Менеджмент будущего. Как устроена самая инновационная компания мира Valve Corporation

Подготовил: Абсултанов А.Н.

Группа: МЭЭ(ЭРЗ)-17-1

Алматинский университет энергетики и связи

2017 год

VALVE – КОРОЛИ ИГРОВОЙ ИНДУСТРИИ

Тип	частная компания
Основание	24 августа 1996
Основатели	Гейб Ньюэлл Майк Харрингтон
Расположение	США: Белвью, Вашингтон, Сиэтл
Ключевые фигуры	Гейб Ньюэлл (соучредитель и управляющий директор)
Отрасль	индустрия компьютерных игр
Продукция	Серия игр Half-Life. Серия игр Portal. Серия игр Counter-Strike. Серия игр Team Fortress. Серия игр Left 4 Dead. Игра Dota 2. Игра Artifact. Игровые движки GoldSrc, Source и Source 2[1]. ПО: Steam, VAC, SteamOS, Steam Audio. АО: Steam Machines, Steam Controller. (см. полный список продуктов)
Оборот	▲ 2.5 млрд долларов США (2012)[2]
Операционная прибыль	▲ 1 млрд долларов США (2012)[2]
Активы	▲ 2,5 млрд долларов США (2012)[2]
Число сотрудников	400[3]

Valve Corporation (ранее **Valve Software**) — американская компания-разработчик компьютерных игр.

VALVE®

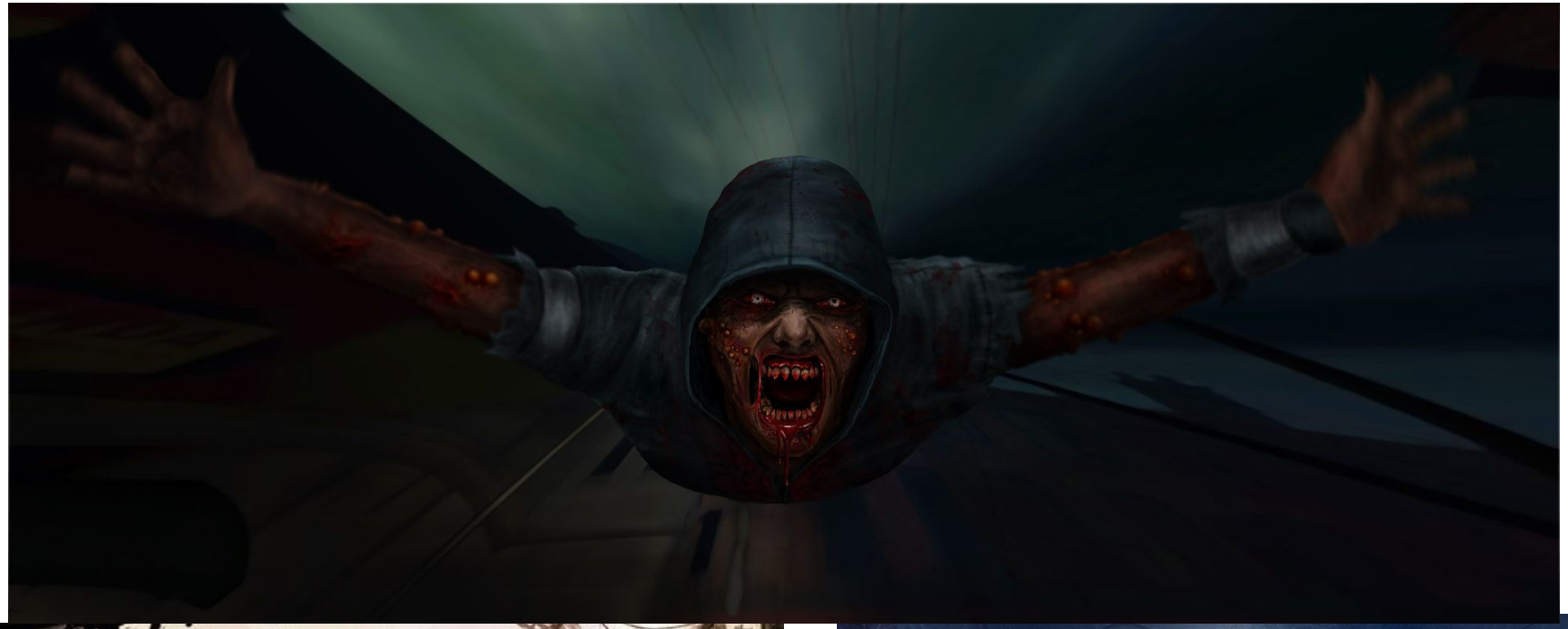
- Чем знаменит Valve?
- (см.ниже)

