

Профессиональный

ПЕРЕВОД

и управление информацией

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

№ 5 (29) май 2009

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

Журнал распространяется по подписке и в розничную торговлю не поступает.

Подписной индекс по каталогу Агентства «РОСПЕЧАТЬ» — 36111
Интернет-подписка — www.ITbook.ru

Управление

Уважение или деньги?
Дилемма переводческого бизнеса

Комментарии специалистов

Результаты опроса: эффективно ли
компании управляют терминологией?

Консультационные услуги
по управлению контентом
для поставщиков многоязыковых услуг

Вокруг света

Языковой барьер — не препятствие
в общении граждан с государством

Послание из Аргентины:
люди, места, положение дел

5

май 2009

Содержание

УПРАВЛЕНИЕ

- 3** Уважение или деньги? Дилемма переводческого бизнеса
Джанни Давико
- 7** Выбирая лучшее из лучшего *Рой Руже*
- 14** «Коммуникация слишком долго находилась на скамье запасных»
Франк Бретшнайдер
- 18** «Без поддержки руководства интеграция информационной системы
возможна только на словах» *Райнер Томе*

КОММЕНТАРИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

- 22** Результаты опроса: эффективно ли компании управляют
терминологией? *Софи Херст*
- 24** Консультационные услуги по управлению контентом для поставщиков
многоязыковых услуг *Сандрин Трильо*
- 34** Сложности верстки переводных документов *Лайонел Лим*

ВОКРУГ СВЕТА

- 40** Языковой барьер — не препятствие в общении граждан
с государством *Дональд А. Де Пальма*
- 48** Вьетнам: пора цветущего лотоса *Пол Смит*
- 53** Послание из Аргентины: люди, места, положение дел *Нэнси А. Локк*

ИЗ-ПОД ПЕРА МАСТЕРА

- 58** Властители стрел (отрывок) *Конн Иггульден*

Главный редактор Сергей Гладков
Зам. гл. ред. по производству Нана Чатынян
Научный редактор Ольга Левковская, olgale@logrus.ru
Дизайн и верстка Елена Козлова
Менеджер по подписке Ольга Астахова, itj@rusedit.com

Размещение рекламы reclama@rusedit.com

Журнал «Профессиональный перевод и управление информацией» —
совместный проект издательства «Русская Редакция» и компании «Логрус».



ООО «Издательство
«Русская Редакция»

Адрес: 123290, Москва,
Шелепихинская наб., д. 32
Телефон: (495) 638-5-638
Факс: (499) 256-71-45
E-mail: info@rusedit.com
Веб-сайт: www.rusedit.com



Компания «Логрус»

Адрес: 115114, Москва,
Дербеневская, д.20, стр. 16, этаж 3
Телефон: (495) 646-3563
Факс: (495) 646-3562
E-mail: management@logrus.ru
Веб-сайт: www.logrus.ru

Журнал «Профессиональный перевод и управление информацией» содержит материалы из оригинальных изданий MultiLingual Computing & Technology и Tcworld, переведенные на русский язык и опубликованные с разрешения Multilingual Computing, Inc. и Tekom. Подробнее о журнале см. на веб-сайте www.profitran.ru.



Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.
Свидетельство ПИ № ФС77-33439 от 10.10.08
Тираж 2000 экз. Формат 60x90/16. Объем 4 усл.-печ. л.
Журнал выходит ежемесячно. Распространяется по подписке.
Подписной индекс Агентства «Роспечать» — 36111.
Интернет-подписка — www.ITbook.ru, телефон (495) 256-6691, e-mail: ITJ@mail.ru
© Издательство «Русская Редакция», 2009
© Компания «Логрус», 2009

Полное или частичное воспроизведение и распространение материалов, содержащихся в настоящем издании, допускается только с письменного разрешения издателя.

Уважение или деньги? Дилемма переводческого бизнеса

Джанни Давико (Gianni Davico)

Отношения между переводчиками и переводческими компаниями всегда складываются непросто. Я уже четырнадцать лет в переводческом бизнесе и повидал немало — однако существует один аспект, который продолжает меня волновать. Часто чувствуя себя недооцененными, переводчики требуют большего уважения к себе со стороны переводческих компаний. Однако при этом они упускают существенный момент: компании ориентированы на удовлетворенность клиента и достойную оплату переводов, что является основой их бизнеса.

Многие переводчики придают большое значение таким понятиям, как гордость за свою работу, и постоянно акцентируют собственный профессионализм. Безусловно, квалификация переводчика крайне важна, но в большинстве случаев заказчики не особенно задумываются собственно над качеством переводов. Переводы просто нужны заказчикам — причем они осознают это только тогда, когда у них возникают конкретные проблемы. В процессе стратегического планирования заказчики редко включают этап перевода в поток операций.

Таким образом, существует огромная разница в подходе к переводам со стороны компаний, которые их покупают, и со стороны переводчиков, которые их продают. Как было сказано выше, часто переводчики оперируют понятием «уважение», а заказчики — понятием «деньги». Основная опасность здесь заключается в том, что многие переводчики, являясь людьми умственного труда, «зацикливаются» на уважении к себе и не всегда представляют реальный контекст, в котором им приходится работать. Переводчикам нравится считать свою профессию выдающейся и порой более важной, чем остальные, и они тратят немало времени, пытаясь убедить в этом своих заказчиков.

Профессионализм в переводческом бизнесе

Уважение, профессионализм, этика — полагаю, что все эти понятия принимаются без доказательств. Но я хочу говорить на языке бизнеса! Да, необходимо выстраивать стратегические альянсы с первоклассными переводчиками — но при этом следует принимать в расчет рыночную конъюнктуру. Например,

программные средства действительно помогают переводчикам в выполнении повторяющихся задач и могут рассматриваться либо как угроза, либо как неопенимая поддержка. Выбор здесь за переводчиками. Заклучая альянс с технологиями, они могут сосредоточиться на действительно важных задачах.

В целом информационные технологии и переводческое дело становятся все более тесно взаимосвязанными. Мир стремительно меняется, и причины проблем находятся скорее в этом, чем в области этики. Что действительно трудно — так это выявить немногих переводчиков-профессионалов, и решением здесь может быть оценка качеств переводчика.

Первое из этих качеств — знание информационных технологий. Этот вопрос освещен в превосходной книге Марка Херста «Информационная грамотность» (Mark Hurst, *Bit Literacy*), вышедшей в 2007 году, в которой он пишет о том, как технологии упрощают жизнь, почему так важна технологическая грамотность, и как избежать перегрузки электронной почтой. В частности, очень полезной мне показалась последняя глава, посвященная будущему технологий. Автор утверждает, что выживание и успех в условиях меняющегося программного обеспечения будут зависеть от способности управлять информацией. То, что является новым сегодня, завтра станет устаревшим; но центром этого мира всегда будет человек.

Второе качество — быстрота выполнения задания. Перевод является лишь небольшим колесиком в производственном процессе компании, однако любая

задержка в его выполнении влияет на остальную работу. Когда сроки сдачи установлены и приняты, критически важным является их соблюдение.

Третьим качеством является профессионализм и этикет. У переводчика должна быть возможность лично ответить по телефону. Неправильно, когда на деловой телефонный звонок отвечает пятилетний ребенок. Переводчик должен быть более или менее доступен в рабочее время. Улыбайтесь, отвечая на звонок, — удивительно, но даже при телефонном разговоре улыбка оказывает положительное воздействие на собеседника. Кроме того, следует своевременно и без ошибок выставлять счета заказчикам.

Четвертое качество — индивидуальный подход к каждому заказчику. Например, вместо того, чтобы в начале года рассылать единый прайс-лист всем заказчикам из адресной книги, следует разграничить цены по заказчикам.

Наконец, пятое важное качество — способность поддерживать обратную связь для углубления и обогащения отношений. Вот пример из жизни. Недавно мы направили переводчице подробный отрицательный отзыв на ее работу. В переводе были найдены опечатки, смысловые ошибки и тому подобное — отнюдь не мелочи. Она коротко ответила письмом, что учтет наши замечания, и выразила надежду на продолжение сотрудничества. Почему она так поступила? Мы недооцениваем значение обратной связи. Но ведь в каком-то смысле саму жизнь можно рассматривать как гигантскую вереницу отзывов, которыми мы обмениваемся друг с другом.

Если бы переводчица позвонила нам, чтобы извиниться, у нее была бы возможность узнать, чего именно хотел заказчик, что делать, чтобы в будущем лучше отвечать его требованиям и т. д. Полученный нами ответ переводчицы приводит к тому, что дальнейшее взаимодействие невозможно, а ущерб оказывается двойным: как для данного проекта, так и для дальнейших отношений с данным заказчиком, что гораздо важнее. Одним словом, упущена возможность.

Теперь давайте посмотрим на переводческую компанию, находящуюся для многих по ту сторону баррикад. Что делает переводческую компанию по-настоящему профессиональной? Я заговорил о баррикадах и вспомнил итальянское выражение: *No guardato il nemico negli occhi, ed ero io* — «Я посмотрел в глаза моего врага и увидел себя».

Удивительно, как часто мы оказываемся злейшими врагами сами себе.

Профессиональный владелец компании и переводчик обязательно должен:

1. Действовать, как предприниматель. Это означает, что он мыслит категориями затрат, продаж, возможностей и рисков.
2. Решать проблемы и предлагать решения заказчикам. Это означает, что следует говорить о преимуществах, а не о характеристиках предлагаемых услуг.
3. Знать, что происходит вокруг. Это, в частности, означает, что следует проявлять избирательную неосведомленность, черпая сведения только из заслуживающих доверия источников.

Возможное решение

Как найти компромисс между спросом и предложением, между заказчиками и переводчиками? Я полагаю, что владельцы переводческих компаний могут считаться настоящими переводчиками, если они умеют общаться со своими заказчиками на языке бизнеса и экономики, а при взаимодействии с переводчиками-профессионалами учитывают важность таких понятий, как качество и уважение. Следует работать только с настоящими профессионалами — ведь результат нашей работы в основном зависит от переводчика. Кроме того, не следует исходить только из расценок.

Здесь предоставляется возможность стать связующим звеном между производством и отделом продаж — двумя мирами, говорящими на разных языках. Предположим, что финансовая составляющая профессии является данностью. Чем лучше переводчики осознают это, тем более плодотворной будет работа с ними. Определенно, для переводчиков это задача не из легких, так как им придется изучать новый язык — язык бизнеса. Однако на карту поставлено будущее профессии и рынка.

Чтобы решить эту задачу, я готов платить переводчикам больше. Увы, это возможно не всегда — но в очень многих случаях вполне осуществимо. Вместе с тем, я хочу платить больше только в обмен на целостный комплекс услуг высшего качества. Речь идет не просто об обычном переводе, но и об обеспечении поддержки до, после и во время его выполнения. Это означает, например, что у переводчика должно быть все необхо-

димое для проекта программное обеспечение, что после сдачи проекта должна быть возможность связаться с ним для получения уточнений и т. д. Одним словом, мне нужны услуги, которые основаны на пяти описанных выше качествах.

К сожалению, во многих случаях мне не удавалось получить услуги желаемого уровня. В этих случаях складывалось впечатление, что переводчик пытается получить за свою работу максимум денег, не обращая внимания на качество предоставляемых услуг. Тем не менее, если удастся запустить цикл обеспечения качества, все заинтересованные стороны только выигрывают от этого. Переводчик может достойно заработать, я полу-

чаю безупречно выполненный перевод, а мой заказчик остается доволен.

Кстати, дополнительным эффектом данного цикла является то, что предприниматель может посвящать работе меньше времени, освобождая его для занятия другими, более интересными вещами — преимущество, которое нельзя недооценивать. Работу надо заканчивать как можно раньше — чтобы скорее перейти к своим любимым занятиям.

Джанни Давико — генеральный директор Tesi & testi, итальянской переводческой компании, основанной им в 1995 году. В 2005 году он опубликовал книгу L'industria della traduzione («Индустрия перевода»).

Выбирая лучшее из лучшего

Рой Руже (Roy Rouget)

Аутсорсинг стал ведущей бизнес-моделью нашего времени. Хотя снижение затрат все еще остается одной из главных причин ее использования, в настоящее время именно проблема обеспечения качества встает во главу угла при выборе стороннего исполнителя. В настоящей статье дан обзор стандартов и моделей, которые позволяют оценивать и повышать качество услуг при аутсорсинге.



Фото: Драган Трифунович (Dragan Trifunovic)

Очевидно, что качество стало решающим фактором успеха при использовании аутсорсинга и в настоящее время не менее важно, чем снижение затрат. Низкое качество работы сторонних исполнителей приводит к катастрофическим последствиям. Начиная с оплаты штрафов и закивая затратами на переделку и оплату упущенной выгоды, затраты, связанные с низким качеством, могут негативно повлиять на конечные финансовые результаты. Кроме того, репутация, на завоевание которой ушли годы, может быть разрушена за один день.

От вопросов снижения затрат к вопросам обеспечения качества

Поскольку место уже работающих сторонних исполнителей всегда готовы

занять компании из других стран с низкой стоимостью рабочей силы, новые критерии дифференциации услуг становятся принципиальными для сохранения существующих клиентов и привлечения новых. Произошло смещение критериев от снижения затрат к непрерывному совершенствованию. Отбор исполнителей исключительно с точки зрения снижения затрат — это рискованная стратегия. Клиенты уже не ищут предложение по минимальной цене, а скорее обращают внимание на сочетание цены, качества и долгосрочного партнерства. Эти изменения вынудили сторонних исполнителей занять жесткую позицию в отношении качества, чтобы завоевать благосклонность клиентов, предоставляя самые высококачественные и ценные услуги.

Что такое качество?

Чтобы развиваться в конкурентной среде, особенно в трудные времена, компаниям нужно удовлетворять потребности клиентов, стараясь удержать их. Для достижения этой цели компании должны предоставлять пригодные для использования продукты и услуги, соответствующие целям покупателя и стоящие уплаченных за них денег, выполнять требования клиента, следовать условиям договора об уровне обслуживания, а также соблюдать сроки доставки. Короче говоря, любая компания, занимающаяся аутсорсингом бизнес-процессов (Business Process Outsourcing, BPO), должна предоставлять качественные продукты и услуги. Многие такие компании вырабатывают собственную философию управления, идеи и представления, которые позволяют удовлет-

ворить потребности клиентов. В поисках оптимальных методов они могут либо пойти по пути проб и ошибок, анализируя обширный материал управления знаниями, либо использовать одну или несколько существующих моделей управления, которые сочетают испытанные принципы и концепции. Одну из таких моделей представляет ISO 9000. Существуют и другие модели — комплексное управление качеством, «Шесть сигм», eSCM и бережливое управление. Давайте рассмотрим некоторые из этих подходов к управлению качеством.

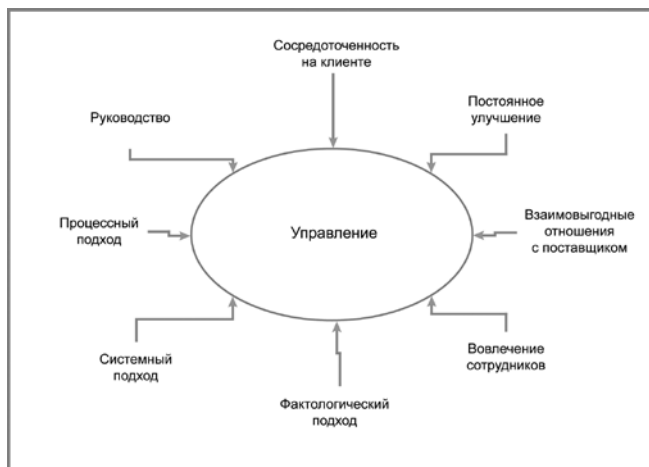
ISO 9000: качество при аутсорсинге

При разработке своих стратегий по управлению качеством большинство BPO-компаний используют стандарты ISO 9000 в качестве основы. На сегодняшний день ISO 9000 фактически остается самым широко используемым направлением, которое выбирают BPO-компании, отправляясь в путешествие по управлению качеством. Основной причиной выбора ISO 9000 является то, что они широко применяются в качестве стандартов в международной торговле. Международные стандарты позволяют обеспечивать единообразие терминологии и содержимого. Они приняты в качестве государственных в более чем 130 странах мира. Эти стандарты касаются систем управления, используемых при разработке, производстве, пос-

Рис. 1. Ожидания в отношении качества



Рис. 2. Принципы обеспечения качества ISO 9001:2008



тавке и технической поддержке продуктов и услуг. Стандарты ISO 9000 были впервые введены в 1987 году и в настоящее время достаточно хорошо разработаны. Кроме того, эти стандарты по своей природе являются общими, что облегчает их внедрение ВРО-компаниями.

ISO 2009:2008 (последняя редакция датируется ноябрем 2008 года) использует процессный подход, который уделяет большое внимание измерению эффективности и производительности технологического процесса, а также постоянному совершенствованию этого процесса на основе измерения целевых показателей. Внедрение стандарта ISO 9001 включает разработку политики, определение целевых показателей по обеспечению качества, разработку системы управления, форм документации, а также наличие квалифицированного персонала.

ISO 9001 включает восемь основных принципов управления качеством. Эти принципы служат основой для разра-

ботки требований по этому очень важным.

Принцип управления качеством, согласно ISO/ТС 176, — это «всеобъемлющее, фундаментальное правило или убеждение относительно управления организацией, целью которого является постоянное повышение эффективности в долгосрочной перспективе путем удовлетворения потребностей клиентов, а также всех

заинтересованных сторон».

