An aerial photograph of three individuals on a rowing machine. The person at the top is wearing a black tank top and a black cap. The person in the middle is wearing a white t-shirt with a colorful graphic and black shorts. The person at the bottom is wearing a white long-sleeved shirt and black shorts. The machine is white and black, with pink and yellow accents on the oarlocks. The background is dark.

Антикризисный менеджмент

Гид для руководителей медиа

Антикризисный менеджмент: гид для руководителей медиа

Предлагаем вашему вниманию «Гид по антикризисному менеджменту», подготовленный по результатам «Школы антикризисного менеджмента», проведенной в конце 2020 года Институтом Развития Региональной Прессы (ИРРП, Украина) и шведским медиаинститутом Fojo (Университет имени Линнея).

В этом гиде собраны советы и примеры от опытных консультантов и практиков по организации работы, формированию и продвижению контента, удаленной работе в кризисные времена.

Мы надеемся, что эти советы и примеры будут полезны вам как во времена шторма, так и во времена штиля.

Удачи!

Ваши коллеги из медиаинститута Fojo и ИРРП

Фото на обложке: Josh Calabrese/Unsplash

Содержание

Организация работы медиа в кризисные времена	4
Технические и программные решения для организации дистанционной работы редакции	4
Как на карантине провести время продуктивно	8
Работа коммерческих служб медиа в условиях кризиса	9
Формирование и продвижение контента в условиях кризиса	12
Сервисы, в которых можно быстро создавать видео и графику для соцсетей	15
Менеджмент и работа редакции в условиях кризиса	17
Как организовать планирование в редакции	21

Организация работы медиа в кризисные времена



Галина Малишевская

Медиаменеджер, международный тренер, консультант по организационному развитию, управлению изменениями, монетизации. Работала в редакции газеты «Комсомольская правда» в Беларуси, руководила службой рекламы, была генеральным директором издательского дома «БелКП-ПРЕСС» (2008-2016). Академический директор первого белорусского медийного акселератора LaunchME, ментор медиа-инкубатора «Пресс-клуб».

ТЕХНИЧЕСКИЕ И ПРОГРАММНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ РЕДАКЦИИ

Удаленная работа на карантине требует отдельного подхода, поскольку журналисты эмоционально перегружены и частично дезориентированы. Из-за этого снижается мотивация и эффективность работы. По данным Harvard Business Review, основными причинами этого являются:

- длительное эмоциональное и экономическое давление;
- постоянный поток негативных новостей;
- потеря смысла работать лучше;
- отсутствие рабочего запала и удовольствия от коллективного результата;
- отсутствие благодарной обратной связи от клиентов, коллег и руководства;
- трудности с получением помощи и поддержки от друзей и старших коллег.

Преодоление этих трудностей лежит на плечах руководителя редакции - медиаменеджера. Он должен заботиться не только о выполнении рабочего плана, но и о том, как сохранить психологический комфорт в коллективе (кстати, ответственный медиаменеджер тратит на общение с командой около половины рабочего времени).

Как эффективно планировать свое время и расставлять приоритеты

Эффективно планировать работу помогает матрица Эйзенхауэра - способ расставлять приоритеты и определять порядок выполнения рабочих задач. Конечная цель этого метода - помочь отфильтровать второстепенные дела от важных решений и сосредоточиться на том, что действительно имеет значение.

Этот инструмент подходит тем, кто готов и способен оценивать важность своих задач и четко их классифицировать. Метод предполагает разделение задач и действий на четыре группы:

Срочные и важные

(преодоление кризиса; работа, невыполнение которой может привести к серьезным проблемам и недостижению целей; решение вопросов, которые могут привести к ухудшению уровня жизни, которые угрожают карьере или семейном благосостоянию; проблемы со здоровьем)

Важные, но не срочные

(выполнение текущих рабочих проектов; бытовые дела, связанные с материальной базой вашей семьи; подготовка к важным семейным праздникам; общение с родными; самообразование; профилактика заболеваний, спорт, здоровый образ жизни)

Срочные, но не важные

(некоторые звонки и встречи; внезапные бытовые проблемы; жесты вежливости людям, которые не являются близкими; просьбы знакомых в решении проблем, с которыми они могут справиться самостоятельно)

Несрочные и неважные

(сериалы; соцсети; разговоры по телефону; общение с токсичными людьми; некоторая рутинная работа; заморочки перфекциониста)

В исполнении важных задач медиаменеджерам помогут онлайн-платформы, благодаря которым обычные задачи превращаются в увлекательный вызов. Основное препятствие на пути к этому - нежелание вносить изменения в рабочие процессы и осваивать ранее неизвестные сервисы.

«Самый большой страх перед новыми платформами для человека, который успешно руководит редакцией и редакционными процессами, - страх показаться некомпетентным. Эти технологические вызовы выставляют нас слабаками, а выглядеть слабаком не хочется никому. Однако эти инструменты привлекают наших сотрудников к работе. Особенно молодых», - говорит Галина Малишевская.

Инструменты и платформы, которые помогут медиаменеджерам усовершенствовать работу онлайн

Эффективный медиаменеджер должен выполнять шесть функций: планировать, организовывать, координировать, контролировать, влиять, мотивировать. Делать все это поможет налаженная цифровая экосистема.

На этапе планирования онлайн-работы замечательными электронными помощниками будут такие площадки:



Jamboard - "умная" доска для упрощения командной работы посредством интеграции с Google-аккаунтом. Jamboard помогает фиксировать идеи - рисовать их онлайн, будто на традиционной доске. Благодаря этому сервису можно провести мозговой штурм и улучшить работу команды. Этот инструмент позволяет создавать и совместно работать над записями, а также вносить изменения в режиме реального времени. Главное преимущество Jamboard - синхронизация и сохранение в аккаунте Google всех созданных здесь материалов и документов. То есть у пользователя всегда будет доступ к своим идеям и мнениям, которые можно загрузить в формате PNG с Google-диска на любой возможной платформе.



Miro - виртуальная доска, которая поможет обсудить сложные идеи и предложения, спланировать и проконтролировать недельный или месячный план. Интерфейс доски англоязычный, но интуитивно понятен. Управлять ею удобно - можно передвигать нужные шаблоны и другие элементы мышкой. Miro позволяет создавать бесконечные доски, на которые можно загружать документы, таблицы, изображения, рисовать схемы и графики, создавать коллажи, писать пером или вводить текст с изменением шрифта, размера, цвета. Здесь также можно рисовать различные геометрические фигуры, а во всплывающем окне - изменять настройки цвета и толщины линий. Miro позволяет сохранять созданные доски как плакаты - в формате изображений, файлов pdf, загружать их как резервные копии, хранить на Google-диске. Также есть функция сохранения доски в виде презентации.



