



# Теория и системы управления

Преподаватель: к.э.н., доцент Козлов В.А.



# Определение деловых коммуникаций

---

- **Деловые коммуникации** - процесс передачи информации от одного лица другому, основанный на обратной связи и направленный на достижение поставленных целей

# Процесс коммуникации



# Схема информационных потоков на предприятии

Входящие потоки информации			
Выполняемые обязанности	Название документа	От кого? Периодичность	Код документа

# Схема информационных потоков на предприятии

Исходящие потоки информации			
Выполняемые обязанности	Название документа	Кому? Периодичность	Код документа

# Классификация деловых коммуникаций на предприятии

## По направленности

- **вертикальные**, направленные по нисходящей (от руководства подчиненным) и по восходящей (от подчиненных руководству);
- **Горизонтальные** (между различными отделами и подразделениями, находящимися на одном уровне управления).

## По признаку формализации

- **формальные**, организуемые в соответствии с предписанной схемой движения информационных потоков на предприятии;
- **неформальные**, возникающие по мере необходимости и не предусмотренные схемой движения информационных потоков на предприятии



# Принципы коммуникации

---

1. Планирование коммуникации
2. Структурирование коммуникации
3. Постановка проблемы
4. Обобщение и повторение
5. Изложение фактов
6. Учет специфики получателя
7. Контроль коммуникации
8. Выбор правильного канала коммуникации
9. Выбор правильной формы представления (кодирования) информации



# Барьеры при коммуникации

---

Определяются:

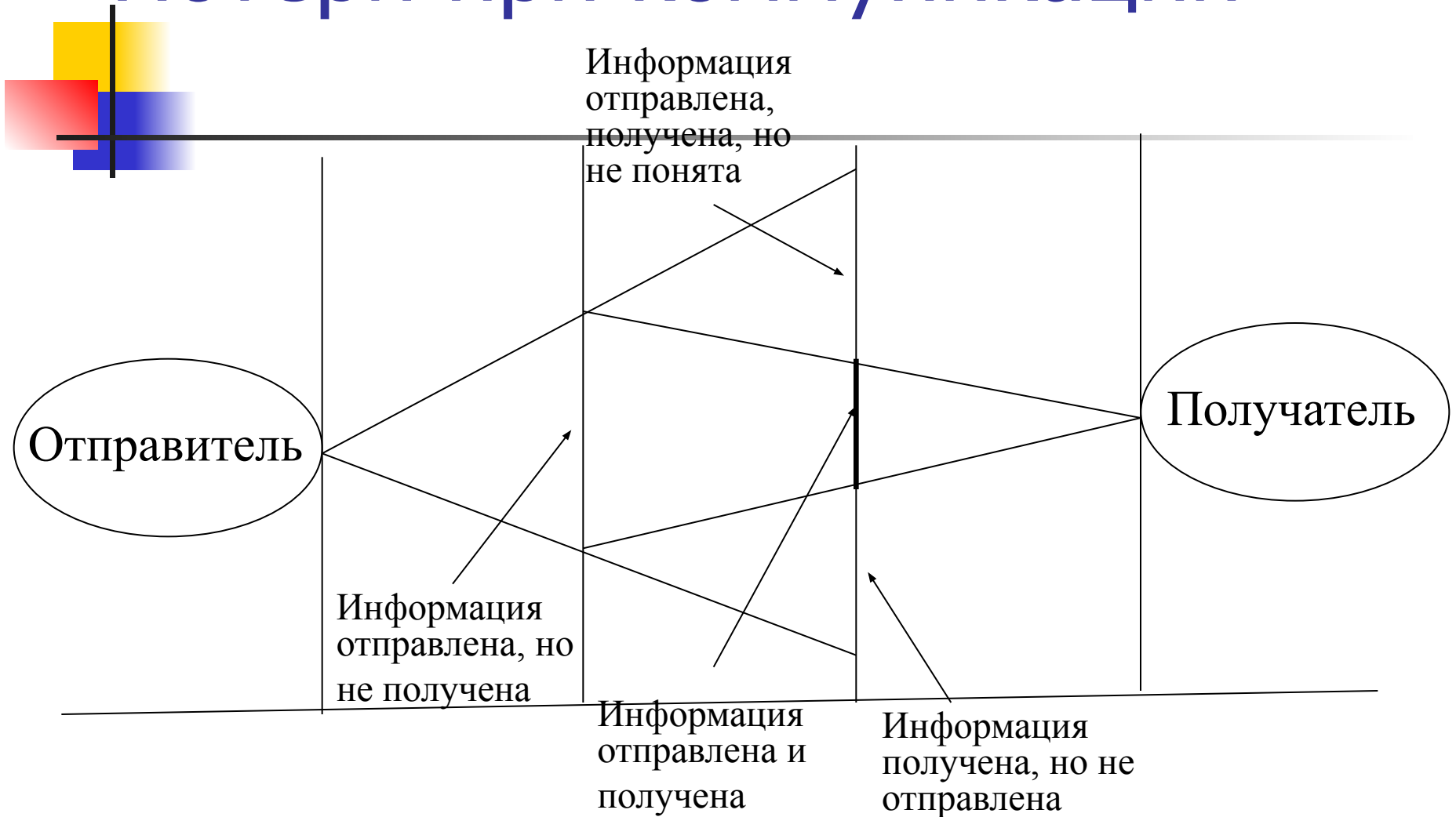
- Спецификой восприятия
- Семантикой
- Обменом невербальной информацией
- Некачественной обратной связью
- Неумением слушать



