

# МАРИНА ПОЧИНОК



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

# Марина Руслановна Починок

## Люди, которые сделали Игры. Бизнес-рецепты большого проекта

### Серия «Бизнес-бук»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69490684](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69490684)*

*Люди, которые сделали Игры. Бизнес-рецепты большого проекта:*

*Издательство АСТ;*

*ISBN 978-5-17-104085-7*

### **Аннотация**

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 Паралимпийских 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.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Вступление	10
Глава 1	13
Глава 2	17
Глава 3	23
Глава 4	29
Глава 5	35
Глава 6	42
Конец ознакомительного фрагмента.	45

# **Марина Руслановна Починок**

## **Люди, которые сделали Игры. Бизнес-рецепты большого проекта**

© 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 мероприя-

тие. 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 ИР под ключ. . сумев достигнуть бесшовного соединения между нами – и профессионального, и человеческого». Очень важ-

но, 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 факелonosцем – 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*

# 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 наверх нет ни одного маяка, а подниматься приходится быстро, на ощупь, в состоянии неопреде-

ленности 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. Перечислить 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 Оргкомитета зимних Олимпийских и Паралимпийских игр Сочи-2014 Дмитрий Николаевич Чернышенко.

Мы встречаемся за завтраком в ресторане «Весна» на Новом Арбате.

– Приходи к нам работать, – сразу предлагает Дмитрий Николаевич. Выясняется, что кандидат, которого мне предпочли в первом раунде, решил вернуться в более предсказуемую бизнес-среду.

- 88 Национальных олимпийских комитетов.
- 2859 спортсменов.
- 25 000 волонтеров.
- 9500+ представителей СМИ.
- 1,5 млн билетов.
- 2,1 млрд. зрителей в 159 странах.

Все, что нам предстоит сделать и за что мы будем отвечать, измеряется в тысячах, миллионах и миллиардах, а также имеет планетарный масштаб. Я, конечно, по образованию математик, но...

– Уверен, ты справишься, – спокойно говорит Чернышенко.

Дмитрию Николаевичу веришь. Каждому слову – такая сила и уверенность исходят от него. И если этот масштабный и цельный человек говорит, что ты справишься, значит так оно и будет.

«Я хочу в команду этого руководителя», – пульсирует мысль в моей голове, а последние сомнения насчет участия в проекте исчезают быстро и навсегда.

Решено. Играм в моей жизни быть.

# Глава 2

## Люди, которые делают Игры

*Тебе судьбу мою вершить,  
Тебе одной меня судить,  
Команда молодости нашей,  
Команда, без которой мне не жить!*

*Николай Добронравов – советский и российский поэт-песенник, актёр, лауреат Государственной премии СССР и премии Ленинского комсомола.*

18 сентября 2008 года. Мой первый рабочий день на Большой Ордынке, 40.

Офис как офис, шесть этажей открытого пространства и кабинетов. Все руководители «живут» на последнем этаже. Вот и мой штаб-кабинет. Будем знакомы.

Иду по этажу. Он словно вымер – ни будничной суеты, ни кофейных разговоров возле кулеров. Все руководство улетело в Сочи.

Направляюсь осматривать офис и знакомиться с теми немногими, кто еще в Москве.

В лифте со мной оказывается парень. Похоже, они с офисным дресс-кодом махнули друг на друга рукой. Он в джинсах, футболке и олимпийке. Попутчик на последний этаж сканирует меня взглядом и улыбается:

– Новенькая?

– Да, – киваю я. – Сегодня первый день на работе.

– Пойдем! – без лишних реверансов приглашает он в свой кабинет и угощает кофе.

Мой первый знакомый – Андрей Вульф, вице-президент по церемониям. У него богатая биография: депутат, журналист, советник министра культуры, гуру ивент-индустрии, телеведущий, спортсмен.

Андрей говорит о глобальной образовательной программе, культурной олимпиаде, церемониях открытия и закрытия. Рассказывает уверенно и вдохновенно, прорисовывая детали будущего. Он встает и начинает расхаживать по комнате. Увлекаясь, размышляя вслух, поправляя себя.

