

ном этапе : автореф. дис. ... канд. филол. наук / М. А. Толстунова. – Воронеж, 2009. – 23 с. – URL: <http://u.to/V8Z-Cg> (дата обращения – 20.12.2014).

14. *Чемякин Ю. В.* Соотношение понятий «деловая пресса» и «корпоративная пресса» / Ю. В. Чемякин // Известия УрГУ. – 2008. – № 60. – С. 126–132.
15. *Ясин Е. Г.* Экономическая информация / Е. Г. Ясин // Большая советская энциклопедия. – М. : Большая Российская энциклопедия : Гласнет, 2002. – 1 электрон. Опт. диск (CD-ROM). – Загл. с экрана.

Д. П. Курбатова,  
Е. О. Панфилов  
*Уральский федеральный университет,  
Екатеринбург*

## **НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ИЗДАТЕЛЬСТВА (НА ПРИМЕРЕ ИЗДАТЕЛЬСТВА «СТУДИЯ АРТЕМИЯ ЛЕБЕДЕВА»)**

**Аннотация:** в статье рассматриваются современные способы нематериальной мотивации персонала издательства, к которым относятся моральное стимулирование, организация труда, оценка работы, обучение и развитие персонала, организационная культура. Показывается, как с помощью методов неденежного стимулирования поддерживается высокий уровень приверженности работников компании. Отмечается, что необходимо сохранять баланс между нематериальным стимулированием и оплатой труда работников.

**Ключевые слова:** нематериальная мотивация, творческая индустрия, внутренние стимулы, моральное стимулирование, организационная культура.

## **A NON-FINANCIAL MOTIVATION OF PUBLISHING HOUSE STAFF (ON THE EXAMPLE OF “ART. LEBEDEV STUDIO”)**

**Abstract:** the article covers the modern methods of non-financial motivation of publishing house staff including moral incentives, job organization, job evaluation, training and development of the staff, organization-

al culture. It is shown how a high level of employee loyalty to the company is supported by means of methods of non-financial motivation. It is noted that it is necessary to keep the balance between non-financial motivation and remuneration of labour.

**Key words:** Non-financial motivation, creative industry, internal stimuli, moral incentives, organizational culture.

В последние годы исследователи все чаще относят издательскую отрасль к творческим индустриям. Творческая (креативная) индустрия – это тип социально-культурных практик, интегрирующей доминантой в которых выступает творческая, культурная компонента [Что такое творческие индустрии, 2009]. Как отмечают У. Баумоль и У. Боуэн, в таких индустриях более высокая, чем в других отраслях, степень морального удовлетворения от работы, которое они называют «психологическим доходом» [Тульчинский, 2009: 72]. Именно поэтому в издательской сфере так важна нематериальная мотивация персонала, огромный опыт которой накоплен, в частности, в «Студии Артемия Лебедева».

«Студия Артемия Лебедева» – одна из самых известных в России дизайнерских компаний. Она находится на третьем месте в рейтинге «*Top-100* ведущих *digital production* России 2014». Одно из ключевых направлений деятельности компании – книгоиздание: к настоящему времени студией было оформлено и издано 526 книг.

Студия выросла из небольшого бизнеса, основанного Артемием Лебедевым в 1995 году, и поначалу характеризовалась либеральным стилем управления. В дальнейшем постепенное увеличение численности сотрудников и усложнение структуры компании (например, появились четко определенные должности) привели к изменению стиля управления, который стал демократическим.

Мотивация сотрудников компании, в которой сочетаются творческий характер работы и креативный подход к ее организации, базируется на теории «Y» Дугласа МакГрегора, рассматривающей труд как естественный процесс. Работники, согласно этой теории, имеют сильные внутренние стимулы, стремятся проявить в работе свое творческое мышление, не боятся брать на себя ответственность. Вознаграждением

для работника в таком случае становится удовлетворение его потребности в самовыражении и самореализации, когда как теория «Х» считает главным стимулом деньги [Дагаева, 2015].

Студия ставит себе задачу сразу найти сотрудника, отвечающего требованиям теории «Y», и использовать его потребность в познавательной деятельности в целях компании, а не стремиться «замотивировать человека, которому изначально не интересно» [Лунькова, 2015]. Вследствие этого большое внимание уделяется отбору персонала: у соискателя проверяют наличие необходимых технических знаний, навыков, опыта работы, творческих способностей, нестандартного мышления и определенных личностных качеств (желание развиваться, учиться новому, умение брать на себя ответственность и т. д.). «Мы принимаем на работу личность, а не профессию. Нам интересно работать с теми, кто в состоянии осознать свой выбор», – заявлено на сайте компании.

