 = formulářová pole povinná
 = formulářová pole nepovinná
 = funkce ve formuláři

Průběh překladatelského projektu – project workflow

1 Analýza a cenová kalkulace***A Analýza projektu***

- předmět a specifikace projektu
- rozsah projektu (včetně potřeby dodatečných služeb)
- potřeby klienta, časový rámec a rozpočet projektu

B Předložení cenové kalkulace klientovi s uvedením termínů***C Potvrzení klienta o přijetí cenové kalkulace*****2 Příprava a sestavení zdrojů*****A Volba členů týmu***

- projektoví manažeři
- překladatelé
- korektoři
- odborníci a jazykoví konzultanti
- další specialisté (DTP operátoři)
- náhradníci

B Výběr a pořízení nezbytných nástrojů

- slovníky (tištěné a elektronické)
- předchozí překlady podobných dokumentů
- terminologické databáze
- další zdroje
- CAT programy
- software pro grafickou úpravu

C Úvodní schůzka týmu

- potvrzení časového harmonogramu a postupu všemi členy týmu

D Administrace projektu

- jméno klienta a kontaktní osoby
- objednávka v administračním systému
- umístění souborů projektu do dané složky v adresáři PŘEKLADY 2005

E Určení nástrojů

- komunikační kanály mezi členy týmu
- vytvoření složek projektu
- programy
- způsoby a nástroje pro řešení dotazů
- postup archivace
- nástroje pro kontrolu kvality
- postup v nouzových situacích (př. nedostatek zdrojů)

3 Příprava zdrojových dokumentů

A Úprava zdrojových dokumentů do standardní podoby

B Potvrzení požadavků s klientem

C Shromažďování, sestavování a schválení terminologie

- identifikace terminologie specifické pro projekt
- sjednocení terminologie
- příprava překladatelské paměti
- příprava terminologické databáze

D Přenos zdrojových dokumentů do složky projektu

- časový harmonogram projektu
- styl vedení
- instrukce
- dokumenty
- překladatelské paměti a terminologické databáze

E Přesun zdrojových souborů překladatelům

- individuální plány, harmonogramy
- seznam názvů souborů a seznam úkolů
- postupy
- nástroje
- zdrojové soubory

4 Překlad a zpracování

- spolupráce mezi členy týmu a klientem
- sledování vývoje projektu
- technická pomoc členům týmu
- kontrolní body
- průběžná kontrola a modifikace postupu (pokud je to nutné)

5 Shromažďování a ověřování

- úplnost dodaných souborů
- struktura

6 Kontrola kvality překladu

A Korektura překladu

- text odpovídá originálu, vhodná terminologie, hláskování, gramatika atd.
- detailní shoda se všemi formálními a jazykovými požadavky
- objasnění a vyřešení všech problémů a nejasností
- jazyková, formální a terminologická souvislost (koherence)
- styl, umístění a další aspekty týkající se textu

B Měřítko hodnocení kvality prvního překladu

C Přijetí korektury prvním překladatelem

D Prověření project managerem

E Předběžná vnitropodniková kontrola klientem první verze textu

- tato kontrola není povinná ani nutná

7 Konverze dokumentu

A Změna formátu, grafické úpravy atd.

8 Testování a verifikace

A Testování, zkoušení první verze překladu (alfa verze)

B Jednojazyčná korektura překladu

C Prověření první verze překladu odborníkem

D Začlenění připomínek odborníka do překladu překladatelem

E Druhé testování (druhá verze, beta verze)

9 Závěrečná kontrola

A Prověření, zda všechny připomínky byly začleněny do překladu

B Závěrečná kontrola pravopisu a kontrola formátování, atd.

10 Dodání

A Dodání překladu klientovi (finální verze)