– Ну вот, собственно, и все, – Андрей ставит точку и переводит взгляд на меня.

Я молчу, переваривая услышанное. От громадьи планов, масштаба мероприятия и полета его мысли захватывает дух. Нам всего-то навсего надо организовать и провести крупнейшее международное спортивное событие, которое станет для нашей страны беспрецедентным.

– Да, масштабно, – только и могу сказать я, все еще не веря, что это сейчас со мной и про меня тоже.

Неужели все это возможно и будет сделано вот этими, нашими руками? И, скорее для собственного успокоения, произношу:

– Но ведь не боги горшки обжигают. .

– Боги, – отвечает Андрей. – И эти боги – мы.

В хорошую компанию я пришла: боги, которые покоряют Олимп... Впрочем, назвался груздем – полезай в кузов. Точнее, в моем случае, в проект.

– Андрей, ты ведь всех здесь знаешь, сориентируй меня и помоги познакомиться с руководителями, которые остались в Москве.

– Легко!

Постепенно, в течение нескольких дней, я знакомлюсь со всей командой Сочи-2014. Ее автор – президент Оргкомитета «Сочи-2014» Дмитрий Николаевич Чернышенко (которого мы между собой ласково называем ДЧ). ДЧ подбирает людей очень тщательно – для него в человеке помимо профессионализма важны цельность, надежность, честность, смелость принять решение и лично ответить за результат. И еще минимум 20 качеств. Иными словами, важно вообще все.

Команда шла на Дмитрия Чернышенко – на масштаб его личности, харизму, замысел.

Татьяна Доброхвалова (мы ее нежно называли Таня) – старший вице-президент Оргкомитета, заместитель Дмитрия Николаевича, его соратница. Работает с Дмитрием с первого дня заявочной кампании. Таня и ДЧ понимают друг друга без слов.

Юрист по образованию, деловая, структурированная, молниеносно решающая вопросы, Таня наделена особым чутьем: безошибочно считывает людей и обстоятельства. Вме-

сте с ДЧ Таня проводит интервью с кандидатами на топ-позиции, а затем все семь лет виртуозно управляет нами – дерзкими оргкомитетовскими топами.

В команде каждый уникален и как личность, и как профи, со своей историей, успехами, амбициями, пришел в Игры за «своим», но в итоге получил гораздо больше. Причем «получил» в прямом смысле слова – количество зон ответственности в разы превышает число руководителей, поэтому каждый отвечает за свою профильную и еще пару-тройку других направлений. Нередко из совсем других сфер. Из-за этого на наших визитках настоящий профессиональный «винегрет»: карточки поражают воображение и в конкурсе на самые оригинальные должности точно бы собрали все статуэтки.

Эпиграфом к этой главе я не случайно выбрала строки из песни Николая Добронравова «Команда молодости нашей». Это правда команда, без которой мне не жить, которая во многом сформировала меня нынешнюю и мою судьбу. Команда сложилась не сразу: кто-то пришел в Оргкомитет на момент заявочной кампании, кто-то присоединился позже. С удовольствием представляю нашу дрим тим, старших вице-президентов в алфавитном порядке, названия должности – на русском и олимпийском:

Сергей Бондаренко – блок организации и обслуживания спортивных мероприятий, управления объектами и Олимпийскими деревнями. Блок SPT&IFS, VM, VILLM.

Александр Вронский – блок технологий, телерадиовеща-

ния и других медиа, медицины и аккредитации. Блок TЕС, ВRО, PRS, MED ACR.

Андрей Вульф – образование, культура, церемонии открытия и закрытия. Блок EDU, CUL, CER (до 2012 г.).

Дмитрий Годунов – блок планирования и координации, системы управления Играмми, рисками, соревновательными объектами горного кластера и тестовыми мероприятиями. Блок P&C, C3, RISM, TEVM. До Дмитрия блок вели не менее талантливые Петр Панов, Павел Булавин и Григорий Кочаров.