Padlet - виртуальная доска, на которой можно публиковать различные виды контента, а именно: текстовые, видео- и аудиозаписи; файлы в форматах doc, pdf, jpg, png; гиперссылки с непосредственно встроенного в онлайн-доску поисковика (можно распространять прямую ссылку на другую доску). Можно делать мгновенные фото - snap; добавлять сделанные вручную отметки; находить и обозначать точки на карте (в Padlet вмонтирован доступ к картам Google). Также в Padlet есть инструмент для записи видео с экрана, благодаря которому можно снять короткий ролик и сразу же разместить его на онлайн-доске. Кроме того, здесь можно не только публиковать информацию, но и взаимодействовать с контентом - ставить оценки, лайки и оставлять комментарии.

На этапе организации и контроля работы пригодятся такие онлайн-сервисы:

Slack - мессенджер для корпоративного общения, который собирает в одном окне обсуждения в общих темах (каналах), частных группах и личных сообщениях. Он имеет собственный хостинг, режим предварительного просмотра изображений и позволяет делать поиск среди сообщений. С помощью этого приложения вы не потеряете важную информацию.



Преимущества Slack: программа поддерживает интеграцию с почти сотней сторонних сервисов (Dropbox, Google Drive, GitHub, Google Docs, Google Hangouts, Twitter, Trello, MailChimp, Heroku, Jira); имеет несколько функций безопасности - все сообщения и файлы защищены шифрованием; имеет различные уровни доступа для каналов; пользователи могут создавать различные каналы (групповые чаты) и делать их общедоступными или частными.

Среди недостатков Slack - ограниченная история сообщений в бесплатном тарифном плане, а также то, что сообщение, которым более 14 дней, удаляются. К тому же пользователи должны оплачивать место для хранения файлов.

Trello - бесплатная многоплатформенная система управления проектами, которая помогает планировать и контролировать процесс выполнения заданий. Работать в ней интуитивно понятно, просто и интересно.



Для организации рабочего процесса здесь используют три элемента: карточки - конкретные задачи, например, «написать расследования об Окружном админсуде Киева»; списки (колонки) - своеобразные категории или группировки для карточек, можно сделать несколько списков: «Хочу сделать», «Сделаю на этой неделе», «Сделаю сегодня», «Выполнено»; доски - здесь визуально воспроизводятся все списки, задачи и прогресс их выполнения. Здесь можно увидеть общую картину проекта.

Trello можно синхронизировать с приложением Slack. Первый детализирует информацию, которая изложена во втором. Так медиаменеджер имеет возможность действеннее контролировать редакционные процессы.

На этапе коммуникации подойдут любые мессенджеры - Viber, Telegram, Facebook-messenger и тому подобное. Выполнять функцию влияния и мотивации помогут все упомянутые сервисы и инструменты. Они пригодятся, чтобы получать обратную связь от сотрудников, привлекать их к работе и главное - выполнять задачи, возложенные на них медиаменеджерам. Эти инструменты создадут понятные правила игры, сформируют регламенты и ритуалы для подчиненных, ведь беспорядок и путаница в редакции демотивируют людей. Они также помогут внедрить новые правила путем привлечения членов команды, а не административного навязывания.

КАК НА КАРАНТИНЕ ПРОВЕСТИ ВРЕМЯ ПРОДУКТИВНО - СОВЕТЫ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

Для того, чтобы работа команды была продуктивной и эффективной, Harvard Business Review советует придерживаться такого алгоритма работы (даже на карантине).

В понедельник - часовое совещание, на котором коллектив должен ответить на следующие вопросы:

- Чего мы достигли на прошлой неделе и чему научились?
- Что нам удалось, а что - нет?
- Как сделать так, чтобы больше не повторять эти ошибки (неудачи)?
- Какие наши планы на эту неделю?
- Кому и с какими задачами нужна помощь (посторонняя или от команды)?
- В каких сферах и с какими темами стоит поэкспериментировать, чтобы повысить производительность и действенность работы?
- Кто и за что отвечает?

Во вторник-четверг нужно провести хотя бы одну индивидуальную встречу (во время карантина - онлайн-разговор) с каждым членом команды. Эти обсуждения нужны, чтобы мотивировать своих сотрудников, помогать им решать сложные задачи. Также стоит провести групповую встречу с несколькими членами команды, которые работают над совместным проектом.

В пятницу сосредоточьтесь на анализе проблем и задач, стоящих перед вами, соберите и проанализируйте информацию о работе и развитии новых инициатив внутри организации.

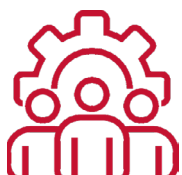
Стоит также учитывать: в зависимости от ситуации, медиаменеджер выполняет несколько ролей в организации. В частности:



Организатора: во время мозгового штурма в Miro или рабочего планирования в Jamboard, Padlet, Slack или на других электронных площадках.



Арбитра, посредника, консультанта: когда происходит что-то сложное - например, конфликт. Тогда медиаменеджер дает всем причастным возможность высказать свое мнение, а потом обсуждает, чтобы найти оптимальные варианты решения проблемы.



Игрока: заинтересованной стороны, которая поддерживает команду и вместе с ней ищет лучшие варианты решения проблемы или лучшие пути для достижения цели.

РАБОТА КОММЕРЧЕСКИХ СЛУЖБ МЕДИА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

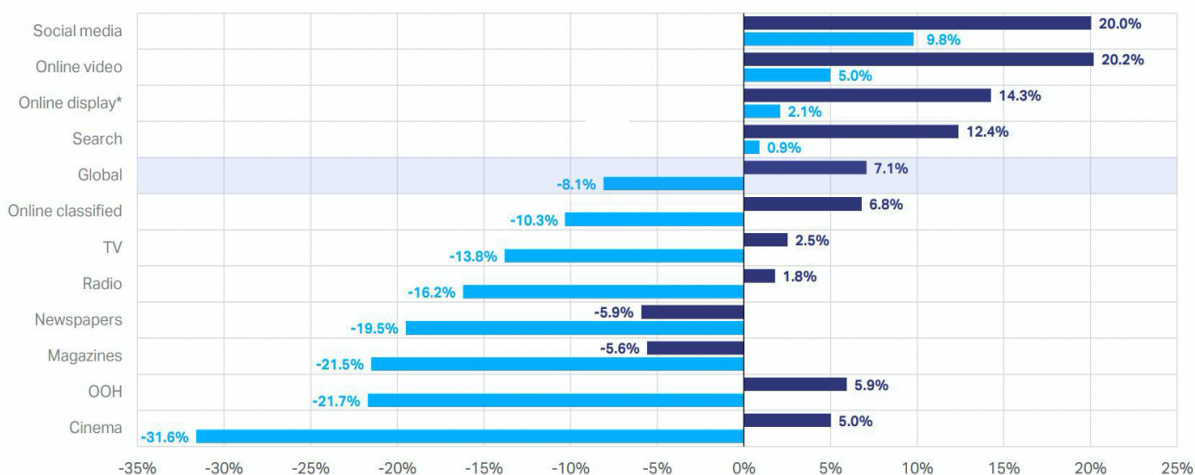
Пандемия COVID-19 болезненно ударила по бизнесу и как следствие - обвалила рынок рекламы:

WARC DATA Global Ad Trends, May 2020

12

Global, Year-on-year % change, US dollars, 2020

■ Pre-outbreak ■ Post-outbreak



Note: Data are net of discounts, include agency commission and exclude production costs. Online display includes social media and online video.

