

## Менеджмент будущего. Как устроена самая инновационная компания мира

Конопленко Т.А., студентка, Божкова В.В., к.э.н., доц.  
Сумський державний університет (м. Суми, Україна)

Созданная в середине 90-х годов ренегатами из Microsoft, Valve начинала как разработчик компьютерных игр – в её портфолио такие вечные хиты, как Half-Life, Portal, CounterStrike и Left 4 Dead. Теперь ей также принадлежит фактический монополист рынка цифровой дистрибуции видеоигр – магазин Steam. А недавно компания объявила о намерении наконец-то воплотить главную мечту всех геймеров и создать полноценный шлем виртуальной реальности. В штаб-квартире Valve в Сиэтле работают около четырехсот человек. Forbes оценивает Valve как минимум в \$3 млрд.

Всего этого Valve удалось добиться благодаря, пожалуй, самой странной *корпоративной культуре*, которая когда-либо формировалась в предприятии такого масштаба. По мнению некоторых экспертов, это одна из самых инновационных компаний современности. Если будущее в технологиях, а будущее менеджмента в новых подходах технологичных компаний, то самое время разобраться, на каких принципах основано управление в Valve.

### *Принцип №1. Смерть начальникам.*

Основатель и духовный лидер Valve Гейб Ньюэлл был уверен, что в эпоху компьютерной революции традиционная иерархическая организация лишена всякого смысла. Она подходит военным, которым нужно отправить на смерть тысячу-другую солдат. Она подходит фабрикам и заводам, чья цель – бесконечное воспроизведение одинакового результата. Но в технологической индустрии в повторении одного и того же действия нет никакой ценности, ведь ценность здесь появляется только тогда, когда что-то делается в самый первый раз.

### *Принцип №2. Делай что хочешь.*

Почти каждый новобранец Valve на первых порах сталкивается со странной проблемой – он не знает, что ему делать. Valve не нанимает людей под конкретные задачи. Ветеран индустрии Майкл Абраш так описывает свои первые несколько недель в компании:

«Я рассчитывал, что мне сразу дадут какую-нибудь работу. Вместо этого я получил несколько ПРЕДПОЛОЖЕНИЙ от коллег, которые ДУМАЛИ, что мне, ВОЗМОЖНО, следует ПРИСМОТРЕТЬСЯ к такой-то сфере... После серии подобных разговоров я понял, что мне стоит думать иначе. Что самое ценное я могу сделать для компании, что пока не делает никто другой?»

Через какое-то время Абраш решил заняться созданием очков

виртуальной реальности. Теперь проект теоретически может полностью изменить судьбу Valve и ландшафт индустрии видеоигр заодно.

*Принцип №3. У столов должны быть колесики.*

Поскольку в Valve нет фиксированных ролей и все должны сами решать, где они могут пригодиться больше всего, столы в штаб-квартире компании оборудованы колесиками. Это позволяет сотрудникам быстро передвигать их по всему офису, организуясь в команды под интересующие их проекты. Хочешь сменить занятие? Передвинь стол. Инструкция по передвижению столов в пособии для новичков гласит: «Выньте вилку из розетки. Переместите свой стол. Вставьте вилку в розетку. Возвращайтесь к работе».

*Принцип №4. Искать людей важнее, чем дышать.*

Очевидно, что далеко не все готовы к стандартам свободы и персональной ответственности, установленным в Valve. Поэтому самой сложной задачей Valve является поиск новых сотрудников. В этом процессе фактически задействована вся компания. Новобранцам Valve предлагается как можно раньше начинать участвовать в беседах и предлагать собственных кандидатов.

*Принцип №5. Никогда не берите на работу человека, который хуже вас.*

«Поиск новых сотрудников – это самая важная вещь во Вселенной!.. И это ваша главная работа. Это даже важнее, чем дышать! Таким образом, если вы вовлечены в цикл интервью потенциальных коллег, не обращайте внимания на все остальные задачи. Сейчас они лишены смысла и должны быть полностью проигнорированы!»

*Принцип №6. К черту инвесторов и неудобных партнеров.*

Все описанное выше было бы принципиально невозможно, если бы Valve не удалось добиться полной независимости от всех внешних факторов. Когда Valve начали раздражать отношения с издателем, они создали Steam. Таким образом компания могла самостоятельно выпускать и продавать свои игры без участия посредников. Более того, Valve была основана без привлечения денег инвесторов со стороны, и все акции компании до сих пор распределяются исключительно между работающими сотрудниками. Маловероятно, что мы когда-нибудь увидим их в свободном обращении на фондовой бирже. Почти исключена и продажа Valve другой компании. По словам Ньюэлла, значительно более вероятно, что, если дела пойдут плохо, Valve будет просто распушена.

1. Михаил Левин. Менеджмент будущего. Шесть принципов управления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://slon.ru/business/menagement\\_budushego\\_6\\_principov\\_upravleniya\\_-832892.xhtml](http://slon.ru/business/menagement_budushego_6_principov_upravleniya_-832892.xhtml).

Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної

науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 24-26 квітня 2013 р. / За заг. ред. О.В. Прокопенко. — Суми : СумДУ, 2013. — Т.2. — С. 105-107.