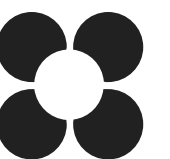

Как управлять командой digital-маркетинга

в нестабильной ситуации:
при сокращении бюджетов

Александр Моисеев

Частный консультант по маркетингу и бизнес-процессам

Преподаватель в Нетологии





Александр Моисеев

Частный консультант по маркетингу
и бизнес-процессам
Преподаватель в Нетологии

Аккаунты в соц.сетях

 fb.com/aleksmoiseew

 [@alexmoiseew](https://instagram.com/@alexmoiseew)

 [@alexmoiseew](https://t.me/@alexmoiseew)



Содержание

- 1 Вводный блок. Что происходит с рынком рекламы.
- 2 Ответные действия компаний: удалёнка или офис.
Голосуем за один из вариантов.
- 3 Как строить работу в условиях удалённой работы.
Больше материала про лидера голосования.
- 4 Как строить работу в офисе. Больше материала
про лидера голосования.
- 5 Разбор самой частой проблемы на основе голосования.
- 6 Домашнее задание.



**Все вопросы и конкретные
ситуации пишите в чат.
Мы ответим на самые частые**





Ссылка на гугл-форму
для практической работы
на мастер-классе



Как работать с гугл-формой

Практическая работа на мастер-классе AdIndex

В течение 5 минут участвуйте в голосовании по вопросам 1 и 2. Эксперт построит занятие на основе ваших ответов.

Представьтесь, пожалуйста

Мой ответ

Вопрос 1. Какой формат выстраивания внутренних процессов кажется вам оптимальным?

- Когда сотрудники на удаленке
- Когда сотрудники в офисе

Вопрос 1

Вопрос 2. Какая проблема мешает вам в текущей организации работы?

- Сложно контролировать сотрудников.
- Тяжело вписаться в урезанный бюджет.
- Команда не вытягивает повышенную нагрузку.
- Сложно найти новых сотрудников.
- Внутренние процессы хаотичны и выходят из-под контроля.
- Сотрудники демотивированы, сложно их раскачать.
- Хромает тайм-менеджмент.
- В команде нарушена коммуникация, много конфликтов.
- Другое: _____

Спасибо за работу на мастер-классе!

Отправить

Вопрос 2

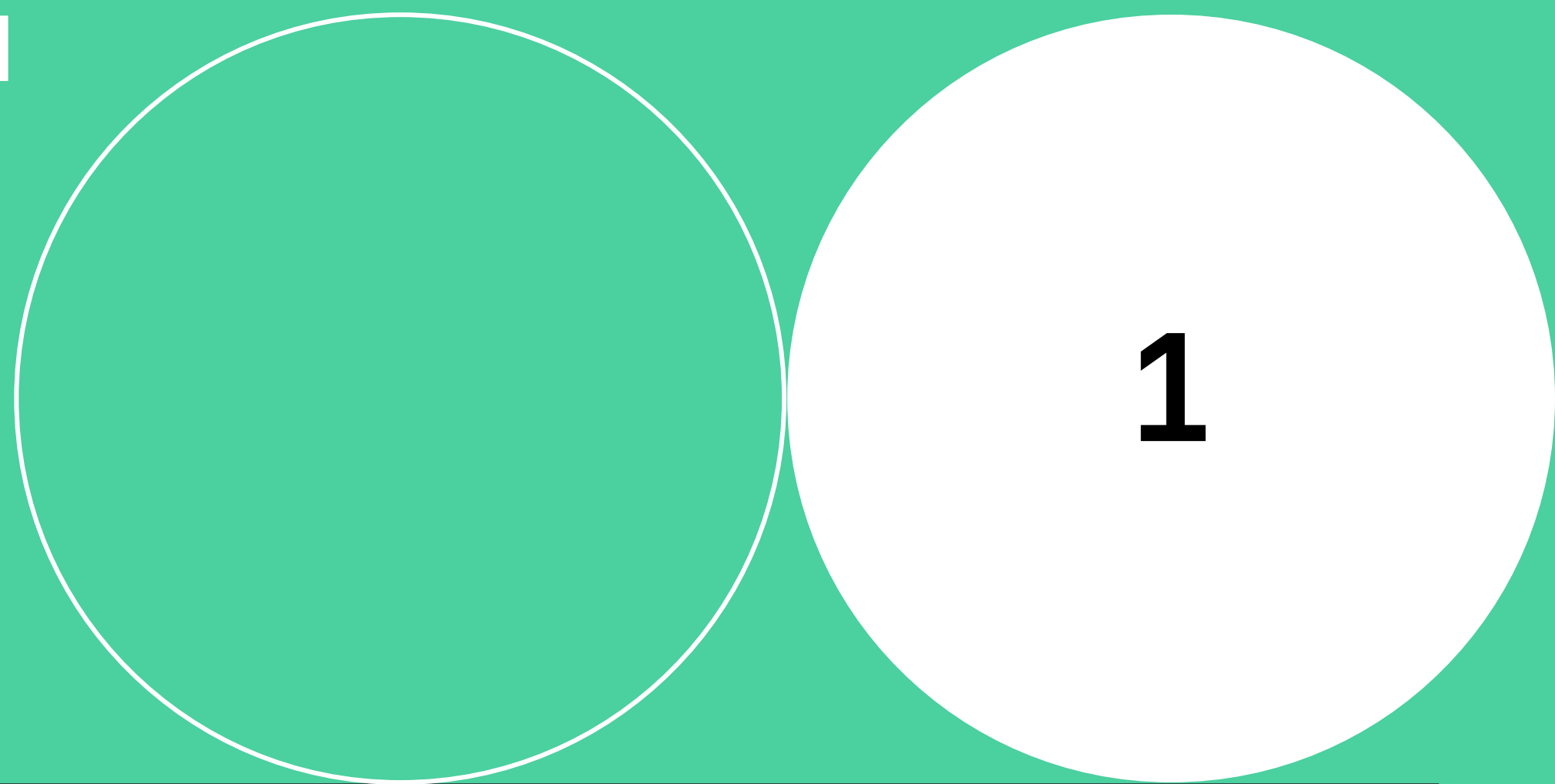


**В конце занятия вы получите ссылку
на бесплатный курс от Нетологии
«Digital для руководителя»**



Что происходит с рынком рекламы

И к каким проблемам
это привело



**У 80% агентств рекламодатели
сокращают бюджеты
на продвижение,
у 65% – отменили кампании**

Рекламный рынок сокращается. Даже выигранные тендеры не реализуются, запросов меньше, переговоры тяжелее. С июля снова появляется рост, но сейчас клиент жёстче спрашивает за каждый потраченный рубль.