Используя данные принципы, компания может рассматривать с этой точки зрения различные процессы. Например, при рассмотрении процесса следует ответить на следующие вопросы:

- Каким образом данный процесс соотносится с интересами клиента?
- Все ли сотрудники компании вносят свой вклад в обеспечение качества, или проблемы качества решает только соответствующее подразделение?
- Существуют ли общие руководства, измеряемые целевые показатели и соответствующие меры по их реализации, которые стимулировали бы сотрудников к достижению конечной цели?
- Существует ли системный подход к управлению конкретными процессами, оптимизации процессов и устранению дублирующих процессов?
- Каким образом используются ресурсы для контроля, измерения и повышения эффективности?

Рис. 3. Требования ISO 9001/9002



- Являются ли вносимые изменения постоянной величиной в процессе непрерывного улучшения производительности и эффективности процесса?
- Используются ли факты при принятии решений?
- Являются ли отношения с поставщиками взаимовыгодными на всем протяжении процесса?

За границами соответствия стандартам

В настоящее время обеспечение качества — это не только соблюдение требований установленных стандартов. Обеспечение качества, особенно в высококонкурентной среде, — это во многом обеспечение экономической эффективности, тщательный анализ неудачных моделей на каждом этапе и, что более важно, планирование, которое позволяет избежать неудач. Обеспечение качества — это путешествие, конечный пункт которого не определен. Эффективность большинства процессов имеет тенден-

цию к снижению с течением времени и требует приложения определенных усилий для поддержания ее на требуемом уровне. Это означает, что простое поддержание качества на его текущем уровне требует определенных усилий, однако в долгосрочной перспективе этого недостаточно, чтобы победить конкурентов. Если, кроме того, мы хотим добиться постоянного улучшения, нам следует не только следовать стандартам, но и внедрить понятие качества в компании «на генном уровне». В главе 8.5.1 стандарта ISO 9001:2008 говорится о непрерывном улучшении. Она гласит: «Компания обязана постоянно повышать эффективность системы управления качеством посредством использования политики обеспечения качества, показателей качества, данных аудита, анализа данных, действий, направленных на исправление и предотвращение ошибок, а также оценки руководства». Обеспечение качества также должно рассматриваться с точки зрения партнерских отношений между клиентом и поставщиком для

постоянного совершенствования бизнес-процессов и совместного использования преимуществ по-настоящему взаимовыгодных отношений.

Комплексное управление качеством

По мере того, как все большее число ВРО-компаний начинает внедрять стандарты ISO 9000, преимущество, основанное на предоставлении качественных продукции и услуг, быстро обесценивается, поскольку услуги по аутсорсингу бизнес-процессов становятся стандартизированными, а сектор достигает зрелости. Это подталкивает компании к внедрению других методов обеспечения качества. Комплексное управление качеством (Total Quality Management) — это системный подход к управлению, который во главу угла для обеспечения конкурентоспособности компании ставит качество, обращая особое внимание на вовлеченность в этот процесс руководства компании, удовлетворенность клиента, отношения с поставщиками, разработку показателей для оценки эффективности, обучение в области обеспечения качества, внимание к кадрам, отсутствие брака, совершенствование процесса и измерение показателей качества. Комплексное управление качеством не заменяет стандарты ISO 9000. ISO 9000 является стандартом для систем управления обеспечением качества. Комплексное управление качеством — это философия постоянного совершенствования. Стандарты качества ISO представляют систему для разработки политики и целей, поддающихся про-

верке. Внедрение ISO является основой для внедрения комплексного управления качеством. Многие компании переходят к комплексному управлению качеством, когда их система ISO достигает зрелости — то есть через два-три года. При использовании системы ISO около 80% этой системы можно использовать в системе комплексного управления качеством. Требования комплексного управления качеством могут рассматриваться как дополнительные к системе ISO.

«Шесть сигм»

«Шесть сигм» (Six Sigma) — это точная и строгая методика повышения качества, в которой требования клиента, статистический анализ и командная работа используются для достижения прорыва и постоянного совершенствования процессов компании. Система «Шесть сигм» подразумевает систематические изменения. Компании, которые используют эту систему, вносят упреждающие изменения, явно включая их в свои системы управления. Все это позволяет компании получать больший доход, повышая потребительскую ценность и эффективность, используя простую модель повышения производительности, известную как DMAIC (определение (D), измерение (M), анализ (A), улучшение (I), управление (C)). Это позволяет компаниям производить продукты и предоставлять услуги качественнее, быстрее и дешевле.

- Определение целей деятельности по совершенствованию.
- Измерение существующей системы.
- Проведение анализа системы для определения способа устранения раз-

рыва между текущим и желаемым уровнем эффективности.

- Улучшение системы.
- Управление системой.

Методика повышения производительности используется для выявления и решения проблем, которые не позволяют компании достичь определенных целей (большинство процессов не предусматривали достижения этих целей при их разработке). Этапы типичной программы «шесть сигм» следующие:

- Выявление самых серьезных проблем компании.
- Привлечение самых квалифицированных специалистов для решения этих проблем.
- Предоставление необходимых ресурсов и поддержки руководства.
- Предоставление времени для работы исключительно над этой проблемой.
- Внесение необходимых изменений, которые устраняют проблему.

Модель возможностей аутсорсинга через Интернет

Модель оценки возможностей аутсорсинга через Интернет для поставщиков услуг (eSCM-SP) — это модель оценки возможностей на основе оптимальных методов, разработанная Центром классификации ИТ-услуг при Университете Карнеги-Меллон. Она служит для достижения трех целей:

1. Предоставляет поставщикам ИТ-услуг рекомендации, которые позволят им усовершенствовать свои возможности на всех этапах жизненного цикла аутсорсинга.

2. Предоставляет клиентам необходимые рекомендации для оценки возможностей поставщиков услуг.
3. Позволяет выделить поставщика среди конкурентов.

Важные для достижения успеха факторы в модели eSCM-SP классифицированы по 84 категориям оптимальных методов в шести областях возможностей:

1. *Управление взаимоотношениями.* Поддержание хороших взаимоотношений с клиентами, конечными пользователями, поставщиками и всеми участниками проекта.
2. *Управление персоналом.* Отбор, наем и удержание мотивированных сотрудников.
3. *Управление знаниями.* Разработка четко определенных услуг, которые вписываются в поставленные задачи и удовлетворяют потребности клиента.
4. *Управление технологией.* Управление развитием услуг на протяжении всего времени существования проекта.
5. *Управление эффективностью.* Предоставление высококачественных услуг, качество которых постоянно совершенствуется.
6. *Управление защитой от угроз.* Успешное решение таких проблем, как вопросы безопасности, управление рисками, послеаварийное восстановление, а также соблюдение требований законодательства и нормативных актов.

Для каждого из вышеперечисленных пунктов составлен список действий и дана поясняющая информация. Самые важные возможности сторонних поставщиков услуг через Интернет лежат в основе осуществления успешных пос-

реднических отношений. Большинство методов относятся к установлению политик, процедур, руководств, программ или планов. Жизненный цикл подразделяется на происходящее в настоящий момент (текущее), запуск, поставку и завершение. Текущие методы охватывают весь жизненный цикл, в то время как запуск, поставка и завершение происходят на определенных этапах жизненного цикла.

Новые подходы

Преимущество стандартов ISO 9000, «шесть сигм» и комплексного управления качеством заключается в том, что они могут применяться компаниями любого вида и размера. Этот общий подход стал основой для ВРО-компаний на их пути к обеспечению качества.

Хотя нет стандарта, подходящего всем, оптимальным решением может стать сочетание определенных элементов из всех подходов. Однако не следует переосмысливать с одной методики на другую просто для того, чтобы соответствовать новым веяниям, и потому что так делают ваши конкуренты. Качество не должно быть лишь модным словечком. Оно должно быть тщательно спланировано, воспитано, внедрено в культуру компании, должно стать частью ее миссии. Лучший подход для ВРО-компаний — это выбрать одну методику, которая дает устойчивый положительный результат. Заложив прочный фундамент на первом этапе, который занимает около двух-трех лет, можно приступить к внедрению других методик управления качеством, взяв лучшее из различных методов и стандартов управления качеством. Все эти стан-

дарты и методики отличаются особыми подходами и концепциями. Однако можно гораздо больше выиграть, выявляя общие черты, чем пытаясь найти отличия.

Библиография

1. Bjorn Andersen. Business process improvement toolbo.
2. Govindarajan Ramu. In the Know — A Book dedicated to quality in outsourcing. Quality Progress, август 2008 г.
3. Thomas N. Duening, Rick L. Click. Essentials of Business Process Outsourcing.
4. EN ISO 9001. Системы управления качеством — требования (ISO 9001:008).
5. Juran's Quality Handbook.
6. ITSqc Carnegie Mellon. Comparing_eSCM-SP_v2_and_ISO_9001.
7. ITSqc Carnegie Mellon. The eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP) v2.01.
8. High Quality in the Indian Outsourcing Industry. <http://www.outsource2india.com>.
9. Arijit Sengupta, George A. Logemann. Beyond merely asserting «Quality is Key» — If you can't quantify the benefits of quality, you are only paying lip service to it.
10. Американское общество качества. www.asq.org.

Рой Руже — руководитель отдела систем управления качеством, ответственный за выполнение требований стандартов ISO 9001:2008, OHSAS 18001, ISO 14001, SA 8000 и внутреннюю деятельность по улучшению качества в компании TNT Document Services. Ему также присвоено звание «черного пояса шести сигм». Является старшим членом Американского общества качества.

«Коммуникация слишком долго находилась на скамье запасных»

Франк Бретшнайдер (Frank Brettschneider)

Профессор Франк Бретшнайдер руководит кафедрой управления средствами связи в Университете Гогенхайма (Hohenheim University), расположенного в Штутгарте (Германия). Совместно с компанией IPM United он занимается разработкой и реализацией нового метода управления процессом коммуникации, предназначенного для контроля над результатами коммуникативной деятельности компании.

Что означает термин «управление процессом коммуникации»?

Каким образом обмен информацией внутри предприятия и вне его может повысить эффективность работы компаний? Можно ли с помощью обмена информацией сэкономить, не потеряв в качестве?

На какие аспекты следует обратить особое внимание? Каким образом можно быстро оценить текущее состояние информационных проектов? Какое впечатление создается о вашей информационной деятельности? Соответствует ли она поставленным задачам? Как сохранить свою репутацию?

На все эти вопросы вам поможет ответить новый метод управления процессом коммуникации (Communication Performance Management, СРМ). Он представляет собой особый подход к контролю над процессами планирования, реализации, оценки и анализа всех видов коммуникативной деятельности вашей компании, задача которой — оказывать влияние на внутренних и внешних участников для достижения корпоративных целей.

Какие факторы имеют решающее значение для успеха корпоративной коммуникации?

Эффективность корпоративной коммуникации зависит от того, насколько различные виды коммуникативной деятельности (пресс-релизы, информационные акции, внутрикорпоративные журналы, внутренняя сеть и Интернет, заявления генерального директора, техническая документация и т. д.) способствуют достижению целей организации и решению вытекающих из них коммуникативных задач. Немаловажным условием является объединение разных видов коммуникационной деятельности. Для

того чтобы добиться оптимального эффекта, необходимо тщательно согласовывать материал и время для информационного обмена. Кроме того, информация должна быть направлена на всех участников процесса коммуникации: сотрудников, клиентов, вкладчиков, поставщиков, общественность, политиков и др. Следовательно, корпоративному информационному отделу следует очень внимательно наблюдать за процессом обмена информацией, чтобы мгновенно реагировать на изменения.

Какой нематериальной выгоды можно добиться при помощи корпоративного обмена информацией?

Такие нематериальные активы, как бренд, осведомленность сотрудников и удовлетворенность потребителя имеют первостепенное значение для конкурентного преимущества. Основным условием создания этих ценностей является успешное осуществление коммуникации. Например, внутренний обмен информацией играет важную роль в повышении осведомленности сотрудников о стратегии компании, а следовательно, и их удовлетворении. Понятные и точные руководства пользователя безусловно понравятся потребителям.

Коммуникация служит основным движущим фактором нематериальных активов, и, в свою очередь, тоже является «неосязаемой» ценностью.

Ошибки при передаче информации моментально оборачиваются крупными потерями, особенно для компаний, акции которых котируются на фондовой бирже.

Как измерить результаты информационного обмена?

Результаты информационного обмена оцениваются при помощи цепочки добавления стоимости. Количество и качество таких форм коммуникации, как пресс-релизы, маркетинговые кампании и техническая документация зависят от ресурсов, доступных информационному отделу организации (бюджет, персонал, время). А результаты таких форм обмена информацией, как охват целевой группы, газетные вырезки и описание впечатлений, зависят от их качества и количества. Помимо этого, они также влияют на известность, репутацию, престиж и удовлетворенность всех заинтересованных лиц. В итоге все это находит свое отражение в ценности бизнеса, или, другими словами, в количестве клиентов, которых удалось привлечь и удержать.

Все данные, необходимые для оценки и управления разными видами коммуникативной деятельности, собираются во время наблюдения за процессом коммуникации. Таким образом, можно измерить, насколько точно выполнены поставленные задачи.

Какие средства контроля должны использовать специалисты в области коммуникации для управления ее эффективностью?

В отличие от других контролируемых областей, таких как производство и распространение, коммуникацию можно измерить только при условии, что ее качественные параметры будут представлены в виде точных данных.

Помимо этого, в процессе управления коммуникацией встречаются и другие «камни преткновения». Абстрактные правила и сложные, динамичные операции затрудняют своевременное планирование, а их разнородный характер препятствует оптимизации процесса. На составление отчетов традиционным способом уходит невероятное количество времени и сил; более того, каких-либо стандартов просто не существует. Анализ того, как информация была принята целевыми группами, или другие условные методы оценки стоят очень дорого и дают результаты только спустя некоторое время, при условии, что применяют их по отдельности.

Если принять во внимание опыт проведения традиционного контроля, можно выделить следующие требования к эффективной системе обеспечения.

1. Для анализа успешности коммуникации требуется большое количество информации о затраченном времени и усилиях, а также сведения о том, смогли ли они достичь поставленных целей. Чтобы соответствовать динамике развития информационных средств, нужно собирать эти данные незамедлительно.
2. Также следует иметь постоянный доступ к существующим системам данных. Оценить добавленную стоимость коммуникации можно, только если соотнести полученные данные с ключевой информацией (об усилиях и результатах) других отделов.
3. Наблюдения в ходе развития управления материальными благами показали, что интеллектуальные экономические системы, созданные для

осуществления анализа, преобразуются в системы управления производительностью. Делается это для увеличения скорости реакции. Информацию, полученную при анализе, следует использовать в реальном времени для планирования и производства.

Ответственные за проведение этих операций сотрудники должны иметь четкое представление о целях своей коммуникационной деятельности. Им необходимо знать, на выполнение каких задач нужно ориентироваться. Более того, следует предоставлять им результаты эмпирической оценки времени и расходов, связанных с информационными процессами, за которые они несут ответственность.

С какими особыми трудностями сталкиваются информационные отделы международных организаций?

В принципе проблемы информационных отделов международных организаций ничем не отличаются от трудностей любой другой компании. Вместе с тем, наблюдается повышенная потребность в согласовании и объединении различных видов коммуникативной деятельности разных рынков и регионов. Также для успешного сотрудничества требуются стандартизация потока операций и специальная система обеспечения.

Согласны ли вы с утверждением, что компании по большей части недооценивают управление коммуникацией?

Ситуация во многом зависит от компании. Судя по тому, с каким количес-

твом коммуникационных ошибок нам приходится сегодня сталкиваться, многие организации недостаточно серьезно подходят к управлению этим важным процессом. Зачастую осознание значимости правильного обмена информацией приходит только после крупного скандала или кризиса. Другим доказательством недооценки значимости управления коммуникацией является то, что внутренним и внешним участникам не раскрываются в полной степени ее возможности. Но, с другой стороны, за последние несколько лет произошли значительные изменения во всех секто-

рах. В компаниях на протяжении долгого времени коммуникации не уделялось должного внимания, она словно находилась на скамье запасных. Из-за роста важности коммуникации и увеличения расходов высшее руководство теперь часто требует от информационных отделов отчетов о потраченных средствах и доказательств того, что они вносят вклад в достижение корпоративных целей. Отделы компании, осуществляющие контроль, принимают от них только точные данные. Все полученные сведения учитываются руководством при планировании дальнейшей работы.

«Без поддержки руководства интеграция информационной системы возможна только на словах»

Райнер Томе (Rainer Thome)

Профессор Райнер Томе — специалист по программированию в экономике в университете немецкого города Вюрцбурга, где он возглавляет отделение делового администрирования и управления информацией. Он также является соучредителем нескольких организаций, занимающихся продвижением интегрированного подхода в сфере обработки информации.

Как бы вы определили интегрированное управление информацией, и что входит в это понятие?

Интеграция включает в себя сбор и постоянное хранение всей создаваемой информации, извлечение из нее новой посредством семантических комбинаций и предоставление для использования в определенных целях. Из этой предельно краткой и ясной формулировки вытекает следующее.

- Информация должна фиксироваться в цифровом формате сразу же после создания. Это позволяет избежать ее

дублирования и снижает вероятность ошибок при сохранении.