# Основные ошибки при коммуникации

- Неверные, неточные неоднозначно понимаемые формулировки сообщения
- Отсутствие учета специфики получателя
- Неупорядоченность изложения информации
- Изложение многочисленных, не связанных друг с другом идей
- Неправильно выбранный, неудобный для получателя момент передачи сообщения
- Использование слишком длинного, включающего много посредников, канала коммуникации

# Потери при коммуникации



# Правила проведения игры

## «Коммуникация»

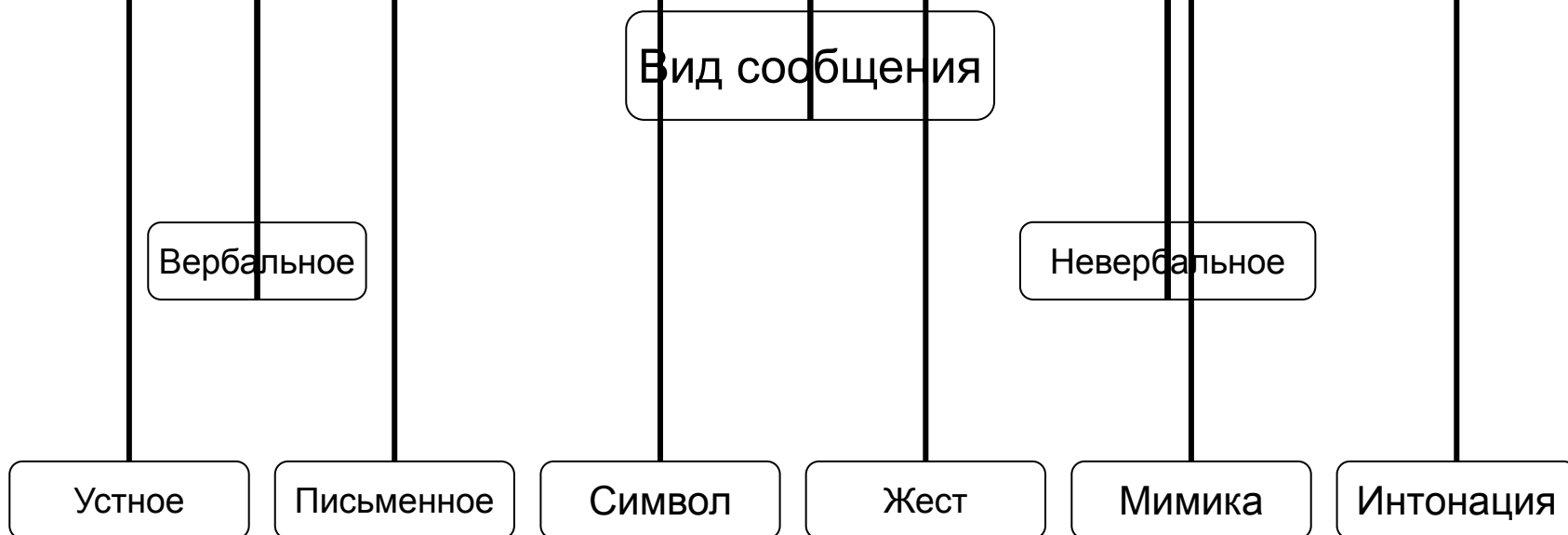
- команда выбирает одного руководителя игры
- руководитель получает от ведущего изображение фигуры
- руководитель не имеет права показывать полученное изображение никому из членов команды
- задачей руководителя является устное описание полученного изображения таким образом, чтобы члены команды смогли нарисовать его на бумаге максимально точно
- члены команды не имеют права задавать руководителю какие-либо вопросы или комментировать его устное описание рисунка
- во время рисования члены группы размещаются таким образом, чтобы руководитель не видел получающееся изображение
- ни руководитель, ни какой-либо из участников не могут пользоваться жестами и мимикой для передачи информации

