



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

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

## 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. Перечи-

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 — партнёр 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-