

Профиль должности «Исполнительный директор» (ИД)

Ключевые показатели эффективности (необходимо определить целевые значения по приросту КПЭ на период)

- ▶ Финансы
 - Рентабельность холдинга
 - Выполнение операционного бюджета: БДДР и БДДС
 - Выполнение инвестиционного бюджета: БДДР и БДДС
 - Финансовая устойчивость (соотношение собственного и заемного капитала)
- ▶ Маркетинг
 - Узнаваемость бренда
 - Доля рынка
- ▶ Уровень системы корпоративного управления
 - Уровень зависимости от персонала
 - Уровень аттестации персонала
 - Уровень мотивации персонала
 - Уровень бесперебойной работы ключевых бизнес-процессов

Задачи/Точки роста КПЭ (необходимо прописать точнее после определения целевых значений по приросту КПЭ)

1. Продукт
2. Управленческая команда
3. Персонал
4. Развитие производственных мощностей, технологий
5. Продвижение
6. Стратегический маркетинг
7. Доля рынка дилеров
8. Системное управление

Функции

Стратегическое управление

- ▶ Управляет стоимостью каждого бизнес-направления
- ▶ Вырабатывает стратегические альтернативы и выносит их для обсуждения на Совете директоров
- ▶ Управляет процессом разработки и реализации стратегии
- ▶ Долгосрочное планирование (3 – 5 лет), Фин модель (3 – 5 лет)

Тактическое управление

- ▶ Управляет процессом годового планирования. Выстраивает годового финансовую модель, инвестиционный и операционный бюджет согласно ранее утвержденной стратегии. Защищает бюджет на Совете директоров.
- ▶ Организует процесс тактического годового планирования всех направлений компаний. Связывает показатели между всеми подразделениями и планы по их достижению. Балансирует показатели между бизнес-направлениями.
- ▶ Выстраивает горизонтальное взаимодействие между подразделениями
- ▶ Принимает решения на основании анализа показателей
- ▶ Разрабатывает и корректирует ключевые регламенты и бизнес-процессы.
- ▶ Находит во внешней среде лучшие практики работы и внедряет их в работу компании
- ▶ Управляет проектами развития компании
- ▶ Внедряет корпоративную культуру, правильные традиции в работу компании

Оперативное управление командой руководителей высшего звена

- ▶ Выстраивание командного взаимодействия между топ-менеджеров
- ▶ Планирование. Анализирует показатели и результаты выполнения поставленных задач. Согласовывает с руководителями направлений плановые показатели, формирует совместно с руководителями направлений оперативные планы. Помогает расставлять приоритеты.
- ▶ Контроль. Контролирует достижение показателей, выполнение регламентов, выполнение поставленных задач. Собирает обратную связь с ключевых партнеров компании.
- ▶ Развитие. Проводит оценку руководителей на соответствие их текущему и перспективному профилю должности. Совместно с руководителями формирует программу их персонального развития. Управляет продвижением по программе развития руководителей. Формирует кадровый резерв исполнительных директоров.
- ▶ Мотивация. Создает системы материальной мотивации для руководителей. Поддерживает высокий уровень работоспособности, вовлеченности и лояльности руководителей. Формирует целевые ценности и эффективные модели мышления руководителей.
- ▶ Подбор. Организует процесс подбора руководителей высшего звена. Проводит финальные собеседования. Контролирует прохождение испытательного срока и дает оценку по его итогам
- ▶ Адаптация. Управляет процессом эффективной адаптации новых руководителей высшего звена.

Взаимодействие с советом директоров:

- ▶ Предоставляет всю необходимую информацию о деятельности компании
- ▶ Дает обратную связь по стратегии развития компании
- ▶ Повышает уровень прозрачности системы корпоративного управления для совета директоров
- ▶ Способствует эффективному проведению внутренних аудитов со стороны совета директоров
- ▶ Отчитывается по итогам работы компании (квартально)
- ▶ Привлекает членов совета директоров к решению сложных тактических задач

Исполнение:

- ▶ Ведет переговоры с ключевыми партнерами компании

Полномочия

- ▶ Финансовая модель, операционный и инвестиционный бюджет. Готовит и защищает финансовую модель, операционный и инвестиционный бюджет компании.
- ▶ Крупные сделки. Выносит на согласование с советом директоров сделки свыше 500 000 рублей
- ▶ Назначения и увольнения руководителей высшего звена. Согласовывает с советом директоров назначения и увольнения руководителей высшего звена.
- ▶ Стратегические партнеры. Согласовывает политику работы со стратегическими партнерами компании. Первое лицо на переговорах. Условия: Готовит. Защищает. Реализует.