# Правила проведения игры

## «Коммуникация»

- длительность работы команды составляет 10 минут
- получившийся рисунок не показывается руководителю до окончания игры
- каждая команда получает разный рисунок. Поэтому не имеет смысла прислушиваться к описаниям, которые даются в соседних группах!
- после окончания игры каждая команда готовит презентацию результатов игры и сделанных на этой основе выводов

# Виды деловых сообщений



# Примеры жестов

## ■ Жесты одобряющие, поощряющие.

Раскрытые руки ладонями вверх /жест, с вязанный с искренностью и открытостью/,

Расстегивание пиджака /люди открытые и дружески расположенные к вам часто расстегивает пиджак во время разговора и даже снимают его в вашем присутствии/.

Во время успешно идущих переговоров их участники расстегивают пиджаки, распрямляют ноги, передвигаются на край стула ближе к столу, который отделяет их от собеседника.

# Примеры жестов



---

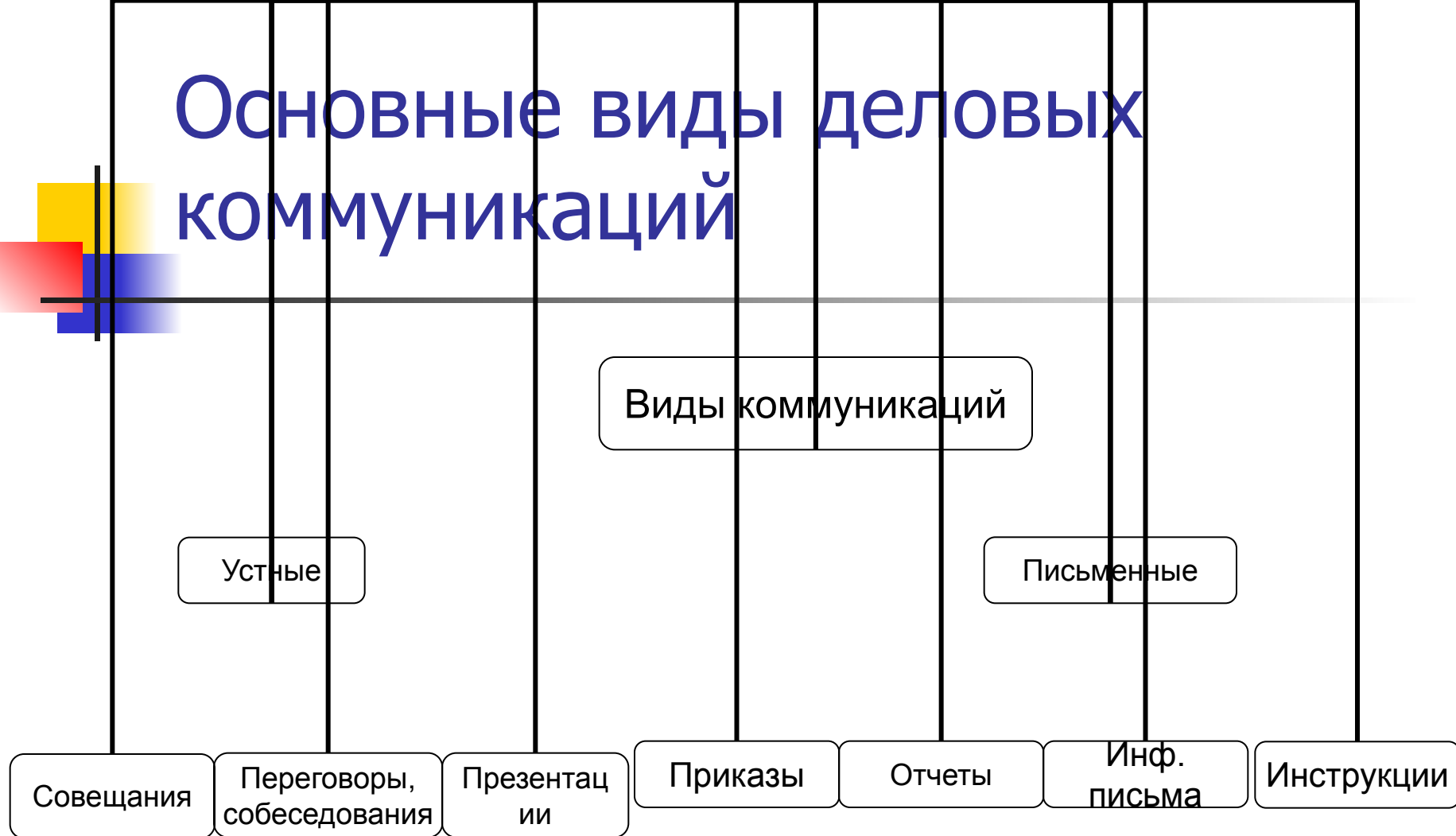
- **Жесты защиты /оборонительные/.**  
Это реакция на возможные угрозы, конфликтные ситуации. Если собеседник скрестил на груди руки, следует пересмотреть то, что мы делаем или говорим, ибо он начинает уходить от обсуждения. Руки, сжатые в кулаки также означают защитную реакцию говорящего.

# Примеры жестов

- **Жесты оценки.** Жест "рука у щеки" - люди, опирающиеся щекой на руку, обычно погружены в глубокое раздумье. Жест критической оценки - подбородок опирается на ладонь. указательный палец вытягивается вдоль щеки, остальные пальцы - ниже рта /позиция "подождем-посмотрим"/. Человек сидит на краешке стула, локти на бедрах, руки свободно свисают /позиция "это замечательно!"/.