Серия игр Half-Life

Игра	Windows
Half-Life	1998 (Valve)
Half-Life: Opposing Force	1999 (Gearbox)
Half-Life: Blue Shift	2001 (Gearbox)
Half-Life: Decay	2008 (неоф.)[22]
Half-Life 2	2004 (Valve)
Half-Life 2: Episode One	2006 (Valve)
Half-Life 2: Episode Two	2007 (Valve)

Серия игр Counter-Strike

Left 4 Dead 1,2



DOTA 2

Valve ежегодно проводит крупнейший турнир по Dota 2, который называется The International

The International 2017 побил рекорд прошлого года и официально стал крупнейшим киберспортивным турниром по размеру призового фонда.

The International 2017

The International

DOTA2 CHAMPIONSHIPS

Официальный логотип

Дисциплина	Dota 2
Проводился	2011 - 2017 —
Периодичность	Ежегодный
Место проведения	«Ки-арена», Сиэтл, Вашингтон, США
Призовой фонд	24 787 916$[1]
Участников	18
Даты	7-12 августа 2017
Победитель турнира	Team Liquid

← The International 2016

- Сумма призовых превышает 24 миллиона долларов;.
- **The International 2017** побил рекорд прошлого года и официально стал крупнейшим киберспортивным турниром по размеру призового фонда
- "Жидкие кони" стали чемпионами мира и заработали 10,8 миллиона долларов.

Steam

- **Steam** — сервис цифрового распространения компьютерных игр и программ, принадлежащий компании Valve.
- . 1) Так как игры можно при наличии быстрого интернета покупать прямо в сети, то отпадает необходимость идти за диском с игрой, а раз нет диска – нет и издателя и той прибыли, которой он старается получить, следовательно игры выходят дешевле.
- 2) Сервис цифровой дистрибуции игр Steam был запущен в 2003 году. Сегодня он является самым знаменитым и популярным в мире. Примерно 70% всех цифровых продаж игр осуществляется через него. Количество пользователей Steam превышает 125 млн.

Немного из истории:

Гейб Ньюэлл

- В 1996 году Гейб Ньюэлл с товарищем по Microsoft Майком Харрингтоном покинули корпорацию и отправились реализовывать собственные мечты.

Майк Харрингтон

- 24 августа 1996 года в Киркланде, штат Вашингтон, появилась новая компания. Она получила название Valve — этим словом в английском языке обозначаются различные клапаны и вентили
-

Ньюэлл работал на Microsoft. Разработчик занимал в корпорации не последнее место. Известно, что он приложил руку к созданиям первых версий Windows.

- Сам Ньюэлл называет себя кем-то вроде «продюсера первых Windows». Так или иначе, разработчик прослужил в Microsoft 13 лет.

