

**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, 2026. — 352 с. —
(Бизнес-бук).

ISBN 978-5-17-181806-7

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 978-5-17-181806-7

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

«Есть события, которые продвигают страну и оставляют значимое наследие, 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 неосязаемого наследия, которые дали Игры. Все, кто смотрел на Россию непредвзято, увидели новое лицо нашей великой страны — дружелюбное и радующееся успехам, патриотичное 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, Марина Починок рассказывает в своей книге. Причем делает это не пафосно, а 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 представляет интерес и ценность не только для любителей спорта, но и для руководителей, работающих в бизнесе. Игры Сочи-2014 — сложнейший проект, реализованный в жестких временных рамках и непростых меняющихся условиях. Книга на ярких примерах показывает путь команды к достижению сверхцелей. Каждый бизнес, каждый лидер стремится к тому же — своей величайшей вершине, своему Олимпу. Книга написана живым языком, искренне, интересно — это личный опыт автора, а не сухая теория».

.....

Алексей Комиссаров,

российский предприниматель, проректор Президентской Академии РАНХиГС,
генеральный директор АНО «Россия — страна возможностей»

«Прочел книгу Марины Починок — и перед глазами ожили эпизоды подготовки к Олимпийским играм в Сочи. Это было невероятное, очень напряженное время. Возможно, большинство рядовых зрителей даже не представляет, насколько трудно организовать такое колоссальное мероприятие. И здесь огромную роль играют обычные люди — те, что находятся «за сценой» и ежечасно покоряют собственный Олимп. Именно они делают все для того, чтобы спортсменам было удобно и уютно, помогая им своей работой одерживать победы. От этих людей зависит, какими получатся Олимпийские игры. И Марине удалось воссоздать в книге эти моменты — не пафосно, а искренне, откровенно и ярко».

.....

Илья Авербух,

фигурист, заслуженный мастер спорта России, продюсер ледового шоу

«В книге Марины Починок отлично передана атмосфера, заразительный дух сотрудничества и партнерства. Читателю сразу становится понятно, что была общая цель — организовать самые замечательные Олимпийские игры в истории. В таком созидательном проекте хотелось участвовать многим: задача была сложной, но привлекала именно своей масштабностью. Мир на наших глазах становится 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 понравилось, как Марина написала о нашем содружестве: партнеры Игр стали единой командой и «впервые мы вместе сделали большое страновое интегрированное решение для HR под ключ. . . сумев достигнуть бесшовного соединения между нами — и профессионального, и человеческого». Очень важно, что автор почувствовала и передала 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, показать иностранцам позитивную и образованную Россию».

.....

Эдуард Балдаков,

экс-генеральный директор компании Education First

«Игры подарили нам большую надежду на гармоничное и счастливое развитие общества, которое усвоило лучшие уроки западной культуры. Сочи стал катализатором создания безбарьерной и инклюзивной среды. И хотя перед нами еще долгий путь, начало положено. В книге вы найдете честные переживания человека, принимавшего непосредственное участие в этом грандиозном по масштабу и замыслу проекте».

.....

Олеся Владыкина,

двукратная паралимпийская чемпионка по плаванию

«Визитная карточка зимних Олимпийских и Паралимпийских игр в Сочи – эффективность. Очень приятно, что большой вклад внесла в это и наша компания, став интеллектуальным партнером 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 на волгоградском этапе. 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. Над этим светлым и масштабным проектом работала многочисленная команда неравнодушных людей, которые принимали 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, мам!. . Ну, в общем, тут ловить нечего!
Их после 2014 года всех разгонят!