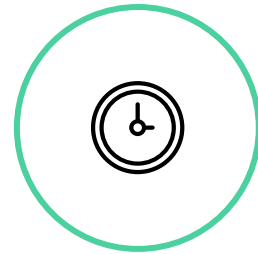
*по данным АКАР в апреле



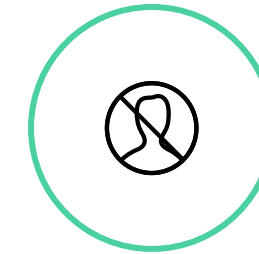
К каким проблемам в агентствах это привело



Рост числа проектов на одного проджект-менеджера



Рост времени на проект из-за увеличения нерекламных активностей



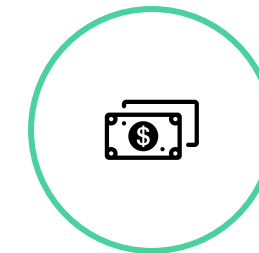
Вынужденные увольнения из-за отсутствия возможности нагрузить штат



Увеличенная нагрузка всей команды без роста заработной платы



Сокращение числа новых клиентов



Падение маржинальности проектов



**Какое следствие
на самом деле главное**



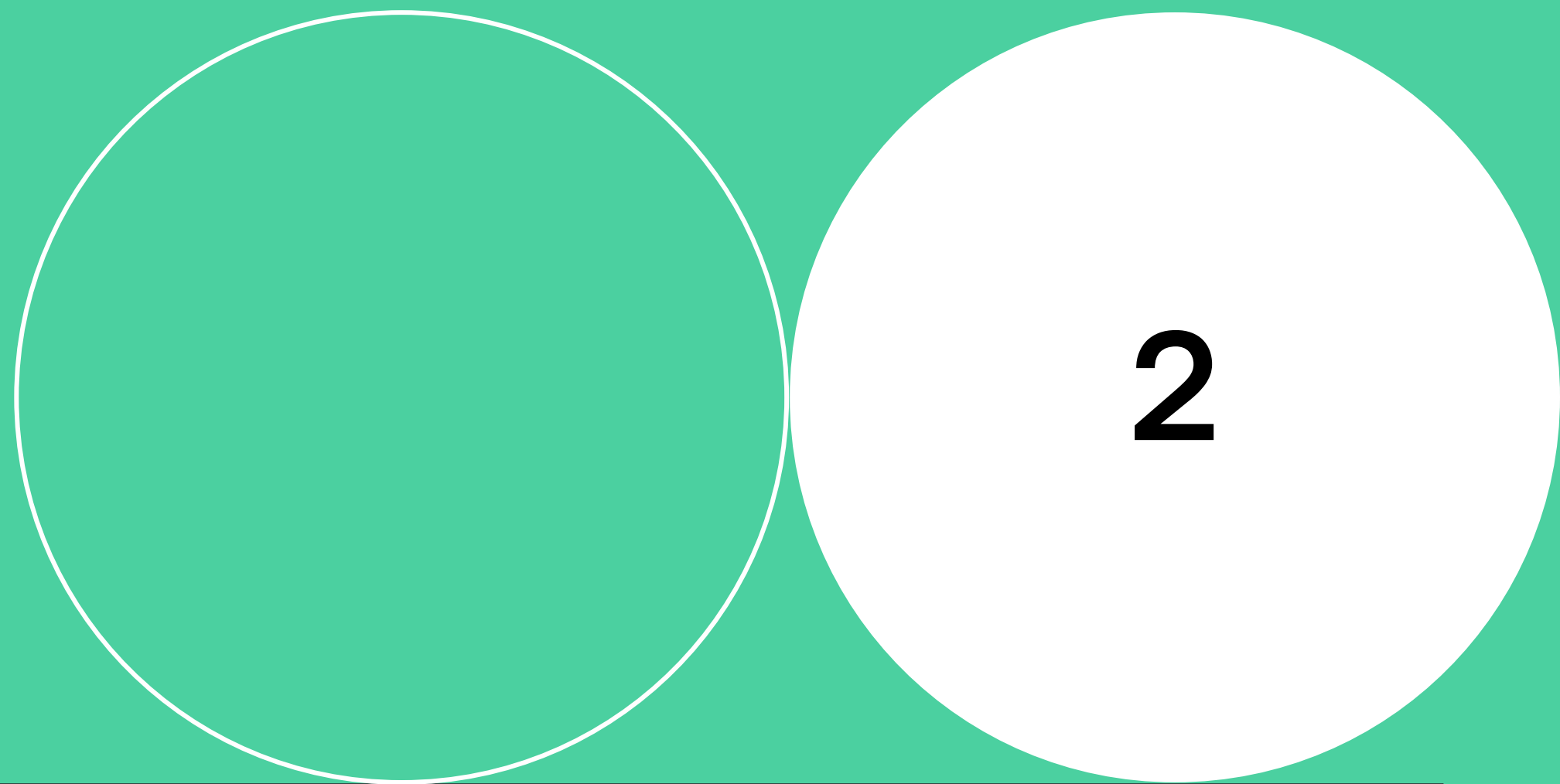
Вынужденная диджитализация

**Стало понятно,
что и на удалёнке
можно работать.**



Ответные действия компаний

Удалённка или офис



Голосование по вопросам 1 и 2:

- 1** Какой формат выстраивания внутренних процессов кажется вам оптимальным?
- 2** Какая проблема мешает вам в текущей организации работы?



Два варианта операционного управления в постпандемию: офис и удалёнка

Офис:

Все сотрудники штатные.

Минимум сотрудников
на попроектной работе.

Это даёт нам:

Более высокую утилизацию персонала.

Операционные косяки, например,
неправильное ТЗ, решаются быстрее.

Нет капитальных издержек на офис.



Два варианта операционного управления в постпандемию: офис и удалёнка

- Удалёнка:
- В офисе только управленческий состав, все остальные – удалёнщики.
- Большая часть сотрудников работает попроектно.
- Это даёт нам:
- Отсутствие капитальных издержек на офис.
- Сотрудники приглашаются только попроектно, нет малозагруженных людей.
- Операционные косяки, например, неправильное ТЗ, решаются дольше.