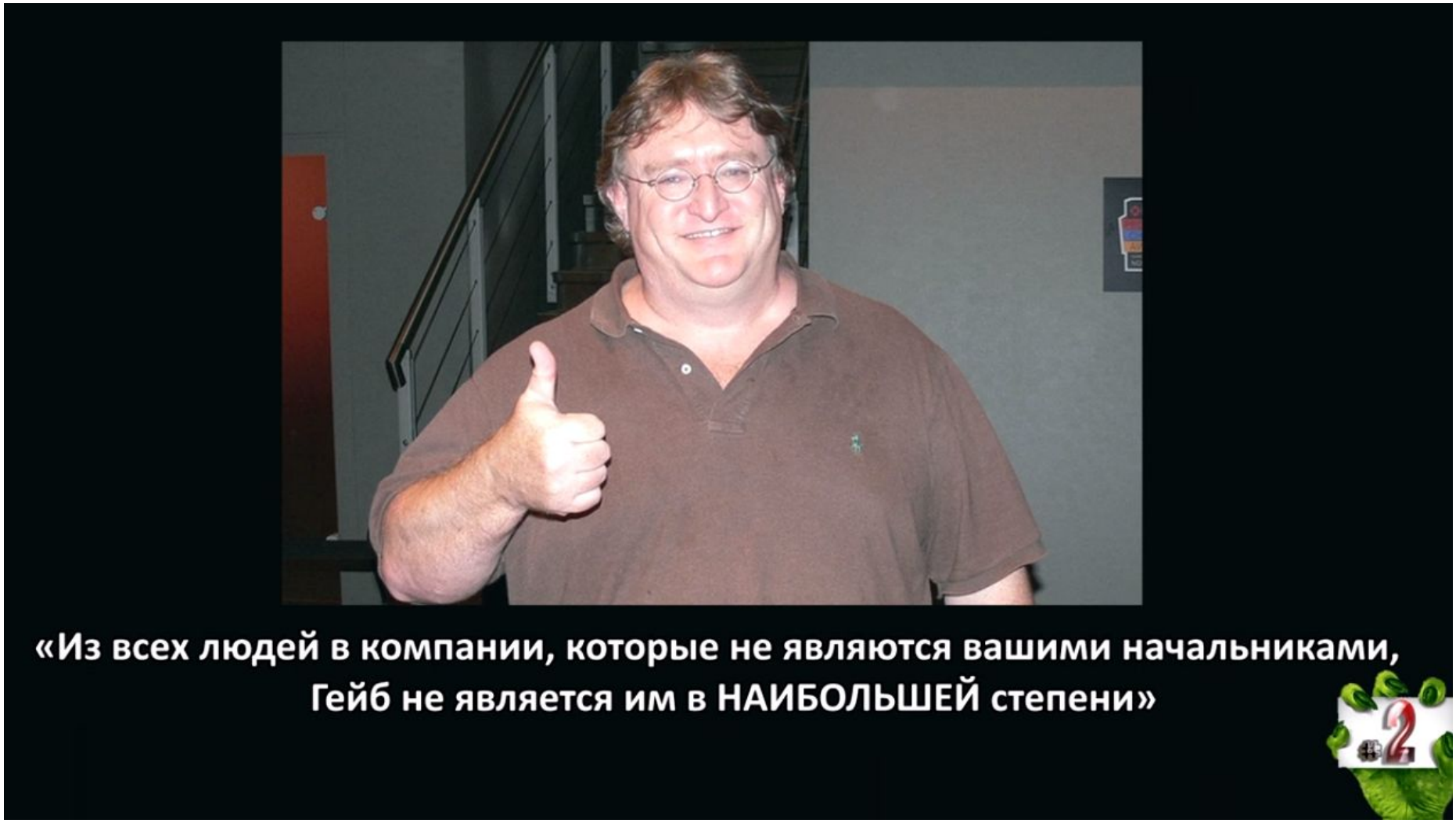
Работа в стремительно растущей корпорации принесла Ньюэллу миллион долларов, а также дала **ясное понимание того, как НЕ должна быть устроена компания.**

Модель управления компанией Гейба Ньюэлла

НЕТ ИЕРАРХИИ

- **Пожалуй, своими достижениями Valve обязана своеобразной модели управления, которая, вопреки всему, оказалась весьма эффективной.**
- **Стоит сказать, что Гейб Ньюэлл решительно отвергает традиционную иерархическую модель управления компанией, где присутствуют начальники, менеджеры и подчиненные.**