Из телефонного разговора кандидата в команду Сочи-2014

Оглавление

Глава 1. Два звонка и завтрак	14
Глава 2. Люди, которые делают Игры	17
Глава 3. Странная должность	22
Глава 4. ОСНОВАтельные сотрудники WKF	26
Глава 5. В городе Сочи	31
Глава 6. Сверхидея	36
Глава 7. Как мы убили «русский дедлайн»	40
Глава 8. Пожар идет по плану	43
Глава 9. Ам-би-декст-ри-я Оргкомитета	48
Глава 10. О деньгах и людях	51
Глава 11. ДНК Оргкомитета	59
Глава 12. Задача со многими неизвестными	63
Глава 13. Три спасительных плота	66
Глава 14. Про ар-пи-о	68
Глава 15. Ай донт спик инглиш	75
Глава 16. Не пытайся покинуть Сочи	78
Глава 17. Мы с тобой одной крови	81
Глава 18. Крючок для тренера	83
Глава 19. Банда, принципы, «цемент»	86
Глава 20. Они берут только своих	89
Глава 21. Три веселых буквы, или На прививку становись!	91
Глава 22. Клетка портит человека	95
Глава 23. Джеймс Толпут всегда звонит с улыбкой	100
Глава 24. Нам только спросить	104
Глава 25. Дом, «Русский дом»	110
Глава 26. Ванкувер и немного Лондона: истории Оргкомитета	118
Глава 27. Моя семья и Игры: дочь Соня	125

Глава 28. «Веники» звучит гордо	130
Глава 29. Вызывайте иностранцев	138
Глава 30. К черту все, берись и делай	143
Глава 31. Пять таблеток от страха	147
Глава 32. Моя семья и Игры: муж Николай	157
Глава 33. Социализация	161
Глава 34. Волонтеры: добрая помощь	167
Глава 35. У волонтера сердце — в Центре	175
Глава 36. Пять признаков, что волонтер не подведет	181
Глава 37. Как мы обучили 30 000 волонтеров	187
Глава 38. Лидерство без денег	193
Глава 39. Серебряные волонтеры	205
Глава 40. Всегда готов: девять ценностей волонтера	213
Глава 41. Сочи. Горы. Волонтеры. Как прошли первые тестовые соревнования	219
Глава 42. Моя семья и Игры: сын Павел	226
Глава 43. Временно свои	232
Глава 44. Клуб, где все держатся за руки	235
Глава 45. К концу света будь готов	238
Глава 46. Кому сказано, улыбайся!	244
Глава 47. В униформе все равны	255
Глава 48. Моя семья и Игры: дочь Ника	260
Глава 49. Как мы выжили во время цунами	268
Глава 50. Игры. Системное волшебство	275
Глава 51. Двойной переход	290
Глава 52. ЖПО, или Героям здесь не место	300
Глава 53. Посттравматический синдром, или Не нужно везде проводить Олимпийские игры	303
Глава 54. После Сочи, или Боги всегда оставляют след	305
Эпилог	343
Благодарности	346

Вступление

Я села за эту книгу через несколько лет после Игр. Первые эмоции уже улеглись, а воспоминания были еще яркими и волнующими. Семь месяцев — и рукопись готова. Я открываю, начинаю перечитывать и... разочарованно захлопываю на десятой странице. Чуть ли не навсегда. Это была не книга, а отчет о хорошо проделанной работе: «Нам удалось, мы смогли, невзирая ни на что, мы все-таки сделали!»

Я задумалась: что же все-таки хочу сказать и зачем вообще решила на книгу? Чтобы все знали, какие мы молодцы? Или?.. И я сформулировала три основные причины.

Первая — личная. Пока воспоминания еще не померкли, хочется зафиксировать их на бумаге, потом рассказывать 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. Заветная вершина, на которой хочется установить флаг со своим лого, есть почти у каждой компании, у каждого человека. Нередко на этом пути вверх нет ни одного маяка, а подниматься приходится быстро,

на ощупь, в состоянии неопределенности и риска потерь — кадровых, финансовых, временных.

Третью причину я сформулировала уже на момент верстки книги. В сложные времена, когда поиск точки опоры и пристального всматривания в будущее становится ежедневным занятием, рассказ об масштабном созидательном проекте еще раз напомнит — для людей, верящих в свое дело, соратников и себя, невозможного мало.

Наша команда Оргкомитета Сочи-2014 зимних Олимпийских и Паралимпийских игр работала в таком экстремальном режиме семь лет. Сочинский опыт научил нас создавать сильные команды, не бояться изменений, управлять ими и проходить сквозь них быстро и без страха, принимать нетрадиционные решения в условиях постоянной меняющейся внешней среды и полыхающих дедлайнов. И все это — за счет переформатирования работы с самым важным ресурсом — людьми.

