

**МАРИНА
ПОЧИНОК**



ЛЮДИ, КОТОРЫЕ СДЕЛАЛИ ИГРЫ
**БИЗНЕС-РЕЦЕПТЫ
БОЛЬШОГО
ПРОЕКТА**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО АСТ
МОСКВА**

УДК 333.02
ББК 65.9
П65

Починок, Марина Руслановна

П65 Люди, которые сделали Игры. Бизнес-рецепты большого проекта / Марина Починок — Москва: Издательство АСТ, 2023. — 352 с. — (Бизнес-бук).

ISBN 978-5-17-104085-7

Марина Починок — кандидат физико-математических наук, международный эксперт в области управления талантами, развития лидеров и команд, управления изменениями, независимый директор публичных и частных компаний, эксперт Международного Олимпийского комитета, профессор Сколково, член попечительского совета Благотворительного фонда «Найди семью».

«Люди, которые сделали игры» — зарисовки «с натуры» о команде, которая организовала и провела крупнейшее международное спортивное событие — XXII зимние Олимпийские игры и XI зимние Паралимпийские игры в Сочи. Историю рассказывает руководитель одного из ключевых направлений Оргкомитета Сочи 2014 «Персонал Игр» («Workforce»). Но перед вами не отчет безупречного лидера. Своим «полевым» опытом управления персоналом сложнейшего проекта в турбулентной среде открыто и эмоционально делится человек, который прошел этот сложный путь вместе с командой.

На примере этого проекта Марина раскрывает темы, важные для каждого бизнеса, каждого лидера, который стремится к своей величайшей вершине, к своему Олимпу.

УДК 333.02
ББК 65.9

ISBN 978-5-17-104085-7

© М. Починок, текст, фото
© М. Краюшкин, фото
© К. Тышковская, фото
© ООО Издательство «АСТ», оформление

«Есть события, которые продвигают страну и остаются значимыми на следие, и зимние Олимпийские игры Сочи-2014, безусловно, именно такое явление. Волонтерское движение, команда руководителей спортивной индустрии, технологии управления сложными проектами, гостеприимный персонал в городе — лишь немногие примеры неосознанно следия, которые дали Игры. Все, кто смотрел на Россию непредвзято, увидели новое лицо нашей великой страны — дружелюбное и радующееся успехам, патристичное и гостеприимное, открытое всему миру. И именно люди — персонал, волонтеры, жители города — создали эту удивительную атмосферу не только улыбками или словом, но и делом. О том, через что прошла команда на пути к этому потрясающему результату, Марин Починок рассказывает в своей книге. Причем делет это не пфосно, через истории и примеры, которые будут живы еще очень много лет».

.....

Светлана Журова,

Советская и российская конькобежка, заслуженный мастер спорта России, депутат Государственной думы Федерального Собрания Российской Федерации VI

«Книга предствляет интерес и ценность не только для любителей спорт , но и для руководителей, р бот ющих в бизнесе. Игры Сочи-2014 — сложнейший проект, ре лизов нный в жестких временных р мк х и непростых меняющихся условиях. Книг н ярких пример х пок зыв ет путь ком нды к достижению сверхцелей. К ждый бизнес, к ждый лидер стремится к тому же — своей велич йшей вершине, своему Олимпу. Книг н пис н живым языком, искренне, интересно — это личный опыт втор , не сух я теория».

.....

Алексей Комиссаров,

российский предприним тель, проректор Президентской Ак демии РАНХиГС, генер льный директор АНО «Россия — стр н возможностей»

«Прочел книгу М рины Починок — и перед гл з ми ожили эпизоды подготовки к Олимпийским игр м в Сочи. Это было невероятное, очень н пряженное время. Возможно, большинство рядовых зрителей д же не предст вляет, н сколько трудно орг низов ть т кое колосс льное мероприятие. И здесь огромную роль игр ют обычные люди — те, что н ходятся «з сценой» и ежечно покоряют собственный Олимп. Именно они дел ют все для того, чтобы спортсмен м было удобно и уютно, помог я им своей р ботой одержив ть победы. От этих людей з висит, к кими получ тся Олимпийские игры. И М рине уд лось воссозд ть в книге эти моменты — не п фосно, искренне, откровенно и ярко».

.....