SOURCE: WARC Data, Adspend Database, International Ad Forecast

© Copyright WARC 2020. All rights reserved

Обычно в сложные времена медиаменеджер начинает «трясти» отдел рекламы. И это крайне неэффективный подход, ведь он загоняет команду в стресс и панику. В такой ситуации стоит сосредоточиться на решении проблемы - сократить расходы и пересмотреть маркетинговую стратегию. Об этом говорит тренер по вопросам менеджмента Галина Малишевская.

«Здесь главное не паниковать и помнить: во-первых, мы должны уменьшить расходы, но не зарплаты работникам, во-вторых - пересмотреть подход рекламного отдела к работе с рекламодателями, дать нашим маркетологам четкие цели и конкретные инструменты для работы», - подчеркивает Малишевская. Для этого медиаменеджер должен понимать, что происходит с рынком и чего от нас ожидают рекламодатели.

Рынок рекламы и кризис

Во все времена рекламному рынку и рекламодателям нужны три вещи:

- целевая аудитория, а именно - кто вы, кто вас читает и смотрит. Сначала собираем аудиторию, потом продаем ее рекламодателю.
- продажи здесь и сейчас. Особенно это касается работы с рекламодателями на локальном рынке: если национальный рынок рекламодателей еще думает о PR и социальной ответственности, то локальный - в основном о том, как остаться на плаву и не обанкротиться;
- PR и оригинальные проекты, чтобы на волне кризиса заявить о себе и захватить новый сегмент аудитории на рынке.

Монетизация и взаимодействие с рекламодателями в медиа обычно сводится к стандартной воронке продаж, а именно:



Собрать аудиторию и продавать трафик с помощью контекстной баннерной рекламы и автоматизированных рекламных сетей. Например, подключиться к системе programmatic. Это способ автоматизированного приобретения рекламы в интернете, при котором учитывают как реальную аудиторию на сайте, так и пожелания рекламодателя, какой аудитории показать его объявления.



Монетизировать целевую аудиторию с помощью обзоров, спецпроектов, рейтингов, аналитики и PR-материалов. Для этого необходимо разработать систему потребительских рубрик на сайте, которые вы будете регулярно наполнять и которые будут интересны для рекламодателей. Например, рубрика «Гурман» поможет привлечь рекламодателей из сферы ресторанного и фермерского бизнеса, «Красота и здоровье» - салоны красоты, спа-салоны, косметологические клиники, «Рейтинги», «Деловые новости» - вообще неисчерпаемый источник рекламодателей, а рубрика «Конкурсы» поможет привлечь рекламных партнеров.



Зарабатывать на сообществах в соцсетях и в оффлайне с помощью организации мероприятий, продаже брендированной продукции и сервисов.

Изображения: Reda, Muhammad Haq, Fasil on freeicons.io

Во время работы с рекламодателями стоит помнить - в наше время одного сайта недостаточно. Последние аналитические данные свидетельствуют: важным источником входа в интернете являются соцсети, поэтому их надо активно развивать. Сейчас для рекламодателей привлекательные YouTube и Instagram. Почему так? Потому что большинство пользователей интернета смотрят YouTube регулярно - около 40 минут в день. На просмотр одного ролика пользователь в среднем тратит 10 минут.

Также активно развивается Instagram, и соцсеть сохраняет тенденции роста. Там проводит свое время в основном молодая женская аудитория, которая охотно взаимодействует с рекламой. Кроме того, в Instagram, в отличие от Facebook, не точатся мировоззренческие битвы, которые отпугивают рекламодателей. Любая реклама не любит медийных скандалов. Она любит покой и эстетическую подачу.

Где искать рекламодателей

По данным внутренней статистики медийного агентства Admixer, наибольшее количество рекламодателей находится в таких сферах, как медицина, индустрия красоты, услуги, финансы, авто-мото, бытовая техника, алкоголь, розничная торговля, гигиена и бытовая химия, недвижимость. Самые «зажиточные» рекламодатели - производители продуктов, напитков, бытовой химии, продуктов для гигиены, производители медицинской продукции и алкоголя.

Активность отраслей по числу рекламодателей



Однако у каждого медиа (особенно если это локальное или нишевое СМИ) может быть свой рекламный рынок. Анализируя собственный рекламный рынок, обращайте внимание на рекламодателей, у которых:

- рыночный сектор растет, а прибыль предприятия - нет;
- растет рыночный сектор и прибыль предприятия;
- рыночный сектор падает, а прибыль предприятия растет (в этой ситуации также стоит исследовать, почему растет доход).

Формирование и продвижение контента в условиях кризиса



Любовь Багацкая

Специалистка по новым медиа, Engagement Editor digital-платформ телеканала «Настоящее Время» («Радио Свобода», Прага, Чехия). Бывшая Web/SMM-редактор программы «Схемы» (совместный проект «Радио Свободы» и канала «UA: Первый»). На «Радио Свобода» - с апреля 2014 года. Работала в общественном секторе, литературным редактором, культурным и книжным обозревателем.

Соцсети уже давно стали самостоятельными платформами, не стоит рассматривать их только как источник трафика. Здесь нужно балансировать различные форматы подачи информации. Например, делиться в соцсетях вашего медиа не только ссылками на сайт или YouTube, но и распространять фото и видео. То есть публиковать различные типы контента, которым ваши подписчики захотят поделиться на своих страницах. Когда аудитория распространяет материалы со страницы медиа на своих страницах, растут и ваши показатели - в том числе и трафик.

По словам Любви Багацкой, начинать работу в соцсетях нужно с тщательного изучения вашей целевой аудитории.

Параметры аудитории, которые важно знать: пол, возраст, образование, география, семейное положение (женат, холост, имеет детей), привычки, должность или профессия, уровень дохода, хобби и досуг, желания, страхи, проблемы и разочарования, что любит, чего не любит, планы на жизнь, цели и ценности, источники информации, проблемы, которые может решить ваша информация, какие эмоции она вызывает, с чем ассоциируется (возможно, повышает статус, позволяет чувствовать себя важным, умным и т.д.), проблемы - что беспокоит и волнует аудиторию в повседневной жизни.