Отбор включает в себя в зависимости от специальности несколько этапов:

- просмотр резюме. От кандидатов требуют предоставить резюме в свободной форме с перечислением заслуг и достижений кандидата, т. к. в студии не считают, что хорошо составленное стандартное резюме является залогом продуктивной работы в должности. Артемий Лебедев говорит по этому поводу: «Человек, сделавший резюме по правилам, – специалист по устройству на работу, а мне бы хотелось работать со специалистами в других областях» [Головин, 2015];
- выполнение тестового задания. Его условия часто даны не полностью для проверки самостоятельности мышления соискателя. Проверенные работы вместе с полученной оценкой и комментарием специалиста выкладываются на сайт, что повышает прозрачность конкурса и одновременно служит обучающим инструментом. Например, для вакансии технического дизайнера претендентам предлагалось заменить на гипс все материалы, из которых сделан телевизор, изображенный на фотографии;

- собеседование;
- испытательный срок, стажировка 1–3 месяца, в ходе которых проверяется компетентность сотрудника. Согласно наблюдениям за 2006 г., «остаются работать не больше трети претендентов» [Герасименко, 2015].

В ходе отбора отсеиваются соискатели с недостаточной квалификацией, карьеристы и те, кто стремится быстро заработать. В идеале студия получает работника, по личностным качествам соответствующего теории «Y», и, для того чтобы сотрудники могли эффективно работать и достигать высоких результатов, компании остается «устранить препятствия, мешающие работникам полностью реализовать себя» [Дагаева, 2015]. Здесь главным инструментом мотивации становятся неденежные (косвенно материальные и нематериальные) способы стимулирования. Они активизируют и удовлетворяют необходимые для работы студии человеческие потребности, находящиеся наверху пирамиды Маслоу, а именно: социальные, познавательные, эстетические потребности и потребность в самоактуализации.

В компании используется несколько способов нематериального стимулирования. К ним относятся моральное стимулирование, организация труда, оценка работы, обучение и развитие персонала, организационная культура. Особое внимание уделяется мотивационным факторам, создающим позитивную эмоциональную и комфортную обстановку. Они, в свою очередь, тесно связаны с материальным обеспечением офиса, так как удовлетворение высших потребностей часто невозможно без удовлетворения экзистенциальных и биологических потребностей. «Нельзя создать хороший дизайн или написать хорошую программу, когда стол разваливается, телефон не работает, а кофе дрянь», – говорит Артемий Лебедев [Варламов, 2015].

Одним из мощных источников мотивации сотрудников студии является ее сайт. На нем, помимо необходимой клиентам информации, есть также страницы, посвященные корпоративной культуре (раздел «Компания»). Постоянное отражение на сайте внутренних процессов студии, различных событий, ее достижений удовлетворяет потребность

персонала в информации, формирует систему общих ценностей, налаживает связь между сотрудниками и руководством и служит инструментом признания заслуг работников.

Для того чтобы у сотрудника возникло чувство сопричастности деятельности студии и гордости благодаря принадлежности к ней, на сайте используются следующие инструменты:

- четкое определение миссии организации, ее роли в обществе, основных целей и задач деятельности. Миссия студии сформулирована следующим образом: «Наша работа заключается в том, чтобы найти наиболее удобный, простой и красивый способ решения поставленной задачи, не потеряв по дороге смысл»;
- выражение ценностных установок, прав и обязанностей сотрудников («Основной закон студии»);
- подчеркивание престижности и значимости студии. В разделе «Наше всё» представлено портфолио студии, в котором, в частности, публикуется информация обо всех книжных изданиях, подготовленных компанией;
- публикация статистики, интервью сотрудников, репортажей с корпоративных мероприятий, фотоотчетов, видеороликов стажеров и т. д.;
- постоянное использование символики организации (логотип, девиз).