Илья Авербух,

фигурист, з служенный м стер спорт России, продюсер ледового шоу

«В книге Марины Починок отлично передана атмосфера, заразительный дух сотрудничества и партнерств. Читателю сразу становится понятно, что была общая цель — организовать с помощью мечтательные Олимпийские игры в истории. В таком созидательном проекте хотелось участвовать многим: задача была сложной, но привлекла именно своей масштабностью. Мир не стихал за последние годы глобальным, и нам следовало идти с ним в ногу. Автору удалось описать, как единая цель и схожие духовные ценности позволили привлечь к подготовке и проведению Игр лучшие компании-профи в области управления талантами. Мне повилось, как Марины написали о нашем содружестве: партнеры Игр стали единой командой и «впервые мы вместе сделали большое стратегическое интегрированное решение для HR под ключ. . . сумев достигнуть бесшовного соединения между нами — и профессионального, и человеческого». Очень важно, что автор почувствовал и передельные причины заинтересованности этим проектом. К примеру, для English First было важно не только поддержать олимпийское движение, но и изменить менталитет людей, расширить с помощью английского языка их кругозор, привлечь иностранцев позитивную и образцовую Россию».

.....

Эдуард Балдаков,
экс-генеральный директор компании Education First

«Игры подарили нам большую надежду на гармоничное и устойчивое развитие общества, которое усвоило лучшие уроки западной культуры. Сочинский оргкомитет создал безбарьерную и инклюзивную среду. И хотя перед нами еще долгий путь, начато положено. В книге вы найдете честные переживания человека, принявшего непосредственное участие в этом грандиозном по масштабу и замыслу проекте».

.....

Олеся Владыкина,

двукратная пралимпийская чемпионка по плаванию

«Визитная карточка зимних Олимпийских и Паралимпийских игр в Сочи – эффективность. Очень приятно, что большой вклад внесли в это и наши компании, став интеллектуальными партнерами Оргкомитета Сочи-2014. Многие инновационные технологии управления, ставшие сейчас стандартом, – наследие Игр. Об этом книга Марины Починок».

.....

Игорь Лотаков,

PwC Россия CEO

«Я участвовал в эстафете Олимпийского огня в Волгоградском эт апе. Быть факелоносцем – большая честь. Это невероятно мощная по эмоциональному накалу церемония, когда тебя переполняют энергия, волнение и гордость за свою страну.

Я далек от духа спортивных состязаний, но, конечно, предполагал, что подготовка Олимпиады – серьезное дело, отнимающее массу времени и сил. Но для этого светлым и масштабным проектом работало много численное командное объединение людей, которые принимают близко к сердцу судьбу не только российского спорта, но и всей страны. Многие из них Игры-2014 изменили навсегда, обозначив новый жизненный этап».

.....

Алексей Кортнев,
музыкант, солист и лидер группы «Несчастный случай»

Алло, м м!. . Ну, в общем, тут ловить нечего!
Их после 2014 год всех р згонят!

Из телефонного р зговор к ндид т в ком нду Сочи-2014

Оглавление

Гл в 1.	Два звонка и завтрак	10
Гл в 2.	Люди, которые делают Игры	13
Гл в 3.	Странная должность	18
Гл в 4.	ОСНОВАтельные сотрудники WKF	22
Гл в 5.	В городе Сочи	27
Гл в 6.	Сверхидея	32
Гл в 7.	Как мы убили «русский дедлайн»	36
Гл в 8.	Пожар идет по плану	39
Гл в 9.	Ам-би-декст-ри-я Оргкомитета	44
Гл в 10.	О деньгах и людях	47
Гл в 11.	ДНК Оргкомитета	55
Гл в 12.	Задача со многими неизвестными	59
Гл в 13.	Три спасительных плота	62
Гл в 14.	Про ар-пи-о	64
Гл в 15.	Ай донт спик инглиш	71
Гл в 16.	Не пытайся покинуть Сочи	74
Гл в 17.	Мы с тобой одной крови	77
Гл в 18.	Крючок для тренера	79
Гл в 19.	Банда, принципы, «цемент»	82
Гл в 20.	Они берут только своих	85
Гл в 21.	Три веселых буквы, или На прививку становись!	87
Гл в 22.	Клетка портит человека	91
Гл в 23.	Джеймс Толпут всегда звонит с улыбкой	96
Гл в 24.	Нам только спросить	100
Гл в 25.	Дом, «Русский дом»	106
Гл в 26.	Ванкувер и немного Лондона: истории Оргкомитета	114
Гл в 27.	Моя семья и Игры: дочь Соня	121