Если вы - специализированное или профессиональное издание, то изучить свою аудиторию и ее нужды будет проще. Национальным или общеинформационным

медиа изучить свою аудиторию сложнее, поэтому таким СМИ стоит сегментировать ее на группы по интересам. Например, студенты, мамы, бизнесмены, пенсионеры и тому подобное. К каждой целевой группе нужно будет искать свой подход и обращаться к ней словами, которые ей близки.



Как взаимодействовать с аудиторией в Facebook

В Facebook зарегистрировано более трех миллиардов активных пользователей в мире. Эту соцсеть можно считать ведущей коммуникационной площадкой для медийщиков, которые способны предложить онлайн-сообществу действительно ценный контент.

Контент в Facebook можно разделить на четыре типа:

- **сообщение со встроенной ссылкой** - подводка со ссылкой на сайт или другую площадку (например, YouTube);
- **текстовый пост**;
- **сообщение с изображением** - фотография, графика, мэм, инфографика, фотоцитата, иллюстрация плюс подводка, которая раскрывает суть на изображении;
- **видео** - готовые сюжеты, их фрагменты, caption-видео, стримы (прямой эфир), «псевдопрямой» - эфир с короткими подводками, которые будут мотивировать аудиторию смотреть этот видео-контент.

В сообщениях с изображениями следует учитывать следующее: не стоит распространять иллюстрации без смысловой нагрузки. Изображение в таких постах - основной элемент, который должен заинтересовать пользователя, чтобы он глубже ознакомился с текстом.

Стримы полезны тем, что ваши подписчики сразу получают уведомления о трансляции. Это приводит их на вашу страницу. «Псевдопрямой» эфир (в Facebook он называется премьерой) - смесь видео и прямого эфира. То есть вы запускаете готовое видео как будто это прямой эфир. Так же, как и во время стрима, ваши подписчики получают уведомления о начале видеотрансляции. Единственное отличие «псевдопрямого» эфира от стрима в том, что видео создают до запуска, а не во время трансляции. Для развития страницы издания стоит использовать все четыре формата контента, поскольку они покрывают все запросы вашей аудитории.

При анализе статистики страницы следует учитывать: охват (reach - сколько людей увидели сообщение) и вовлечение (engagement - сколько раз люди отреагировали на пост: лайкнули, прокомментировали, развернули его, кликнули на изображение или на ссылку) важнее количества подписчиков страницы в Facebook.

Еще один показатель, на который стоит обращать внимание - уровень вовлеченности (engagement rate). Его вычисляют по формуле: вовлечение поста разделить на его охват и умножить на 100.

Например, если охват поста составляет 3913 пользователей, а количество реакций - 474, то вовлеченность составляет 12%. Эти данные также можно посмотреть в аналитике. Если вовлеченность меньше, чем 3%, активность пользователей считают низкой, необходимо менять подход к популяризации контента.

Уровень вовлеченности

$$\frac{\text{вовлечение поста}}{\text{охват}} \times 100$$



Как взаимодействовать с аудиторией в Instagram

Instagram - социальная сеть, которой пользуется преимущественно молодая аудитория. В мире зарегистрировано более миллиарда пользователей. Самые популярные виды контента в Instagram - фотографии, минутные видео, stories и блоги.

Форматы контента в Instagram:

- **Stories** - сюда можно добавлять как видео (15 секунд), так и снимки. Stories «живут» сутки, но если вы добавляете их через Facebook, то срок их существования можно уменьшить.
- **Карточки** - картинки в размерном соотношении 1x1. Это могут быть фотографии, новости, превью статьи, видео, графика, цитаты, карточки с кратким пересказом материала. Поскольку в Instagram нельзя распространять ссылки на сайт, краткое содержание материала можно передать в посте, объем которого ограничен 2200 знаками.
- **Видео продолжительностью 60 секунд**. Например, анонсы видеосюжетов. Ссылку на само видео можно разместить в шапке профиля («био»). Такие инструменты, как Linktree или Linkinbio, позволяют оставлять в описании более чем одну ссылку. Также с их помощью можно получить статистику переходов по этим ссылкам.
- **IGTV** - этот формат позволяет заливать в Instagram видео продолжительностью до 60 минут. Такие ролики удобно смотреть с мобильного. Кроме того, в этом формате можно добавлять не только вертикальные, но и горизонтальные видео.
- **Интерактивы в stories** - тесты, опросы, вопросы-ответы, голосования, обратный отсчет, викторины. Этот формат помогает повысить показатели взаимодействия пользователей с вашей страницей.



Как взаимодействовать с аудиторией в Telegram

Telegram - соцсеть, в которой зарегистрировались 200 миллионов пользователей в мире. Перед тем, как сделать страницу своей редакции, посмотрите, пользуется ли ваша целевая аудитория этим мессенджером.

Если вы решили завести и развивать Telegram, то сначала добавьте свой канал в <https://tgstat.ru/>. Этот ресурс позволит высчитывать популярность вашего канала.



Как взаимодействовать с аудиторией в Twitter

Twitter - соцсеть, где все пишут, но почти никто не читает. Сейчас в Twitter зарегистрировано 336 миллионов пользователей. Однако не стоит рассчитывать на трафик из этой соцсети. Здесь в основном «живут» политики, журналисты, правозащитники.

Однако Twitter можно использовать для других целей. Например, отслеживать тренды, создавать мгновенную ленту новостей и навигацию по хештегам, что позволяет понимать интересы активной части аудитории.

Действенный инструмент для использования Twitter - Tweetdeck. Это как пульт управления вселенной. Благодаря ему можно следить за десятками страниц одновременно. А также - планировать твиты.



Как взаимодействовать с аудиторией в TikTok

TikTok - соцсеть, ориентирована на видео-контент. Сейчас насчитывает более 500 000 000 пользователей в мире. Соцсетью пользуется очень молодая аудитория, но это еще и площадка, на которой играют по непонятным правилам. Например, вас могут очень легко заблокировать без объяснения причин. И апелляция ничего не решит. Легче будет создать новую учетную запись, чем восстановить заблокированную.

Учтите: чтобы развивать свое присутствие в TikTok, нужно иметь ресурс на съемку и монтаж видео-контента. И этим должен заниматься не один человек по полчаса в день. То есть эта соцсеть интересная и перспективная для медиа, но при условии, что есть ресурсы на работу с ней.

СЕРВИСЫ, В КОТОРЫХ МОЖНО БЫСТРО СОЗДАВАТЬ ВИДЕО И ГРАФИКУ ДЛЯ СОЦСЕТЕЙ

Простейшие и удобные сервисы для работы с видео



Quik - редактор, с помощью которого можно быстро создать видео (даже на мобильном телефоне). Quik не предлагает большого спектра возможностей для редактирования, однако имеет свои преимущества - сервис ищет ключевые моменты в вашем контенте и делает фокус на них в видео, автоматически накладывает видеозаписей эффекты и переходы. Здесь также есть возможность добавить любой трек из библиотеки видеозаписей сервиса. Кроме того, можно обрезать отдельные клипы, изменять скорость воспроизведения и добавлять текст.