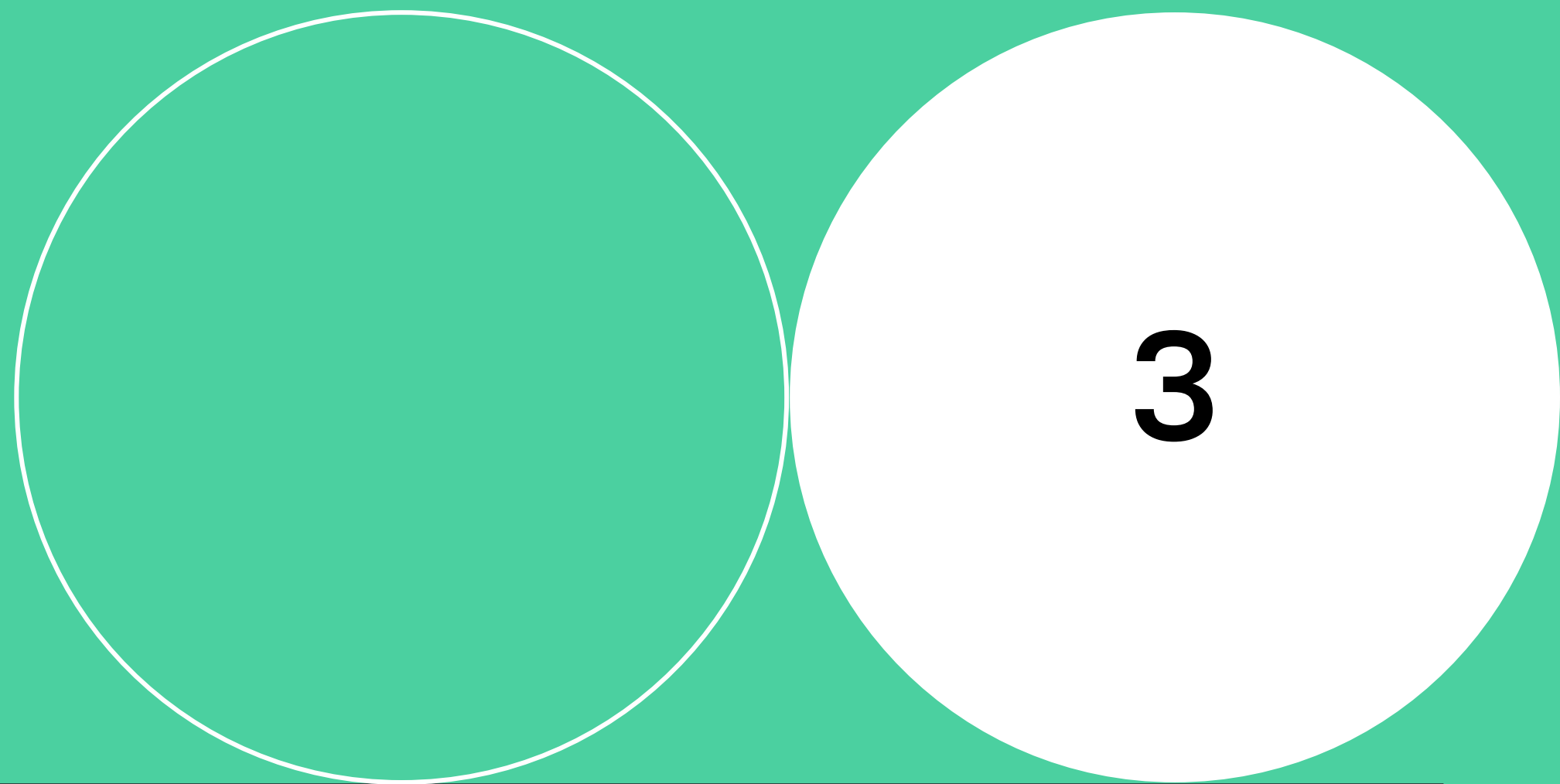


ИТОГИ ГОЛОСОВАНИЯ ПО ВОПРОСУ 1



Как строить работу на удалёнке

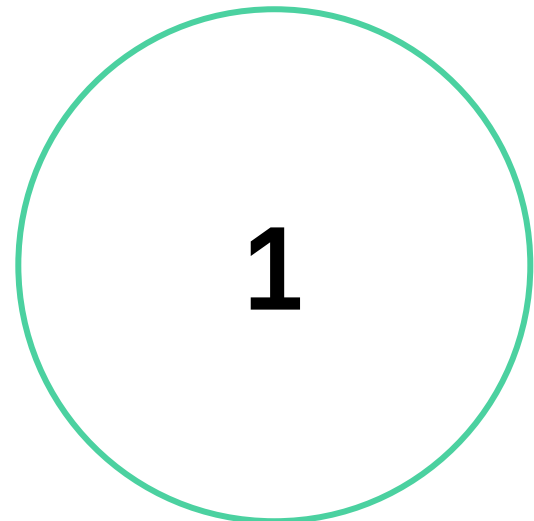
С чем надо работать
в первую очередь



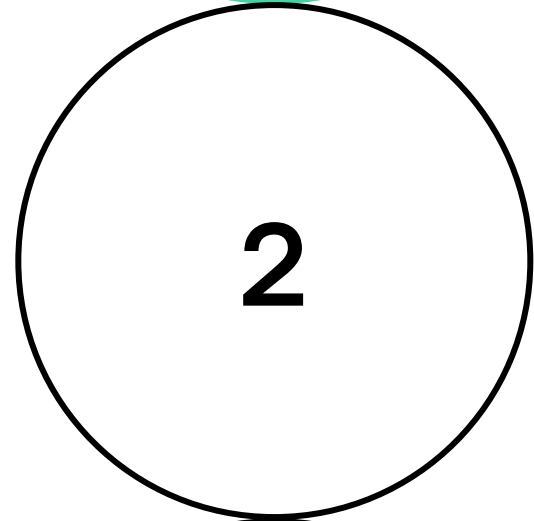
Удалёнка требует более проработанных стандартов



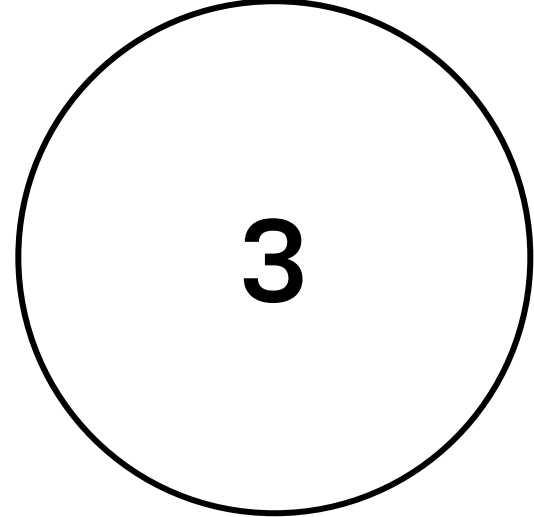
На удалёнке обращаем внимание на три вещи:



Оптимизация штата



Процессы



Мотивация



**Попроектный наём
сотрудников —
ключевой фактор
на удалёнке**

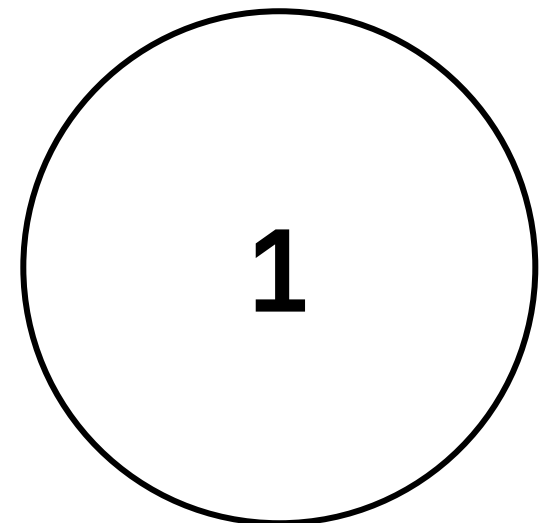


Нужна максимально большая база подрядчиков

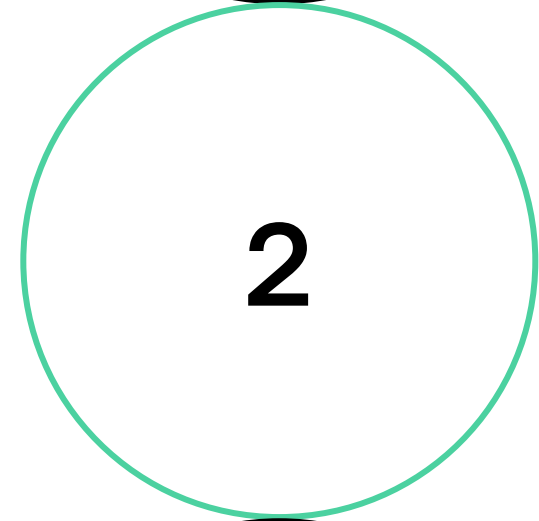
- Какие возможности появятся на попроектной работе:
- Не переплачиваем малозанятым сотрудникам;
- Постоянное расширение базы возможных сотрудников;
- Ведём общий чат подрядчиков и проводим среди них мини-тендер.



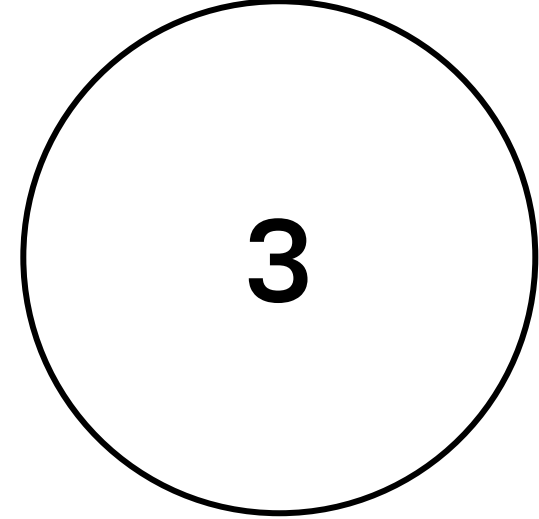
На удалёнке обращаем внимание на три вещи:



Оптимизация штата



Процессы

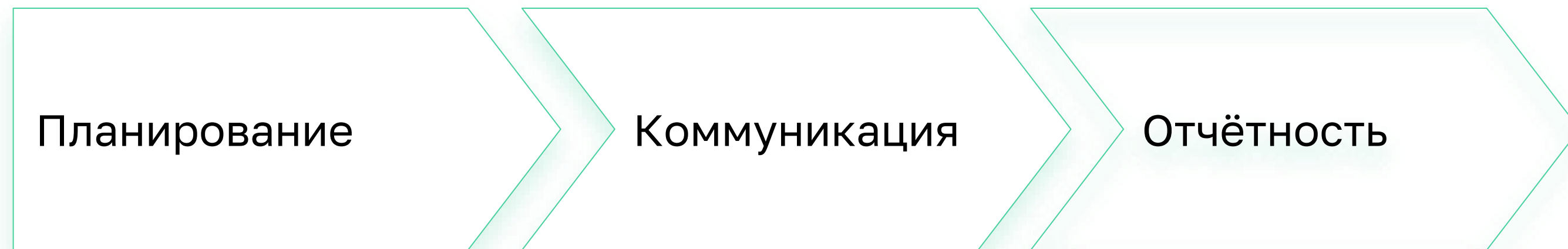


Мотивация



За счёт процессов мы достигаем прозрачности всего происходящего

Сотрудники и руководители чётко понимают, что и как нужно делать. Обязательно пропишите процессы для себя и сотрудников. В первую очередь надо описать три группы процессов:



Три группы процессов: планирование

1 Где вы фиксируете все запланированные задачи. Определите task-менеджер.

2 Как проходит планирование на разные периоды времени: на месяц/неделю/день. Для планов на месяц и неделю может быть полноценный созвон в Zoom, а для планов на неделю достаточно заполнить календарь. Важно проработать и прописать свои варианты.

3 К какому времени должны быть готовы планы. Например, планы на день необходимо подготовить к 10:00.



Три группы процессов: коммуникация

1

Опишите, где и какая коммуникация проходит. По каким вопросам нужно обращаться в чат, а по каким лучше созвониться. Не забывайте, что все важные вопросы лучше обсуждать в формате созвона, а не в чате.

2

Типовые совещания. Запланируйте типовые совещания на 2–4 недели вперёд и сразу выделите на это время в календарях всех участников. Это снизит возможность переноса.

3

Для каждого созвона готовьте повестку и добавляйте её в описание мероприятия в календаре.

4

Чётко пропишите правила коммуникации на созвонах.



Три группы процессов: отчётность

1 Как часто надо предоставлять отчёт.

Первое время обязательно требуйте отчёт по итогам каждого дня, чтобы понимать продуктивность каждого сотрудника.

2 Формат отчётности.