Сайт демонстрирует и то, что деятельность сотрудника важна и ценится компанией, тем самым у него поддерживаются чувства самоуважения и ответственности за работу, увлеченность делом. Это достигается с помощью:

- публикации новостей в формате «описание + процесс» (в разделе «Новости» и «Закулись», портфолио «Наше все»). В новости описывается задача, которую должны были решить работники студии, приводится процесс создания макета и его результат, указываются имена тех, кто принимал участие в разработке проекта. Кроме гордости и чувства ответственности за

выполненную работу, сотрудники получают еще и возможность познакомиться с чужими проектами, что способствует приобретению нового опыта, росту профессионализма и появлению конкуренции;

- публикации благодарственных писем от заказчиков. В письмах часто указываются имена сотрудников, которые проявили себя при создании проекта, что служит источником признания работника;
- публикация в разделе «Наше все» портфолио студии с возможностью просматривать работы по различным категориям и знакомиться с их авторами. Например, в отделе «Иллюстраторы» публикуются работы иллюстраторов и их краткие биографии;
- публикация в разделе «Мозг» идей, которые впоследствии могут стать рабочими проектами;
- интервью с работниками, перечисление имен арт-директоров и ведущих дизайнеров, что является своеобразной доской почета.

Еще одним способом мотивации персонала является создание сотрудникам комфортных условий труда, стимулирующих продуктивную деятельность. В компании учитываются особенности творческой деятельности, которая не является непрерывным производственным процессом, а имеет различные этапы (спад, подъем). Деятельность компании направлена на снятие барьеров, препятствующих творчеству. Такими барьерами могут быть:

- умственная и физическая усталость. На их преодоление направлены: свободный график работы части персонала, возможность работников собираться вместе, возможность смены вида деятельности для отдыха (например, можно выполнить несколько упражнений на турнике или покормить кота), организация мест отдыха (кафе, библиотека) и разрешение на сон в течение рабочего дня, организация платного и бесплатного питания сотрудников;

- противодействие привычной обстановке, ассоциирующейся с тяжелой умственной работой: сотрудникам разрешается самостоятельно оформлять рабочие места за счет компании и работать там, где будет удобно, например в кафе;
- инерция собственного мышления. Она преодолевается с помощью коллекций работ, экспонатов и образцов, собранных в студии и на ее сайте («Музей старья» в офисе студии, разделы «Идиотека», «Техдизайн», «Мозг», «Фото дня», «Бизнес-линч» на сайте). Это необходимо в первую очередь дизайнерам для развития фантазии и поиска вдохновения или правильного решения проблемы, так как «доскональное изучение предмета исследования загружает подсознательную деятельность мозга» [Творческий труд, 2015].

Самовыражение сотрудников не ограничивается (отсутствуют требования к внешнему виду), а Конституцией провозглашается свободное развитие сотрудников и равенство прав и свобод. Единственная иерархия, присутствующая в студии, – профессиональная. Руководитель отдела (менеджер) может сделать дизайнеру замечание только по поводу сроков, но не имеет права вмешиваться в дизайн. Дизайнер, соответственно, не вмешивается в профессиональную деятельность менеджера. Это дает свободу сотрудникам в организации трудовой деятельности и позволяет подстраиваться под ее особенности.

Создают благоприятную рабочую атмосферу в студии и корпоративные мероприятия. Одни служат для налаживания дружеских контактов внутри коллектива, помогают сотрудникам отдохнуть и могут оцениваться ими как вознаграждение за хорошо проделанную работу. Это, к примеру, еженедельные музыкальные вечера «Диджей ин да хаус», совместная фотография, вечеринки в честь дня рождения студии и Нового года. Другие носят обучающий и творческий характер, стимулируют выработку новых идей, дают возможность коллегам поделиться своим опытом друг с другом. Это могут быть:

- семинары, мастер-классы и лекции, которые проводятся приглашенными лекторами или сотрудниками студии. Семинары записываются и выкладываются на сайте студии, многие из видеороликов доступны только для сотрудников;
- встречи сотрудников в нерабочее время для обсуждения рабочих вопросов;
- совместные творческие проекты и участие компании в выставках.

Высокий уровень свободы в студии позволяет работникам самостоятельно придумывать и организовывать мероприятия, что снижает издержки и позволяет привлекать менеджеров. С их стороны при этом необходимо постоянно искать новые формы досуга, чтобы к поощрениям не возникло привыкания и они перестали бы восприниматься как формы мотивации.

В «Студии Артемия Лебедева» используется мощная система нематериального стимулирования, отличающаяся индивидуальным подходом к сотрудникам (преимущественно к тем, кто связан с творческим трудом). С помощью методов неденежного стимулирования поддерживается высокий уровень вовлеченности работников в коллектив и деятельность компании, предоставляется возможность личного и профессионального развития работника внутри нее.