Александра Костерина – блок коммуникаций. Блок COMM. До Александры этот блок вела чудесная Анна Харнас.

Алексей Краснов – блок финансов, права, логистики, закупок, защиты интеллектуальной собственности, организации обеспечения церемоний (после ухода Андрея Вульфа), размещения персонала, питания и уборки. Блок FIN, LEG, LOG, PRC, CONT, RTC, RISM, BRP, CER, ACM, FAB, C&W.

Герман Новиков – блок безопасности. SEC.

Денис Секачев – блок взаимодействия с МОК/МПК, НОК/НПК, протокола, размещения, лингвистических услуг и управления эстафетой олимпийского огня. Блок IO&IP, NCS, PTC, ACM, LANS.

Игорь Столяров – блок лицензирования, распространения билетов, маркетинга, образования, культуры, управле-

ния брендом, знаниями, интернета, образа Игр, экологии, паралимпийской интеграции и устойчивого развития. Блок LIC, TKT, MKTG, EDU, CUL, BRN, KM INET, LKOG, ENV, PAR, SUS.

Сергей Суханов – блок строительства, эксплуатации объектов и инфраструктуры, транспорта, прибытий и отъездов. Блок CC&O, TRA, A&D.

Алексей Храбан – исполнительный директор филиала Оргкомитета в г. Сочи. Блок COPS.

Мы пройдем путь подготовки и проведения Игр от начала до конца. А сейчас все вместе стоим на старте чего-то невообразимого, грандиозного и требующего от нас больше, чем просто хорошая работа. А значит, нужно быть чем-то большим, чем просто профи.

«У тебя сознание еще не меняется? Скоро начнет, сама не заметишь. Здесь у всех меняется», – спрашивает и одновременно предупреждает меня Игорь Столяров. Интрига.

# Глава 3

## Странная должность

*Раз уж начал – побеждай.  
Эрнест Хемингуэй – американский писатель, военный  
корреспондент, лауреат Нобелевской премии по  
литературе 1954 года.*

Я вижу название своей должности – Workforce (WKF) (в пер. с англ. – «рабочая сила») – и удивленно приподнимаю бровь. Какое странное определение.



Фото 1. HR или WKF? Сейчас МОК поможет разобраться

– Может быть, лучше HR – управление персоналом? – спрашиваю я в МОК.

Отвечают «нет», здесь все не просто так. Оказывается, в спортивном мероприятии будет задействовано много разных

типов персонала: штатный персонал; временный персонал, который нужен на короткий период времени перед Играми; персонал подрядчиков и партнеров; участники церемонии, волонтеры и т. д. Хотя Оргкомитет непосредственно управляет не всеми этими людьми, успех Игр зависит от вклада каждого. Гостю Игр все равно, кто ему помогает – руководитель или волонтер, если ему не смогут показать дорогу к объекту или будет плохо работать Wi-Fi. Поэтому ответственность WKF – это все люди, влияющие на успех Игр.

<b>P</b>	<b>T</b>	<b>V</b>	<b>C</b>
<b>Штатный</b>	<b>Временный</b>	•Волонтеры общего профиля	•Интегрированные ППС (поставщики, подрядчики, спонсоры)
•Персонал ОКОИ	•Массовый персонал	•Волонтеры-специалисты	•Персонал маркетинговых партнеров
•Прикомандированные (секондисты)	•Специалисты	•Спортивные волонтеры	•Прочие ППС
	•Уникальные эксперты		
	•Национальные судьи (НТО)		

Рис. 1. Разные категории персонала Игр

Игры становятся моим первым опытом управления персоналом за пределами своей компании. Причем область ответственности открывается не сразу. Основная задача звучит понятно и традиционно, как в учебнике из институтской библиотеки: сделать так, чтобы вовремя найденные, обученные, мотивированные люди (в широком смысле слова, в по-

нятии WKF) смогли подготовить и провести лучшие Игры, оказывая отличный сервис гостям и клиентам.