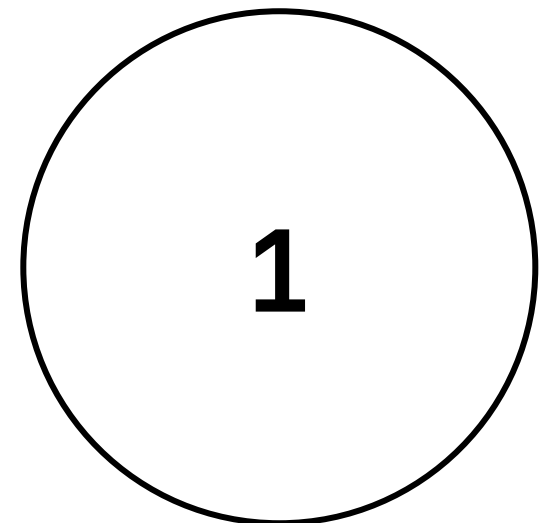
Предоставьте сотрудникам шаблон и пример хорошего отчёта. Это позволит не тратить ваше время и структурировать разрозненную информацию от подчинённых.

3 Где необходимо отчитываться.

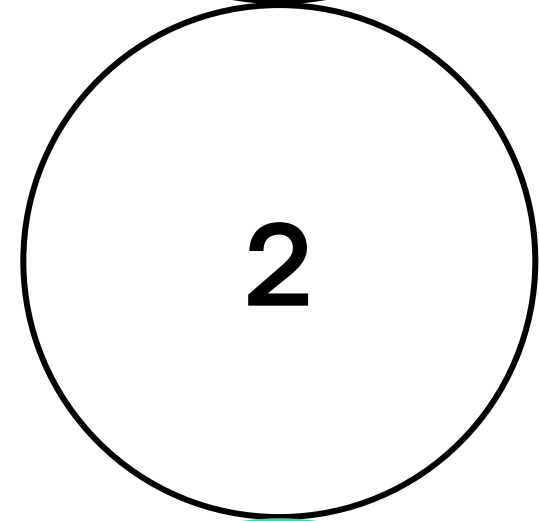
Укажите место в вашей IT-инфраструктуре, куда сотрудник должен присылать вам отчёт. И не просите отправлять отчёт в чат — это внесет хаос.



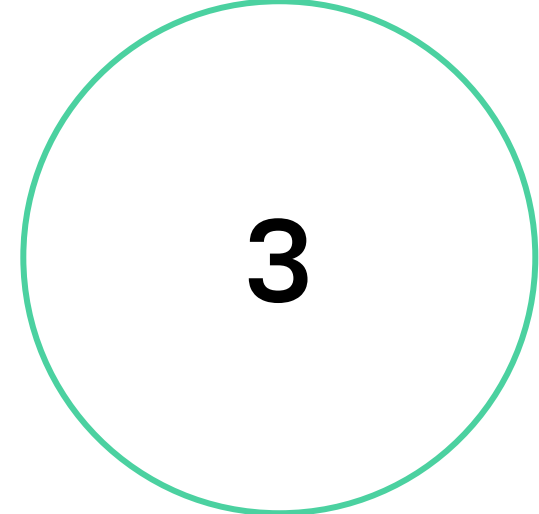
На удалёнке обращаем внимание на три вещи:



Оптимизация штата



Процессы



Мотивация



Мотивация на удалёнке – вовлечение сотрудников. Работаем с внутренними коммуникациями

Когда сотрудники не находятся физически в одном пространстве, обмен корпоративной информацией становится жизненно важным для сохранения позитивного эмоционального фона в коллективе.

Соблюдайте следующие правила:

- 1 Начните или продолжайте вести каналы внутренней коммуникации. Подойдет обычный канал в Telegram или рассылка по почте.
- 2 Пишите несколько раз в день, рассказывайте даже о не очень значимых событиях: успехи на проектах, персональные события сотрудников, нововведения и т.д.
- 3 Создайте единую базу для нововведений. Важно, чтобы в этой базе были только нововведения и ничего больше. Подойдет даже обычный Google Документ.
- 4 Внедряйте и поощряйте неформальное общение коллег: онлайн-зарядки по утрам, онлайн-бар вечером и т.д. Главное – иницируйте нерабочую коммуникацию. Ваши сотрудники уже начинают уставать от общения только с домашними, для поддержания их тонуса нужно искать форматы развлечений.

