



ЛЮМОС 22

УТВЕРЖДЕНО
Глава компании Люмос 22 ИП Хохлов О.Г.

г. Москва 26 июня 2023 г.

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ

Должность: Генеральный директор

Цель Должности: Добиваться производства ЦКП всей компании, роста прибыльности и процветания компании, реализации стратегических планов за счет эффективной организации работы своих заместителей и руководителей направлений, правильной установки приоритетов, контроля выполнения программ и введения в действие стандартов качества.

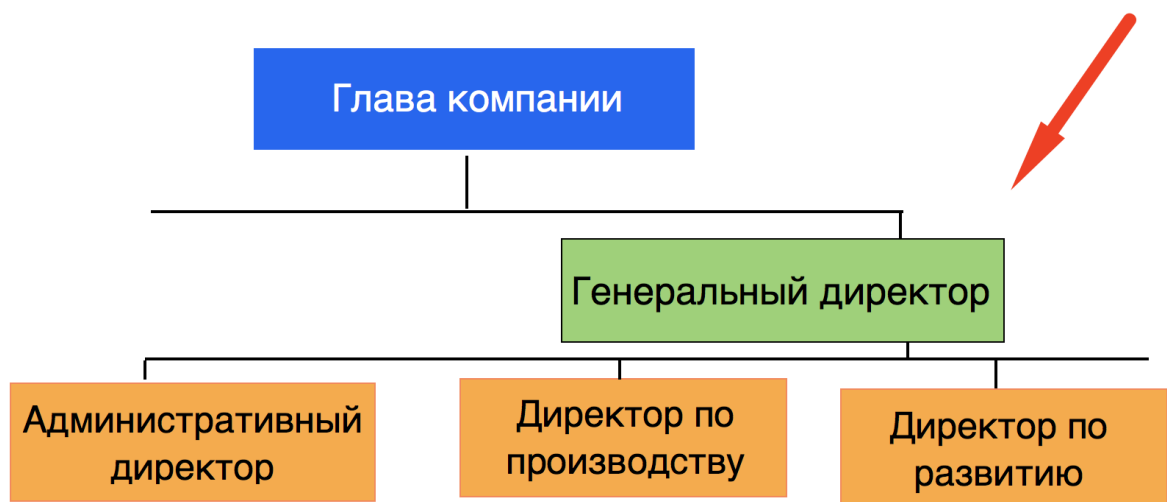
ЦКП: Успешно реализующая планы, развивающаяся и прибыльная компания.

Главная статистика: Чистая прибыль

Командные линии:

Сверху (кому подчиняется): Глава компании

Снизу (кто подчиняется): Административный директор, Директор по производству, Директор по развитию



ОБЯЗАННОСТИ

1. Реализовывать стратегические планы, согласованные с главой компании
2. Инспектировать деятельность: РНП, процессы, скорость потока частиц, использование инструментов управления
3. Планировать производство продуктов
4. Осуществлять координацию подразделений
5. Ставить цели, делать для этого дерево целей, декомпозицию, назначать ответственного, контролировать выполнение цели раз в неделю
6. Ставить на посты руководителей
7. Создавать прибыль
8. Обучать Руководителей
9. Запуск новых тренеров

КУДА НУЖНО СМОТРЕТЬ

1. Ценообразование: увеличение/уменьшение цены/ за продукты
2. Увеличение конверсий. Смотрим РНП по ключевым направлениям и ставим цели исполнителям по увеличению конверсий по отстающим показателям

За счет оферов, рассрочки, постоплаты, предоплаты и т.д

3. Увеличение выработки - повышение эффективности сотрудников/обучение
4. Масштабирование: новые каналы трафика, новые темы курсов, генерация нового контента для соц сетей
5. Уменьшение расходов структура затрат
6. Оптимизация бизнес процессов
7. Добавление новых продуктов (премиум, подписки, вводные и т.п.)
8. Решения в области финансов юнит экономика, фин модель, рентабельность
9. Мотивационные решения: бонусы с продаж от экономии, за лиды
10. Поставить правильных людей на правильные места
11. Решения как улучшить сервис, предоставление продуктов
12. Высвобождение своего времени