Всю работу WKF можно разделить на две части задач. Первая – привычна, знакома и без профессиональных «слепых зон» – планирование персонала, рекрутмент, обучение, мотивация. Вторая часть специфична именно для спортивного мероприятия: спланировать для каждого рабочее место – на объекте, трибуне, транспортном хабе; сделать штатное расписание работы на объекте в зависимости от графика соревнований; организовать приезд в Сочи, размещение, питание. Еще нужно составить транспортные схемы передвижения и встречных потоков персонала от мест размещения до мест работы и обратно; продумать, чем мы будем вдохновлять и удерживать людей во время Игр; организовать простую и понятную систему управления.



Фото 2. Собрание команды можно проводить даже на льду

В качестве приятного профессионального бонуса в WKF входит разработка, изготовление и распределение форменной одежды. Для этого создан специальный объект – Центр аккредитации и униформы (UDAC).

Позднее возникает еще один проект – обучение сервису и клиентоориентированности персонала всех объектов гостеприимства Сочи. Но как можно запланировать персонал на семь лет вперед, еще не зная всех деталей того, что эти люди будут делать? Будут ли они волонтерами или подрядчиками? Как в 2008 году с точностью до человека рассчитать количество водителей, которые нам понадобятся в 2014-м? Как

спланировать количество волонтеров, участвующих в церемонии открытия, если пока нет никакого представления о том, как она будет выглядеть?

Дальше вопросы посыпались покруче, чем на «Что? Где? Когда?»: где мы возьмем людей? на чем привезем их в Сочи? где они будут жить и как питаться? Ответов нет, а план и бюджет нужны уже вчера. Каждый элемент работы с персоналом при внимательном рассмотрении сразу обрастает массой других задач со звездочками.

## Глава 4

# ОСНОВАТЕЛЬНЫЕ СОТРУДНИКИ WKF

*Самое важное, чему я научился, – это находить правильных людей и избегать плохих.*

*Уле-Эйнар Бьорндален, норвежский биатлонист – норвежский биатлонист, восьмикратный олимпийский чемпион, самый титулованный биатлонист в истории зимних Олимпийских игр.*

Что делает любой грамотный руководитель на новом месте? Без вариантов: собирает свою команду. Пока нет людей, на которых можно опереться, которые будут работать качественно, а не топить тебя в бесконечно-бесполезных презентациях, все приходится тащить самой, закапываясь в операционной работе и мелочах.

Моя первая профессиональная задача – заложить крепкий фундамент: разобраться, кто чем занимается, разграничить области ответственности, внедрить базовую ИТ-систему, составить планы по персоналу, бюджету, создать и отладить все процессы.

Здесь нужен человек с умением действовать системно и методично.

Начинаю искать новых игроков, размышляя, как максимально безболезненно и быстро обновить и усилить доставшуюся мне команду.



Фото 3. Команда Workforce празднует «экватор» Игр

Думаю об Андрее Фетисове. Мы работали с ним в ТНК-ВР до моей олимпийской истории. В топе его качеств те, которые сейчас требуются в первую очередь: быстро ориентируется, все схватывает на лету, с системным подходом к работе. Он – человек «про цифры и процессы». Чтобы обрисовать Андрею масштаб работы и что от него требуется, хватило тридцати минут – на следующий день Андрей уже у нас. У меня падает гора с плеч: в командной обойме появилась первая надежная боевая единица, которая будет бить точно в цель.

Другая «горячая точка» – рекрутмент. По сути, люди – единственный ресурс Оргкомитета. Человеку на этой позиции нужны особые характер и навыки: надо вникнуть в бизнес, разобраться в разных индустриях, создать процесс – быстрый и надежный, найти подход к каждому из руководителей, быть «мягким и пушистым» снаружи и с алмазной сердцевиной внутри.