Ответственность

- ▶ Несет личную солидарную материальную ответственность по итогам инвентаризаций, выявленных хищений и злоупотреблений в компании
- ▶ За управленческие решения, которые повлекли к падению бизнес-показателей
- ▶ За неисполнение своих функций и несоответствие профилю компетентности, предусмотренных настоящей должностной инструкцией - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации
- ▶ За неисполнение (ненадлежащее исполнение) поручений совета директоров в рамках - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации
- ▶ За совершенные в процессе осуществления своей трудовой деятельности правонарушения - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации
- ▶ За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации
- ▶ За создание отрицательного имиджа Компании в глазах партнеров, клиентов сторонних организаций (неэтичность поведения, необязательность, непорядочность)
- ▶ За несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка, корпоративных регламентов, корпоративных принципов, трудовой дисциплины

Портрет сотрудника

Управленческие компетенции (стратегия):

- ▶ Стратегическое мышление
- ▶ Предпринимательское мышление
- ▶ (1) Системное мышление
- ▶ Прогнозирование. Оценка возможностей и рисков. Внесение изменений в работу системы на основании прогнозов для достижения планов.
- ▶ Анализ внешней среды. Способен добывать, анализировать информацию о внешней среде и принимать на основании нее решения
- ▶ Видение. Видит и может предсказать тренды и тенденции развития рынка

Управленческие компетенции (тактика):

- ▶ (2) Планирование деятельности Построение сценариев планирования на основании прогнозов. Выделение приоритетных показателей
- ▶ (3) Разработка стандартов, бизнес-процессов, управленческих циклов и систем управления.
- ▶ (4) Аналитическое мышление. Умеет анализировать показатели деятельности, делать выводы и формулировать решения

(5) Управленческие компетенции (оперативка):

- ▶ Управление исполнением
 - постановка задач, планирование мероприятий
 - оперативный контроль
 - коррекция деятельности, обратная связь подчиненным
- ▶ Развитие подчиненных. Наставничество.
- ▶ Нематериальная мотивация
- ▶ Лидерство, умение оказать влияние, повести за собой
- ▶ Внедрение изменений (стандартов, бизнес-процессов, управленческих решений)
- ▶ Принятие решений. Умеет принимать решения в условиях неопределенности.
- ▶ Оценка персонала.
- ▶ Команда. Умеет сформировать команду руководителей.
- ▶ Выстраивание взаимоотношений с советом директоров

Специальные компетенции:

- ▶ Системное знание предметных областей:
 - (!) Коммерческая деятельность (розница, маркетинг, продукт)
 - Производство. Управление цепочкой поставок. Планирование
 - Управление финансами. Управление продажами. Управление затратами.
- ▶ Знает специфику работы мебельного рынка. Видит основные тренды и тенденции рынка (конкурентов, клиентов, партнеров)
- ▶ Эффективные идеалы. Есть четкое видение нужного уровня корпоративного управления. Знает системы корпоративного управления ведущих динамичных российских и международных компаний.
- ▶ Умеет пользоваться необходимыми ИТ-бизнес инструментами (1С, Excel, Visio, CRM)

Личные компетенции:

- ▶ Проактивность
- ▶ Уверенность в себе
- ▶ Осознанность
- ▶ Адаптивность, готовность к изменениям
- ▶ Усердие, упорство
- ▶ Эмоциональный самоконтроль
- ▶ Стрессменеджмент
- ▶ Многозадачность
- ▶ Самоменеджмент, самостоятельность
- ▶ Коммуникативность. Ведение переговоров, проведение презентаций, письменные коммуникации.

Склонности (система DISC): DSci

Уровень вовлеченности. Готов погрузиться в работу на 120%.

Уровень лояльности. Предан компании и готов отстаивать интересы компании (не уменьшая при этом мотивацию персонала)

Уровень энергии. Высокий.

Мотиваторы:

Ценности

- ▶ (!) Достижения
- ▶ Влияние
- ▶ Развитие

Ориентации

- ▶ (!) на инновации
- ▶ на систему работы компании