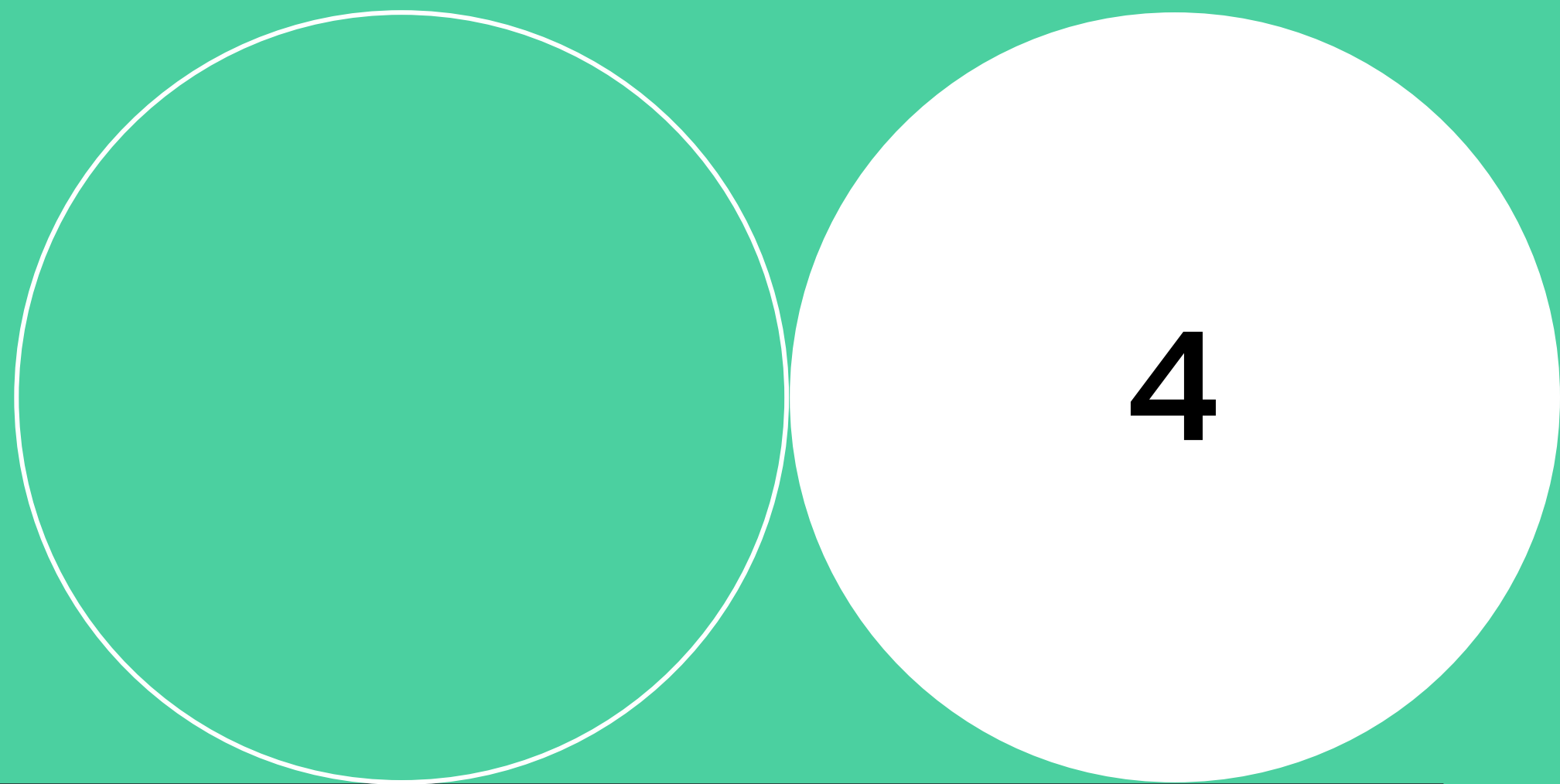


**5 минут на ваши
вопросы**



Как строить работу в офисе

С чем надо работать
в первую очередь



В офисе обращаем внимание на три вещи:

1

Оптимизация
штата

2

Процессы

3

Мотивация



Работа из офиса – способ повышения утилизации сотрудников



В офисе обращаем внимание на три вещи:

1

Оптимизация
штата

2

Процессы

3

Мотивация

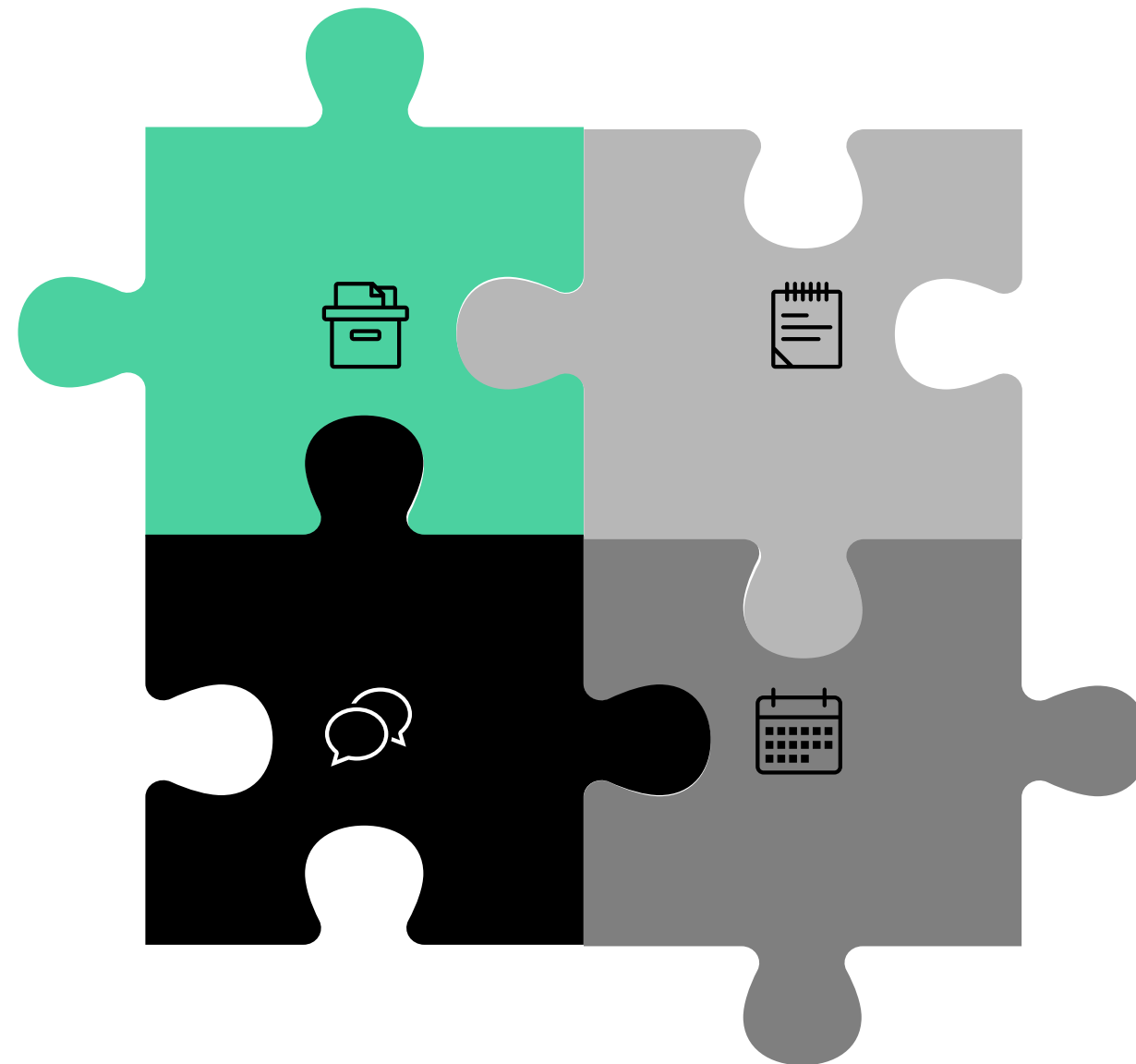


Для процессов внедряем IT-решения

Скорее всего, у вас уже есть все описанные инструменты. Важный момент – использовать их по максимуму. В вашей работе должен быть перечень инструментов для решения следующих задач:

Хранение данных.
База знаний.

Коммуникация.
Чаты и совещания.



Фиксация задачи.
Таск-менеджеры.

Планирование дня.
Календарь.



Таск-менеджеры. Как правильно контролировать задачи

Существует масса таск-менеджеров: Trello, Asana, Jira, Wrike и т.д. Обзоры на них можно найти в интернете. Для экономии бюджета всегда лучше использовать Trello, так как бесплатная версия позволяет добавлять любое количество участников. За остальные системы придется платить — цена зависит от числа участников.

- Несколько ключевых правил для использования таск-менеджера:
 - 1 Сотрудники должны обновлять задачи несколько раз в течение рабочего дня, а не один раз.
 - 2 Используйте канбан как основной формат визуализации. Так вы сможете всегда видеть, на каких этапах находятся разные задачи.
 - 3 Карточка должна отражать итоговый продукт, а не задачу. Делайте продукт «страница сайта», а все задачи для этого создавайте чек-листом внутри карточки. Это позволит не запутаться в большом количестве задач.
 - 4 Выбирайте одного исполнителя для задачи. Тогда вы сможете понимать, с кого требовать результат.