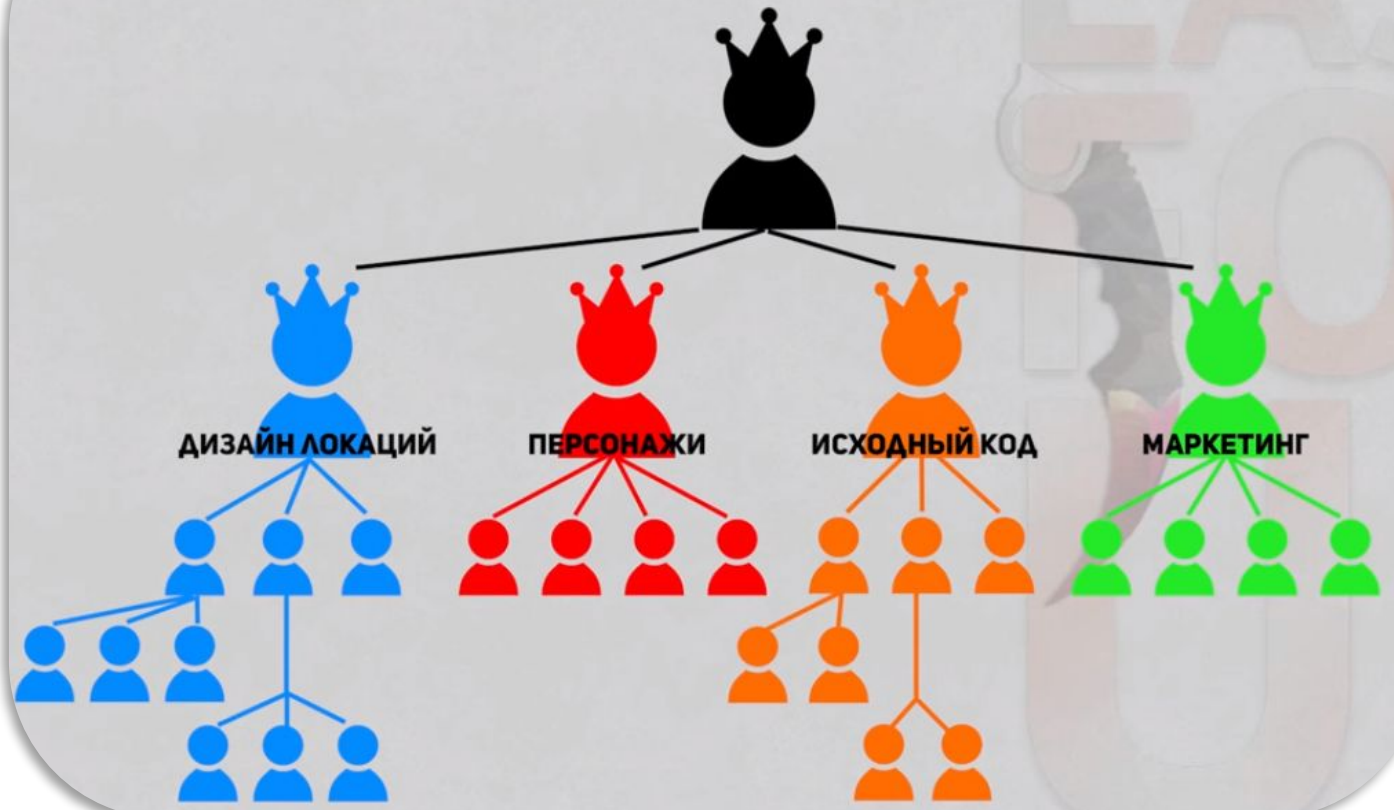
Никаких начальников и подчиненных



- Что такое «анархия»? Древнегреческое слово ἀναρχία означает «безвластие» или, точнее, «безначалие». Под «безвластием» сторонники анархизма подразумевают не хаос и вседозволенность, а отказ от иерархической организации в пользу добровольных одноуровневых объединений.

- В Valve царит анархия!

УСТРОЙСТВО ОБЫЧНОЙ КОМПАНИИ



«РАВНОМИР» VALVE

Принципы менеджмента в Valve описаны в 56-страничном руководстве для сотрудников Valve Employee Handbook (PDF).

Книга составлена совсем недавно как универсальный мануал для тех, кто претендует на работу в компании. Документ отсканировал и выложил на форуме Flamehaus один из кандидатов.

Принцип №1. Смерть начальникам. Начальники и менеджеры больше не нужны: анархия как технология

- Вы слышали, что в некоторых компаниях сотрудникам разрешается 20% времени работать над собственными проектами? Оказывается, существует компания, где этот принцип возвели в абсолют. Представьте, что 100% рабочего времени вы можете работать над любыми проектами, какими пожелаете.
- Менеджеров не существует вообще, никаких отделов и начальников. Структура компании — плоская, все сотрудники равны между собой и добровольно группируются по интересам. Выживают те проекты, которые привлекают больше сотрудников.

Звучит как утопия? Знакомьтесь с принципами менеджмента в компании **Valve**

Гейб Ньюэлл уверен, что в формальном менеджменте и карьерном росте нет никакой нужды

- В одном из интервью он сказал: «Можно получить MBA — и это вовсе не означает, что от человека будет толк в вашей компании. Выпускные оценки ничего не говорят о человеке. Да, много успешных людей хорошо учились, но вовсе не обязательно, чтобы это было так».
- Напомним, что сам Гейб Ньюэлл не получил высшего образования, поскольку был отчислен из университета.
- Всё это объясняет, почему в Valve с такой легкостью нанимают простых энтузиастов, показавших свои навыки на деле, а не высококвалифицированных специалистов с хорошими оценками в дипломе.

- Нет должности даже у самого Гэйба Ньюэлла.

- Грек Кумер, один из самых первых сотрудников компании, сказал, что не знает, какую позицию занимает Ньюэлл: *“Следуя логике, он, наверное, генеральный директор. Но я не могу сказать это с уверенностью”.*

Добро пожаловать в Равномир

- Иерархия идеальна для поддержки стабильности и предсказуемости. Она упрощает планирование и облегчает управление большой группой людей с верхушки и до самых низов, и именно поэтому она так активно применяется в армии.
- Но если вы работаете в сфере развлечений и последние 10 лет делаете всё возможное для того, чтобы привлечь самых умных, изобретательных и одаренных людей на земле, то, просто наказав им сесть за рабочий стол и делать то, что велено, вы даром растратите 99% их ценности.
- Компания Valve использует плоскую системы управления. В компании нет непосредственных руководителей, менеджеров и маркетологов. «У нас есть президент компании, но он не твой менеджер»..