B Potvrzení o přijetí a dodržení stanovených požadavků

C Technická pomoc

D Fakturace a platba

11 Poprodejní služby a zpětná vazba

A Zpětná vazba o spokojenosti klienta

B Nabídka doplňujících služeb

C Konzultace

12 Zhodnocení projektu

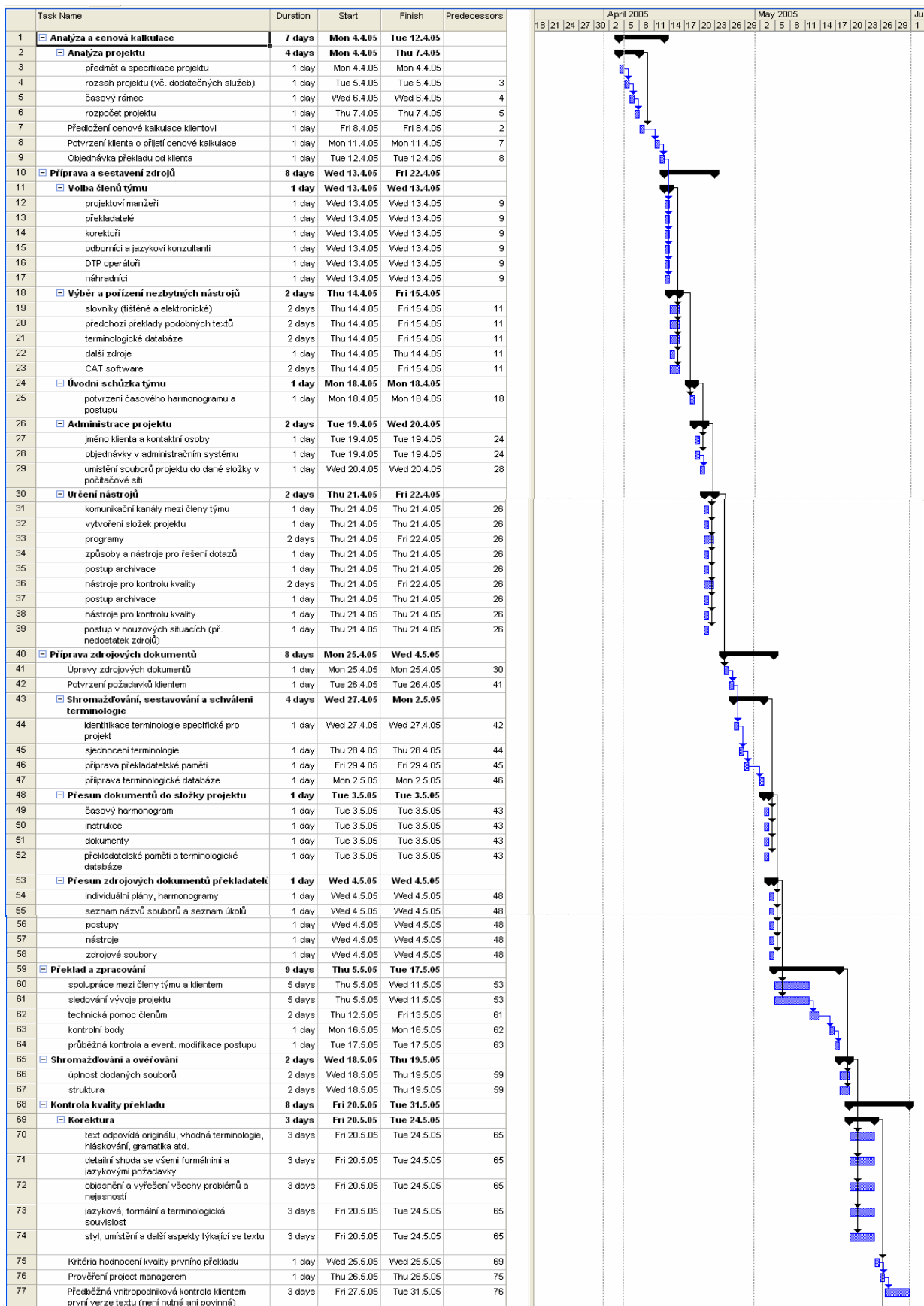
A Závěrečná hodnocení

- výkon jednotlivých členů týmu (na základě předchozích ustanovení)
- efektivnost postupu (zabezpečení kvality)
- úroveň služeb a spokojenost klienta
- opatření ke zlepšení procesu a nové postupy

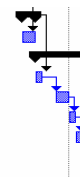
B Vytvoření programu na zlepšení kvality