Supa - российский сервис для создания видео на мобильном телефоне. Этот инструмент позволяет удобно и быстро резать, обрабатывать и монтировать видео. В конструкторе можно выбирать фон, настраивать анимацию и порядок появления различных видеофрагментов. При желании можно наложить музыку из коллекции предложенных записей.



Headliner - удобный англоязычный сервис для быстрого создания аудио- и видео-контента. Фактически это программа для монтажа видео онлайн.



InShot - простой сервис для работы с видео-контентом на телефоне. Это приложение позволяет миксовать видео и фото, накладывать текст, звуковые дорожки из собственной медиатеки или имеющихся записей. InShot можно было бы назвать идеальным по соотношению простоты и возможностей бесплатного функционала сервисом, если бы не очень ограниченная поддержка кириллических шрифтов. Несомненный плюс - отсутствие водяного знака даже в бесплатной версии.

Сервисы для работы с графикой



Photoshop - программа для редактирования цифровых фотографий и создания растровой графики. Имеет богатый инструментарий для создания и обработки изображений в высоком качестве, но для новичков это достаточно сложный инструмент, который требует времени на освоение.



Pixlr - бесплатный и простой в использовании редактор снимков, в котором даже не нужно создавать учетную запись. Имеет более двух миллионов комбинаций бесплатных эффектов, накладок и фильтров.



Canva - платформа графического дизайна, которая дает пользователям возможность создавать графики, презентации, афиши и другой визуальный контент для социальных сетей. Сервис предлагает большой банк изображений, шрифтов, шаблонов и иллюстраций. Есть возможность редактировать шаблоны, загружать собственные фотографии. Платформа бесплатная, но есть и платный расширенный функционал.



Piktochart - сервис для создания инфографики, который позволяет визуализировать скучную информацию с помощью нескольких кликов. Пользовательский редактор позволяет модифицировать цветные схемы и шрифты, вставлять предварительно загруженные графики и добавлять основные формы и изображения. Его шаблоны на базе сетки облегчают выравнивание графических элементов и изменяют размеры изображения пропорционально.



Google Charts - интерактивный веб-сервис, который создает графические диаграммы на основе предоставленной пользователем информации. Данные и спецификации форматирования вводятся в JavaScript, в ответ сервис «выдает» диаграммы.



Crello - бесплатный онлайн-редактор видео, изображений и анимации для соцсетей. В Crello есть доступ к более чем 30 тысячам шаблонов для популярных социальных сетей, блогов и маркетинговых форматов. Здесь есть как бесплатные, так и платные шаблоны.



ThingLink - онлайн-сервис, с помощью которого можно создавать мультимедийные плакаты, другими словами - интерактивные картинки с «маркерами». При наведении на маркер на экран может выводиться любой мультимедийный контент.



Giphy - онлайн-база данных и поисковая система, в которой пользователи могут искать анимированные GIF-файлы.

Менеджмент и работа редакции в условиях кризиса



Гайгусиз Гелдиев

Старший партнер консалтинговой компании Jnotics Media. Медиаменеджер с опытом управления независимыми украинскими телерадиовещателями. Успешно реализовал более 40 крупных медиапроектов от Великобритании до Афганистана и руководил командами из 400-500 человек. К его сфере компетенции относятся организационное развитие, стратегия, стейкхолдер-менеджмент, монетизация, продакшн.



Дарья Шевченко

Партнер консалтинговой компании Jnotics Media, медиаконсультант с фокусом на HR и управление командами, фандрайзинг и проектный менеджмент. В прошлом исполнительный продюсер агентства расследований «Слідство. Інфо», руководитель проекта по развитию журналистских расследований в Институте развития региональной прессы. Была исполнительным директором и соучредителем Media Development Foundation.

Удаленная работа стала вызовом для многих редакций. Среди самых больших проблем дистанционной работы называют вынужденный и неподготовленный переход к такому формату, необходимость быстро осваивать методы удаленной работы, утрата чувства коллектива, а значит - коммуникации и неформального общения, непонимание проблем коллектива, отсутствие мотивации. А еще - необходимость платить за аренду в то время, когда редакция работает дома.

В сфере найма мало что изменилось - мы продолжаем искать людей онлайн. Где публиковать объявления о вакансиях?

- ➔ медиаорганизации охотно распространяют вакансии редакций в соцсетях;
- ➔ профессиональные группы в Facebook тоже публикуют объявления;

- платные сервисы, но, чтобы поймать там кандидата, приходится перебирать горы резюме;
- группы в Telegram, созданные медийщиками или журналистами.

В объявлении пишите название организации, контактную информацию, обязанности и ожидания. Важен пункт о ценностях — это то, что привлекает и отсеивает людей. Обязательные пункты - о команде и преимуществах работы в организации. Когда описываете обязанности - описывайте не только требования по вакансии, но и организационные моменты: планирование съемок, навыки монтажа. Например, если вам нужно вести TikTok - указывайте, что именно должен делать сотрудник.

Пример объявления о вакансии «Видеограф/журналист»

Описание вакансии

Ответ на вопрос «Кто вы?»: история издания в одном предложении; ваша команда в одном предложении; ваши ценности в одном предложении; что вы предлагаете.

Вас/тебя ждут такие задания: Перечень обязанностей

[Редакционная работа в разных форматах]

- вместе с редактором / журналистом находить и разрабатывать темы для историй и реализовывать их;
- снимать репортажи и интервью;
- снимать стримы (суды, акции, митинги, заседания)

[Организационная работа]

- планировать съемки (находить и согласовывать локации, планировать привлечение съемочной техники и т.д., работать с освещением на локации)

Наш идеальный кандидат/ка:

[конкретные навыки, необходимые для работы]

- умеешь находить интересные истории;
- хорошо снимаешь (на камеры и фотоаппараты) и еще лучше монтируешь;
- знаешь основы работы с профессиональным съемочным светом;
- работаешь с Adobe Premiere или готов/-а очень быстро учиться;
- ...

[то, что вы цените в своих сотрудниках]

- креативный/-ая и ответственный/-ая;
- командный игрок;
- готов/-а учиться и развиваться вместе с нами.