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.

Чем заняться?

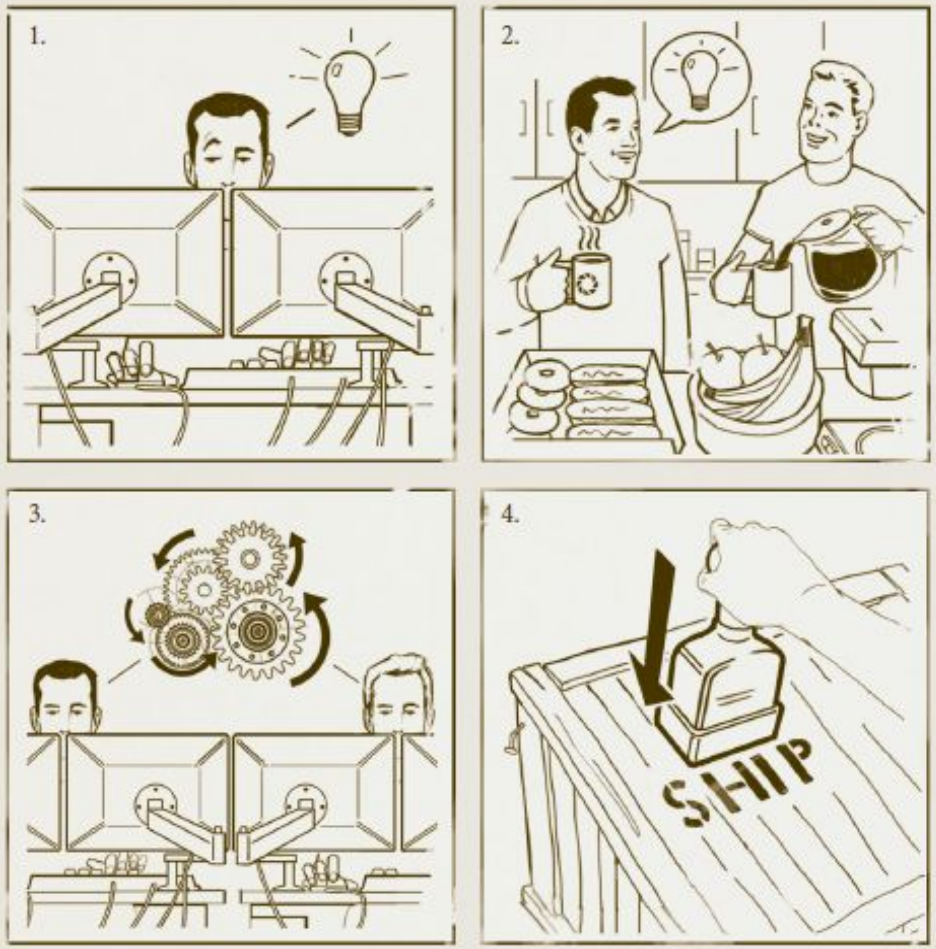
- 1) Поскольку в Valve все равны, здесь никто не присоединяется к проекту по указанию сверху. Вместо этого, каждый сам решает, чем он будет заниматься — но лишь после того, как задаст себе
- правильные вопросы (подробнее об этом ниже).
  2) Можно сказать, что сотрудники голосуют за проекты ногами (или колесами сто-
- ла).
- 3) Перспективен тот проект, ценность которого понятна с первого взгляда. Сотрудники с легкостью к нему присоединяются.
- 4) Это означает, что внутри компании люди постоянно нанимаются друг к другу на работу.

Рабочие группы

- У проектов нет руководителя, но, как правило, есть неофициальный лидер. Но и его лидерство — чисто номинальное.
- Оно не даёт права диктовать другим, что им следует делать.
- Задача лидера — быть в курсе всего, что связано с проектом. При необходимости другие обращаются к нему за советом или справкой.