Провожу тридцать интервью. В финале – две кандидатки. Все решает одна встреча. Эрика Куянцева изучила дома сайт Игр в Ванкувере и делится идеями. В нашем диалоге она не продает себя, а сразу решает задачу.

Я делаю ей предложение. Эрика перезванивает через неделю:

– Я хочу работать в Оргкомитете. Но мне нужен еще месяц.

Это очень-очень много. Но я подожду.

А работа продолжается. Нужен тот, кто будет заниматься обучением и развитием, внутренними коммуникациями. Людям работать семь лет, не видя родных и близких, возможно, на самой длительной «вахте» в своей жизни. Без особой атмосферы, которая зажжет в них этот «семилетний огонь», ничего не выйдет. На эти направления тоже нужен человек.

Прошу у всех рекомендации. Одна из кандидаток, Иветта Колымба, работает в «Росгосстрахе», в соседнем здании. Иветте вызов по навыкам, душе и характеру. Через неделю

она у нас. К сожалению, за год до Олимпиады Иветта покинет команду.

Позже на позицию внутренних коммуникаций приходит Катя Тышковская. Блондинка с характером, отлитым из хирургической стали высочайшей пробы. Сказала как отрезала – и непременно сделала.

Подбор человека на позицию, связанную с волонтерской программой, меня озадачивает и заставляет задуматься. На рынке просто нет людей с необходимым опытом.

Вспоминаю про Антона Лопухина, который раньше был советником заместителя министра образования. Мы с ним много сотрудничали в ТНК-ВР по вузовской программе. Антон любит работать с молодежью, в свое время создал и развивал «Ассоциацию юных лидеров». Он мыслит дерзко и широко, почти не видит рисков и при этом, часто сотрудничая с государственными органами, хорошо ориентируется в коридорах власти.

С Антоном мы общаемся три месяца – планируем, рисуем, рассчитываем. Вдохновленный, он приезжает ко мне сразу после рабочего дня и без промедления берется за дело. Несмотря на поздние часы, работа с Антоном – невероятное творческое удовольствие. Каждый раз мы делаем шаг вперед, понимая, что волонтерской программе быть.

Позже на все операционное управление волонтерами приходит Татьяна Гомзякова. Она идеально дополняет креативного Антона. После Игр она стала руководителем волонтер-

ской Ассоциации и возглавила волонтерскую программу для чемпионата мира по футболу.

Андрей Сельский. Он гений мыслей и презентаций. Даже самую сложную мысль с помощью одному ему доступного интеллектуально-цифрового мастерства сокращает до смысла и упаковывает в один простой слайд. После ухода Иветты Андрей возглавит обучение всего персонала и блестяще справится с масштабным и новым для него проектом. Богатый консалтинговый опыт приводит Андрея на роль руководителя проектного офиса. Благодаря его работе десятки тысяч людей пришли к Играм подготовленными.

Последним к нашей команде присоединяется Сергей Орлов – создатель IT-систем. До Сергея в нашей функции царил настоящий «зоопарк систем»: от сайта для волонтеров до системы учета униформы, от зарплатной системы до системы управления сменами. Для каждой нужно найти IT-решение, адаптировать его и «поженить» все системы между собой. Сложности добавляет и то, что любой мой разговор с IT-службой заканчивается крахом: мы, как слепой с глухим, старательно и без толку говорим на разных языках. Поэтому я ищу специалиста, который понимает обычный человеческий язык слов и жестов заказчика и может перевести его в технические термины. Сергей умеет делать так, что все участники этого «цифрового зверинца» успешно уживаются вместе и безоговорочно выполняют его команды.

К моменту нашей встречи Сергей работает в «САП». Оце-

нив все риски, он быстро принимает мое предложение.

У этой картины не хватает еще одного штриха. Без человека, который является правой и левой рукой руководителя команды – персонального помощника, она не может считаться законченной. Эта позиция – одна из самых сложных, а пары «босс-помощник» уж точно складываются на небесах.