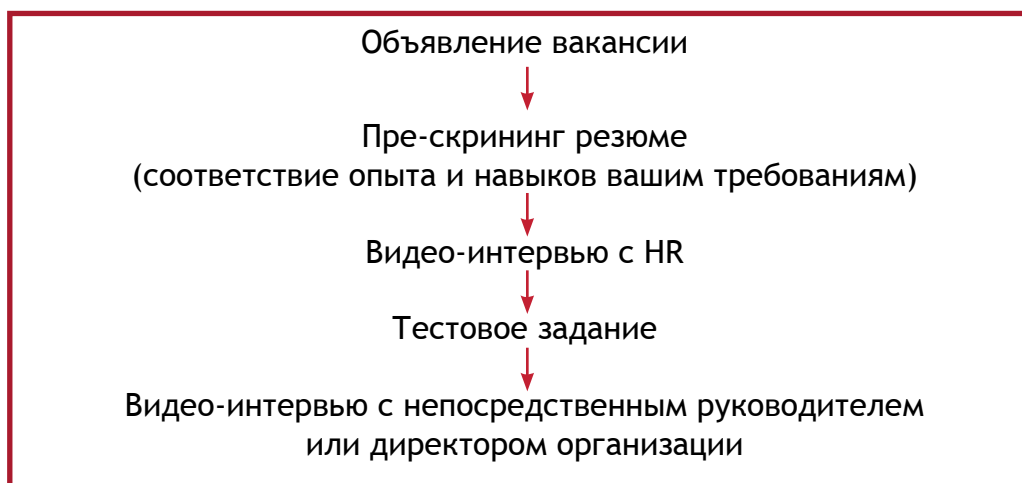
Если все сказанное выше - о тебе, а также ты разделяешь наши ценности, тогда присылай нам свое резюме на адрес [] с темой «Видеограф/журналист». И не забудь указать желаемый уровень заработной платы. Мы с нетерпением ждем нового члена команды!

Какие проблемы возникают с поиском людей и как их решать

- Нет бюджета для размещения вакансий - просим помочь партнеров;
- люди, которые нам нравятся, стоят дороже, чем мы можем платить - ищем варианты с частичной занятостью, более высокой должностью, индивидуальными условиями;
- люди, которые нам подходят профессионально, не подходят нам ценностно - в таком случае лучше продолжать поиски;
- подаются люди без опыта, но с завышенными ожиданиями по зарплате - или ищем дальше, или устраиваем программу стажировок и оставляем претендента, который показал лучшие результаты.

Найти «своих» людей в условиях удаленной работы вполне возможно: придерживайтесь алгоритма и выделяйте достаточно времени для коммуникации.

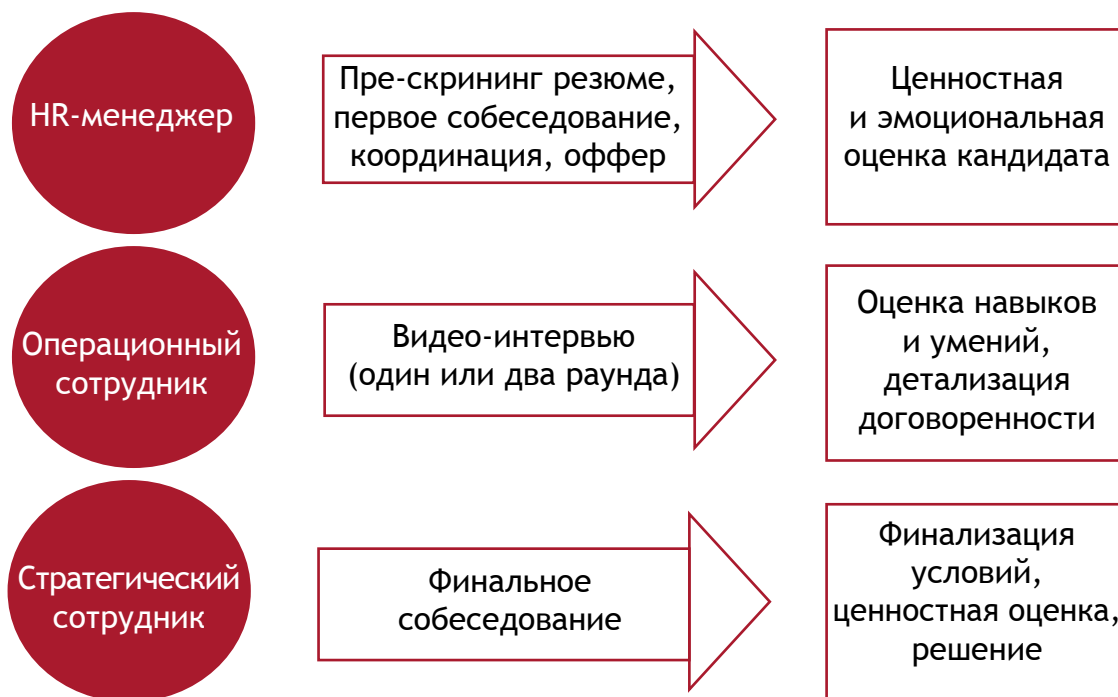
Алгоритм отбора на вакансию



Как проводить собеседование

Главный совет - задавайте вопросы, считывает невербальные знаки во время собеседования. При подготовке и проведении собеседования ставьте три группы вопросов:

- 1. Ценностные вопросы** (Какое ваше издание мечты? Что вы будете делать, если вам угрожают финансовыми санкциями за публикацию материала?).
- 2. Коммуникативные навыки/эмоциональный интеллект.** Вопросы этого блока показывают, каким будет сотрудник в работе. Попросите рассказать примеры случаев из опыта кандидата о том, как он убеждал руководителя, когда у них были разные взгляды на проблему. Или как говорить с человеком, который плохо идет на контакт. В идеале нужно использовать несколько каналов коммуникации, и лучшие показатели достигаются при сочетании трех-четырех подходов.
- 3. Профессиональные вопросы.** Попросите кандидата предложить несколько тем и указать, сколько времени ему потребуется на подготовку материала. Укажите в объявлении, что на собеседовании будете спрашивать о конкретных темах, которые кандидат может предложить изданию. Расплывчатая формулировка вроде «писать о культуре» не подходит.



Как проводить onboarding (введение в дела)

Onboarding - не только первый рабочий день, но и знакомство сотрудника с коллективом и введение в корпоративную культуру. «Onboarding особенно важен в условиях удаленной работы. Ведь раньше работник в первый день мог с кем-то поговорить, что-то услышать. А в условиях онлайн – это катастрофа, и новый человек растеряется, если в организации работают более 29 человек», - отмечает Дарья Шевченко.

Рецепт успешного onboarding онлайн:

- объясните структуру организации, особенно если она большая; поговорите о зонах ответственности, структуре и руководителях;
- подготовьте чек-лист со списком всех инструментов и документов - речь идет об админке сайта, Trello и так далее;
- подробно ознакомьте сотрудника с системой и процессом оценки, объясните, какие требования и критерии учитываются при начислении зарплаты;
- объясните структуру внутренних коммуникаций - речь идет о чатах и организации встреч;
- назначьте координатора onboarding - человека, который по запросу сможет помочь новому коллеге и ответить на вопрос или по меньшей мере разойдет с ним на обед.