- Процедура идентификации и параметры всех данных, содержащихся в системе, должны быть единообразными и однозначными. Для этого требуется единая модель данных для всей системы.
- Вся хранящаяся в системе информация должна быть уникальной, структурированной и постоянной.
- К информации, необходимой для решения конкретной задачи, должен быть обеспечен постоянный доступ из любой точки интегрированной системы для любого пользователя. Только в этом случае при работе с системой достаточно будет обратиться к одному-единственному пулу данных. С другой стороны, все пользователи должны иметь доступ только к той информации, которую они могут изменять.
- Информация должна иметь одно и то же значение в контексте любой задачи, выполняемой в интегрированной системе.

Развитие в каких областях вызвало, по вашему мнению, необходимость в интегрированных информационных решениях?

Необходимость в интегрированных системах существует чуть ли не столько же, сколько сами методы компьютерной обработки информации. Однако из-за ряда программно-аппаратных ограничений было невозможно выполнить связанные с этим требования. Техническими решениями, которые сделали возможным появление интегрированных систем, стали стандартные приложения по администрированию баз данных и планированию ресурсов на уровне предприятия. По мере того как организация бизнес-решений усложняется, а выполнение длинных цепочек процессов автоматизируется, необходимость в интеграции становится только острее. Это особенно относится к пространственно рассредоточенным решениям. Частные компании, как и государственные организации, будут вынуждены создавать интегрированные решения, поскольку это единственный способ обеспечить внутренних и внешних пользователей корректно работающей информационной системой.

Можете ли вы оценить количество компаний, уже внедривших интегрированные решения?

Таких очень и очень немного. Строго говоря, действительно интегрированной системой не располагает, пожалуй, ни одна организация.

В чем заключаются основные преимущества интегрированных решений?

По сравнению с традиционным подходом к обработке данных, интегриро-

ванные системы позволяют получать информацию более оперативно, на более высоком уровне качества и по всем сферам ее применения.

Каков их экономический потенциал?

Прямая экономия при интегрированном подходе достигается благодаря отказу от дублирования и многократного сохранения одной и той же информации. Также очень существенна косвенная экономия, которая обеспечивается за счет большей согласованности между содержимым интегрированных баз данных. Это позволяет выстроить высокоэффективное решение и снимает необходимость повторного контроля над содержанием вносимой информации.

Какие усилия с точки зрения финансовых затрат, организационной работы и со стороны персонала требуются при внедрении интегрированного решения?

Главным образом, необходим решительный настрой на осуществление проекта интеграции со стороны не столько даже сотрудников ИТ-отдела, сколько — и главным образом — со стороны руководства компании. Затраты на внедрение интегрированного решения сложно перечислить, поскольку это не отдельная, изолированная от других действий операция. Для этого требуется также оптимизация рабочих процессов, внедрение более продуктивного программного обеспечения и действия по сокращению количества ошибок.

Какие факторы помимо характеристик программного обеспечения играют роль в достижении оптимального процесса обработки информации?

Основной фактор в создании решения, подходящего для всех задач обработки данных, это вовсе не программное обеспечение. Решающую роль играет установленная в этих приложениях единая модель данных и процессов. На сегодня такая задача может быть реализована лишь на основе системы планирования ресурсов предприятия. В перспективе же обеспечить интеграцию информационной системы способно также последовательное применение принципов сервис-ориентированной архитектуры — но только через интеграцию всех установленных сервисов.

Насколько внедрение интегрированных решений подходит малым и средним предприятиям, или это проект только для крупных компаний?

Интегрированная информационная система — единственное средство обеспечить согласованность в процессах обработки информации. Поэтому, безусловно, такой подход более чем приемлем и для небольших предприятий. Насколько простым будет внедрение интегрированной системы в таких компаниях зависит не от масштабов деятельности (уровня товарооборота, доходов или численности персонала), а от количества решаемых организацией задач и выполняемых процессов.

С какими трудностями вы сталкиваетесь, сотрудничая с компаниями в процессе разработки и внедрения интегрированных информационных решений?

Интегрированная система — это не что-то такое, что можно получить «прямо здесь и сейчас», и зачастую до того как станут заметны первые успехи требует-

ся очень много сделать. Руководство же обычно не ориентируется на столь отдаленную перспективу и поддерживает проекты с более быстрой отдачей. И все же без серьезной поддержки со стороны высшего руководства компании проект по интеграции возможен разве что на словах.

Отсюда следует необходимость убедить в целесообразности проекта совет директоров, что в свою очередь невозможно без поддержки соответствующих подразделений компании. Вместе с тем, зачастую главы отделов бывают несколько не заинтересованы в сообщении руководству о существующих срывах в работе. Вдобавок ко всему, руководители нередко считают попытки автоматизировать процессы обработки информации не соответствующими своему высокому статусу. Иногда они еще и просто не понимают существующей здесь зависимости.

Судя по вашему опыту, как часто внедренное решение встречается с положительной реакцией со стороны сотрудников, которые с ним работают?

Пользователь не задумывается о функциональности или согласованности системы. Единственное, что его интересует, это порядок работы с ней. Если система проще, понятнее и безопаснее, чем предыдущая, она получит положительные отзывы. Впрочем, сами пользователи склонны относить эти преимущества скорее не на счет интеграции, а некоей «модернизации» программного обеспечения.

С какими особенностями связано внедрение стратегии интегрированно-

го управления информацией для международных компаний?

Для международной информационной системы характерны задачи несколько иного масштаба. К сложностям согласования работы между подразделениями в этом случае добавляется необходимость учитывать такие факторы, как культурные различия, национальные особенности, а иногда и независимый статус ряда корпоративных центров. Еще одна специфическая проблема состоит в том, что к данным должен быть обеспечен постоянный доступ по всему миру, что подразумевает необхо-

димость непрерывного доступа к корпоративной сети.

Предположим, решение принято. Какие дальнейшие шаги по внедрению интегрированной системы играют ключевую роль?

Прежде всего, необходимо разработать общекорпоративную модель данных и очертить круг сотрудников с правами на изменение того или иного контента и доступа к нему, а также определить место хранения данных. Только после этого можно переходить к дальнейшей разработке системы. Здесь уже все зависит от индивидуальных особенностей компании.

возможность интеграции систем управления терминологией в инструменты создания контента для согласованного использования терминов в исходных материалах. Аналогично, 77% переводчиков считают «очень важным» наличие подобных интегрированных систем в среде перевода. С учетом этого необходимость непрерывного управления терминологией от создания контента до его перевода кажется очевидной.

Несогласованная терминология

49% опрошенных считают, что на их предприятии управление терминологией ведется должным образом, при этом 85% признали, что замечают несогласованность терминологии в разных отделах организации. Подобное процентное соотношение позволяет предположить, что эти 49% предприятий управляют терминологией недостаточно эффективно для исключения несогласованностей.

В целом наиболее популярным форматом для хранения терминологии оказался Microsoft Excel, используемый 33% организаций и 42% переводчиков. Возможно, это и является причиной появления устаревших терминов, так как централизация данных в таблице затруднительна, а используемый термин может не являться последней версией.

Заключение

Результаты обоих опросов подчеркивают общее понимание важности управления терминологией, ее связи с брендом и влияние на весь жизненный цикл многоязычного контента — от его создания до перевода.

Кроме того, распространенность несогласованной терминологии в исходном и переведенном контенте ставит под сомнение эффективность управления терминологией организациями и переводчиками.

Консультационные услуги по управлению контентом для поставщиков многоязыковых услуг

Сандрин Трильо (Sandrine Trillaud)

Международные компании все более заинтересованы в консультационных услугах по управлению контентом. Для них открыты новые зарубежные рынки, предлагаются значительные объемы сложного контента, но при этом зачастую вопросам локализации должного внимания не уделяется. В условиях высоких темпов глобализации компании вынуждены завоевывать международные рынки, чтобы сохранить свое положение и обеспечить дальнейшее развитие. В связи с этим особую важность приобретает создание актуального и информативного многоязычного контента, позволяющего обмениваться данными с дочерними компаниями, партнерами, инвесторами и клиентами в других странах. Поэтому инвестиции поставщиков многоязыковых услуг в консультационные услуги по глобальному управлению контентом могут стать одним из ключевых факторов успеха.

Деятельность современной компании связана с разработкой, публикацией и сопровождением больших объемов

разнообразного контента: руководств пользователя, обучающих материалов, электронных курсов, интерактивных справочных систем, рекламных, юридических и внутренних документов, веб-сайтов и т. д. Управление большими объемами контента сопряжено с повышенными рисками и дополнительными проблемами. Помимо прочего, контент должен соответствовать локальному контексту, то есть должен быть персонализирован, переведен с учетом особенностей языка и культуры страны, а также своевременно представлен на рынке.

Многие компании понимают, что со временем в условиях роста международного спроса на их продукцию сопутствующие затраты на перевод будут только возрастать. Однако при этом многие из них испытывают сложности с организацией процесса перевода и локализации (какие услуги, для каких целей и по какой стоимости), а также с формированием единой терминологической базы в рамках всей компании. Кроме того, во многих компаниях по-прежнему не разработана система показателей эффективности в этой области. Для

оценки эффективности любой деятельности важно правильно определять эти показатели и управлять ими. При этом именно точное определение показателей эффективности позволяет добиться улучшения результатов.

В связи со значительным увеличением объемов контента сейчас фактически не имеет смысла разрабатывать и переводить документацию отдельно для различных услуг или продуктов компании. Для эффективного и рентабельного управления контентом требуется общее представление обо всех процессах и участниках деятельности компании. В некоторых организациях процесс разработки и локализации контента переведен в дочерние компании, что, зачастую, оправдано с точки зрения эффективности. Это лишний раз подтверждает, что компании все более заинтересованы в переходе от одномерного, одноязычного подхода к управлению контентом к многоязычному, глобальному и централизованному подходу.

В связи с быстро меняющимися рыночными тенденциями и растущим спросом становится очевидно, что высокая скорость разработки контента представляет собой не только один из важнейших факторов успеха, но и достаточно сложную задачу. Возможен ли одновременный выпуск на рынок множества различных продуктов, версий и компонентов, ориентированных на широкий круг клиентов, различные страны и языки? Применение традиционных методов обработки информации в условиях жесткого ограничения времени зачастую приводит к публикации не соответствующего стандартам (а иног-

да и устаревшего) контента, что в свою очередь является причиной снижения удовлетворенности клиентов и потери рыночных возможностей.

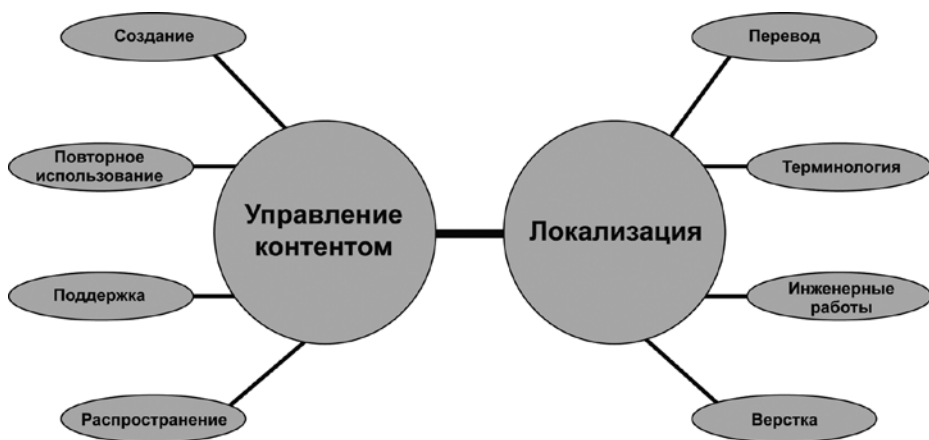
По данным последнего исследования (www.sdl.com) восемь из десяти компаний не удовлетворены качеством перевода контента, однако лишь 37% из них планируют предпринять какие-либо действия по исправлению сложившейся ситуации. Интересно, сколько из них действительно внедрили решение по улучшению качества переводов? Поскольку глобальное управление контентом не относится к основным видам деятельности, им иногда попросту не хватает навыков и опыта для практической реализации оптимизированных процессов и методов управления. Известными поставщиками услуг разработано множество соответствующих рекомендаций, однако, как показывает практика, они редко внедряются собственными силами из-за нехватки времени и знаний.

В результате компании могут лишь констатировать неспособность выполнить поставленные перед собой задачи по обеспечению качественного и своевременного запуска продуктов и услуг.

Инновационные технологии для поставщиков многоязыковых услуг

По данным исследования, проведенного компанией LISA (www.lisa.org), привлечение консультантов по вопросам глобализации позволяет повысить прибыль на 25%, доходы — на 30%, качество предоставляемых услуг — на 65%, а общий экономический эффект, свя-

Рис. 1. Процесс оптимизации является комплексным и предполагает объединение всех этапов — разработка документации, формирование терминологической базы, перевод, распространение и управление контентом



занный с прямыми и косвенными эксплуатационными затратами, — на 45%. Предоставляемые консультационные услуги адаптированы для нужд конкретной компании и позволяют модернизировать и оптимизировать протекающие в ней рабочие процессы. Например, во многих случаях наши клиенты заинтересованы в оптимизации всего процесса управления контентом, начиная от его создания и заканчивая локализацией, распространением и сопровождением. Очевидно, что существуют значительные и, в основном, нерешенные трудности в этой области.

В частности, имея за плечами более чем 15-летний опыт локализации проектов для клиентов самых разных направлений деятельности, мы видим, что во многих компаниях по-прежнему возможна значительная оптимизация лингвистических процессов, которая позволит избежать распространенных и

повторяющихся ошибок, сократить затраты и сэкономить время. Менеджеры, отвечающие за весь процесс глобализации или отдельные его этапы, зачастую прекрасно осознают несовершенство этих процессов, но не всегда обладают полным представлением о современных достижениях в этой области, доступных человеческих и финансовых ресурсах, а также заинтересованности высшего руководства компании во внедрении изменений.

Каким образом компании обычно осознают необходимость оптимизации процессов? Во многих случаях они на собственном опыте сталкиваются с одними и теми же показателями неэффективной организации. К ним можно отнести неудовлетворенность клиентов, снижение доли продуктов компании на рынке и даже проигрыш конкурентным продуктам. При этом не стоит забывать, что потеря даже 1% рынка может стать

причиной потери прибыли, исчисляемой в сотнях тысяч долларов или евро. Кроме того, такая ситуация может отрицательно сказаться на репутации корпоративного бренда в глазах конечных пользователей или специализированных изданий, занимающихся оценкой продуктов и сопутствующей документации. Часто такие ситуации сопровождаются весомым ростом числа обращений в службу поддержки компании, а также значительными затратами времени и внутренних ресурсов на разрешение возникающих проблем и обеспечение своевременного выпуска готового продукта.

Комплексный подход к оптимизации управления контентом и локализации

Основным требованием, предъявляемым к контенту независимо от его языка, является его информативность. Информация является своего рода «сырьем» компании, что влечет за собой необходимость объединения процессов локализации и управления контентом. Большая часть контента, создаваемого организациями сегодня, завтра будет переведена на один или несколько языков. Поэтому чем раньше в процессе создания продукта начнется его перевод, тем лучше. Своевременная организация процессов создания контента и управления им позволит оптимизировать затраты на перевод.

Комплексная оптимизация процессов сейчас затрагивает все сегменты отрасли и уже успешно применяется в таких областях, как информационные технологии и логистика.

При этом международным компаниям следует учитывать, что львиную долю затрат в лингвистическом процессе составляют затраты на локализацию продуктов. Рассмотрим пример технической документации. Без должной оптимизации затраты на локализацию на один язык будут сопоставимы с затратами на разработку исходной документации. Поэтому, при внедрении соответствующих решений сокращение затрат будет прямо пропорционально числу языков, на которые переводится продукт.

В зависимости от структуры компании возможна оптимизация на различных уровнях. Однако в большинстве случаев можно выделить четыре основные области, оптимизация которых позволит компании повысить эффективность управления контентом и организации труда, гибкость, а также значительно сократить затраты.

1. Создание, повторное использование и многоканальная публикация контента

Правильный подход к разработке контента на ранних стадиях позволяет сократить затраты на его перевод в дальнейшем. Текст, написанный простым языком, не содержащий слишком формализованных, жаргонных выражений или культурно-специфических реалий, будет намного проще для перевода и более доступен для понимания конечным пользователям. Благодаря применению автоматизированных средств разработки возможно повторное использование уже написанного и переведенного текста.

В дополнение к регулируемым автоматизированным средствам разработки

и перевода следует уделять внимание соблюдению общих правил структурирования. Внедрение уникального и единого подхода к разработке документации в компании позволит не только сократить затраты времени на разработку, но и унифицировать содержимое документов.

Кроме того, могут возникать сложности при разработке интернационализованного контента, изначально ориентированного на международный рынок. Серьезное внимание следует уделять поддержке различных кодировок, например UTF-8, чтобы обеспечить правильное отображение символов различных языков. Не стоит забывать и о наличии достаточного места для текста на изображениях, что позволит избежать лишней работы при последующей верстке. Помимо этого, следует учитывать необходимость поддержки двунаправленного письма для таких языков, как иврит или арабский. Проработка всех этих тонкостей на начальном этапе создания документов позволит оптимизировать дальнейший процесс глобализации.

Хорошо зарекомендовали себя подход с применением единого хранилища информации (однократное создание контента с многократным его использованием), а также принцип разделения контента и соответствующего хранилища. Рекомендуемые подходы к хранению контента:

- формат XML, как наиболее простой для повторного использования (оптимальный вариант);
- готовые фрагменты контента в едином хранилище, доступные для пов-

торного использования в документах различных форматов (PDF, Word, XML, HTML, Flash, PPT, QuarkXPress, InDesign и т. д.).