# Основные виды деловых коммуникаций





# Определение презентации

---

- Вид деловой коммуникации, направленный на решение проблем и достижение поставленных целей и основанный на представлении подготовленного информационного сообщения определенному кругу людей - аудитории



# Основные виды деловых презентаций на предприятии

---

- Презентация проекта
- Презентация предприятия, службы, подразделения
- Презентация сотрудника
- Презентация результатов (отчет)
- Самопрезентация

# Формы деловых презентаций на предприятии



---

- Устное сообщение
- Устное сообщение с раздачей материалов
- Устное сообщение с использованием средств визуализации
- Аудио-видеосообщение



# Средства визуализации

---

## ■ Человек способен запомнить

- 10 % того, что он услышал
- 20 % того, что он прочитал
- 30 % того, что он увидел
- 70 % того, что он сам сказал
- 80 % того, что он сам сказал и сделал
- 90 % того, что объяснил другому

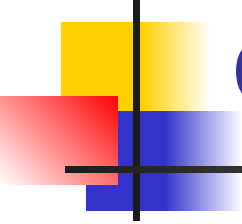


# Средства визуализации

---

- Черная или белая доска
- Плакаты, чертежи
- Пленки (прозрачки)
- Диапозитивы
- Экран телевизора
- Компьютерная техника (компьютер плюс мультимедийный проектор, Интернет)

# Выбор формы презентации и средств визуализации



---

- Факторы выбора:
  - цель презентации
  - целевая аудитория
  - технические возможности
  - время на подготовку
  - продолжительность презентации



# Этапы презентации

---

## 1. Подготовка презентации

- планирование презентации
  - \* постановка целей
  - \* структурирование презентации (подготовка плана)
  - \* выбор временных рамок презентации
  - \* выбор формы обратной связи
- подготовка содержания презентации (информационное обеспечение: текст, слайды, таблицы, рисунки, графики и т.п.)
- техническое обеспечение презентации
  - \* размножение материалов, печать слайдов, плакатов, подготовка и проверка технических средств





# Зачем нужно планирование?

---

- **П.** позволяет уточнить детали презентации
- **П.** упорядочивает, «кристаллизует» подход и мышление автора презентации
- **П.** заранее вовлекает автора в процесс подготовки, увлекает за собой, позволяет «въехать в тему»
- **П.** позволяет свести к минимуму риск возникновения нежелательных ситуаций
- **П.** позволяет эффективно использовать время презентации



# Подходы к структурированию презентации

---

- Хронологический порядок изложения
- В соответствии с пространственным расположением объектов
- Тематический подход
- Крещендо
- От общего к частному
- От частного к общему
- Сравнительный подход



# Рекомендуемая последовательность изложения

---

- Открывающая часть
  - Введение
  - Основная часть
    - Ключевой пункт 1
    - Ключевой пункт 2
    - Ключевой пункт 3
  - Обзор
  - Заключение
- Не более **Трёх**  
ключевых  
пунктов



# Этапы презентации

---

## 2. Проведение презентации

- выступление
- организация обратной связи
- контроль времени

## 3. Анализ результатов

- анализ результатов обратной связи (анализ сильных и слабых сторон)
- выводы по итогам анализа



# Цели презентации

---

Цели презентации формулируются, исходя из

- характера решаемой проблемы
- ожидаемого результата презентации
- целевой аудитории

**ВАЖНО:** Найти совпадение общественных и личных целей, создав личную заинтересованность в достижении результата



# Требования к презентациям

---

- Расстановка акцентов (что важно, что менее важно)
- Привлекать внимание и интерес к важнейшим положениям
- Способность убедительно показать преимущества предмета презентации, подчеркивая его важность для аудитории
- Способность формировать уважительное отношение к объекту презентации
- Активное использование обратной связи
- Наглядность представления информации

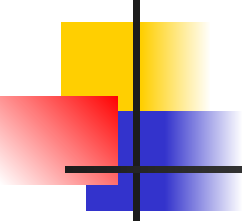
# 1.