Не с первой попытки, но я нахожу свою профессиональную половинку – Женю Афанасьеву, точнее, Женечку. Ее характер напоминает меренговый торт, в котором запекли молоток, – приветливая, доброжелательная, но твердая. Она с нордическим спокойствием ведет меняющееся по десять раз в день расписание и, если нужно, не ведя бровью, перекраивает в одиннадцатый. Умеет со всеми договориться, понимает меня с полуслова и полувзгляда и, как рентгеновский аппарат последней модели, видит людей насквозь.

Позже наша ключевая команда WKF будет насчитывать 90 человек, а вместе с волонтерами и партнерами – 454.

# Глава 5

## В городе Сочи

*Снова птицы из наших краев улетают на юг,  
Заставляя понять уплывающий смысл  
многозначий.*

*Значит, скоро и мы обратим свои взоры на юг,  
Там, где вспыхнет огонь олимпийского факела  
Сочи.*

*Жанна Фриске – российская эстрадная певица.*

Организацию и проведение Игр можно сравнить с марафоном. Но его участникам, то есть нам, приходится от старта до самого финиша бежать со спринтерской скоростью. В нашем случае сложность этой огромной напряженной работы оказывается возведенной в степень. И вот почему.

Впервые за всю историю олимпийского движения зимние Олимпийские и Паралимпийские игры достаются городу с субтропическим климатом. Впервые в истории олимпийского и паралимпийского движений в городе нет ни одного современного спортивного объекта. Ресторанов и отелей, соответствующих современным требованиям, по пальцам пересчитать, да и мощности их не рассчитаны на планируемое количество участников и зрителей.

Мы с удивлением узнаем, что олимпийская история Сочи

насчитывает целые тысячелетия. Оказывается, римские колонии, активно развивавшиеся на Черноморском побережье в начале нашей эры, регулярно делегировали своих спортсменов на Олимпийские игры в Грецию, где те даже умудрялись становиться чемпионами в некоторых дисциплинах! И все же несмотря на античную олимпийскую славу, коренные народности, населявшие территорию Черноморского побережья до греко-римской колонизации, занимались в основном торговлей – в общем, были очень далеки от спорта.



Фото 4. Доолимпийский Сочи. Через 6 лет здесь появятся спортивные объекты



Фото 5. Новая канатная дорога г. Сочи



Фото 6. Гранд отель Поляна – наше бессменное место встреч. Сколько дружественных матчей с коллегами из других Оргкомитетов прошло на этом стадионе

И глобально с тех времен в Сочи мало что изменилось.

До Олимпиады качественные дороги в городе отсутствуют как класс.

Про безбарьерную среду местные говорят: а что это? В городе банально нет пандусов. Есть и другая категория трудностей. К взаимодействию с людьми с инвалидностью мы не готовы не только инфраструктурно, но и социально – не умеем с ними общаться, не знаем, когда и какая им требуется помощь и как тактично и грамотно ее предложить и оказать.

Большинство жителей Сочи сдает койко-место на три летних месяца, и это с гордостью называется бизнесом, передается по наследству и дарится на свадьбу. Единственным «оплотом буржуазии» и якобы современной цивилизации считается гостиница «Рэдиссон-Лазурная». Однако напору местного колорита она сопротивлялась недолго, после открытия быстро потеряла свой первоначальный евролоск и стала гармоничной частью шумного, пестрого, южного города-муравейника.



Фото 7. пляж Сочи, 2007 г. Будущая столица Зимних игр живет своей привычной курортной жизнью



Фото 8. Доброжелательность сочинцев – основа развития культуры гостеприимства

Словом, культура и инфраструктура в Сочи доолимпийского периода далеки от того уровня, который необходим для проведения масштабного международного мероприятия, и Игры – реальный шанс для города начать многое с чистого листа. Благо есть множество примеров того, как Олимпийские игры кардинально меняли образ города, его инфраструктуру и экономику, фактически давали городу новую жизнь. Например, Барселона, которая была относительно провинциальным портовым городом, практически не приспособленным для туристов, после Игр 1992 года превратилась в космополитичный курорт на Средиземном море, став одним из самых посещаемых городов Европы (только

вдумайтесь – с городских улиц было вывезено около 500 тонн мусора!). Лондон построил Олимпийский парк в округе Ньюэм, где располагались рабочие кварталы, многочисленны заводы и фабрики, сбрасывающие сточные воды и мусор в течение более 100 лет, и превратил этот район в экологически чистое место отдыха для местных жителей.