Такой подход позволяет избежать повторного создания существующего контента и сократить затраты времени на его публикацию.

2. Централизованная корпоративная терминологическая база данных

Создание собственного корпуса корпоративной терминологии, представляющего собой единый справочный источник для разработчиков и переводчиков документации, позволяет облегчить процесс разработки и сократить его продолжительность, упростить процесс корректировки и утверждения контента в соответствующих странах, повысить его понятность для конечных пользователей и значительно сократить затраты. Применение единой терминологии позволяет повысить итоговое качество контента и степень лояльности клиентов. По приблизительным оценкам применение корпуса терминологии позволяет сократить время, затрачиваемое на чтение документации, на 50%. При использовании единых терминов для выражения одних и тех же понятий намного повышается скорость и точность понимания текста.

3. Средства автоматизированного перевода

Применение технологии памяти переводов обеспечивает стилистическую и терминологическую согласованность и позволяет упростить сам процесс перевода. Более того, не все знают, что памяти переводов являются такими же

активами компании, как и терминологические базы данных или руководства по стилю, и могут включаться в бюджет компании.

4. Централизованная система управления контентом и глобальная система управления переводом

Централизованная система управления контентом предназначена для создания, разработки, хранения контента компании и управления им. Глобальная система управления переводом обеспечивает более быстрый и экономически эффективный перевод контента. Применение такой системы позволяет использовать общие памяти переводов и терминологические базы данных (как внутри компании, так и вне ее) в различных проектах, а также автоматизировать выполняемые вручную процессы при управлении переводческими проектами.

Установка и объединение обеих систем позволит развернуть в компании высокоэффективное решение по глобальному управлению контентом, благодаря которому станет возможным соблюдение жестких требований и ограничений, предъявляемых к процессу разработки. В любом случае, оптимальным будет то решение, которое в максимальной степени соответствует нуждам и информационной структуре компании.

Одним из моментов, на которые следует обратить внимание, является возможность применения машинного перевода. Такой перевод ни в коем случае не призван заменить перевод, выполненный человеком, однако может значительно повысить эффективность труда переводчика. В компаниях, сталкиваю-

щихся с большими объемами перевода динамично изменяющегося интерактивного контента, применение статистических систем машинного перевода нового поколения может способствовать значительному повышению производительности. Внедрение и оптимизация всех описанных выше этапов процесса глобализации позволит значительно повысить эффективность создания и перевода контента компании, сохраняя при этом возможности сопровождения и отслеживания.

Внедрение этих рекомендаций также позволит значительно повысить степень удовлетворенности клиентов. Применение процессов и средств для повторного использования существующего контента позволит сократить затраты времени на повторные создание и перевод контента на 30–70%. Кроме того, в связи с непрекращающимся увеличением объемов глобального контента эффективное управление контентом позволяет многократно сократить сроки доступности документации.

Помимо этого, сотрудникам не придется выполнять малоэффективные задачи, такие как копирование и вставка уже написанного или переведенного текста, что позволит им полностью сконцентрироваться в областях специализации и обеспечить скорость и качество работы, соответствующие развитию технологий.

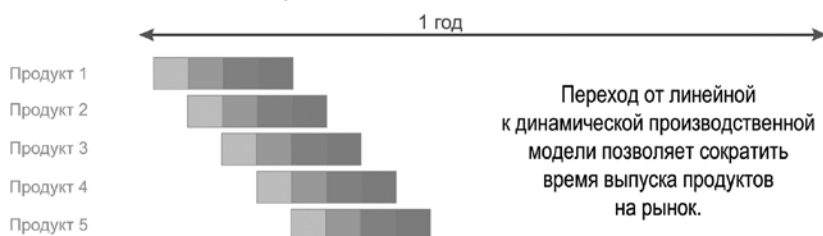
Повторное использование контента и автоматизация задач по управлению им позволит компаниям заметно оптимизировать структуру прямых и, что более важно, скрытых затрат. Скрытые затраты, которые зачастую могут пре-

Рис. 2

До оптимизации: последовательная линейная модель



После оптимизации: модульная динамическая модель



вышать прямые, легко поддаются изменению благодаря надежным функциям отслеживания и отчетности.

Тем не менее, централизованные терминологические базы данных на практике внедрены в немногих компаниях. Однако многим компаниям такой подход позволил бы избежать распространенных ошибок, связанных с несогласованным применением терминологии. Кроме того, применение автоматизированных средств для повторного использования существующего контента при разработке и переводе документации позволит значительно уменьшить число повторяющихся ошибок и повысить удобство чтения текста для конечного пользователя.

Сокращение времени выпуска продуктов на рынок

Оптимизация временных затрат на каждом этапе управления глобальным

контентом и взаимодействия между этапами позволяет ускорить выпуск продукта. Такой подход позволяет отказаться от старой последовательной линейной модели лингвистического процесса, в которой перед началом следующего этапа требовалось завершить предыдущий, и перейти к модульной динамической модели, в которой обновления и новый контент обрабатываются непосредственно после создания, что позволяет сократить лингвистический жизненный цикл продукта и, в частности, раньше начать этап локализации.

Создание качественного контента положительно влияет на репутацию корпоративного бренда и может являться одним из конкурентных преимуществ компании. Качество — это один из важнейших факторов обеспечения долгосрочной лояльности клиентов. С другой стороны, восстановить утраченную репутацию бренда зачастую бывает крайне сложно.

Рис. 3



С момента принятия законов о финансовой безопасности, в частности закона Сарбейнса-Оккли от 2002 г., компании обязаны обеспечить прозрачность финансовых операций, что также касается и сферы управления контентом. Прозрачность контента означает, что в любой момент времени можно предоставить подтверждения его соответствия требованиям нормативных актов.

В этой связи компании, уже оптимизировавшие процесс создания контента и его перевода на различные языки для целевых рынков, получают определенные конкурентные преимущества. Оставшиеся компании будут отставать в конкурентной борьбе и могут упустить важные рыночные возможности.

На этих примерах показан масштаб трудностей, с которыми может столкнуться компания в процессе глобального управления контентом, а также доступные возможности для оптимизации.

Существуют решения, адаптированные для нужд компаний любых размеров. В некоторых компаниях уже развернуты и внедрены эффективные процессы, позволяющие им выйти на международные рынки. На сегодняшний день оптимизация является обязательным этапом для обеспечения общего успеха компании. Не стоит забывать, что все эти преимущества в полной мере могут быть достигнуты только за счет комплексной оптимизации. Успех оптимизации складывается из нескольких обязательных факторов.

Подход

Не существует общего решения или универсальной формулы, которые одинаково успешно работали бы в любой компании. Деятельность и нужды каждой компании уникальны. Прежде всего, при любом подходе должны учитываться

внешняя и внутренняя организационная структура компании, ее географическая распределенность, установленные законом обязательства и стратегия развития. Независимо от структуры компании предлагаемый подход должен быть последовательным — поддерживать логически непрерывный процесс реализации, модульным — поддерживать самостоятельное определение сроков выполнения этапов оптимизации в соответствии с нуждами компании, а также независимым, поскольку объективные консультационные услуги может оказать только поставщик услуг, не занимающийся самостоятельной продажей или установкой средств.

Управление информацией в любом бизнесе включает в себя не только технологические средства, но и сложную систему взаимоотношений между людьми, а также разнообразные процессы, знания и контент. Внедрение новых процессов в компании влечет за собой и другие изменения, требующие участия «спонсора» более высокого уровня, отвечающего за принятие стратегических решений и соответствующее финансирование. К таким изменениям можно отнести необходимость ознакомления персонала с новыми процессами и обучение работе с новыми средствами, реорганизации или перераспределения персонала, а также интеграции новых технических средств.

В затрагиваемых подразделениях может потребоваться сопровождение процесса управления изменениями, поскольку именно с изменениями зачастую связаны самые сложные проблемы. Стоит отметить, что максимальная эффективность процесса оптимизации

достигается при наличии эффективного финансирования и заблаговременном согласовании деталей процесса между всеми участвующими сторонами. Выбор поставщика услуг, обеспечивающего сопровождение процесса оптимизации контента в компании, во многом будет обуславливаться возможностью установления долгосрочных доверительных отношений с ним.

Такой поставщик обладает значительным опытом в области управления контентом и локализации, не является производителем или поставщиком соответствующих средств, что гарантирует его объективность при выборе решения для компании, а также может обеспечить соответствие требованиям текущих отраслевых стандартов, и, тем самым, последовательное внедрение изменений и возможность взаимодействия компании с другими участниками и процессами на рынке.

Выбор поставщика услуг, обеспечивающего сопровождение процесса оптимизации контента в компании, во многом будет обуславливаться возможностью установления долгосрочных доверительных отношений с ним.

Работа консультантов поможет повысить качество обслуживания клиентов и автоматизировать процессы и инфраструктуру глобального управления контентом. В зависимости от задач, стоящих перед клиентом, консультант поможет определить аспекты существующих процессов, которые могут быть улучшены, а также изменения, которые повлекут за собой эти улучшения.

Со своей стороны консультанты по вопросам глобального управления контентом приобретают ценный опыт по комплексной реализации проектов от начала до конца и развитию международного успеха клиента. Это очень разносторонняя деятельность, сочетающая в себе вопросы подготовки и концептуальной проработки задачи и требующая отличных знаний экосистемы средств и решений, сложившейся на рынке.

Не стоит забывать и о повышении удовлетворенности и эффективности работы поставщика лингвистических услуг, реализовавшего успешный проект по оптимизации инфраструктуры клиента. В результате успешной реализации проекта между консультантом и клиентом устанавливаются прочные отношения, которые в дальнейшем могут стать базой для долгосрочного взаимо-

выгодного сотрудничества. В этом случае между компанией и поставщиком многоязыковых услуг формируются доверительные партнерские отношения.

Библиография

1. Ray, Rebecca, ed. *Managing Global Content: Global Content Management and Global Translation Management Systems*, LISA Best Practice Guide, www.lisa.org/Best-Practice-Guides.467.0.html.

Сандрин Трильо — международный консультант по вопросам глобального управления контентом в компании WhP. Сандрин имеет более чем 15-летний опыт работы в качестве руководителя локализационных проектов и обладает степенью магистра в области управления контентом и разработки документации.

Сложности верстки переводных документов

Лайонел Лим (Lionel Lim)

Процесс перевода документов, кроме непосредственно перевода содержимого с одного языка на другой, включает и другие специализированные действия. Важным этапом процесса является верстка переведенного текста, при которой необходимо добиться наибольшего соответствия конечного результата исходному документу.

Когда все готово к переводу документа, поставщику языковых услуг сообщаются название и номер версии редакционно-издательского приложения и платформы (Mac или PC), используемые для работы с оригинальными документами. Необходимо приложить исходные файлы на языке оригинала, а также указать, может ли поставщик языковых услуг изменять разметку исходного документа для настройки стилей и других возможностей форматирования. И это только начало.

Выбор редакционно-издательских приложений

На рынке существует множество редакционно-издательских пакетов, каждый из которых имеет свои преимущества. Чаще всего используются Adobe InDe-

sign, QuarkXPress, Adobe FrameMaker, Microsoft Word, Adobe Illustrator и различные программы AutoCAD. Перед началом верстки документа на оригинальном языке необходимо выбрать приложение, которое соответствует типу создаваемого документа и поддерживает как исходный язык, так и язык перевода.

В версии 6 и более ранних версиях программного обеспечения Quark отсутствовала непосредственная поддержка арабского и азиатских языков. В дополнение к этим версиям необходимо было приобретать локализованные пакеты для разных языков, а также Quark Passport для расстановки переносов в тексте. Например, покупая локализованную версию Quark для арабского языка, нужно было приобрести еще одну версию — для азиатских языков (таких как японский, традиционный китайский и упрощенный китайский).

Если при переводе на эти языки для верстки переведенного документа предполагается использование Quark, выберите версию с поддержкой азиатских языков — версию 7 или более позднюю. При переводе на арабский язык также потребуется подключаемый модуль XT для Quark той же версии. Использование ближневосточной версии InDesign для документов на арабском языке — тоже хороший выбор,

так как она поддерживает как прямое, так и обратное направление письма.

Также следует принять во внимание тип документа. Quark и InDesign чаще используются для верстки брошюр и маркетинговых материалов, а для более объемных текстовых документов лучшим вариантом может оказаться Word или FrameMaker. Поскольку во FrameMaker имеется возможность автоматической нумерации, его чаще всего используют при работе с большими объемами технической документации.

Если же решено использовать Microsoft Word, то при наличии в документе большого количества рисунков, следует зафиксировать их местоположение. При работе в Word рисунки могут изменять местоположение, если при открытии файла используется драйвер принтера, отличный от того, что был выбран для исходного документа. Кроме того, если в документе Word содержится много изображений с обтекающим текстом, рекомендуется закрепить эти изображения в определенном положении и не использовать рисунки с изменяющимся местоположением.

Независимо от выбора используемого приложения до начала работы над проектом обратитесь к поставщику языковых услуг, чтобы согласовать версии ПО и удостовериться, что при верстке для исходного и целевого языка используются наиболее подходящие программные средства.

Выбор шрифтов и межстрочного интервала

Выбор оптимальных шрифтов и межстрочного интервала для исходного

документа облегчит процесс верстки переведенного документа и обеспечит страничную согласованность исходного и конечного документов. Наилучшим способом задать начертание шрифта, его размер и межстрочный интервал является использование стилей в исходном документе.

При переводе, например, с английского на другие языки объем текста часто увеличивается по крайней мере на 20%. При переводе на русский язык текст может увеличиться гораздо больше. По этой причине при верстке переведенных документов размер шрифта исходного документа обычно уменьшается примерно на 0,5 единицы или даже на целую единицу, чтобы переведенное содержимое умещалось в заданной области страницы. При выполнении перевода на русский язык с большой вероятностью потребуются размер шрифта на единицу меньший, чем для текста на других языках. Для некоторых языков (например, японского и китайского) размер шрифта может оставаться неизменным.

Стандартной автоматической настройкой для межстрочного интервала является 120% размера шрифта. Например, при размере шрифта 10 для межстрочного интервала обычно устанавливается значение 12. Для текста на английском языке не рекомендуется межстрочный интервал, превышающий это соотношение, так как может создаться впечатление наличия пробелов в абзацах. Однако если увеличение межстрочного интервала в исходном тексте разрешается, а уменьшение размера исходного шрифта нежелатель-

но, возможно создание англоязычного документа с большим межстрочным интервалом. Это снижает вероятность того, что придется уменьшать размер шрифта при верстке, чтобы уместить переведенный текст в отведенное пространство.

При выборе начертания шрифта следует принимать во внимание, что для некоторых языков, например для польского и русского, потребуется изменение шрифта (кроме случаев, когда используется Юникод). В таких шрифтах предусмотрены дополнительные наборы символов для различных языков. Выбирайте общий шрифт, подходящий для всех языков, на которые будет осуществляться перевод. Например, общим шрифтом Юникод, поддерживающим польский, русский, венгерский и греческий языки, является *Myrriad Pro*.

Если для перевода документа разрешено изменить шрифт, то использовать в исходном документе шрифт, поддерживающий Юникод, необязательно. Если для поддержания фирменного стиля компании определен шрифт, не относящийся к системе Юникод, и выполняется перевод на польский, корейский и т. д., для переведенных версий, скорее всего, все же придется выбрать шрифт, поддерживающий Юникод.

Языки, для которых Юникод не является обязательным, — например, французский, испанский, немецкий, итальянский и португальский — не требуют использования подобных шрифтов. Лучше обратиться к поставщику языковых услуг, чтобы решить, какой шрифт следует использовать в исходном документе.

Разработка разметки страниц

При разработке разметки страницы следует помнить, что после верстки переведенное содержимое будет страница за страницей соответствовать англоязычной версии документа. Чтобы добиться такого соответствия, при создании конечной разметки переведенных документов лучше использовать два монитора: на одном из них просматривать исходный PDF-файл, а на другом выполнять разметку переведенного документа.

Оставляйте достаточно пространства для разрастания текста, избегайте узких столбцов и полей. Кроме того, в исходном содержимом можно использовать такую функцию редакционно-издательского ПО, как применение стилей для всего текста. Разработка и использование стилей в исходном содержимом позволяют снизить стоимость проекта и сократить время работы над ним. Это достигается за счет простого переопределения характеристик каждого стиля (таких как размер шрифта и межстрочный интервал) при верстке переведенного содержимого, чтобы обеспечить его соответствие размерам страницы исходного содержимого.

Убедитесь, что при разработке шаблона исходного документа используются все возможности редакционно-издательского ПО. Применяйте стили соответствующим образом как на уровне символов, так и на уровне абзацев. Последовательное определение и применение стилей в исходном документе позволяет без труда изменять шрифты, их размеры и межстрочный интервал при верстке

переведенного документа. Избегайте использования пробелов и табуляции для расположения текста. Лучше определить настройки табуляции и отступов как параметры стиля для абзацев данного документа. Помните, что если в исходном документе использованы табуляции, то при увеличении объема переведенного содержимого знаки табуляции будут смещены.

Еще один способ упростить верстку содержимого — не использовать несколько языков на одной странице. Если же создание такого типа документа необходимо, продумайте заранее разметку материала и оставьте на странице достаточно места для каждого целевого языка.