Гл в 28.	«Веники» звучит гордо	126
Гл в 29.	Вызывайте иностранцев	134
Гл в 30.	К черту все, берись и делай	139
Гл в 31.	Пять таблеток от страха	143
Гл в 32.	Моя семья и Игры: муж Николай	153
Гл в 33.	Социализация	157
Гл в 34.	Волонтеры: добрая помощь	163
Гл в 35.	У волонтера сердце — в Центре	171
Гл в 36.	Пять признаков, что волонтер не подведет	177
Гл в 37.	Как мы обучили 30 000 волонтеров	183
Гл в 38.	Лидерство без денег	189
Гл в 39.	Серебряные волонтеры	201
Гл в 40.	Всегда готов: девять ценностей волонтера	209
Гл в 41.	Сочи. Горы. Волонтеры. Как прошли первые тестовые соревнования	215
Гл в 42.	Моя семья и Игры: сын Павел	222
Гл в 43.	Временно свои	228
Гл в 44.	Клуб, где все держатся за руки	231
Гл в 45.	К концу света будь готов	234
Гл в 46.	Кому сказано, улыбайся!	240
Гл в 47.	В униформе все равны	251
Гл в 48.	Моя семья и Игры: дочь Ника	256
Гл в 49.	Как мы выжили во время цунами	264
Гл в 50.	Игры. Системное волшебство	271
Гл в 51.	Двойной переход	286
Гл в 52.	ЖПО, или Героям здесь не место	296
Гл в 53.	Посттравматический синдром, или Не нужно везде проводить Олимпийские игры	299
Гл в 54.	После Сочи, или Боги всегда оставляют след	301
Эпилог	339
Бл год рности	342

Вступление

Я сел за эту книгу через несколько лет после Игр. Первые эмоции уже улеглись, воспоминания были еще яркими и волнующими. Семь месяцев — и рукопись готова. Я открываю, начинаю перечитывать и... проворачиваю с хлопком и десятой страницей. Чуть ли не всегда. Это был не книга, отчет о хорошо проделанной работе: «Наша команда смогла, невзирая на то, что мы все-таки сделали!»

Я задумался: что же все-таки хочу сказать и с чем вообще решил написать книгу? Чтобы все знали, как мы молодцы? Или?.. И я сформулировал три основные причины.

Первая — личная. Пока воспоминания еще не померкли, хочется зафиксировать их на бумаге, потом проследить детям, внукам и правнукам.

Вторая — общественная. Олимпийские игры — пример крупного проекта, вернее, большого количества проектов, которые делались одновременно в обстановке высоких скоростей и постоянных изменений. Именно это происходит в наше время во многих компаниях и индустриях. Сегодня в бизнесе много непокоренных, но желанных Олимпов. Завоевание вершин, на которой хочется установить флаг со своим лого, есть почти у каждой компании, у каждого человека. Нередко на этом пути не хватает ни одного шага, подняться приходится быстро,

н ошупь, в состоянии неопределенности и риск потерь — к - дровых, фин нсовых, временных.

Третью причину я сформулиров л уже н момент верстки книги. В сложные времен , когд поиск точки опоры и прист льного всм трив ния в будущее ст новится ежедневным з нятием, р сск з об м сшт бном созд ид тельном проекте еще р з н помнит — для людей, верящих в свое дело, сор тников и себя, невозможного м ло.

Н ш ком нд Оргкомитет Сочи-2014 зимних Олимпийских и П р лимпийских игр р бот л в т ком экстрем льном режиме семь лет. Сочинский опыт н учил н с созд в ть сильные ком нды, не бояться изменений, упр влять ими и проходить сквозь них быстро и без стр х , приним ть нетр диционные решения в условиях постоянной меняющейся внешней среды и полых ющих деф йнов. И все это — з счет переформ тиров ния р боты с с мым в жным ресурсом — людьми.

В этой книге р сск зыв ется об инструмент х упр вления персон лом, которые мы с коллег ми успешно применяли во время подготовки зимней Олимпи ды в Сочи. Некоторые технологии и подходы будут полезны и руководителям, и лидер м HR-служб, и могут применяться в бизнесе в целом.

Здесь вы не н идете универс льных формул. Здесь — фирменные рецепты. Формулы не з висят от человеческого ф ктор . Эти тр ф реты выд ют результ т в чьих угодно рук х. А рецепты — это одновременно и технология, и искусство. Они предпол г ют н строение, эмоции, импровиз цию, з висят от людей и вид кухни. Их можно взять н вооружение, чтобы р сширить свой упр вленческий опыт и ст ть шеф-пов ром чего-то м сшт бного, зн чимого и вкусного.