- 
- 
- Вы - начальник участка. Вы уже давно поднимаете вопрос о реконструкции участка и модернизации оборудования с целью повышения качества выпускаемой продукции. Неожиданно Вас информируют, что завтра в 14:00 Вы должны быть на заседании у начальника цеха для обсуждения этого вопроса и просят подготовиться к докладу по данной теме.
  - **Задание Подготовить план презентации по вышеуказанной теме и представить его вниманию аудитории**

## 2.

- Вы - начальник отдела. Вы уже давно поднимаете вопрос о продвижении молодого перспективного сотрудника на должность зам. начальника отдела вместо не устраивающего Вас по многим параметрам пенсионера. Неожиданно Вас информируют, что завтра в 14:00 Вы должны быть на заседании у главного специалиста для обсуждения этого вопроса и просят подготовиться к докладу по данной теме.
- **Задание Подготовить план презентации по вышеуказанной теме и представить его вниманию аудитории .**



- 
- 
- Вы - начальник отдела. Вы знаете, что «в верхах» давно обсуждается вопрос о слиянии Вашего отдела с другим отделом, близким по своим функциям и задачам. Неожиданно Вас информируют, что завтра в 14:00 Вы должны быть на заседании у Главного специалиста для обсуждения этого вопроса и просят подготовиться к докладу по данной теме.
  - **Задание Подготовить план презентации по вышеуказанной теме и представить его вниманию аудитории**

# Приемы, используемые при презентациях



---

- Усиление выразительности речи за счет использование слов в переносном значении (тропы)
- Эпитет
- Сравнение
- Гипербола
- Метафора
- Литота
- Перифраз

# Ошибки, допускаемые в ходе презентации



---

- Нелогичность, непоследовательность
- Слабое самовыражение (монотонность, отсутствие эмоциональности, «зажатость»)
- Эгоцентризм
- Некомпетентность
- Слабый самоконтроль
- Проблема контакта с аудиторией
- Проблема выхода из контакта


# Визуализация материалов в PowerPoint

- На одном листе рекомендуется размещать 9 - 12 строк презентационного материала, исключая заголовков
- Рекомендуемые кегли для заголовка – от 32 до 40, для текста презентации – 20-28
- Для идентификации материалов с проектом следует использовать стандартный формат страницы PowerPoint со стандартными колонтитулами проекта (программы)

# Визуализация материалов в PowerPoint

- Кегль для надписей внутри рисунков и схем выбирается произвольно, исходя из структуры изображения, но он, как правило, не должен быть меньше чем 12
- Выбор формата и разметки слайда – по вкусу автора. Пожелания:
  - Не перегружать слайд информацией, не пытаться «впихнуть» в один слайд всю важную, по Вашему мнению, информацию
  - Не перегружать слайд цветами, линиями, рисунками
  - Разумно и по делу использовать эффекты и анимацию

# Ответы на вопросы

- 
- Будьте готовы, попробуйте предугадать вопросы, продумайте ответы
  - Прежде чем ответить, выслушайте вопрос, поймите о чем Вас спрашивают
    - Установите с говорящим зрительный контакт
    - Используя одобряющие жесты, подчеркивающие ваше уважение к автору и его вопросу
    - Использование соответствующей мимики
    - Если не все понятно, попробуйте перефразировать вопрос или переспросите
    - Не торопитесь с ответом, перебивая говорящего

# Ответы на вопросы



---

- Варианты ответов
  - Уточнение фактов, описание деталей
  - Согласие с пожеланием
  - Добавление, комментарий, привлечение фактов и мнения «третьей стороны»
  - Возражение

# Ответы на вопросы



## ■ Проблемные ситуации на стадии постановки вопросов

- Наивные вопросы и критика со стороны авторитетных высокопоставленных сотрудников, не являющихся специалистами в данной области
- Вопросы «с подковыркой»
- Вопросы людей, кто невнимательно слушал Вас
- Вопросы по тематике смежных областей, которые не очень хорошо знакомы Вам
- Вопросы – упреки в несовпадении Вашего мнения или ваших выводов и результатов с выводами и мнением авторитетов
- Вопросы, принижающие актуальность и Важность данной проблематики