Как работают сотрудники Valve

Рис. 3-1 Как работать без начальника

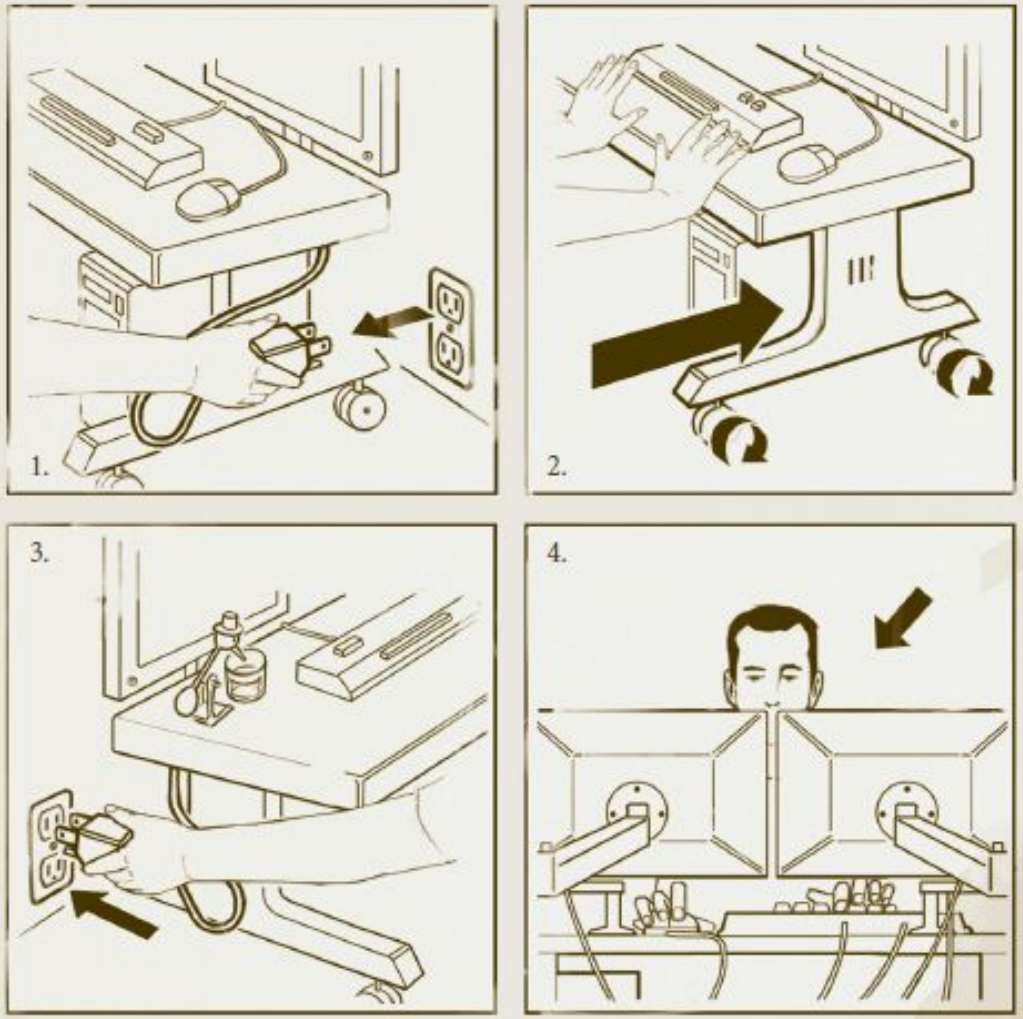


Шаг 1. Придумайте что-то интересное.
Шаг 2. Расскажите об этом коллеге.
Шаг 3. Реализуйте идею вместе.
Шаг 4. Выпустите продукт!

Принцип №3. У столов должны быть колесики

- Так как в компании Valve каждый может заниматься тем, чем хочет, то и его рабочее место может находиться где угодно.
- Именно поэтому у каждого стола в офисе должны быть колесики - чтобы его можно было легко передвинуть в удобное место.
- Так сотрудники могут быстро объединяться в команды и работать над одной общей задачей. Или просто передвигать свой стол туда, где по их мнению, им будет работаться лучше и комфортнее. В том же пособии для новых сотрудников есть пункт и о передвижении столов по офису:

Рис. 2-2 Как перемещать рабочий стол



Шаг 1. Выньте вилку из розетки.
Шаг 2. Двигайте стол.
Шаг 3. Вставьте вилку в розетку.
Шаг 4. Возобновите работу.

Принцип 4. Уровень зарплаты может зависеть от мнения ваших коллег о Вас

- Контроль за выполнением работы тоже полностью децентрализован. Размер премии, которую получают сотрудники компании, зависит от того, как сослуживцы оценивают их вклад в работу.
- У тех, кого другие считают ценнее других, премия может на порядок превышать величину оклада. Бездельники и скандалисты, получающие плохие оценки, будут претендовать лишь на минимальную оплату.

- Каждый год каждый сотрудник получает развернутый отзыв о своей работе. Каждый такой отзыв составляется из множества отзывов сотрудников друг о друге.

- В Valve есть система оценки сотрудников, так называемая Stack Ranking. Это целая совокупность параметров: от технических возможностей до продуктивности и групповой работы. Оплата труда и премия зависит от показателя Stack Ranking.