В этой книге рассказывается об инструментах управления персоналом, которые мы с коллегами успешно применяли во время подготовки зимней Олимпиады в Сочи. Некоторые технологии и подходы будут полезны и руководителям, и лидерам HR-служб, и могут применяться в бизнесе в целом.

Здесь вы не найдете универсальных формул. Здесь — фирменные рецепты. Формулы не зависят от человеческого фактора. Эти трафареты выдают результат в чьих угодно руках. А рецепты — это одновременно и технология, и искусство. Они предполагают настроение, эмоции, импровизацию, зависят от людей и вида кухни. Их можно взять на вооружение, чтобы расширить свой управленческий опыт и стать шеф-поваром чего-то масштабного, значимого и вкусного.

В книге я часто пишу «мы». Редактору это не нравилось, и он пытался исправить «мы» на «я». Но Игры сделали «мы». Говоря «мы», я подразумеваю всю команду: коллег, партнеров, 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, нашими.

Но мы нашли выход. Во второй части книги вас ждет олимпийский «десерт» — ряд моих коллег-руководителей функций расскажут о работе, 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.

Глава 1.

Два звонка и завтрак

Вот наш тренер мне тогда и предложил: беги, мол.
Я ж на длинной на дистанции помру, не охну.
Пробегу всего, быть может, первый круг — и сдохну.
Но сурово тренер мне: Что за дела?
мол, надо Федя,
Главное, чтобы воля тут была к победе».

Владимир Высоцкий — советский поэт, актёр театра и кино, автор-исполнитель песен; автор прозаических произведений и сценариев.

В Оргкомитет зимних Олимпийских и Паралимпийских игр Сочи-2014 я попала со второго раза. Весна, 2008 год. Раздается телефонный звонок. Так часто бывает в фильмах: после минутного телефонного диалога жизнь героя наполняется событиями и приключениями. Звонит Станислав Киселев — партнер компании Egon Zehnder — консалтинговой компании по глобальному менеджменту и поиску руководителей:

- Марина? Как дела? Готова рассматривать предложения?
- Дела отлично, да, готова.
- Хочешь делать Олимпиаду?
- Я? Олимпиаду?! Я же никогда не проводила Олимпиад. . .

А что конкретно надо делать?

- Как что? Олимпиаду.
- А почему бы и нет? Я готова.
- Тогда завтра интервью.

Первая реакция — страх. Затем становится захватывающе и

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

Да, внешне у меня все как с обложки бизнес-глянца: работа в ТНК-ВР, где я уже пятый год директор по обучению и развитию, команда, репутация, зарплата. Про такой этап жизни говорят: «Да что тебе еще нужно? У тебя же все хорошо». Нет, не все. Морально мне тесно и душно, нужно пространство, где можно развиваться, набрать скорость, раскинуть руки и взмыть. Подкручивать и улучшать уже созданное и работающее — неинтересно. Нет искры, а значит, не горит и не светит. Я хочу чего-то большего, чем HR, в котором варюсь уже больше десяти лет и которому же точно отдала все «соки». Хочу экстремальных задач, хочу делать что-то очень значимое, важное для общества. Да, именно так — вот этого всего и сразу. И теперь мне предлагают такой шанс. Но справлюсь ли я?

Для порции поддержки дома в сто пятый раз спрашиваю мужа:

— Что думаешь?

Муж смотрит на меня и улыбается:

— Ты будешь жалеть, если туда не поедешь. Будешь смотреть на олимпийские кольца, а в голове будет не радость, а тоска: «А ведь я тоже могла бы там быть!»

Первый конкурс я не прошла, выбрали мужчину, еще одного кандидата, с которым мы вышли в финал.

«Ну вот, вопрос решен!» — в беседе сама с собой я максимально равнодушно пожимаю плечами. По идее мне должно полегчать, вихрь страхов и сомнений — утихнуть и отпустить меня в привычную предсказуемую на года реальность. Но мне почему-то не все равно, и глаза застилают слезы.

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