При подготовке разметки страницы внимательно планируйте использование цветов в документах исходного и целевого языков, особенно для тех из них, которые будут отправлены на печать. Одной из самых значительных затрат при офсетной печати является подготовка клише для многокрасочной печати. Если вы хотите использовать те же клише для печати переведенных документов, что и для исходных, имейте в виду, что из-за разрастания текста в переведенной версии некоторый текст будет смещен. Если в документе содержатся цветные элементы (заголовки, фотографии, маркировка), то для повторного использования клише в разметке исходного документа следует оставлять достаточно места, чтобы цветные элементы соответствовали нужному тексту в переведенном документе.

Предположим, например, что необходимо распечатать документ, содержа-

щий в центре страницы цветную фотографию и текстовое поле с надписью справа. Если текст перевода, предшествующий фотографии, превышает допустимые границы, расположение фотографии и надписи изменится, и клише, подготовленное для исходного документа, в переведенном документе использовать будет нельзя. Если разметка страницы для оригинального текста предполагает такое увеличение объема текста, подобной проблемы не возникнет, и будет возможно повторное использование клише. При офсетной печати не желательно также использовать цвета для таких элементов, как знаки маркировки, поскольку положение связанного с ними текста в переведенной версии с большой вероятностью изменится.

Графика

Если в документе содержатся графические изображения, поставщику языковых услуг следует отправлять реальные редактируемые изображения, чтобы издатель мог вставить их в переводимые файлы. Это особенно важно, если в документе графические элементы плотно окружены текстом.

Поскольку графические файлы часто бывают большими, их отправка по электронной почте поставщику языковых услуг может оказаться затруднительной или невозможной. В этом случае узнайте, имеется ли у поставщика языковых услуг FTP-сервер, на который можно загрузить готовые графические файлы. Не следует также отправлять выровненные изображения. В таких изображениях не сохраняются сведения о шрифте, его раз-

мере и разметке. При этом верстальщик будет вынужден использовать нестандартные техники для любого текста, перекрывая исходные слова переводом поверх изображения. Предоставляя поставщику языковых услуг оригинальные неизменные графические файлы, вы обеспечиваете возможность редактирования каждого компонента изображения должным образом.

Не стоит также забывать, что при переводе текст графических элементов увеличивается в длине таким же образом, как и любой другой текст. Если графические элементы содержат много слов, следует либо уменьшить число слов в исходном варианте, либо оставить дополнительное пространство для перевода в таких элементах, как текстовые поля и выноски. Также можно использовать нумерованные или литерные выноски для каждого графического элемента в самом изображении, а уже в тексте документа — надписи для определения этих элементов. В этом случае редактирование изображения не понадобится, а перевод сопровождающего текста составит часть перевода документа в целом.

Переносы

В переведенном документе часто требуется расстановка переносов, особенно если в разметке страницы используется выровненный текст. Это особенно важно для языков, содержащих длинные слова, таких как русский, немецкий и тайский. В этих языках, если перенос не используется, в выровненном тексте могут образоваться большие пробелы между словами. Имейте в виду, что при

таком переводе недопустимо использование узких столбцов, так как перенос может понадобиться для многочисленных строк текста.

Если используемое редакционно-издательское ПО не предоставляет возможностей расстановки переносов для языков перевода, переводчику следует сделать это вручную. Также может оказаться полезным отключить автоматическую расстановку переносов и проработать места с большими пробелами в тексте непосредственно с переводчиком, чтобы добиться правильной расстановки переносов. Для этого следует создать PDF-файл документа, отображающий пробелы в строках текста, и попросить переводчика просмотреть документ и указать на правильную расстановку переносов.

Рецензирование окончательного продукта

По окончании верстки переведенных документов клиент выполняет тщательную проверку, включающую такие аспекты, как выравнивание текста и соответствие исходному документу.

Для этого верстальщиком обычно создается PDF-файл, отображающий конечный продукт. Наилучшим подходом к предоставлению комментариев на данном этапе можно назвать расстановку меток в самом PDF-файле, а не экспорт текста в Microsoft Word и последующее добавление меток.

Примечания в PDF-файле позволяют указать верстальщику точное место необходимых изменений и помогают избежать задержек и дополнительных затрат

на конечном этапе работы над документом. Вот несколько практических советов по расстановке меток в сверстанном переведенном документе:

- Используйте инструменты для выделения текста в Adobe Acrobat для точного указания областей документа, которые следует изменить.
- Вставляйте примечания с подробным объяснением изменений рядом с выделенным текстом. Не добавляйте примечания, не выделив соответствующий текст.
- Используйте соответствующие инструменты для правки текста при незначительных изменениях. Например, используйте такие инструменты, как «вычеркивание текста» и «заменить выделенный текст». При использовании подобных инс-

трументов выделяйте области, где была выполнена правка.

- Указывайте точный текст, на который должно быть заменено неверное содержимое.
- Внимательно проверяйте разрывы строк.

Предусмотрительность и тщательное планирование — вот залог профессионального перевода документа и его соответствия исходному документу при наименьших общих затратах по проекту.

Лайонел Лим — руководитель проектов компании ICD Translations, имеет степень бакалавра гуманитарных наук по профилю «Английский язык — технический писатель» в Университете Северного Техаса, который закончил с отличием. Автор блога компании ICD Translate 2 Evolve («Переводи, чтобы развиваться»).

Языковой барьер — не препятствие в общении граждан с государством

Дональд А. Де Пальма (Donald A. DePalma)

Любые газетные сообщения о затратах государства на языковые услуги обычно начинаются с упоминания о 623 млн долларов, которые армия США в 2006 г. заплатила компании L-3 Communications за устный и письменный перевод в Ираке, Афганистане, Кубе (Гуантанамо) и других странах. Правительство финансирует услуги по переводу и на территории самих США, начиная федеральным Министерством жилищного строительства и городского развития и заканчивая службами городов и главами штатов.

Так, различные государственные службы оказывают специальные услуги гражданам, которые недостаточно хорошо владеют английским языком. Ассоциация здравоохранения и клиник города Нью-Йорка регулярно выпускает печатные материалы по медицинским вопросам на 13 языках. На веб-сайте отдела социального обеспечения штата Вашингтон (где тоже много иммигрантов) информация представлена на семи языках помимо английского.

В отделе регистрации транспортных средств штата Массачусетс экзамен на

получение водительских прав может проводиться на 25 языках, включая албанский и арабский. (Впрочем, для категорий автобусов и грузовых автомобилей единственный вариант — английский, для мотоциклистов предусмотрен также экзамен на испанском.)

Среди жителей Сан-Франциско 66% пользуются английским языком только в официальной обстановке. В 2006 г. городские власти ввели машинный перевод документации на китайский, французский, корейский и испанский языки. Теперь неанглоязычные жители Сан-Франциско могут выбирать между версией на английском языке и автоматическим переводом на свой родной язык.

На веб-сайте службы занятости штата Флорида вся информация для соискателей представлена на английском и испанском языках (то есть работодатели все-таки должны владеть английским). Согласно данным Бюро трудовой статистики Министерства труда США, к 2013 г. расовые и национальные меньшинства будут составлять 41,5% всей рабочей силы в Соединенных Штатах. Эти изменения сделают такие сайты для

безработных, как во Флориде, скорее нормой, чем исключением.

Почему же в этих правительственных учреждениях городов и штатов США информация предоставляется на других, помимо английского, языках? В большинстве случаев это делается не из некоего интернационального долга, а в соответствии с требованиями законов, президентских указов и судебных решений предоставлять гражданам услуги по переводу. Большая часть этих нормативных документов была принята после нашумевшего решения Верховного суда США по делу «Браун против Совета по образованию г. Топики, шт. Канзас» 1954 года. Это решение отменило сегрегацию в американских школах, тем самым положив начало новому принципу в работе государственных органов всех уровней — принципу «справедливого доступа к публичным ресурсам».

Теперь перенесемся в 1964 год — год принятия Закона о гражданских правах, официально закрепившего одно из центральных положений Декларации независимости тогда еще будущих Соединенных Штатов: «Все люди созданы равными». Раздел VI этого Закона запрещает «отстранение от участия в программах, финансируемых федеральными властями, а также отказ в предоставлении предусмотренных программами преимуществ и дискриминацию по признаку расовой принадлежности, цвета кожи или национального происхождения».

За прошедшие с того времени четыре десятилетия судебные решения расширили толкование Раздела VI, сочтя дискриминацию недопустимой также по языковому признаку, — на том осно-

вании, что знание того или иного языка производно от расовой и этнической принадлежности. Таким образом, эти решения составили нормативную основу для действий правительственных учреждений по оказанию гражданам услуг устного перевода, а также перевода официальных веб-сайтов и печатных материалов. С формальной точки зрения, каждое решение суда, устанавливающее требование по переводу, является дополнением к Закону о гражданских правах 1964 г.

Терпимость против фанатизма, или Реальность против идеологии

Каждый раз, когда мне приходится обсуждать с какой-либо компанией ее планы по глобализации веб-сайта или локализации продукта, разговор неминуемо сводится к вопросу экономической эффективности.

Во Флориде бланки заявления о признании безработным предусмотрены как на английском, так и на испанском языках.

Споры же с государственными органами о правах граждан, не владеющих английским языком, всегда имеют политический подтекст. Все судебные решения, основанные на нормах Раздела VI, принимаются благодаря тому, что адвокаты, пользуясь конкретной проблемой, добиваются от судебной, законодательной или исполнительной власти уступок общего характера. Например, в 2001 г. был удовлетворен коллективный иск

«Рамирез против Джулиани» (Ramirez vs. Giuliani), поданный группой жителей Нью-Йорка с требованием о переводе документов к талонам на питание. Суд обязал городские власти выполнить перевод на девять языков: арабский, китайский, французский, гаитянский креольский, корейский, русский, испанский, вьетнамский и идиш. (Вместо полутора с лишним сотен языков, на которых говорят в Нью-Йорке, адвокаты вполне разумно выбрали только эти, наиболее распространенные.) Этому примеру последовали другие службы города, а вскоре и всего штата.

Вместе с тем ни одни действия государственных учреждений по переводу, санкционированные решением суда, не обходятся без возражений со стороны противников программ для граждан, не владеющих английским. В марте 2005 г. суд отказал в иске об отмене обязанности по устному и письменному переводу. Иск был подан группой медицинских работников, заявлявших о неосновательности финансового бремени, которое возлагало на них данное требование, совместно с общественной организацией ProEnglish. Эта организация выступает в защиту английского языка. Согласно информации на ее веб-сайте (www.pro-english.org), ProEnglish — «финансируемая участниками, общенациональная некоммерческая организация, ставящая перед собой задачу показать необходимость защиты английского языка в качестве единого языка общения и придать ему статус официального языка США».

В программу ProEnglish входит:

1) «Принятие законов и конституционных поправок, объявляющих английс-

кий язык официальным языком США и отдельных штатов»; 2) «Защита прав отдельных штатов на утверждение английского языка в качестве официального в деятельности органов власти»; 3) «Отмена программ двуязычного образования (например, метода погружения в иностранный язык) в государственных школах»; 4) «Отмена федеральных требований о переводе документации госучреждений и избирательных бюллетеней»; и 5) «Действия против присвоения статуса штата территориям, не принявшим английский язык в качестве официального».

Основные судебные решения (дополнения к Разделу VI Закона о гражданских правах 1964 г.)

Лю против Николса (Lau vs. Nichols, 414 U.S. 563, 1974). Политика Сан-Франциско по предоставлению образовательных услуг исключительно на английском языке признана дискриминационной.

Сандоваль против Хагана (Sandoval vs. Hagan, 197 F. 3rd 484, 11th Circuit, 1999).

Политика штата Алабама по проведению экзамена на получение водительских прав только на английском языке признана ущемляющей права лиц иностранного происхождения.

Рамирез против Джулиани (Ramirez vs. Giuliani, 2005 WL 3428213). На власти города Нью-Йорка возложена обязанность по предоставлению гражданам при оформлении прав на продовольственные талоны.

Вес этим заявлениям прибавляют два видных политических деятеля, Ньют

Гингрич и Пэт Бьюкенен (Newt Gingrich, Pat Buchanan). В марте 2007 года Гингрич, бывший спикер Палаты представителей, в своем обращении к Национальной федерации женщин-республиканок заявил: «...правительству пора прекратить отдавать приказы о необходимости печатать документы на каком-нибудь из 700 языков мира, на котором, оказывается, в этот раз говорит избиратель». По его словам, «американцы считают, что английский язык должен быть официальным языком органов власти», а также «необходимо заменить двуязычное образование на более глубокое обучение английскому; это позволит таким людям приобщиться к национальному языку благополучия, вместо того чтобы говорить на языке гетто». Нужно сказать, что Гингрич отказался от планов баллотироваться на пост президента в том году.

[Примечание редактора. Последовавшая резкая критика заставила Гингрича опубликовать на двух языках извинения за свои высказывания.]

В 2006 году была опубликована книга бывшего кандидата на пост президента Пэта Бьюкенена «Чрезвычайное положение: Третье мировое вторжение и завоевание Америки» (*State of Emergency: The Third World Invasion and Conquest of America*). Как сказано на веб-сайте автора (www.buchanan.org), в ней «Пэт Бьюкенен разоблачает планы Мехико по использованию Америки в качестве своеобразной свалки для своих бедняков и безработных, чтобы снизить социальное давление у себя в стране и вернуть юго-западную часть США». Готовится к выходу книга «Реконквиста» (*La Reconquis-*

ta), в которой описывается возможное возвращение Мексикой земель, потерянных во время Техасской войны за независимость и Американско-мексиканской войны. Бьюкенен обвиняет президента Буша в преступном неисполнении своих обязанностей и неспособности защитить США от величайшего в мировой истории вторжения. «Если это вторжение не будет остановлено, — пишет Бьюкенен, — Америка прекратит свое существование как нация».

Проблема доступа национальных меньшинств к государственным службам имеет глобальный характер

Проблема иммигрантов и вообще граждан, не владеющих «официальным» языком, характерна не только для США. Вопрос о языке региональных меньшинств и иммигрантов уже долгое время пытаются решить европейские страны. Так, в 2005 году французские законодатели отклонили поправку к положению конституции Франции о том, что «языком республики является французский». Отказавшись вносить изменения в этот пункт конституции, теперь они утверждают, что попытки ратифицировать более мягкие требования Европейской хартии региональных языков и языков меньшинств являются неконституционными.

Движение в поддержку ирландского языка в Ирландии можно отнести к противоположной стороне языковой толерантности. Согласно официальным данным, ирландский язык (известный также как гаэльский) знают 1,6 миллиона ир-

ландцев, 350 000 пользуются им ежедневно, а 83 000 людей, живущих в районах, где говорят на гаэльском, утверждают, что это их первый язык. В 2007 г. Европейский Союз включил ирландский наравне с болгарским и румынским (две страны, последними вступившие в ЕС) в список своих официальных языков. Утверждение ирландского языка в качестве официального произошло быстрее благодаря включению в 2005 г. в этот список мальтийского языка, на котором говорит всего около 372 000 человек. А в результате давления со стороны гаэльской общины в 2003 г. в Ирландии был принят Закон об официальных языках, для контроля над соблюдением которого введена должность Уполномоченного по языковой политике. Теперь 600 с лишним органов обязаны разработать планы по опубликованию своих ежегодных отчетов и программных документов на ирландском языке.

Какую бы часть света мы не взяли, везде можно услышать требования (или предпосылки к ним) о доступе к работе государственных служб на языках, отличных от государственного. В Европе такие требования высказывают как меньшинства, долгое время проживающие в данной стране (турки в Германии, индонезийцы в Голландии, алжирцы во Франции и т. д.), так и появившиеся недавно, после вступления в ЕС стран Центральной и Западной Европы.

Какую бы часть света мы не взяли, везде можно услышать требования о доступе к работе государственных служб.

В 2004 г., после того как в ЕС была принята Польша, транспортные фирмы Великобритании стали усиленно нанимать поляков для работы водителями автобусов. Поскольку сегодня в Лондоне большинство водителей — поляки, Би-би-си объявила о своем намерении обучить их всему разнообразию региональных акцентов, с которыми тем приходится сталкиваться на маршрутах, — просто потому что местные власти отказываются понимать их потребности, хотя водители проживают в стране на законных основаниях.

Румыния, еще одна восточноевропейская страна, совсем недавно ставшая членом ЕС, начала привлекать рабочих из Китая, которые могли бы занять место граждан, в поисках работы эмигрировавших в более богатые страны Европейского Союза. По мере того как в Бухаресте и Трансильвании китайских рабочих становится все больше, рано или поздно властям придется заняться решением проблем, связанных с ограниченным знанием ими румынского языка.

Языковая поддержка для жителей, не владеющих английским языком

Думается, госучреждениям приходится преодолевать те же коммерческие, организационные и технические проблемы, а также решать те же вопросы качества, что и нацеленным на получение прибыли компаниям.

Коммерческие проблемы некоммерческого перевода. Если отвлечься от деталей, то с финансовой точки зрения основные проблемы государственных

услуг по переводу поразительно напоминают трудности, характерные для любого переводческого проекта.

Бюджет. Для выполнения требований суда, часто не обеспеченных финансированием, госорганы рано или поздно находят собственные ресурсы. Им удается обойтись теми скудными ресурсами, которые у них есть. В качестве положительного примера можно отметить тот факт, что в последнем бюджете штата Нью-Йорк расходы на расширение доступа граждан к языковым услугам в больницах составляют 38 млн. долларов. Впервые в бюджете этого штата средства на устный и письменный перевод выделяются отдельной строкой.