Планировать деятельность и контролировать выполнение планов

1. Готовиться к сессии стратегического планирования, подводить итоги прошлого периода (анализировать результаты выполнения программ прошлого стратегического плана, рассматривать ситуации, с которыми справились, и ситуации, с которыми справиться не удалось), составлять стратегический план, организовывать всех ответственных за реализацию стратегического плана на написание необходимых программ и проектов для его реализации.
2. Организовывать эффективную работу компании, для этого проводить сессии тактического планирования (СТП). Во время такой сессии для каждого департамента руководители составляют программы развития, одобряют их у заместителей и ГД. Например, для департамента №2 может быть внедрена система клиентоориентирования, для развития департамента №3 внедрена новая система учета, для работы пятого департамента разработаны стандарты качества для выборочного контроля, а для шестого департамента может быть разработана программа по созданию отношений с большим количеством партнеров. Такие действия могут вывести работу каждого отделения на новый уровень.
3. Контролировать через Исполнительный совет (ИС) И Рекомендательный совет (РС) выполнение одобренных программ развития департаментов и программ, необходимых для реализации стратегического плана. Получать еженедельные доклады, какие задачи из программ выполнены, какие будут сделаны в ближайшее время и какие не выполнены, с указанием в установленной форме причины, почему не выполнены, и новых сроков.
4. Обеспечить, чтобы у каждого департамента компании были тактические планы, такие как бюджет компании, производственный план, план по найму, по продвижению и по продажам, план по обучению, план по PR. Планы должны быть составлены минимум на пять недель, хорошо — на квартал, очень хорошо — на полгода, оптимально — на год.
5. Контролировать реализацию маркетинговой кампании в рамках отдельной еженедельной координации на 10-15 минут, в рамках которой рассматривать отчеты о результатах маркетинговых кампаний, данные о том, в каком состоянии воронка дохода, как движется выполнение маркетинговой программы в целом, нужно ли ее изменить. Например, есть план продвижения основного продукта компании, разработана воронка продаж и поставлена квота по продажам. Теперь необходимо прописать программу по достижению желаемой квоты по продажам, в которой учитывается работа второго и шестого отделений. В программе отражаются данные, какая должна быть база клиентов, с каким количеством клиентов необходимо пообщаться, чтобы пополнить базу, сколько заинтересованных в продукте компании клиентов необходимо передать во второе отделение и т.д. Маркетинговая программа может быть написана на год, полгода или два года - это зависит от цикла продаж.
6. Контролировать план и факт продаж на ежедневных координациях с заместителями и на исполнительных советах. ГД получает от ЗАВ и ЗТВ данные по плановым и фактическим показателям продаж, а также план и факт по доходу. В конце недели, на исполнительном совете, ГД смотрит на фактические показатели продаж и дохода, а

также получает планы по продажам и по доходу на 3-4 недели вперед (идеальная картина). Генеральный директор сопоставляет фактические показатели продаж и дохода со средними показателями планов продаж и дохода на неделю, с общим планом на год, с точкой безубыточности. Также ГД смотрит, есть ли дефицит дохода и как его не допустить.

Готовить к одобрению политики и контролировать соблюдение одобренных

1. Собирать проверенные на практике успешные действия и ошибки, составлять на основе этого опыта политики, способствующие повышению производства, передавать на одобрение в 21 офис. Владелец заверяет одобренные политики подписью и передает директору на исполнение. После чего ГД передает их в секцию должностных папок для распространения в соответствии с кодом распределения. Таким образом должностные папки пополняются новыми инструкциями.
2. Корректировать существующие политики, поддерживая их в актуальном состоянии. К политикам могут относиться инструкции по планированию производства, по оформлению финансовых отчетов, по использованию оборудования, по работе с жалобами, по тому, как оформлять пресс-релизы, что входит в представительский пакет, который мы передаем партнерам, как должен выглядеть представитель компании на публичных мероприятиях, правила оформления писем, рекламных сообщений, и т.п. Эти политики могут быть инициированы и составлены как отдельными сотрудниками департамента, так и самим ГД.
3. Добиваться, чтобы одобренные политики, как административные (общего характера), так и специфические (для работы отделений) выполнялись соответствующими сотрудниками.
4. Создавать и контролировать стандарты работы всей компании, контролировать стандарты производства продукта. Стандарты производства продукта компании создает владелец, задача директора осуществлять контроль их выполнения. А стандарты работы всей компании создает директор. К ним относятся: работа инструментов управления, работа каждого из отделений, то, какой должна быть команда, какое количество сотрудников должно быть в штате, в каком помещении должна находиться компания и т.д. ГД издает эти стандарты, одобряет их у владельца и контролирует выполнение.
5. С целью контроля всех одобренных политик и описанных в них стандартов проводить ежедневные инспекции. Инспекции должны происходить спонтанно в любое время, в любом подразделении. ГД может поинтересоваться, как у них дела, дать подтверждения успехам и заслугам, иногда можно сделать замечание. Такие инспекции дают понимание, чем заняты сотрудники, позволяют директору получить лояльность сотрудников и повысить авторитет, инспекции дисциплинируют сотрудников компании.