C Školení

D Určení nových zdrojů: nástroje a překladatelé



78	Konverze dokumentu	2 days	Wed 25.5.05	Thu 26.5.05	
79	Grafické úpravy	2 days	Wed 25.5.05	Thu 26.5.05	89
80	Testování a verifikace	6 days	Fri 27.5.05	Fri 3.6.05	
81	Testování, zkoušení první verze překladu	1 day	Fri 27.5.05	Fri 27.5.05	78
82	Korektura překladu	2 days	Mon 30.5.05	Tue 31.5.05	81
83	Prověření první verze překladu odborníkem	1 day	Wed 1.6.05	Wed 1.6.05	82
84	Začlenění připomínek odborníka do překladu překladatelem	1 day	Thu 2.6.05	Thu 2.6.05	83
85	Druhé testování	1 day	Fri 3.6.05	Fri 3.6.05	84
86	Závěrečná kontrola	2 days	Mon 6.6.05	Tue 7.6.05	
87	Prověření, zda byly všechny připomínky začleněny do překladu	1 day	Mon 6.6.05	Mon 6.6.05	80
88	Závěrečná kontrola pravopisu a kontrola formátování	1 day	Tue 7.6.05	Tue 7.6.05	87
89	Dodání	2 days	Wed 8.6.05	Thu 9.6.05	
90	Dodání finální verze překladu klientovi	1 day	Wed 8.6.05	Wed 8.6.05	86
91	Potvrzení o přijetí	1 day	Wed 8.6.05	Wed 8.6.05	86
92	Technická pomoc	1 day	Wed 8.6.05	Wed 8.6.05	86
93	Fakturace	1 day	Thu 9.6.05	Thu 9.6.05	90
94	Poprodejní služba a zpětná vazba	1 day	Fri 10.6.05	Fri 10.6.05	
95	Zpětná vazba o spokojenosti klienta	1 day	Fri 10.6.05	Fri 10.6.05	89
96	Nabídka doplňujících služeb	1 day	Fri 10.6.05	Fri 10.6.05	89
97	Konzultace	1 day	Fri 10.6.05	Fri 10.6.05	89
98	Zhodnocení projektu	14 days	Mon 13.6.05	Thu 30.6.05	
99	Závěrečná hodnocení	3 days	Mon 13.6.05	Wed 15.6.05	
100	výkon jednotlivých členů týmu	1 day	Mon 13.6.05	Mon 13.6.05	94
101	efektivnost postupu (zabezpečení kvality)	1 day	Mon 13.6.05	Mon 13.6.05	94
102	úroveň služeb a spokojenost klienta	1 day	Mon 13.6.05	Mon 13.6.05	94
103	opatření ke zlepšení procesu a nové postupy	2 days	Tue 14.6.05	Wed 15.6.05	100
104	Vytvoření programu na zlepšení kvality	5 days	Thu 16.6.05	Wed 22.6.05	99
104	Vytvoření programu na zlepšení kvality	5 days	Thu 16.6.05	Wed 22.6.05	99
105	Školení	1 day	Thu 23.6.05	Thu 23.6.05	104
106	Určení nových zdrojů - nástroje a překladatelé	5 days	Fri 24.6.05	Thu 30.6.05	105



Login (stálý klient)		
Uživatelské jméno:		
Heslo:		
	Přihlásit	Registrace
Zadavatel objednávky překladu (nový klient)		
Jméno:		
Příjmení:		
Název společnosti:		
IČO:		
DIČ:		
Ulice:		
Město:		
PSČ:		
Stát:		
Telefon:		
Fax:		
Mobil:		
E-mail:		
WWW stránky:		
Jazyková kombinace:		
Z jazyka:	angličtina	
Do jazyka:	arabština	
Při podržení klávesy CTRL lze zvolit více možností najednou		
Jazyková varianta:*		
* např. US angličtina, rakouská němčina		
Druh a rozsah textu:		
Druh textu:		
Rozsah textu:		-zvolte-
Užití překladu:	☐ pro interní účely ☐ veřejná prezentace	
Funkce textu:	☐ obecná ☐ odborná	
Termín zhotovení:		
Datum zhotovení:	Den	Měsíc
		Rok
Čas:		např. 13:45
Soudní ověření:		
☐ ano ☐ ne		
Další požadavky:		
☐	jazyková korektura	
☐	tisková korektura	
☐	dodržení přesné grafické úpravy podle předlohy	
☒	dodržení speciální terminologie, kterou dodá klient a její specifikace:	
	odborná literatura slovník předchozí překlady vnitropodniková dokumentace překladatelská paměť	
Při podržení klávesy CTRL lze zvolit více možností najednou		
☐	jiné (uveďte v poli "poznámky")	
Formát hotového překladu:		
Zvolte formát:		
Jiný:		
Způsob převzetí hotového překladu:		
Zvolte způsob dodání:	e-mailem osobně faxem poštou kurýrní službou (poštou na dobírku)	
Při podržení klávesy CTRL lze zvolit více možností najednou		
Vložení souboru(ů) pro překlad:		
Pro vložení souboru, klikněte na tlačítko "Přidat soubor"		

Přidat soubor	
Způsob platby:	
Zvolte:	-zvolte- 
Poznámky:	
Zde, prosím, uveďte další informace, které považujete za důležité.	
 Souhlasím s podmínkami uvedenými na straně VŠEOBECNÉ PODMÍNKY.	
Zobrazit objednávku	

Datum	HODNOCENÍ KVALITY PŘEKLADU			AGENTURA ZELENKA
12. 4. 2005				
Číslo projektu		Project Manager	Ing. Marek Kolaja	
Překladaelé (zkratka jména)	BKO	JST	RZA	
Typy chyb (gramatické, stylistické, terminologické, ...)	stylistické, 1 hrubka	nejlepší stylisticky ze srovnávaných; 1 hrubka	stylistické, navíc fabuluje co v textu není (1x, ale závažný dopad). Jinak styl elegantní; jedna hrubka	
Závažnost chyb (1 - méně závažná, 2 - závažná)	2	2	1	
Častost výskytu (1 - zřídka, 2 - opakovaně)	1	1	1	
Souhrnné hodnocení (vliv chyb na srozumitelnost)	3,00	3,00	2,00	0,00
	známka 3	známka 2	známka 2 mínus	
Stanovisko překladaele	U všech je jistá topornost. Navíc "návlek" bych dal jako "couvre-bouteille" nebo "gaine protectrice"			