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ПЛАНИРОВАНИЕ В РЕДАКЦИИ

Используйте трехуровневое планирование в редакции: годовой план, квартальные результаты и еженедельный прогресс.

«Годовой план поможет видеть большую картину, куда мы движемся всей командой, и на основе этого делать ежеквартальные планы», - говорит Дарья. Для организации работы в рамках квартала установите систему OKR (Objectives and Key Results - цели и ключевые результаты), позаимствованную у корпорации Intel.



Годовой план (для каждой функции):

- Организационная стратегия (на 3-5 лет) определяет годовой план и стратегические цели организации
- Над годовым планом совместно работает высшее и среднее руководство, а утверждает директор и члены правления (или наблюдательный совет)
- Используется для оценки работы организации



Квартальные OKRs:

- Годовые цели разбиваются на квартальные OKRs
- Над их созданием работают все команды, а утверждают руководители соответствующих направлений и директор
- Эффективность команды ежемесячно оценивает директор
- Используется для оценки руководителей команд



Доска в Trello (еженедельный прогресс):

- Индивидуальные задания, которые позволят достичь ежемесячных и квартальных OKRs
- Создает каждый сотрудник, а утверждает/контролирует руководитель
- Используется для оценки работы сотрудников.

Изображения: Raj Dev on freeicons.io

Метод OKR используют в современном менеджменте для управления проектам. Он позволяет синхронизировать командные и индивидуальные цели и обеспечить эффективный контроль над реализацией поставленных задач. **Формула OKR - конкретные цели, которые можно реализовать в определенный промежуток времени.**

OKR состоит из целей и ключевых результатов, которыми будет измеряться прогресс (два-три показателя на каждую цель - качественные и количественные - те, которые возможно замерить). Например, наша цель - вызвать восхищение у читателей. Также можно отметить характеристики этих пользователей. Ключевые результаты - от увеличения лояльной аудитории, среднего количества посещений, вовлеченности читателей, увеличение доли органического трафика до уменьшения текучести клиентов.

Все OKR делятся на долгосрочные (к примеру, развернуть сеть газет во всех районах области) и тактические (запустить раздел «Медицина»). Если на тактическом уровне что-то пропустить, то на следующий этап выходим уже с минусом. Для проверки прогресса рекомендуют проводить регулярные встречи.

Пример OKR

ЦЕЛЬ: достичь вовлеченность пользователей

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ:

- увеличить индекс потребительской лояльности (NPS или Net Promoter Score) до 52%;
- уменьшить текучесть/потерю клиентов до 1%;
- увеличить среднее количество посещений до 3,3 посещений в неделю на активного пользователя;
- увеличить долю органического (бесплатного) трафика до 80%;
- увеличить вовлеченность (пользователи, которые полностью заполнили профиль) до 75%.

Система материального стимулирования в бизнесе, как правило, связана с достижением ключевых показателей эффективности (key performance indicators, KPI). KPI ставят обычно каждому сотруднику персонально. Здесь следует ставить цели и отслеживать прогресс и действенность их достижения.

Рекомендации для отслеживания эффективности работы

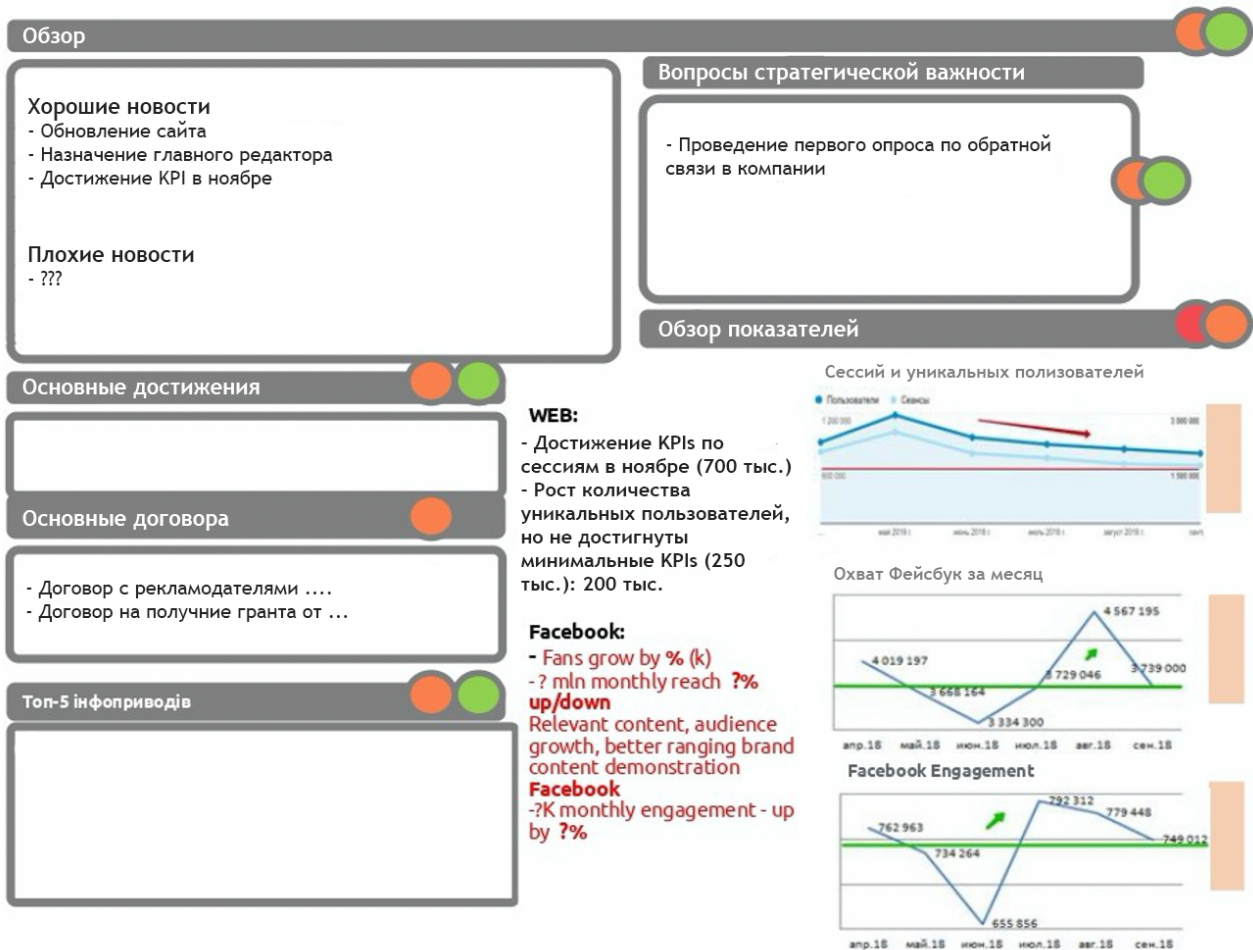
Используйте **timesheets**: каждый вид работы имеет свой код, и по итогам недели видно, чем занимался человек и сколько времени потратил; еще при помощи этого инструмента можно посчитать, сколько человеко-часов вы потратили на проект.