Поддерживать высокое производство

1. Находить и устранять узкие места в процессе работы компании, которые препятствуют высокому производству. Узкими местами могут быть как плохо

работающие функции, так и неработающие функции. Например, компания не предоставляет вводные услуги, и в компании сложный процесс продажи основной услуги, это приводит к проблеме недостаточного количества подогретых клиентов, из-за чего продавцы тратят большую часть своего времени на то, чтобы завоевать доверие клиентов. ГД обсуждает варианты вводных услуг с ответственным за стратегический маркетинг в 21 офисе. Когда принято решение о том, какие вводные услуги будем запускать, ГД поручает заместителю по развитию (в его отсутствие РД6) составить программу по их запуску, одобряет, затем контролирует ее выполнение. Результатом выполнения этой программы будет устраненное узкое место.

2. Помогать своим заместителям повышать производительность их департаментов с помощью ведения дневников формул состояний, обеспечивать правильное применение ими формул состояний, и выполнение задач, соответствующих формулам.
3. Определять приоритеты в деятельности отделений в тактических и оперативных планах.
4. Создавать вдохновляющие игры, поощряющие высокое производство и реализацию стратегии.
5. Проводить регулярные координации.
6. Проводить утренние координации с подчиненными. Задача утренних координаций — согласовать действия департаментов друг с другом на текущий день. Координации можно проводить утром или вечером, накануне следующего дня. Заместители отчитываются директору по прошедшему дню и предоставляют планы на этот день, указывают основные квоты на этот день и дают отчеты по выполнению квот прошедшего дня. ГД корректирует планы и одобряет их, подводит итог координации, говорит свои ожидания, дает распоряжения.
7. Проводить исполнительные советы. Исполнительный совет — еженедельная координация ГД и его заместителей, исполнительный совет координирует свои действия с владельцем, от которого получает планы, замыслы планов, пожелания. На исполнительном совете принимаются решения об увольнении сотрудников, о том, какие реорганизации можно провести в компании, как нужно изменить директиву ФП, чтобы распределение денег увеличило производство продукта. Исполнительный совет проходит сразу после рекомендательного совета, на нем ГД и его заместители просматривают планы, отчеты и статистики.
8. Одобрять директиву финансового планирования и бюджетов по департаментам в рамках исполнительного совета. Директива финансового планирования — документ, который дает для ГД полную картину того, какое положение дел в области финансов в компании, благодаря директиве у директора есть возможность инспектировать область финансов. Для того, чтобы исполнительный директор мог эффективно пользоваться директивой, он должен уметь ее создавать сам. Благодаря директиве финансового планирования ГД видит, получается ли у компании на этой неделе покрыть затраты в программе финансового планирования № 1 или нет. Директор не допускает, благодаря долгосрочному планированию, ситуации с дефицитом дохода.
9. Проводить советы по качеству. Цель советов по качеству — найти решения для устранения крупных отклонений в компании. Например, совет по качеству проводится в случаях, если есть отклонения в качестве продукта, при низкой компетентности сотрудников, низком уровне дохода, большой дебиторской задолженности и т.п. Советы по качеству проводятся не более 1 раза в месяц, участники советов по качеству определяются в зависимости от темы совета.