Заинтересованность в предоставлении услуг. Бывает, что человек чувствует себя комфортно, только разговаривая на родном языке, и не может выучить другой. Устный и письменный перевод имеет важнейшее значение для беспрепятственного доступа таких граждан к медицинским и другим видам услуг. Большинство организаций, с представителями которых нам довелось беседовать, заинтересованы в предоставлении информации о своих услугах на языках, распространенных в данном городе или штате, по той причине, что перевод помогает увеличить спрос на эти услуги и сократить затраты на обслуживание неанглоязычных граждан.

Масштаб. Несмотря на то что власти Нью-Йорка издают огромное количество различных материалов, перевод на все 150 языков, на которых говорят жители города, им не под силу. Они сталкиваются с той же проблемой, которая возникает в любом проекте по

глобализации веб-сайта. Сложность состоит в формировании базового перечня контента для перевода. Для этого следует изучить федеральные требования и правила штата (размещены на сайте www.lep.gov), а затем из набора своих услуг выбрать те, информация о которых подлежит переводу. Ни одна из известных нам государственных организаций не создала иноязычной версии, зеркально повторяющей оригинальный веб-сайт, однако это не мешает им выполнять перевод документов и веб-контента, критически важных для определенной части населения с точки зрения медицинского обслуживания, социального обеспечения, получения водительских прав и поиска работы. По мере того как иммигранты и национальные меньшинства ассимилируются с обществом, в перечень подлежащего переводу контента добавляется новый. Так, на веб-сайте службы занятости во Флориде размещена информация на испанском языке о работодателях-владельцах малого бизнеса, имеющих латиноамериканское происхождение.

Адаптация контента для доступа меньшинств. Государственные службы используют различные подходы к решению схожих проблем.

Какой из вариантов одного языка?
В прошлом представители определенной национальности предпочитали селиться в одном городе, поэтому власти Нью-Йорка, к примеру, могли выбрать один вариант испанского языка, власти Чикаго — другой. Согласно последним данным Бюро переписи населения США, сегодня национальные меньшинства рассредоточиваются по всей стране, ус-

ложняя тем самым выбор варианта того или иного языка. Поэтому некоторые службы практикуют скорее «пересоздание», чем перевод, т. е. не переводят содержание документа, а на основе общих понятий и конкретной информации, которую необходимо передать, создают новый текст.

Низкий уровень качества. Государственные учреждения зачастую выполняют перевод на самом низком уровне качества. Видимо, они полагают, что раз испаноговорящие жители плохо читают по-английски, значит и по-испански они читают с трудом. Сами граждане считают такой подход оскорбительным.

Контроль качества. Подобно коммерческим компаниям, государственные службы часто экономят на процедуре рецензирования со стороны «клиента». Вместо того чтобы найти специалиста в данной предметной области, на роль рецензента просто берется человек, говорящий по-испански. Результатом такого подхода часто бывает так называемый «испанглийский» — испанский язык с чрезмерным количеством заимствований из английского.

Персонал. В государственных службах могут работать как штатные, так и внешние переводчики. Зачастую должность переводчика предусматривается только для работы с наиболее распространенными языками, в то время как для перевода на редкие языки, выполнения объемных проектов или срочного перевода материалов, связанных с авариями и стихийными бедствиями, используются услуги переводческих агентств. В некоторых штатах, таких как Вашингтон, действует даже процедура сертификации

устных переводчиков, имена которых заносятся в базу данных.

Технологическая поддержка других языков. В зависимости от типа материалов, для перевода может потребоваться отдельное технологическое решение.

Рабочая платформа. Лишь в немногих городах и штатах власти могут позволить себе роскошь современной, полнофункциональной системы управления документацией и веб-контентом. Это ограничивает их возможности по разработке, управлению и публикации материалов на языках с отличным от латиницы набором символов или даже на языках, в которых используются диакритические знаки, например, на испанском и чешском. Для перевода на некоторые языки приходится обращаться к услугам внешних поставщиков, но и в этом случае без платформы Мас и системы памяти переводов не получится просмотреть даже PDF-файлы и веб-контент. Эти дополнительные технологические требования создают проблемы государственным службам с ограниченным бюджетом, недостаточными технологическими возможностями и горячей привязанностью к корпорации Microsoft.

В зависимости от типа материалов, для перевода может потребоваться отдельное технологическое решение.

Персонализированные сообщения. Некоторые государственные организации, в особенности службы занятости и социального обеспечения, регулярно отправляют своим клиентам многочисленные уведомления: «Ваше дело рассматривается», «к Вашему заявлению не прило-

жены необходимые документы», «Ваше требование отклонено по следующим причинам» и т. п. В большинстве универсальных вычислительных систем, обрабатывающих бесчисленное множество документов, функция перевода не предусмотрена. Их модификация для целей создания и печати таких сообщений, скажем, на арабском и русском языках, займет слишком много времени и обойдется чересчур дорого. Вместе с тем, без не менее дорогостоящего технологического обновления автоматическое создание этих официальных сообщений на других языках невозможно.

Проблемы ввода данных. В Нью-Йорке для получения продуктовых талонов выходцы из Китая могут заполнить длинное заявление на родном языке. На китайском. А данные в систему электронной обработки могут быть введены только на английском... Судя по новостным сообщениям, в городе открыты специальные службы для помощи не говорящим на английском языке жителям: специалист, владеющий необходимым языком, принимает такое заявление, а затем помогает второму работнику ввести информацию в систему. Таким образом, для того чтобы заполнить одно-единственное заявление на получение продовольственных талонов требуется три человека.

Машинный перевод. С грамотным использованием систем автоматического перевода в госучреждениях я пока не встречался. Обычно здесь предлагается неотредактированный перевод, полученный при помощи системы SYSTRAN. Машинный перевод все же лучше, чем отсутствие какого-либо перевода вообще, однако организации часто соверша-

ют ошибку, спрашивая (на английском!) потенциальных читателей, сознают ли они, что перевод может не отвечать даже самым невысоким стандартам качества.

Перевод для национальных меньшинств. Выполняя решения суда и административные указы, многие службы одного и того же штата сталкиваются со схожими задачами. Так, в четырех самых крупных городах штата Массачусетс проживает большое число иммигрантов и представителей национальных меньшинств. В штатах Нью-Йорк, Иллинойс, Калифорния, Флорида, Миннесота и Вашингтон также много неанглоязычных жителей.

Насколько можно судить, на внутри- и межгородском уровне, как и на уровне штата, практически не существует централизованных приемов оценки предложений, приобретения услуг, рецензирования и использования перевода. Поэтому главная задача служб с ограниченным бюджетом — использовать любую имеющуюся у них возможность для приобретения программного, технологического и терминологического обеспечения. Коммерческих заказчиков чрезвычайно волнует проблема управления поставщиками. Пришла пора и для государственных служб городов, штатов и федеральных властей уделить этому вопросу внимание.

Иммиграция, или Глобализация окольными путями

Что бы ни говорили такие как Бьюкенен и Гингрич, иммиграция будет продолжаться — как никуда не денется множество жителей США, не владе-

ющих, даже имея американское гражданство, английским языком. Поскольку культурное разнообразие США, как и других стран, продолжает расти, предоставление гражданам услуг на их родных языках остается одним из главных камней преткновения в бюджетных и идеологических войнах. Государственным службам в этих нелегких условиях

необходимо искать более эффективные способы использования своих ограниченных бюджетов.

Дональд А. Де Пальма — основатель и главный специалист компании Cotton Sense Advisory по исследованиям рынка, автор книги «Бизнес без границ: стратегическое руководство по международному маркетингу» (Business Without Borders: A Strategic Guide to Global Marketing).

Вьетнам: пора цветущего лотоса

Пол Смит (Paul Smith)

Вероятно, первое, что всплывает в памяти при упоминании о Вьетнаме, — это Вьетнамская война. Это был один из тех случаев, когда «холодная война» стала «горячей», и это событие определило жизнь страны на долгие годы. Гораздо реже вспоминают о том, что сегодня, после двадцати лет рыночных реформ, Всемирный банк описывает Вьетнам как «один из самых успешных примеров реформирования».

От послевоенных руин к коммерческому раю

К середине 80-х годов, после конфликтов с колониальной Францией и США во второй половине XX века, разрушенная войной страна столкнулась с голодом, уничтоженной национальной



Фото: Harvey Nash

инфраструктурой и перспективами полного развала экономики.

В то время как Советский Союз, основной торговый партнер Вьетнама, переживал крах, вьетнамское правительство в 1986 году начало процесс обновления («дой мой»), направив страну в русло масштабной финансовой либерализации

и структурных реформ, необходимых для модернизации экономики. За 23 года Вьетнам превратился из закрытой от остального мира, необычайно бедной и неразвитой страны в постоянного, открытого члена международного сообщества. Иностранные инвестиции значительно выросли, так как руки местных предпринимателей были, наконец, развязаны. Экономика Вьетнама очень быстро набрала обороты. Она избежала краха, который пережили прочие переходные экономики в начале 90-х годов, а также экономического кризиса, с которым столкнулось несколько азиатских стран в конце 90-х. Темпы роста экономики за последние три года превысили 8%, и хотя по прогнозам они упадут в этом году до 6%, Вьетнам все еще может похвастаться вторым местом по показателям роста ВВП в Юго-Восточной Азии после Китая.

Удивительный экономический рост

Ключевым элементом успеха Вьетнама стала его географическая стабильность — в соседних странах в этот же период отмечались как высочайшие темпы роста, так и разрушительные экономические и социальные кризисы. Вьетнам смог обеспечить политическую и экономическую безопасность, проведя эффективную интеграцию с несколькими международными организациями. Вступление Вьетнама в ВТО (в январе 2007 года) и в Совет Безопасности ООН привело к снижению торговых барьеров и обеспечило общность приоритетов на мировой арене с самыми развитыми странами. Вьетнам приобретает все большее влия-

ние в качестве точки лоббирования для стран, которые хотят получить доступ в Совет Безопасности — немаловажный фактор для стран-соратников, считающих себя хорошими друзьями.

В 2007 году Вьетнам импортировал британские товары на сумму 119,3 млн. фунтов стерлингов; в то же время Великобритания является одним из самых крупных инвесторов во вьетнамскую экономику. Иностранные инвестиции поступают со стороны ряда крупных мировых брендов, начиная с HSBC и Prudential в секторе финансовых услуг и заканчивая Microsoft и IBM в сфере ИТ-продуктов и услуг. Привлекательность Вьетнама для организаций такого калибра по большей части основана на его современном подходе к государственному управлению финансами. Такую привлекательность обеспечивают, в том числе, высокая степень децентрализации и финансовой прозрачности, а также мощные механизмы аудита. Введение единых стандартов регулирования и моделей корпоративного управления для всех предприятий, вне зависимости от формы владения, внесли лепту в рост популярности Вьетнама среди советов директоров самых крупных компаний мира.

Развитие в таких масштабах не было бы возможным без эффективных вложений в человеческие ресурсы. С чисто финансовой точки зрения за последние десять лет реальный доход увеличился на 7,3% в год. Реинвестирование средств, полученных от природных ресурсов страны, а также расширяющейся индустриальной экономики, в образование и государственную инфраструктуру

оказалось очень успешным шагом. Вьетнам обладает богатейшими природными ресурсами, которые служат основой для быстрого развития горнодобывающей и нефтяной промышленности. В этом году в стране был открыт первый нефтеперерабатывающий завод. Что касается сельского хозяйства, Вьетнам сейчас занимает второе место по производству риса и кофе, поставляет на мировой рынок пряности, а также ракообразных и другие морепродукты.

Когда Всемирный банк восстановил отношения с Вьетнамом в 1993 году, доход на душу населения составлял 170 долларов США. В 2009 году он может достичь отметки в 1000 долларов США. Рост относительного дохода вкупе с повышающимся уровнем образования и квалификации позволили Всемирному банку охарактеризовать страну как «одну из самых эффективно развивающихся экономик в мире».

Экономический двигатель: население Вьетнама

Человеческие ресурсы Вьетнама играют большую роль. В 2008 году страна занимала 13-е место по численности населения (86 116 560 человек). Это превышает численность населения Германии, Великобритании, Франции и Италии. Уровень рождаемости и выросшая средняя продолжительность жизни, по прогнозам, приведут к росту населения до свыше 100 млн. к 2020 году.

Помимо этого, Вьетнам получает преимущества от среднего возраста населения, составляющего 27 лет — в отличие от 37 лет в США, 40 лет в Великобритании

и 44 лет в Японии. Так как средний возраст населения развитых стран продолжает расти, что сопровождается экономическими и социальными проблемами с точки зрения рабочей силы, становится очевидным, что если Вьетнам продолжит инвестировать в образование и благосостояние своего молодого населения, он и дальше сможет наслаждаться плодами интенсивного роста экономики.

Вьетнамцы очень гордятся своей страной. Они уверены, что, как в отдельности, так и в масштабах страны, они имеют все возможности достичь еще более высокого благосостояния в следующем поколении. Подобные представления поддерживаются низким уровнем безработицы в последние годы. Безработица на текущий момент составляет 4,5%, что выглядит очень оптимистично по сравнению с Великобританией, где этот показатель находится на отметке 5,7%, Китае (6,1%), США (6,5%) и странами ЕС (6,7%).

Власть способностей

«Власть способностей» высоко ценится во Вьетнаме. Послужному списку инвестирования страны в образование и передовую квалификацию населения — в частности, в сектор технологий — можно только позавидовать.

За последние два десятилетия уровень посещаемости школ значительно вырос, причем чистый набор в начальную школу вырос с 86% в 1993 году до 96% в 2006 году. При поддержке таких международных организаций, как Всемирный банк, вьетнамское правительство закупило более 80 млн. учебников

по языкам и математике для начальной школы, а также построило около 14 тыс. классных комнат. Корпорация Microsoft реализовала программу обучения 50 тыс. учителей по всей стране. Эти инвестиции позволили достичь более чем 90-процентной грамотности населения, что является одним из самых высоких уровней в мире, — причем значительная часть населения говорит как на вьетнамском, так и на английском языке. Возможность доступа к Интернету на душу населения составляет 23,4 %, и по этому показателю Вьетнам входит в первую двадцатку стран мира. Это становится очевидным, когда оказываясь за пределами крупных городов: похоже, что в каждой деревне есть интернет-кафе. Высшее образование также получило инвестиционную поддержку вьетнамского правительства и частных организаций. Во Вьетнаме более 200 университетов, 23 из которых являются негосударственными (что составляет 11% от общего числа).

Краткая справка о Вьетнаме

Столица: Ханой

Официальный язык: вьетнамский

Валюта: вьетнамский донг (VND)

Население: 86 116 560 человек

Территория: 329 560 кв. км

ВВП: 70 млрд. долларов США

Местное время: GMT +7

Университет FPT каждый год выпускает около 2000 специалистов. Успешная работа таких организаций по подготовке специалистов в области высоких технологий заставила правительство объявить об увеличении числа коммерческих уни-

верситетов с 11% до 30% в течение ближайших лет. Особые инициативы в технологическом секторе также внесли свою лепту в создание высококвалифицированной рабочей силы. Одним из примеров таких инициатив могут служить государственные инвестиции в объеме 70 млн долларов США в обучение в области программного обеспечения. Не стоит также забывать, что свой вклад в успешное развитие технологического сектора вносят и личные устремления вьетнамцев. Научно-технические предметы становятся основным выбором для 83% студентов вьетнамских университетов. Не случайно Международная математическая олимпиада в этом году проводилась во Вьетнаме. Вьетнамская команда получила призовое место, уступив только Китаю и России.

В результате инвестиций в научно-техническое образование вьетнамские университеты выпускают специалистов-технологов в соотношении 4:1 в сравнении с Великобританией и большинством западных стран. Наличие постоянно растущей, молодой и технологически подкованной рабочей силы, а также стремление развивать услуги по разработке программного обеспечения, сделало Вьетнам естественным пристанищем для множества технологических компаний. Важным и часто упускаемым из виду показателем является коэффициент текучести кадров, который, к примеру, в Индии достиг угрожающих масштабов. Вьетнам обладает прекрасными показателями сохранения персонала, в первую очередь благодаря культуре преданности, основанной на семейной этике.

Гендерный баланс

Инвестиции в образование за последние двадцать лет оказали значительное влияние на гендерные характеристики вьетнамской рабочей силы.

В стране, где 52% населения — женщины, они представляют приличную долю квалифицированных служащих и управленцев. Учитывая, что большинство вьетнамских студентов выбирает научно-технологические предметы, женщины также составляют значительную долю технических специалистов, например разработчиков программного обеспечения. Ситуация здесь гораздо более сбалансирована, чем в ИТ-индустрии развитых стран, где женщины составляют менее 12% технологических работников.

Фундамент для роста и светлого будущего

База сегодняшнего успеха и будущего процветания Вьетнама была заложена более 20 лет назад, когда было принято решение о проведении экономической политики «дой мой» и интеграции с мировым сообществом. Позднейшие инвестиции в образование, создавшие технически грамотную рабочую силу мирового уровня, оказали непосредственное влияние на выход Вьетнама на мировую арену. Как отметил недавно Клаус Роланд (Klaus Rohland), бывший директор Всемирного банка по Вьетнаму, «вероятно, ни одна другая страна в мире не продвигалась в своем развитии так далеко и так быстро».

Тем не менее, на пути вьетнамского правительства и самих вьетнамцев

еще остаются трудности. Существует потребность в более совершенном регулировании финансовых услуг с целью стимулировать дальнейшие иностранные инвестиции. Темпы обновления инфраструктуры должны быть увеличены, чтобы соответствовать запросам бизнеса XXI века. Навыки управления на среднем уровне во всех отраслях также требуют непрерывных вложений, чтобы гарантировать соответствие стандартам качества. Это неудивительно, если учитывать, что Вьетнам обладает весьма молодой рабочей силой, не имеющей достаточного опыта в определенных областях. Вместе с тем, в этой ситуации создаются интересные возможности для специалистов из других стран, которые могут заполнить кадровые пробелы. Постоянные инвестиции вьетнамского правительства и иностранных компаний делают Вьетнам все более привлекательным для других стран.