Однако исследователи, говоря о положительных чертах нематериального стимулирования, отмечают, что «потребность в самоактуализации не подменяет других потребностей, а существует параллельно им» [Щекова, 2015]. В результате менеджерам студии необходимо сохранять баланс между нематериальным стимулированием и оплатой труда работников, которая тоже является значительным показателем их признания со стороны компании. В противном случае могут возникать конфликты, как, например, с бывшим директором киевского офиса студии, который в 2014 году был уволен из-за стремления обсуждать размер заработной платы.

Проблемы мотивации в студии могут заключаться еще и в том, что не все работники готовы разделить ее ценности и подстроиться под ее

правила, отличающиеся от правил в большинстве российских организаций. Режим работы, в котором самоконтроль играет большую роль, требует от работника высокого уровня самоорганизации, что может вызывать у новых сотрудников излишнее напряжение и стресс. Это в совокупности с другими факторами (недостаточная квалификация работника, выявленная в процессе труда, его неумение справиться с прокрастинацией, конфликты, связанные с несовпадением взглядов руководства и работника, и т. д.) порождает высокий уровень увольнений и текучесть кадров, что может отрицательно сказываться на деятельности компании и увеличивает ее издержки.

### Список литературы

1. *Варламов И.* Необычный офис: Студия Артемия Лебедева / И. Варламов. – URL: <http://u.to/2cG6DA> (дата обращения – 08.03.2015).
2. *Герасименко О.* Интервью с основателем «Студии Артемия Лебедева»: отказ от корпоративных ценностей как главная корпоративная ценность / О. Герасименко. – URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6320> (дата обращения – 08.03.2015).
3. *Головин А.* Что мешает нанимать персонал вдвое дешевле? / А. Головин. – URL: <http://www.e-executive.ru/career/adviser/1524425/> (дата обращения – 08.03.2015).
4. *Дагаева Е.* Мотивация на 100 % / Е. Дагаева. – URL: <http://www.proactiveclub.ru/index.php/home/91--100.html> (дата обращения – 08.03.2015).
5. *Лунькова Л.* Компания, которую ищут клиенты... или Артемий Лебедев в гостях у МКП / Л. Лунькова. – URL: <http://mkp-club.ru/articles/2007/5983> (дата обращения – 08.03.2015).
6. Творческий труд. Особенности творческой деятельности. – URL: <http://www.medicfactory.ru/arttrud.htm> (дата обращения – 08.03.2015).

7. *Тульчинский Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – Изд. 4-е, испр. и доп. – Санкт-Петербург [и др.] : Лань : Планета музыки, 2009.
8. Что такое творческие индустрии? – URL: [http://www.creativeindustries.ru/rus/creative\\_industries](http://www.creativeindustries.ru/rus/creative_industries) (дата обращения – 08.03.2015).
9. *Шекова Е. Л.* Проблемы мотивации работников творческого труда / Е. Л. Шекова. – URL: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=26692> (дата обращения – 08.03.2015).

С. Е. Сапожникова  
*Уральский федеральный университет,  
Екатеринбург*

## **КРАУДФАНДИНГ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ КНИГОИЗДАНИЯ**

**Аннотация:** статья посвящена теме книжного краудфандинга – нового явления на современном книжном рынке России. Приводится определение понятия «краудфандинг», объясняется его отличие от понятий «краудгифтинг» и «краудсорсинг». Показаны наиболее значимые, с точки зрения автора, составляющие проблемы книжного краудфандинга, которые необходимо учитывать издателям, стартующим на краудфандинговых площадках с авторскими проектами.

**Ключевые слова:** краудфандинг, краудфандинговая площадка, бонус, акция, автор проекта, пользователь, новый формат деятельности издательств, редактор-универсал с расширенным набором компетенций.

## **CROWDFUNDING: NEW OPPORTUNITIES OF BOOK PUBLISHING**

**Abstract:** This article is dedicated to theme of book crowdfunding – a new phenomenon in the modern book market in Russia. A definition of the concept "crowdfunding" is given, the difference of this concept from the concepts "crowdgifting" and "crowdsourcing" is explained. From the point of view of the author, the most significant integral problems of book crowdfunding are mentioned, which are to be taken into consideration by the publishers who start on crowdfunding platforms with their own projects.