		12-Nov-21	13-Nov-21	14-Nov-21	15-Nov-21	16-Nov-21	17-Nov-21	19-Nov-21
Должность		Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Weekend	Monday
CEO	Марина	0.25 FNC001	PLN002		NGT001	NGT001		
		0.25 ACC001	PLN002			PLN002		
		0.25	FNC001	TRN001		PLN002		
		0.25		TRN001				
Главный редактор	Алексей	0.25 EDT001	PLN001	EDT001		EDT001		
		0.25 EDT001			INT002	EDT001		
		0.25	ACC001	TRN002		INF001		
		0.25 PLN001		TRN002	EDT001			
Редактор	Валентина	0.25	PLN001	INF001				
		0.25	PLN003	EDT001	INT001	PLN003		
		0.25		TRN002				
		0.25	CMR001	TRN002				
Журналист	Маргарита	0.25 NWS001	INT001		INT001			
		0.25 NWS001	INF001		EDT001			
		0.25 NWS001	NWS001	TRN002	NWS001			
		0.25 ANL001		TRN002	ANL001			
				CMR001				
				FCH001				
					PLN001			
					PLN002			
					PLN003			
					TRN001			
					TRN002			
					INT002			
					FNC001			
					ACC001			
					NGT001			

Код	Описание
INF001	Поиск информации
INT001	Проведение интервью
EDT001	Редактирование материала
NWS001	Работа с новостями
ANL001	Аналитические материалы
CMR001	Коммерческие материалы
FCH001	Факт-чекинг
PLN001	Планирование редакционной работы
PLN002	Стратегическое планирование
PLN003	Контент-планирование
TRN001	Проведение внутренних обучений
TRN002	Проведение внутренних обучений
INT002	Проведение собеседований
FNC001	Финансовые операции
ACC001	Бухгалтерия
NGT001	Проведение переговоров

Используйте dashboard («панель управления») для конкретизации и выделения приоритетных задач, основных показателей. Вместе с ростом приходит и большой объем показателей, за которым трудно уследить. Отмечайте цветами состояние решения: красный - критический уровень, зеленый - все хорошо.

PERFORMANCE DASHBOARD



Система оценки эффективности сотрудников

«Если у вас не будет системы оценки эффективности, вы всегда будете принимать решения на основе вашей последней эмоции. А это плохо, потому что в таком случае вы постоянно будете искать новых людей в свою организацию», - отмечает Дарья.

Люди

Контент

Количественные KPI

- Объем трафика
- KPI автора (например, количество подписчиков)

- Количество материалов
- Время на прочтение статьи
- Календарные метрики

Качественные KPI

- Вовлеченность
- Жизненные ценности
- Поведение читателей

- Качество прочтения
- Популярный контент
- Показатель проведенного времени

Формула качественной оценки эффективности:

- Определите критерии оценки - OKR и KPI.
- Установите правила и последствия оценивания.
- Давайте обратную связь. Например, регулярно проводите встречу с сотрудником.

Качественная система оценки эффективности = определены критерии оценки + правила и последствия оценивания + регулярная обратная связь + помощь в развитии и профессиональном росте.

Мотивация

X

Теория X - авторитарная, на основе принуждения и контроля («я сказал - ты сделал»). Организации, где так мотивируют сотрудников, сильно забюрократизированы, им сложно найти топ-менеджеров, которые быстро дадут результат.

Основные трудности: бюрократизация, инвестиции.
Фокус в роли менеджера: постановка задач, контроль.
Как это достигается: Стратегическое планирование, бюджетирование, процессы, мониторинг.

Y

Теория Y - руководство мотивирует персонал и контролирует не человека, а результат.

Основные трудности: Управление изменениями.
Фокус в роли менеджера: Лидерство, мотивация.
Как это достигается: Видение, каскадирование целей, организационная структура, люди и их компетенции.

Как использовать внутренние инструменты тимбилдинга в условиях дистанционной работы

- Проводите внутренние конкурсы среди сотрудников. Победитель получает награду - от отметки на аватарку до кубка.
- Практикуйте коммуникацию вне работы. Этот пункт требует осторожности - люди устали от Zoom. Один из наших чатов мы назвали «Карантинная кухня» - в нем сотрудники обсуждают нерабочие вопросы, а HR работает как психолог.
- Больше совместной работы. Младших сотрудников ставьте в «смычку» со старшими, затем меняйте состав пар и групп, проводите мозговые штурмы.
- Введите регулярную обратную связь - инструмент коммуникации, часть оценки работника. Заметьте, что обратная связь бывает с оценкой (положительной или отрицательной) или без нее. Не путайте «разбор полетов» с обратной связью. Последняя содержит вопросы: как мы можем повлиять на ситуацию, какой у нас план действий, цель, чем я могу помочь? После обратной связи сотрудник должен выйти не с оценкой «Оля, ты молодец», а с новым планом действий.
- Совет: если у вас более 20-30 сотрудников - стоит привлекать HR или распределить эти функции.

Прекращение сотрудничества

Решение завершить сотрудничество не должно быть эмоциональным - соберите максимальное количество мнений, примеры аналогичных ситуаций, проанализируйте успешность сотрудника по критериям оценки, определите проблемы и сформулируйте позицию по вопросу: «Хочу ли я продолжать работу с этим человеком?». Если да - то составьте план работы на месяц для сотрудника и на три - для топ-менеджеров.

При расторжении сотрудничества человек должен получить финальную обратную связь. К примеру: «К сожалению, нам не подходят твои темпы работы». Человек должен получить отзыв от всех, чье мнение хочет услышать. Обратная связь является основным мотивационным инструментом и предусматривает предоставление отдельному сотруднику или отделу максимально объективной информации об адекватности выполнения ими функциональных обязанностей.

Финальное собеседование

Последний этап при прекращении сотрудничества - финальное собеседование. Каждый человек - носитель большого объема информации, необходимой вашей компании для изменений и самосовершенствования. Exit interview («выходное интервью») проводят в любом случае: и если работник увольняется сам, и если вы его увольняете. На этом собеседовании обсуждается опыт сотрудника, изменение ролей в организации, взаимодействие с коллегами, личные выводы, возможности и форматы дальнейшего сотрудничества. Разговор позволит закончить совместную работу на позитивной ноте.