Качественное обновление требуется и местным кадрам. С компетенциями у руководителей негусто. Управление проектом? Планирование? Переведите, пожалуйста, на русский. Как говорится в одной статье: «В России принцип планирования держится на двух «А» – авось и аврал». На тех, кто работает иначе, смотрят как на инопланетян.

Английский язык? Тоже все сложно. Если на тот момент среднее число владеющих английским языком в стране – 9 %, то в Сочи этот процент и вовсе равен 2 %, а, точнее, двум человекам, и это не шутка. На весь Сочи имеется всего два профессиональных переводчика, которых мы сразу с руками и ногами и, главное, головами, забираем в штат. Вообще-то, как активно в Сочи после Игр начинают учить язык, – тема для отдельного диплома.

Ну скажите мне, учитывая эти вводные, где взять людей, которые смогут организовывать и провести крупное международное мероприятие? Вот и я задумываюсь.

# Глава 6

## Сверхидея

*Если вы хотите построить корабль, не стоит созывать людей, чтобы идти в лес валить деревья, распиливая их и затем сшивать полученные доски. Вместо этого научите их мечтать о море.  
Антуан де Сент-Экзюпери – французский писатель, поэт, эссеист и профессиональный лётчик.*

Дни летят быстро. Погружаться в проект приходится еще быстрее.

У МОК есть документы и технические руководства, которые помогают нам представить, что такое Олимпийские игры и как их организовать. Да и коллеги имеют определенный запас знаний. Постепенно, как художники-импрессионисты, накладывая мазок за мазком на огромный чистый холст, мы формируем картину чего-то большого, сложного, объемного – Олимпийских игр. Но если в написании реальной картины рано или поздно приходит время финальных штрихов, то у нашей визуализации не видно конца.

Быстро понимаю, почему к Играм начинают готовиться настолько заранее – за семь лет, – и почему без долгих и напряженных усилий огромного количества людей ничего не получится. Столь отдаленное будущее нельзя рассмотреть в

деталях. Тем более, что никаких деталей у нас сегодня нет. У каждого есть только свой кусочек пазла, который со временем находит единственно правильное место на полотне. Упусти элемент – и картинка не сложится. Только склеив все кусочки, можно получить целостное панно. В нашем случае этой конечной картинкой являются Игры. И мы не можем промахнуться ни с одним, даже самым маленьким элементом.

Игры в цифрах измеряются числами с несколькими нулями: 32 рейса в час, 3 700 автомобилей; 40 000 номеров; 300 тонн багажа; 4 000 000 блюд; 22 000 товарных позиций для закупок и почти 1 000 000 квадратных метров для уборки. Самым сильным оказалось соотношение 2558 к 28. Семь лет подготовки или 2 558 дней к 28 дням праздника.

То есть мы должны совершить квантовый скачок в будущее. В будущее, которое должно стать настоящим уже через семь лет. Здесь, на самом старте, мы еще не до конца представляем, каким оно будет, но жадно, все до единого, мечтаем о нем. Мы верим, что это будет что-то неповторимое и значимое. Мы вдохновляемся этой верой, и она придает сил.

«Точкой отсчета нашего видения можно считать первоначальное видение заявочного комитета, – вспоминает Игорь Столяров. – Заявку пытались строить на том, что Олимпийские игры в Сочи – некий рывок, прорыв в новое измерение, что спорт – это будущее, будущее молодой России и т. д. Другими словами, через Сочи весь мир узнает новую, моло-

дую Россию, которая устремлена в будущее».

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.