Поддерживать высокую этику в компании

1. Продвигать цели и замыслы компании при каждой удобной возможности, индивидуально и на общих мероприятиях, таких как общее собрание персонала, любые праздники, обучающие семинары.
2. Поощрять высокое производство вниманием, и игнорировать низкое производство во время общих мероприятий, таких как общее собрание персонала, любые праздники, обучающие семинары.
3. Выращивать руководителей и заместителей из существующих сотрудников, прояснять функции и продукты своим непосредственным подчиненным раз в полгода, и при изменении функций. Это необходимо делать для того, чтобы обязанности РД не выполнял директор, чтобы директор не был “размазан” по оргсхеме и качественно выполнял свои функции. Чтобы вырастить руководителя, необходимо написать, какими качествами должен обладать руководитель определенной области, какие продукты у него должны быть, написать программу постановки на пост руководителя, рассчитанную на определенный срок. Эти данные необходимо предоставить сотруднику для выполнения. До выполнения программы постановки на пост сотрудник обозначается исполняющим обязанности руководителя.
4. Поддерживать неформальное общение с ключевыми сотрудниками, интересоваться их делами, усиливать их, давая им подтверждения, помогая им самостоятельно найти решения возникающих сложностей.
5. Поздравлять ключевых клиентов и партнеров с праздниками. Таких клиентов и партнеров немного, но это способствует тому, что с компанией продолжают сотрудничать.
6. Проводить обучающие семинары для сотрудников. Например, необходимо ознакомить сотрудников с новой политикой, массово откорректировать сотрудников, донести нововведения или поделиться полученными на внешнем обучении данными.
7. Обучаться самому. Обучение помогает ГД подняться над рутинной работой в компании, директор становится более эффективным и компетентным. Учиться, в среднем, лучше 5-7 часов в неделю. Обучение — это чтение книг, статей, прохождение курсов, прослушивание аудиокниг, посещение семинаров, конференций, получение опыта от других директоров и предпринимателей на бизнес-встречах, изучение успешного опыта на специализированных интернет-порталах и т.д. ГД должен смотреть, как изученное можно применить в компании. Благодаря обучению ГД может сэкономить деньги компании, принимая более оптимальные решения, повысить компетентность сотрудников, прочитав для них семинар. Благодаря обучению у директора появляется больше инструментов для решения различного вида сложностей.
8. Увольнять и нанимать ключевых сотрудников. Ключевые сотрудники — это заместители ГД и очень редкие специалисты в своей области. Если ключевой сотрудник не достигает определенных показателей и не выполняет квоты, принимается решение его уволить, в этом случае с ним общается ГД. Задача директора понять, почему ключевой сотрудник работает плохо. Директор берет факты у РД1, но еще и обязательно общается с сотрудником сам, чтобы выяснить его точку зрения. Также ГД общается с сотрудниками, которых нанимают на ключевые должности. ГД это делает перед испытательным сроком и в самом конце испытательного срока.

9. Поддерживать авторитет владельца. ГД должен поддерживать авторитет владельца в безупречном состоянии — если он слышит, что кто-то из сотрудников плохо отзывается о владельце, подрывает его авторитет и результаты, сомневается во владельце или другими способами влияет негативно на имидж и авторитет владельца, ГД сразу применяет жесткий градиент воздействия на этого сотрудника — делает строгое замечание и т.п.

ПРИОРИТЕТЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Начать проводить спонтанные инспекции работы компании.
2. Найти самое узкое место в работе компании.
3. Убедиться, что у компании есть стратегия, в основе которой находится решение самого узкого места компании. Если нет, проявить инициативу и потребовать, чтобы ответственный за стратегическое планирование в 21 офисе организовал сессию стратегического планирования.
4. Добиться, чтобы в каждом департаменте появились производственные планы на 5 недель минимум.
5. Создать игру, вдохновляющую на высокое производство, в области, которая является узким местом компании.
6. Вести дневник состояний в департаментах, которое является самым узким местом в организации.
7. Выйти из рекомендательного совета, для этого делегировать должность руководителя отделения.
8. Если нет заместителей, то назначить помощников заместителей, и начать их выращивать.
9. Начать проводить регулярные ИС (исполнительный совет) с помощниками заместителей (или с ЗАМами, когда они есть).
10. Начать проводить регулярные собрания персонала.
11. Начать проводить совет по качеству.
12. Пересмотреть все политики и обновить их при необходимости.
13. Запустить игру по сбору успешных действий и ошибок, написанию политик.
14. Ввести регулярные проверки на знание политик, и инспекции на их соблюдение.

Глава компании Люмос 22 ИП Хохлов О.Г.