Чаты и совещания. Как общаться, чтобы не тратить на обсуждения полдня

Рабочее общение может быть оперативным для быстрого решения вопросов и стратегическим для решения долгосрочных вопросов.

- 1 **Оперативное общение.** Для этого используем чаты: Slack, Telegram, WhatsApp. В чатах делимся информацией, даём и запрашиваем быстрые статусы. Не злоупотребляйте чатами. Для каких вопросов НЕ нужно использовать чаты:
 - Запрос документов — для этого есть база знаний;
 - Обсуждение важных вопросов — для этого используем совещания;
 - Запрос статусов по продуктам — для этого смотрим в таск-менеджер.



Чаты и совещания. Как общаться, чтобы не тратить на обсуждения полдня

Рабочее общение может быть оперативным для быстрого решения вопросов и стратегическим для решения долгосрочных вопросов.

- 2 **Стратегическое общение.** Для этого используем совещания. Лучше всего очно. Перед каждым совещанием инициатор делает следующее:
 - Проставляет дату и время в календарь всем участникам заранее;
 - Готовит повестку и добавляет в календарь;
 - Готовит все необходимые файлы и приносит их на совещание.



База знаний. Где и как хранить данные

Вам необходимо облачное хранилище, куда все сотрудники смогут обратиться и получить нужные документы: сметы, проектную документацию, контакты контрагентов и т.д. Если у вас нет такого хранилища – срочно создавайте. Для этого можно использовать Google Диск. Несколько важных правил для работы с базой знаний:

- 1 Обновляйте базу знаний еженедельно.
- 2 Сделайте чек-лист как правильно обновлять базу знаний.
- 3 Раз в неделю проводите мини-презентацию – что нового появилось в базе знаний.
- 4 Собирайте обратную связь от сотрудников – удобно ли им использовать базу знаний.
- 5 Поощряйте сотрудников, когда они корректно добавляют данные. Даже словами :)



Календарь. Как планировать рабочий день

Крайне важно понимать, что каждый сотрудник делает в конкретный период. Для этого начинайте использовать календарь – это полезно для руководителей и сотрудников. Google Календарь – самое доступное решение. Несколько правил по ведению календаря:

- 1 Все в компании должны заполнять свой календарь.
- 2 Заполняйте календарь на весь рабочий день.
- 3 Заполняйте утром – начните с этого свой рабочий день.
- 4 Выделяйте время на разбор инбокса: 2–3 слота по 30 минут.
- 5 Вечером обсуждайте, что получилось и не получилось из запланированного.



В офисе обращаем внимание на три вещи:

1

Оптимизация
штата

2

Процессы

3

Мотивация



Как мотивировать персонал, если деньги на исходе

Используйте материальные инструменты, чтобы оптимизировать затраты на ФОТ и стимулировать вовлечение сотрудников:

1

Переводите сотрудников на сдельный формат работы. Откажитесь от оклада и привяжите выплату определённых процентов в моменты реализации продукции.

2

Заключите соглашение о намерениях, в котором указано, что сотрудник сможет претендовать на определённый процент дивидендов по истечении определённого срока. Формат подходит для удержания топ-менеджмента и ключевых сотрудников.



Как мотивировать персонал, если деньги на исходе

- Используйте нематериальные инструменты, если продаж нет или период кризиса затягивается:
- 1 Позволяйте сотрудникам пользоваться ресурсами организации для своих нужд: оборудование, помещение и т.д.
- 2 Отдавайте определённый объём собственной продукции для личного пользования или реализации.
- 3 Публично признавайте заслуги – продвигайте сотрудника на своих сайтах и блогах, отправляйте на выступления.
- 4 Договоритесь о повышении должности и оклада при выходе из кризиса, подтвердите это актом о намерениях.



Если сокращения не избежать, как сделать это максимально этично



Если сокращения не избежать, как сделать это максимально этично

Если сотрудника жалко терять:

Практика Alumni Club позволит быть бывшим сотрудникам лояльными до того момента, когда вы будете готовы выдать им новый оффер.

Практика Alumni по созданию сообщества выпускников или бывших сотрудников. Создайте группу в социальных сетях для всех сотрудников вашей компании, текущих или предыдущих, регулярно публикуйте контент, новости. Поддерживайте контакт с бывшими сотрудниками так, будто они все ещё работают в компании.

