



**PREMIUM
MANAGEMENT**

УЧЕБНИК ЖИЗНИ

Программа авторского онлайн-курса
Александра Фридмана
“Вы или Хаос: профессиональное планирование
для регулярного менеджмента”



Онлайн-школа
Premium Management

Лекция 1 «Ключевые функции управленческого планирования»

Проблема: многие руководители согласны с тем, что планировать необходимо. Правда не очень хорошо представляют себе, что именно нужно для этого делать. При этом в бизнес-среде существуют и разнообразные предубеждения против планирования. Но при растущей «турбулентности» рынка и событий отказ от планирования переводит компанию в «реактивный» режим, что неизбежно приводит к реализации поговорки: «Не ведёшь свою игру? Будешь играть в чужую». Бизнес «на способностях» становится опасен, нужны профессиональные технологии.

Содержание части 1:

Планировать или не планировать: типичные и неверные стереотипы бизнес-среды;
Как возникает «нехватка времени»;
Какие задачи должно решать управленческое планирование.

Лекция 2 «Запуск технологии управленческого планирования: стартовые процедуры»

Проблема: планировать и «строить планы» - действия очень разные. Планирование начинается с обзора текущей ситуации. А для этого необходим анализ фактов. При этом информации не то что достаточно, а часто даже больше, чем нужно. Но у руководителя нет «обзорного экрана», на котором можно было бы увидеть необходимое и сфокусироваться на нужных аспектах бытия. Информация обширна, но разрознена и многомерна. Увы, наш мозг плохо справляется с анализом и синтезом, если пытаться это делать одновременно. Но без качественного анализа «синтезированный» план будет не более чем фантазией весьма на вольную тему....

Содержание части 2:

Как собрать все факты, замыслы и чаяния в «одно место»;
Подходы к правильной структуризации информации для принятия решений;
Обеспечение эргономичной обстановки, необходимой для продуктивной работы.

Лекция 3 «Разработка целей: профессиональная технология и типичные ошибки»

Проблема: всем известно, что для успешного управления необходимо правильно выбирать цели. Но разработка целей окружена большим количеством «идеологических» мифов. А неверные подходы порождают как бессмысленные траты ценных ресурсов, так и разочарования, конфликты, демотивацию и в итоге создают угрозу для самого существования бизнеса;

Содержание части 3:

Как правильно выбирать параметры цели, и сколько их может быть;
Эффективное каскадирование целей в организационной структуре;
Анализ типичных ошибок целеполагания, и какие проблемы это создаёт.

Лекция 4 «Как обеспечить точность выполнения запланированных работ: декомпозиция»

Проблема: к сожалению, подходы к достижению целей часто ограничиваются расхожими перлами «жизнь покажет», «упрёмся – разберёмся», «будем решать проблемы по мере их поступления» и т.п. Приводит же это к неверной оценке, как содержания работы, так и ресурсов для их завершения. Ведь начать можно гораздо больше, чем завершить... Мы попадаем в ловушку «плохого интернета» – проекты

реализуются слишком медленно, а часть из них просто «топится». В итоге мы получаем вовсе не то, что должны были, а то, что сумели сделать. Но часто завершённые работы выполнены вовсе не в рамках «ТЗ», и не дают эффекта...

Содержание части 4:

Как правильно выполнять декомпозицию работ;
Рекомендации по выбору уровней декомпозиции;
Виды декомпозиции и ловушки в процессе её выполнения.

Лекция 5 «Между зелёным и квадратным: как расставить приоритеты для многомерных дел»

Проблема: проектов, задач и просто дел – великое множество. Внешние события и действия сотрудников компании постоянно создают ситуации, требующие реакции руководителя. Кроме вновь возникающих событий есть и запланированные дела. И вечный вопрос руководителя – чему уделить первоочередное внимание? И как передать своё видение подчинённым?

Содержание части 5:

Признаки первоочередных задач – наивысший приоритет – и что с ними делать?
Признаки задач, которые можно выполнять не сразу, и как их не потерять?
Почему мы занимаемся текучкой вместо действительно важных дел?

Лекция 6 «Как обеспечить ясность происходящего: визуализация выполнения работ»

Проблема: руководителю необходима возможность увидеть нужный ему участок работ в оптимальное для этого время. Но часто мы закапываемся в детали и перестаём видеть «лес за деревьями». А иногда, наоборот: «лес» имеет слишком расплывчатые контуры, и мы не понимаем, что творится на той или иной «деланке»...

Содержание части 6:

Назначение технологии «сетевой график» и стоит ли противопоставлять ей Scrum;
Выгоды от применения сетевых графиков;
Проблемы внедрения сетевых графиков в повседневную практику.

Лекция 7 «От замыслов к выполнению: строим мостик через прошивку календаря»

Проблема: то, что планы часто остаются «на бумаге», является одним из ментальных препятствий к использованию планирования в практике управления. Действительно – как «сказку сделать былью»? Почему возникает ситуация «Что толку планировать? Жизнь всё равно внесёт свои коррективы и всё расставит по местам»?

Содержание части 7:

Почему необходимо «прошивать» календарь и как это делать правильно;
Как обеспечить резервы для того, что нельзя предвидеть;
Цикл execution - что руководитель обязан «прошить» в первую очередь.

Лекция 8 «Выход на капитанский мостик: осмысление пройденного, анализ текущего, прозревание будущего»

Проблема: как обеспечить должную гибкость планирования? Ведь любой план основан на прогнозах и предположениях, а жизнь, действительно, вносит свои коррективы. Как, с одной стороны, двигаться к намеченным целям, а с другой – не упустить оптимальную «точку» корректировки планов?

Содержание части 8:

В какое время и с какой регулярностью лучше «выходить на мостик»;

Чем нужно заниматься «на мостике» и сколько времени для этого выделить;

Как обеспечить подчинённых своевременными «ЦУ», чтобы не срывать им работу.