ЗП основывается на следующих четырех показателях:

- **1. Профессиональный уровень/технические навыки**
- **2. Продуктивность/результативность работы**
- **3. Роль в команде**
- **4. Вклад в разработку продукта**

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

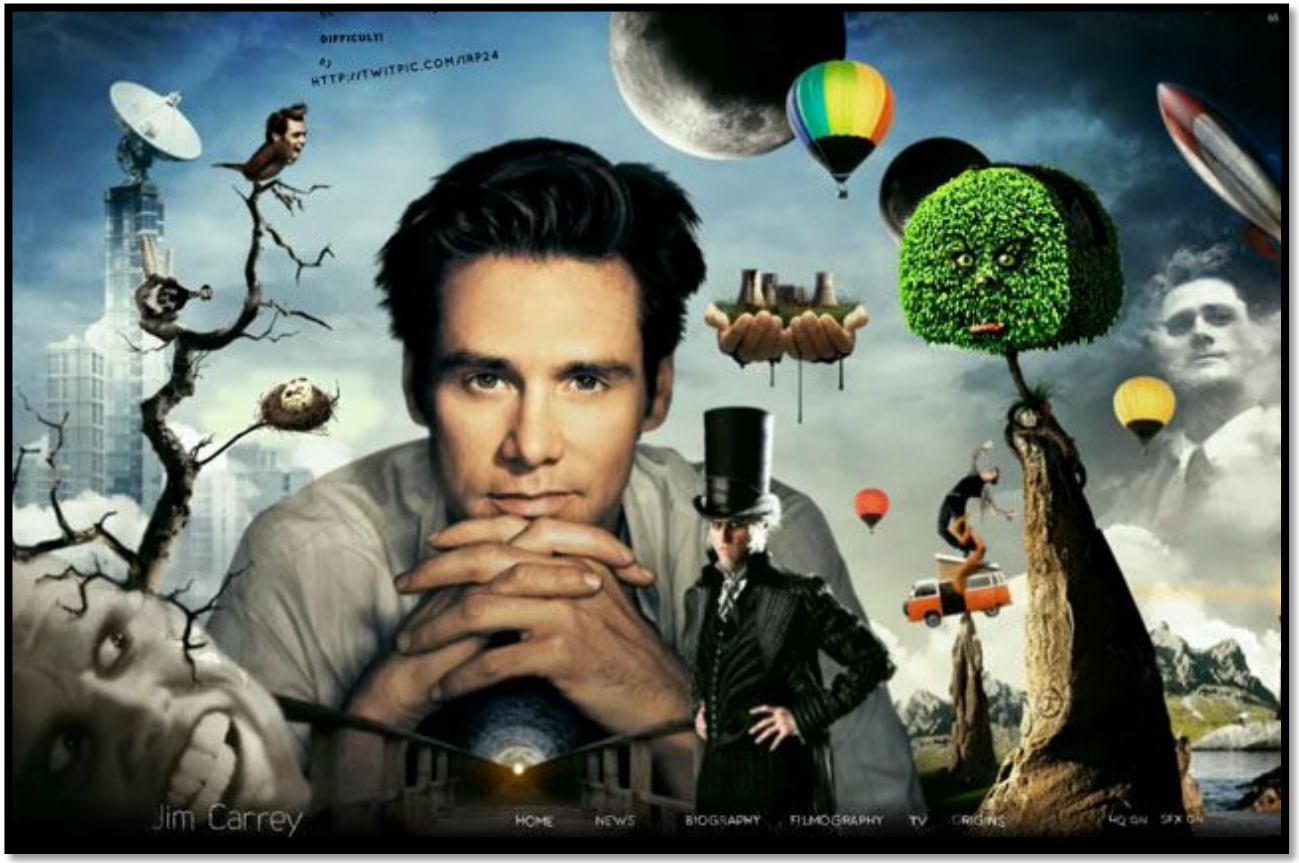
Valve ищут Т-образных людей!

- Такие люди являются одновременно и специалистами широкого профиля (разбираются сразу в нескольких основных областях – горизонтальная перекладина буквы «Т»), и узконаправленными специалистами (в своей отрасли они лучшие из лучших – вертикальная перекладина буквы «Т»).

Принцип №5. Креативность

- - Valve заинтересована в людях с необычным профессиональным опытом, разработками. В таком случае они смогут привнести в культуру компании что-то новое.
- - Поэтому в компании работают бывшая артистка кукольного театра, создатель спецэффектов для «Властелина колец» и «Кинг Конга» и авторы сатирического веб-сайта про видеоигры. Недавно компания наняла греческого экономиста Яниса Варуфакиса, так как Гейбу Ньюэллу понравился его блог про европейский финансовый кризис.
- - Один из художников был принят на работу только после того, как в Valve случайно выяснили, что в свободное время он рисует граффити.