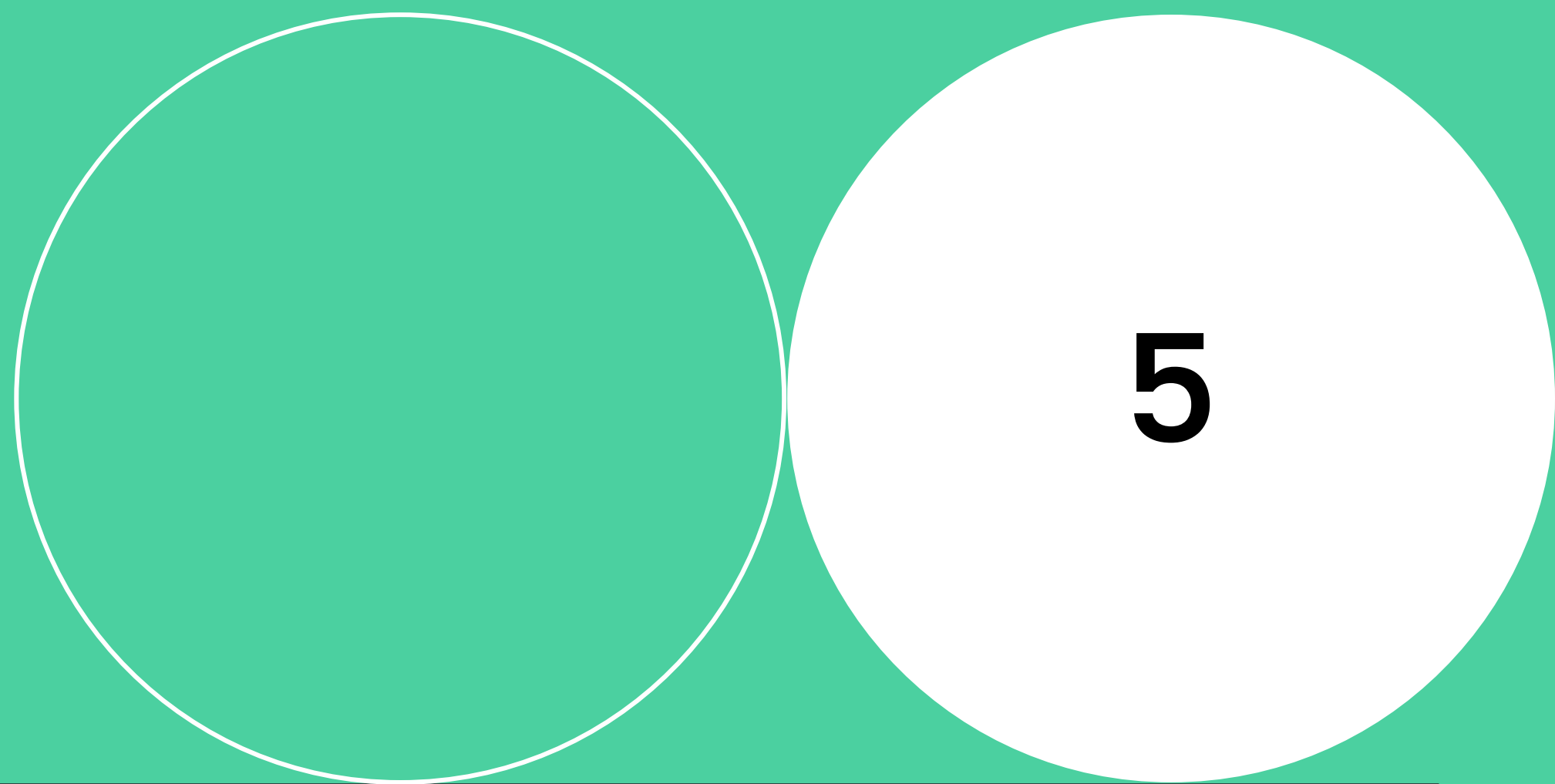


**5 минут на ваши
вопросы**



Разбор самой частой проблемы

По итогам голосования
в вопросе 2



ИТОГИ ГОЛОСОВАНИЯ ПО ВОПРОСУ 2

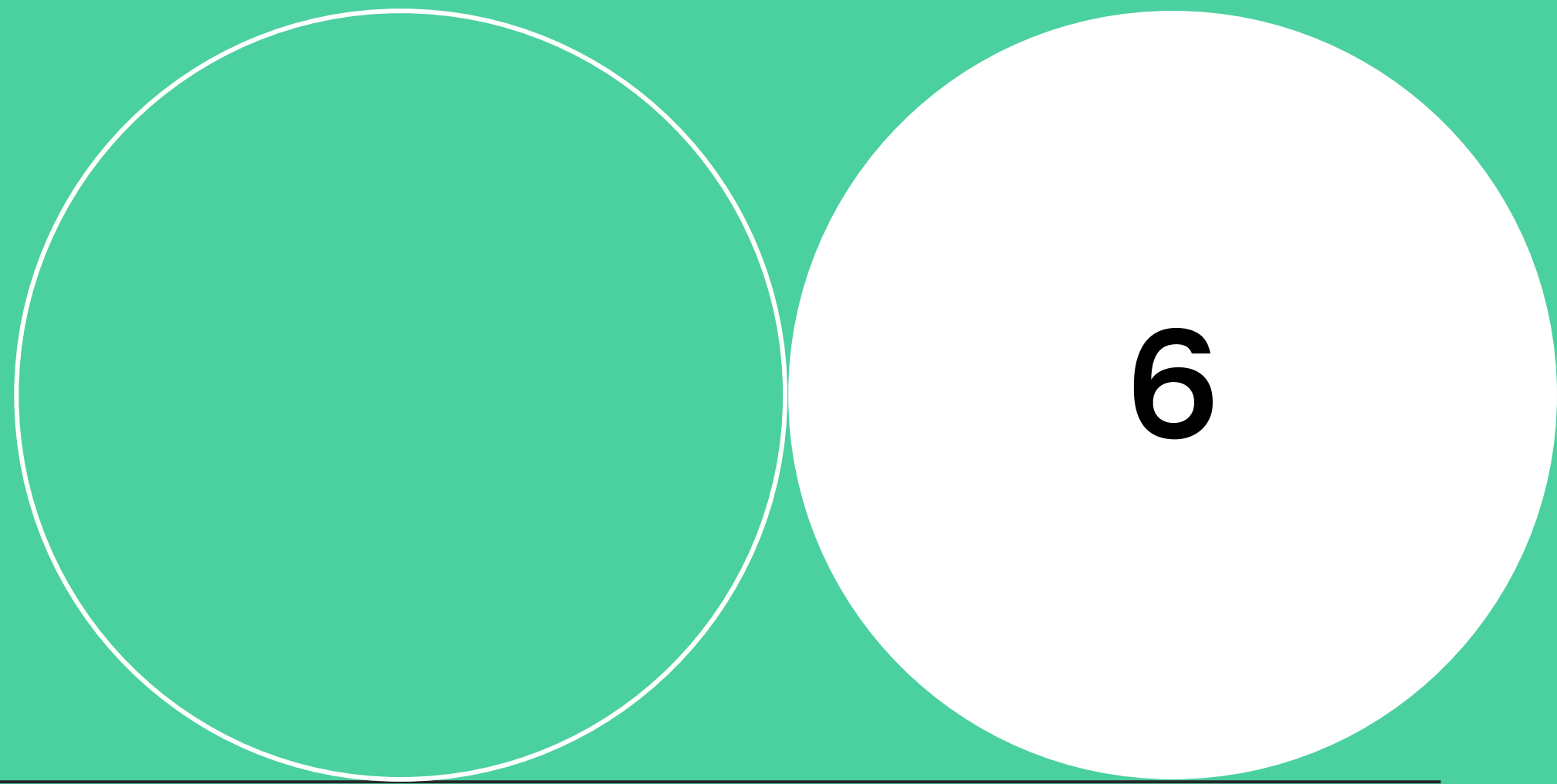


**Все остальные вопросы,
ситуации, проблемы разберем
на воркшопе 3 августа**



Домашнее задание

Как сделать первые шаги



**Забирайте по QR-коду чек-лист,
как пошагово внедрять инструменты.
Идите и делайте :-)**





Ссылка на бесплатный курс
«Digital для руководителя»
для участников AdIndex
от Нетологии



Ждём всех 3 августа на воркшопе

Александр Моисеев

Частный консультант по маркетингу и бизнес-процессам

Преподаватель в Нетологии



fb.com/aleksmoiseew

 **НЕТОЛОГИЯ**