В книге я ч сто пишу «мы». Ред ктору это не нр вилось, и он пыт лся испр вить «мы» н «я». Но Игры сдел ли «мы». Говоря «мы», я подр зумев ю всю ком нду: коллег, п ртнеров, подрядчиков. Мы прошли этот путь вместе. Мы все. Перечис-

слить все, что мы сделали и пережили, и упомянуть всех людей, причастных к созданию Игр в Сочи, к сожалению, не получится. Ведь в Оргкомитете Сочи было 55 функций, в работе которых участвовало множество людей. Но без каждого из них Игры не получились бы такими, какими вы все их видели — искренними, настоящими, живыми.

Но мы нашли выход. Во второй части книги вас ждет олимпийский «десерт» — ряд моих коллег-руководителей функций разных уровней, сложностях и о том, как все получилось.

В книге вы также сможете не только услышать, но и увидеть некоторых моих коллег. Их должности указаны на момент подготовки и проведения Игр.

Пусть наш опыт прохождения через олимпийские тернии поможет вам быстрее достигнуть ваших звезд.

Гла в 1.

Два звонка и завтрак

Вот н ш тренер мне тогд и предложил: беги, мол.
Я ж н длинной н дист нции помру, не охну.
Пробегу всего, быть может, первый круг — и сдохну.
Но сурово тренер мне: Что з дел ?
мол, н до Федя,
Гл вное, чтобы воля тут был к победе».

Владимир Высоцкий — советский поэт, ктёр те тр и кино, втор-исполнитель песен; втор проз ических произведений и сцен риев.

В Оргкомитет зимних Олимпийских и П р лимпийских игр Сочи-2014 я поп л со второго р з . Весн , 2008 год. Р з д ется телефонный звонок. Т к ч сто быв ет в фильм х: после минутного телефонного ди лог жизнь героя н полняется событиями и приключениями. Звонит Ст нисл в Киселев — п ртнер комп нии Egon Zehnder — конс лтинговой комп нии по глоб льному менеджменту и поиску руководителей:

- М рин ? К к дел ? Готов р ссм трив ть предложения?
- Дел отлично, д , готов .
- Хочешь дел ть Олимпи ду?
- Я? Олимпи ду?! Я же никогд не проводил Олимпи д. . .

А что конкретно н до дел ть?

- К к что? Олимпи ду.
- А почему бы и нет? Я готов .
- Тогд з втр интервью.

Перв я ре кция — стр х. З тем ст новится з хв тыв юще и

интересно. Я понимаю, что Игры — это возможность получить то, о чем я мечтаю последние несколько лет.

Д , внешне у меня все как с обложки бизнес-глянц : р бот в ТНК-ВР, где я уже пятый год директор по обучению и р звитию, ком нд , репут ция, з рпл т . Про т кой эт п жизни говорят: «Д что тебе еще нужно? У тебя же все хорошо». Нет, не все. Мор льно мне тесно и душно, нужно простр нство, где можно р звив ться, н бр ть скорость, р скинуть руки и взмыть. Подкручив ть и улущ ть уже созд нное и р бот ющее — неинтересно. Нет искры, зн чит, не горит и не светит. Я хочу чего-то большего, чем HR, в котором в рюсь уже больше десяти лет и которому же точно отд л все «соки». Хочу экстрем льных з д ч, хочу дел ть что-то очень зн чимое, в жное для обществ . Д , именно т к — вот этого всего и ср зу. И теперь мне предл г ют т кой ш нс. Но спр влюсь ли я?

Для порции поддержки дом в сто пятый р з спр шив ю муж :

— Что дум ешь?

Муж смотрит н меня и улыб ется:

— Ты будешь ж леть, если туд не поедешь. Будешь смотреть н олимпийские кольц , в голове будет не р дость, тоск : «А ведь я тоже могл бы т м быть!»

Первый конкурс я не прошл , выбр ли мужчину, еще одного к ндид т , с которым мы вышли в фин л.

«Ну вот, вопрос решен!» — в беседе с м с собой я м ксим льно р внодушно пожим ю плеч ми. По идее мне должно полегч ть, вихрь стр хов и сомнений — утихнуть и отпустить меня в привычную предск зуемую н год ре льность. Но мне почему-то не все р вно, и гл з з стил ют слезы.

Через несколько месяцев р зд ется второй звонок. Голос в трубке говорит, что со мной хочет увидеться президент Оргко-