Это стабильная, развивающаяся и сильная страна. Реинвестирование в научно-техническое образование средств, полученных от эксплуатации природных ресурсов, из сельского хозяйства и в результате общего экономического процветания, позволит Вьетнаму получить все преимущества от глобальной отрасли высоких технологий и стать важным игроком на мировой арене.

Пол Смит — главный управляющий директор отделения аутсорсинга и офиорной разработки программного обеспечения компании Harvey Nash. Член Лондонского совета Конфедерации британской промышленности (CBI), получил персональную награду от вьетнамского правительства за выдающиеся заслуги в области информационно-коммуникационных технологий.

Послание из Аргентины: люди, места, положение дел

Нэнси А. Локк (Nancy A. Locke)

Когда я впервые планировала провести пару недель в Аргентине, то кроме участия в конференции «Язык и технологии», я намеревалась посетить несколько компаний и написать подробный отчет о каждой из них. И как любой отлично продуманный план, мой провалился практически уже в день приезда. Но не по причине каких-то особенных злоключений (кроме потерянных фотографий, путешествие было безупречным), а потому, что мои предположения относительно положения дел оказались гораздо скучнее реальной обстановки в лингвистической отрасли Аргентины. Основные сведения об аргентинских компаниях можно узнать, посетив их сайты в Интернете. Эта статья предлагает более импрессионистский взгляд на языковую индустрию Аргентины.

Люди

Временные ограничения и рамки этой статьи не позволяют рассказать обо всех людях, превративших командировку от начала до конца в удовольствие для иностранца, плохо понимающего испанский. Среди них был паренек на автостанции, быстро сообразивший, что я не достаточно хорошо понимаю испанский, чтобы купить билет через узкую прорезь, находя-

щуюся высоко над моей головой. Он пригласил меня в свой отапливаемый киоск, что было приятно морозным зимним днем, внимательно изучил расписания в Интернете и подобрал для меня удобный автобус. Потом, чтобы убедиться, что я не пропущу свой автобус, он написал на листке бумаги записку, которую нужно было показать водителю такси, чтобы тот отвез меня к терминалу в назначенное время. Не могу также не упомянуть о швейцаре в ресторане Rio Alba в Буэнос-Айресе, который нашел мне соседа, говорящего по-французски, чтобы мне было с кем поболтать за обедом. И о парне из магазина напротив отеля, у которого было достаточно возможностей меня обчитать, но он не сделал этого: я думала, что сигареты стоят 13,75, а не 3,75 песо. И еще о женщине по имени Гуэллермина, которую я встретила в кафе в Кордобе: она так ловко подбирала слова, общаясь со мной, что целых два часа мне казалось, что я понимаю испанский.

Места

Поскольку поездка в Буэнос-Айрес из Монреаля занимает значительное время (почти 24 часа), а я ни разу до этого не бывала в Аргентине, я решила задержаться ненадолго и заглянуть в офисы фирм, оказывающих языковые услуги в

Росарио — Мекке перевода — и в Кордобе, где также находится немало компаний. В самом конце поездки, утром накануне отлета домой, я еще решила посетить компанию в Буэнос-Айресе.

«**Ocean Translations**». Первой компанией в Росарио, которой я нанесла визит, стала «Ocean Translations» в их новом офисе. Беатрис Галиано (Beatriz Galiano), основательница компании и одна из трех партнеров наряду с Лучианой Рамос (Luciana Ramos) и Федерико Карроли (Federico Carroli), пробудила мое любопытство к Аргентине в целом и к аргентинской языковой индустрии в частности. Лучиана Рамос приветствовала меня, показала мне офис и организовала встречу с переводчиками и менеджерами проектов.

Офис занимает два этажа здания на оживленной улице в центре города. На первом этаже чувствуется производственная атмосфера, здесь планируются нововведения для создания более теплой рабочей обстановки. На втором этаже офиса высокие потолки, а полы и двери выполнены из темного блестящего дерева. Офисные двери сделаны из декоративного матового стекла. Руководители проектов и административный персонал работают в боксах, разделенных стеклянными перегородками.

После прогулки по офису четыре переводчицы, возрастом чуть старше двадцати: Дорис Пауласо (Doris Paulaso), Сабрина Македа (Sabrina Maceda), Ванина Пикчио (Vanina Picchio) и Фебе Диперна (Febe Diperna), поделились своим опытом. Как и у многих профессиональных переводчиков в Аргентине, у каждой из них четырехлетнее высшее

образование и трехлетнее образование переводчика. Пауласо тоже училась на языковеда. Пикчио в дополнение к квалификации лингвиста получила образование переводчика в юриспруденции на годичных курсах.

Как и переводчики в других странах, девушки говорили о продолжительности рабочего дня, объемах и сжатых сроках на выполнение перевода. Они работают с программами SDLX, Trados и другими, требуемыми некоторыми клиентами. Освоить их было сложно, а времени выделялось мало, поэтому обучение часто происходило в сжатые сроки, что обусловлено производственной необходимостью. Несмотря на все сложности работы, они планируют оставаться в сфере переводов и через десять лет. Пауласо добавила, что «Ocean» «очень человечная компания». Ее коллеги с этим согласились.

Менеджеры проектов Лучиана Бартолуччи (Luciana Bartolucci), Каролина Курти (Carolina Curti) и Пабло Серенелли (Pablo Serenelli) также были полны энтузиазма. У Бартолуччи и Серенелли большой опыт в управлении проектами и международной работе. Бартолуччи дополнительно занимается подготовкой публикаций с помощью настольных издательских средств. Самый молодой менеджер — Курти, ей 23 года, но она дольше других работает в «Ocean Translations» (уже в течение трех лет) и имеет теоретических багаж знаний. Все трое согласны, что «изучение чего-то нового каждый день» делает их работу приятной.

Галиано, основавшая компанию в 1998 году, училась на медицинского переводчика и с 1981 года работала в этой области, поэтому не удивительно, что

«Ocean Translations» специализируется на медицинской сфере. Галиано чрезвычайно гордится работой, которую компания ведет для некоммерческих медицинских организаций, многое делается безвозмездно — *«pro bono»*, в том числе для Всемирной организации здравоохранения, Панамериканской организации здравоохранения и Агентства международного развития США. Так же к ее заслугам относятся медицинские глоссарии и терминологические базы данных, которые она разработала за годы работы, это результат ее страсти к языку.

«Rosario Traduccions & Servicios». «Я прошла экспресс-курсы в корпоративной Америке», — смеется Габриэла Моралес (Gabriela Morales), — включая курсы катастроф». Моралес — основательница «Rosario Traducciones & Servicios» общалась со мной в своем воздушном офисе с открытой планировкой в оранжевом тоне. Ее коллега Сильвия Галло (Sylvia Gallo) приготовила нам кофе и присоединилась к разговору.

«Экспресс курс катастроф» начался в 1995 году, когда Моралес открыла офис компании «Lazoski, Beninatto & Asociados» в городе Росарио. Поскольку Ренато Бенинатто (Renato Beninatto) был превосходным продавцом, компании не приходилось долго просиживать без работы. За этим последовала череда поглощений: сначала компанией «LMI» в 1998, а затем фирмой «Berlitz» в 1999. В марте 2000 года обвал экономики в Аргентине заставил организацию «Berlitz» закрыть отделение в Росарио и переместить работу в Чили. Первого апреля 2000 года Моралес открыла свою собственную компанию.

Еще до переезда «Berlitz» Моралес была не согласна с политикой и философией этой компании, которая как ей казалось, пренебрежительно относится к переводчикам. Моралес считает, что несмотря на важность технологий, «основную работу выполняют люди, нельзя вычеркнуть человека из этого уравнения». Управлять своей компанией — это возможность для Габриэлы внедрять собственную философию, а это означает концентрацию только на испанском и португальском языках. «Мы не хотим быть многоязычными, — утверждает она. — Мы не намереваемся стать крупнейшей переводческой компанией в мире».

«SpanSource». На другом конце города, профессиональные лингвисты «SpanSource» работают бок о бок в гостиной некогда элитных апартаментов. В помещениях для прислуги теперь находятся серверы и другое оборудование. Факундо Фернандез-Ируджо (Facundo Fernandez-Irujo), владелец и президент компании, занимает комнату, которая ранее, видимо, была спальней. Несмотря на весь шарм этого места, высокие темпы роста компании предполагают переезд в более просторное помещение в течение ближайшего года.

Как и многие переводчики в Росарио Фернандез-Ируджо поработал в компании «Berlitz». Он начал с должности редактора, позже стал менеджером проектов в «LMI», где уже работала его подруга детства Габриэла Моралес (Gabriela Morales). Он остался на своем месте, когда «Berlitz» захватила компанию. Вскоре после этого его направили на обучение в Дублин, чтобы, вернувшись, он смог передать знания своим коллегам.

Заккрытие офиса компании «Berlitz» в Росарио заставило его изменить свои планы. Поскольку работы в Росарио сворачивались, он принял предложение о работе в должности менеджера проектов Майкрософт, что означало сложные многоязыковые программы и локализацию, а также сулило возможность переезда в Нью-Йорк. Эту мечту Фернандез-Ируджо смог реализовать, когда ему предложили работу в главном офисе «Berlitz». Серия серьезных перемен, начавшаяся с покупки «Berlitz» компанией «Bowne», а также наличие сильного желания открыть собственную компанию заставили его вернуться в Росарио.

По его собственным словам, «SpanSource» предоставляет различные услуги, в том числе и перевод текстов в сфере тяжелого машиностроения и медицине. Фернандез-Ируджо заметно оживился, когда речь зашла о проектах электронного обучения. Он также добавил: «В чем я действительно хочу участвовать, так это в проектах по локализации программного обеспечения». На конференции IMTT Фернандез-Ируджо описал «SpanSource» как «незавершенное производство».

«spanishbackoffice SA». Офисы «spanishbackoffice SA» в Кордобе — это незавершенное производство в буквальном смысле. Компания переехала всего лишь за день до конференции IMTT, и хотя компьютеры включены и работают, многие предметы мебели и документы лежат в коробках. Лучшей характеристикой месту был бы незаконченный памятник потенциальным возможностям. Неоднократные задержки в строительстве привели к тому, что деятельность компании уловить пока трудно. Лестницы,

ведущие на второй этаж, вскоре будут отделаны мрамором, а пока покрыты битым кирпичом, а отсутствие перил представляет собой головокружительное испытание. Посетитель должен быть осторожен, чтобы, ко всему прочему, не задеть торчащие куски электропроводки.

Внутри большое помещение разделено на отдельные офисы, окна из двойного стекла обеспечивают хорошее освещение и не пропускают шум дорожного движения. Ярко-белые стены и плитка с синими вкраплениями тоже добавляют света. Для проведения тренингов и собраний большие открытые пространства будут оставлены без перегородок.

Чарльз Кемпбелл (Charles Campbell) показал мне каждую комнату в офисе, мы пообщались с переводчиками, менеджерами проектов, специалистами предпечатной подготовки и административным персоналом. Мы всего лишь мимоходом заглянули в комнату корректоров, где в воздухе царила сконцентрированная напряженность.

Кемпбелл уделяет большое внимание обучению и гибкости. Например, в работу над развивающимися проектами будут вовлекаться фрилансеры, работающие неполный день дома, но тесно сотрудничающие с более опытными штатными сотрудниками. IMTT также предоставил значительные возможности для обучения. На конференции присутствовали девять сотрудников «spanishbackoffice SA». Что касается расписания, то некоторым сотрудникам, имеющим особые семейные обстоятельства, предоставлена возможность выбора рабочих часов и право работы дома. Дважды в неделю в офис приходит массажист.

«Idea Factory Languages». В офисе «Idea Factory Languages» в Буэнос-Айресе используют открытое пространство на другом уровне. Здание имеет форму подковы, и кроме верхней части подковы, где расположены специализированные помещения: приемная, комната для переговоров и солнечная кухня, в остальном здании нет отдельных кабинетов и разгороженных кабинок. Сгруппированные по специфике работы, сотрудники работают за длинными и квадратными столами, на которых стоят компьютеры и телефоны. Для описания атмосферы фирмы очень подходит старая метафора: компания «Idea Factory Languages» — это жужжащий пчелиный рой без явной королевы.

Тедди Бенгтссон (Teddy Bengtsson) — главное лицо компании и один из ее основателей — верит в командную работу и организацию рабочих мест. Его цель — разрушить барьеры между руководителем и подчиненными и создать крепкую команду с общими долгосрочными целями. Офис «Idea Factory Languages» — это яркое отражение его философии.

Положение дел

Опасаясь лоска «нового века», я была поражена одним фактом и на конференции ИМТТ, и в каждом офисе, где я имела удовольствие побывать, и в общении с коллегами, владельцами компаний, сотрудниками, фрилансерам — везде, абсолютно везде присутствовала позитивная энергетика, исходящая от каждого и оживляющая обмен опытом. Несмотря на серьезные различия в мелочах, жесткие сроки, требовательных клиентов и ненормированную продолжительность

рабочего дня, все предстают участниками увлекательного и нового процесса, приносящего глубокое удовлетворение.

И несмотря на здоровый интерес к ценообразованию и очевидному стремлению к выгоде, на конференции ИМТТ преобладали вопросы профессионального роста и обучения, создания рабочих мест и качества работы, эти темы также часто упоминались при личном общении. И, несомненно, это стимулирует организацию рабочего пространства и процесса.

Сложно сказать, откуда такой избыточный позитивный заряд общей атмосферы в Аргентине. Есть предположение, что после экономического кризиса (1999–2002) люди стремятся достичь стабильности через новый подход к организации деловых отношений. А может быть причина в том, что после закрытия Аргентинского подразделения компании «Berlitz», национальная языковая отрасль смогла не только выстоять, но и получить свою собственную яркую жизнь. И это, несомненно, является предметом вполне заслуженной гордости и бесконечным источником мотивации.

Как бы то не было, результатом стало появление различных точек зрения в аргентинской лингвистической сфере и настойчивость в достижении целей очевидны. Коллегам по всему свету стоит лишь поучиться у не новой, но постоянно самосовершенствующейся языковой машины.

Нэнси А. Локк — внештатный автор, лектор, редактор, переводчик и член редакционной коллегии ресурса MultiLingual, преподавала «Язык и глобализация» (Language and globalization) по программе сертификации локализации и переводов в университете Монреаля.

Властители стрел (отрывок)

Конн Иггульден (*Conn Iggulden*)



Хан найманов был стар. Холодный ветер с вершины пробирал его до костей, вызывая дрожь. Далеко внизу собранная ханом армия сражалась с войском чело-века, который называл себя Чингисом. У подножия горы больше дюжины пле-мен плечом к плечу с найманами отража-ли вражеские атаки, набегавшие одна за другой, как волны. Крики и стоны разно-сились в чистом горном воздухе, дости-гали ушей хана. Видеть битву он не мог, потому что почти ослеп от старости.

— Расскажи, что сейчас происходит, — велел он шаману.

Кокэчу не достиг и тридцати лет, глаза его были зорки, однако сейчас их застилала скорбь.

— Джаджираты опустили луки и мечи, мой повелитель. Храбрость поки-нула их, как ты и предполагал.

— Не слишком ли много чести ока-зывают они ему своим страхом? — про-ворчал хан, плотнее запахивая на сухо-щавом теле халат. — Расскажи о моих найманах: сражаются ли они?

Кокэчу ответил не сразу — долго смотрел вниз, на смешение людей и ло-шадей. Чингис застал их врасплох, вне-запно появившись из бескрайних степей на рассвете, хотя лучшие лазутчики ут-верждали, что он подойдет еще нескоро. С жестокостью победителей воины Чин-гиса атаковали найманов и их союзни-ков; впрочем, у тех еще оставался шанс

отразить нападение. Кокэчу мысленно обругал джаджиратов: когда они спу-стились с гор, их было так много, что все считали победу над врагом делом решен-ным, а союз племен, невозможный еще несколько лет назад, казался великим и могучим. Он продержался до первого боя, а затем страх расколол его, и джад-жираты дрогнули.

Шаман видел, как некоторые из ра-душно принятых ханом иноплемен-ников обратили оружие против своих братьев, и не смог сдержать проклятий. Свора псов, рвущихся туда, где сильнее пахнет падалью!

— Еще сражаются, мой повелитель, — произнес, наконец, шаман. — Они устояли против атаки, их стрелы жалят людей Чингиса, раня и убивая.

Хан найманов стиснул костля-вые руки с такой силой, что побелели суставы.

— Хорошо, Кокэчу, но я должен спуститься и ободрить людей.

Шаман обратил лихорадочный взор на человека, которому служил всю со-знательную жизнь.

— Повелитель, не ходите, иначе по-гибнете. Мне было видение. Ваши слуги удержат эту гору, даже если против них выступят духи мертвых.

Он отогнал угрызения совести. Хан доверял ему, но, когда враг смял первые ряды найманов, Кокэчу почувал в летя-

ших стрелах собственную смерть. Теперь ему хотелось только одного — бежать.

Хан вздохнул.

— Ты хорошо служил мне, Кокэчу, и я тебе благодарен. А теперь расскажи еще раз, что ты видишь.

Кокэчу набрал в легкие воздуха.