- Чтобы попасть на работу в Valve Corporation, вы не обязательно должны обладать знаниями в области разработки видеоигр, но обязательно должны быть интересны и креативны.



Принцип №6. К черту инвесторов и неудобных партнеров

- Valve Corporation не сотрудничают с какими бы то ни было посредниками. Все акции компании являются собственностью исключительно её сотрудников. И вряд ли когда-нибудь они появятся в свободной продаже на биржах.
- Более того, Valve была основана без привлечения денег инвесторов со стороны. Почти исключена и продажа Valve другой компании. По словам Ньюэлла, значительно более вероятно, что, если дела пойдут плохо, Valve будет просто распущена.

Принцип №7. Каждый может быть рулевым компании

- Компания — автомобиль с тысячей рулевых колес. Нужно уметь доверять управление всем сразу и понимать, что ошибка одного может привести к неприятным последствиям.

Принцип №8. Постоянное развитие

- «Хотите карьерного роста? Мы рады дать вам возможность расти так быстро, как вам только хочется. Но только это будет рост не через получение титулов, а через обретение новых навыков и улучшение тех, что у вас уже есть».

- В Valve программисты учатся быть людьми, непрограммисты учатся писать код.

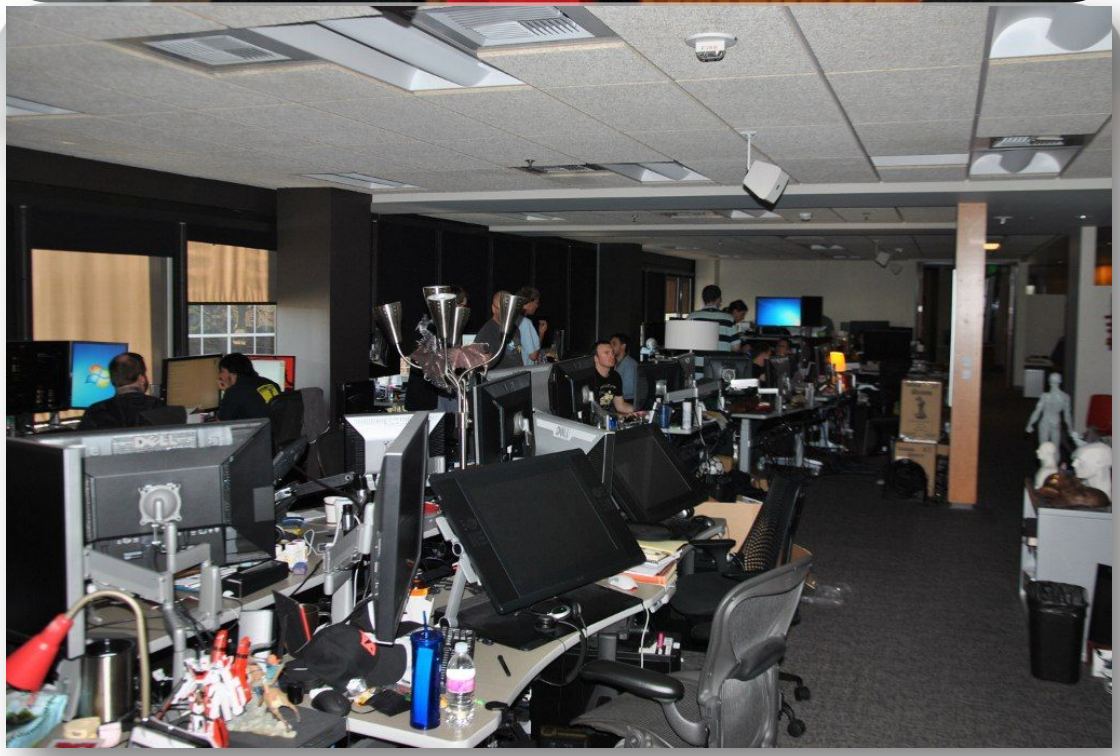
Бешеные деньги

Valve никогда не обнародовала информацию о своих прибылях, тем не менее, они исчисляются сотнями миллионов долларов.

- Еще пять лет назад аналитики оценивали стоимость компании примерно в $4 млрд. Но два года назад, осенью 2014, Google попытался выкупить компанию. Лари Пейдж и Сергей Брин предложили за Valve $18 млрд.
- Гейб Ньюэлл отказал.

Места, где создаются шедевры

клапаны вместо крючков)



Конкретно здесь делается Dota 2

Спасибо за внимание ☺️