— В битву вступили братья Чингиса. Люди одного из них атакуют наше войско сбоку, рвутся в середину.

Он замолк, кусая губы. Вражеская стрела, гудя, как рассерженная оса, мелькнула в воздухе и по самое оперенье воткнулась в землю неподалеку от того места, где сидели хан и Кокэчу.

— Нужно перебираться выше, мой повелитель, — сказал шаман, вставая. Он не мог отвести взгляда от кровавой бойни далеко внизу.

Старый хан тоже поднялся, поддерживаемый двумя воинами. Те с неприкрытым выражением лиц наблюдали за гибелью друзей и братьев, но, по кивку шамана, отвернулись и повели старика вверх по склону.

— Мы отразили удар, Кокэчу? — спросил хан дрогнувшим голосом.

Шаман посмотрел назад и отшатнулся. В воздухе висели стрелы; казалось, они медленно скользят, словно смазанные жиром. Вражеская атака разделила надвое войско найманов. Их доспехи из вываренной кожи уступали скопированному у чжурчжэней доспехам Чингисовых воинов, одетых в панцири из железных, в палец шириной, пластин, прикрепленных к основе из грубого полотна и шелка. Может, такая защита и не спасала от серьезных ударов, зато наконечники стрел иногда застревали в шелке. Кокэчу увидел, как упало на

землю бунчужное знамя меркитов, а сами они, изможденные, бросили оружие и встали на колени, моля о пощаде. Только ойраты и найманы бились отчаянно, хотя понимали, что долго не продержатся. Великий союз племен, объединившихся, чтобы противостоять общему врагу, заканчивал свое существование, и вместе с ним уходила надежда на свободу. Кокэчу подумал о собственном будущем и нахмурился.

— Наши воины храбро сражаются, повелитель. Они не отступят перед врагом, когда вы глядите на них.

Около сотни людей Чингиса пробились к подножию горы и свирепо смотрели вверх. Дул холодный пронизывающий ветер, и Кокэчу вдруг почувствовал злость и отчаяние. Не для того он прошел такой трудный путь, чтобы бесславно сгинуть на сухом склоне под холодными лучами солнца. Все секреты, доставшиеся от отца, — которого Кокэчу превзошел! — пропадут, когда удар меча или стрелы прервет его жизнь. На какой-то миг Кокэчу возненавидел дряхлого хана, пытавшегося противостоять новой силе в степях. Старик проиграл, а значит, оказался глупцом, и неважно, что когда-то он был сильным и непобедимым. Шаман обругал злой рок, следовавший за ним по пятам.

Хан найманов с трудом поднимался. Он устало махнул воинам, которые вели его под руки.

— Мне нужно передохнуть, — сказал он, трясая головой.

— Повелитель, враг слишком близко, — возразил Кокэчу.

Не обращая на него внимания, телохранители усадили старика на траву.

— Значит, мы побеждены? — спросил хан. — Только по трупам найманов чингисовские псы смогли бы подойти к горе.

Кокэчу не смотрел в глаза телохранителям. Они тоже знали правду, хотя никто не хотел поведать ее старику и отнять у того последнюю надежду. Внизу повсюду лежали мертвые, словно черточки и закорючки кровавых письмен. Ойраты сражались умело и отважно, однако в конце концов дрогнули и они. Армия Чингиса стремительно наступала, используя любую оплошность противника. Кокэчу видел, как враги десятками и сотнями скачут через поле боя, а их командиры действуют на удивление слаженно и быстро. Только мужество найманских воинов помогало сдерживать натиск. К сожалению, одного мужества было недостаточно. Когда позицию у подножия холма вновь заняли найманы, у Кокэчу мелькнула — и тут же испарилась — надежда: горстку измученных людей смела очередная атака.

— Твои телохранители по-прежнему готовы умереть за тебя, повелитель, — пробормотал Кокэчу. Ему было нечего добавить. Войско, еще вчера такое сильное, пало, поверженное врагом. Отовсюду доносились крики и стоны умирающих.

Хан кивнул и закрыл глаза.

— Я думал, что сегодня мы победим, — произнес он еле слышным голосом. — Если все кончено, вели моим сыновьям сложить оружие. Я не хочу, чтобы они погибли ни за что.

Сыновей хана уже убили, и армия Чингиса пронеслась над их телами. Услышав приказ, оба телохранителя пос-

мотрели на Кокэчу, не выказывая ни скорби, ни ярости. Старший вытащил меч и проверил лезвие. На лице и шее воина отчетливо выступили вены, словно тонкие нити под кожей.

— Я передам им твою волю, повелитель, если позволишь.

Хан поднял голову.

— Пусть они останутся в живых, Мурах, посмотрим, куда приведет нас этот Чингис.

На глазах Мураха выступили слезы, он сердито смахнул их, повернувшись к другому телохранителю и не глядя на Кокэчу, словно того и не было.

— Защищай хана, сын мой, — тихо сказал он.

Молодой воин кивнул, а Мурах, положив руку ему на плечо, чуть наклонил голову, чтобы их лбы соприкоснулись. Не обращая внимания на шамана, который привел их на гору, Мурах стал спускаться по склону.

Хан вздохнул. Печаль туманила его мысли.

— Скажи, пусть завоевателя пропустят сюда. — Бусинка пота скатилась по его лицу и задрожала на кончике носа. — Может, он пощадит моих сыновей после того, как убьет меня.

Кокэчу увидел, что далеко внизу Мурах присоединился к нескольким последним воинам, которые все еще держались, и с его появлением они словно стали выше. Измученные и израненные, найманы подняли головы, стараясь не выдать страха. Было слышно, как они громко прощаются друг с другом перед лицом неприятеля.

Еще среди воинов шаман заметил самого Чингиса в забрызганных кровью

доспехах. Кокэчу почувствовал на себе его взгляд. Шаман вздрогнул и взялся за рукоять ножа. Поцарапает ли Чингис шамана, перерезавшего горло своему хану? Старик сидел, опустив голову, и его шея казалась болезненно тонкой. Убить хана и спастись? Смерть страшила Кокэчу, он отчаянно хотел жить.

Чингис долго смотрел вверх, не двигаясь, и Кокэчу опустил руку. Он не знал этого хладнокровного воителя, который пришел ниоткуда на утренней заре. Кокэчу сидел рядом с ханом, наблюдая, как гибнут последние найманы. Чтобы повернуть врагов на свою сторону, он бормотал старинное защитное заклинание. Монотонный распев, казалось, немного успокоил старого хана.

Мурах, лучший среди найманских воинов, еще не вступал в битву. С гортанным воплем он отважно бросился вперед, сминая врагов. Оставшиеся в живых найманы подхватили его крик, забыв об усталости. Их стрелы сбивали с ног людей Чингиса, те быстро поднимались и, оскалив зубы, снова вступали в бой. Мурах убил одного, и тут же десятки других надели на него со всех сторон, и доспехи воина обагрились кровью.

Кокэчу продолжал читать заклинание и только приподнял веки, когда Чингис протрубил в рог, и его люди отошли от горстки тяжело дышащих найманов.

Мурах все еще был жив, но шатался. Кокэчу увидел призывный жест Чингиса, обращенный к нему, однако слов не расслышал. Мурах покачал головой, сплюнул кровавую слюну и снова поднял меч. Лишь несколько его соплеменников с трудом держались на ногах, истекая кровью. Они тоже подняли клинки.

— Вы отважно сражались, — прокричал Чингис. — Покоритесь, и я с почестями приму вас у своего костра.

Мурах усмехнулся разбитым ртом.

— Я плюю на почести Волка.

Чингис замер в седле, выпрямился, затем пожал плечами и подал знак. Его люди ринулись вперед, размахивая оружием, и лавина тел поглотила Мураха и его соплеменников.

Высоко на горе Кокэчу поднялся на ноги. Заклинания застряли у него в горле, когда Чингис слез с коня и пошел вверх по склону. Битва закончилась. На земле лежали сотни мертвых, а тысячи живых сдались на милость победителя. Их дальнейшая судьба шамана не интересовала.

— Он идет сюда, — тихо сказал Кокэчу, глядя вниз. Его внутренности сжались, мускулы ног подергивались, словно у лошади, которую донимают мухи. Человек, который объединил под своими знаменами степные племена, шел прямо к нему с бесстрастным выражением лица. Кокэчу заметил, что доспехи Чингиса сильно пострадали в бою — металлические пластинки кое-где почти оторвались. Сражение было тяжелым, однако Чингис поднимался без намека на одышку, словно совсем не устал.

— Мои сыновья живы? — прошептал хан, нарушив молчание.

Он потянулся к шаману, схватил его за рукав.

— Нет, — ответил Кокэчу с неожиданной горечью.

Рука старого хана безвольно повисла, он поник под тяжестью скорби. В следующее мгновение хан собрался с силами и вновь обратился незрячие глаза к Кокэчу.

— Пусть подойдет этот Чингис, — произнес он. — Теперь мне незачем его бояться.

Кокэчу не ответил, не в силах отвести взгляда от воина, поднимающегося по склону. Шаман почувствовал на затылке прохладный ветерок; его прикосновение было как никогда сладостным. Кокэчу доводилось видеть людей, повстречавших смерть; некоторых он убил сам, забрал их души во время колдовских обрядов. Сейчас смерть уверенным шагом приближалась к нему, и Кокэчу едва поборол желание убежать. Впрочем, не отвага удержала его на месте. Оружием шамана всегда были слова и заклинания, и найманы боялись Кокэчу даже больше, чем его отца. Бегство означало смерть, неотвратимую, как наступление зимы. Сын Мураха что-то прошептал и вытащил из ножен меч, но страх Кокэчу не пошел на убыль. В ровной поступи завоевателя было что-то, внушающее благоговейный ужас. Многочисленные армии не смогли остановить этого человека. Старый хан поднял голову, чувствуя его приближение, — так незрячие глаза находят солнце.

Чингис остановился и посмотрел на найманов. Он был высокий, его смазанная жиром кожа светилась здоровьем. В желтых, как у волка, глазах Кокэчу не заметил ни тени жалости. Шаман замер, а Чингис вытащил меч, покрытый пятнами засохшей крови. Сын Мураха шагнул вперед, загородил своего хана. Чингис взглянул на него с легким недовольством.

— Ступай вниз, мальчишка, если хочешь жить, — произнес он. — Сегодня я видел достаточно смертей.

Юный воин молча покачал головой, и Чингис вздохнул. Резким ударом он

выбил меч телохранителя, а другой рукой вонзил ему в горло кинжал. Уже умирая, сын Мураха упал на Чингиса, раскинув руки. Тот, проворчав что-то, оттолкнул тело, и оно мешком рухнуло на землю.

Чингис неторопливо вытер оружие и сунул его в ножны. Вдруг стало заметно, что он очень утомлен.

— Если бы ты стал моим союзником, я бы достойно принял найманов, — обрattился Чингис к хану.

Старик поднял невидящий взгляд.

— Ты слышал мой ответ, — произнес он неожиданно окрепшим голосом. — А теперь отправь меня к сыновьям.

Чингис кивнул. Взмах мечом — и ханская голова запрыгала по склону. От удара тело дернулось и завалилось набок. Кокэчу услышал, как кровь брызнула на камни, и почувствовал, что отчаянно хочет жить. Он побледнел под взглядом Чингиса и сбивчиво забормотал:

— Нельзя проливать кровь шамана, повелитель. У меня много силы, и я знаю, как ее обрести. Ударь меня — и увидишь, что моя кожа превратилась в железо. Позволь мне служить тебе, повелитель. Разрешите возвестить о твоей победе.

— Что ж ты не помог хану найманов, а притащил его сюда на смерть? — спросил Чингис.

— А разве я не увел его подальше от сражения? Я видел во сне, повелитель, как ты идешь. И сделал все, чтобы облегчить твой путь. Разве не в тебе будущее племен? Духи говорят моим голосом. Я стою в воде, а ты — на небе и на земле. Позволь мне служить тебе.

Чингис задумался, меч в его руке словно застыл. Перед ним стоял человек, одетый в темно-коричневый халат, дээл, по-

верх потрепанной рубахи и штанов. Дээл украшала вышивка, но багряные завитки стали почти черными от грязи и жира. Гутулы на ногах шамана были подвязаны веревками; видно, прежний владелец выкинул их за ненадобностью. И все же в горящих на темном лице глазах светилось что-то необычное. Чингис вспомнил, как отцовского шамана убил Илук из племени Волка. Возможно, с того злосчастного дня судьба Илука была предрешена. Кокэчу со страхом смотрел на Чингиса, ожидая смертельного удара.

— Мне больше не нужны выдумщики-болтуны. Их у меня уже трое, и каждый утверждает, что общается с духами, — сказал Чингис.

В его взгляде блеснуло любопытство, и Кокэчу не стал медлить.

— Они щенки по сравнению со мной, повелитель. Смотри!

Не дожидаясь ответа, он достал из-за пазухи узкий клинок с грубой роговой рукоятью. Чингис поднял меч. Кокэчу остановил его свободной рукой и закрыл глаза.

Усилием воли шаман заставил себя игнорировать прохладное дуновение ветерка и обуздал гнетущий страх. Он начал читать заклинания, которые вбил в него отец, и впал в транс даже скорее, чем ожидал. Духи спустились к нему, под их ласками сердце Кокэчу забило медленнее. В тот же миг шаман почувствовал, что покинул свое тело и наблюдает за ним со стороны.

Глаза Чингиса широко распахнулись от удивления, когда шаман воткнул нож себе в руку. Тонкое лезвие пронзило предплечье, но Кокэчу словно не ощущал боли. Чингис заорожено смотрел, как черное

острие ножа прорвало кожу и показалось с другой стороны. Кокэчу медленно, почти лениво, моргнул и вытащил нож.

Он проследил за взглядом Чингиса. Тот пристально рассматривал надрез на руке шамана. Кокэчу глубоко вдохнул и ощутил, как транс подобно льду сковал все тело.

— Видишь ли ты кровь, повелитель? — прошептал он, зная ответ.

Чингис нахмурился. Не вложив меч в ножны, он шагнул вперед и потрогал овальную рану корявым пальцем.

— Нет. Полезное умение, — одобрительно проворчал он. — Ему можно научиться?

Кокэчу улыбнулся. Страх больше не было.

— Духи спускаются только к избранным, повелитель.

Чингис кивнул и отшатнулся. Даже на холодном ветру от Кокэчу разило как от старого козла, вдобавок воин никак не мог понять, почему эта странная рана не кровоточит.

Хмыкнув, он вытер лезвие меча и сунул его в ножны.

— Я дарю тебе год жизни, шаман. Вполне достаточно, чтобы показать, чего ты стоишь.

Кокэчу упал на колени, уткнувшись лицом в землю.

— Ты великий хан! — По покрытым пылью щекам побежали слезы. Он почувствовал, как уходят, перешептываясь, духи, и опустил рукав халата пониже — чтобы скрыть быстро расплывающееся пятно крови.

— Да, — ответил Чингис и посмотрел на войско, ждущее его возвращения. — Мир еще узнает мое имя.

Чуть помолчав, хан заговорил снова — так тихо, что Кокэчу пришлось напрячь слух.

— Сейчас не время смерти, шаман. Мы — один народ, и между нами больше не будет сражений. Я призову всех. Нам покорятся города, мы проскачем по новым землям, которые станут нашими. Женщины будут рыдать, и я буду радоваться их стенаниям.

Он посмотрел на распростертого на земле Кокэчу и нахмурился.

— Ты будешь жить, шаман. Я сказал. Поднимись с колен и следуй за мной.

У подножия холма Чингис кивнул своим братьям, Качиуну и Хасару. За годы, прошедшие с того времени, как началось объединение племен, они обрели немалую власть, но были все еще молоды, и Качиун радостно улыбнулся подошедшему брату.

— Кто это? — спросил Хасар, рассматривая Кокэчу в потрепанном халате.

— Шаман найманов, — ответил Чингис.

К ним подъехал еще один всадник и спешил, не отводя глаз от Кокэчу. Арслан был когда-то в найманском племени кузнецом, и Кокэчу его сразу узнал. Шаман вспомнил, что этот человек — убийца, которого приговорили к изгнанию. Неудивительно, что он стал одним из доверенных Чингиса.

— Я тебя помню, — сказал Арслан. — Значит, твой отец умер?

— Много лет назад, предатель, — процедил Кокэчу, задетый презрительным тоном.

Он вдруг впервые осознал, что потерял влияние, которого добился с таким трудом. Мало кто из найманов осмеливался посмотреть ему в глаза без боязни быть обвиненным в измене. Кокэчу выдержал взгляд Арслана, не дрогнув. Ничего, они его еще узнают!

Чингис наблюдал за стычкой не без удовольствия.

— Эй, шаман! Не обижай самого первого воина, который пришел под мои знамена! Больше нет найманов, нет племенных связей. Я собрал всех в один народ.

— Мне было видение об этом, — медленно отозвался Кокэчу. — Ты благословен духами.

Лицо Чингиса посуровело.

— Не слишком действенное благословение! Войско, которое ты видишь перед собой, я собрал силой и умением. Даже если духи наших предков и сопровождали нас, я их не заметил.

Кокэчу моргнул. Хан найманов был доверчив и легко поддавался внушению. Повлиять на молодого хана будет не так-то просто. И все же как хорошо дышится, подумал шаман. Он жив, а всего лишь час назад казалось, что смерть неминуема.

Conn Iggulden «Lords of the Bow», USA.

Перевод с англ. И. Метлицкой.

Источник: www.bakanov.org (отрывок публикуется с разрешения владельца ресурса www.bakanov.org).