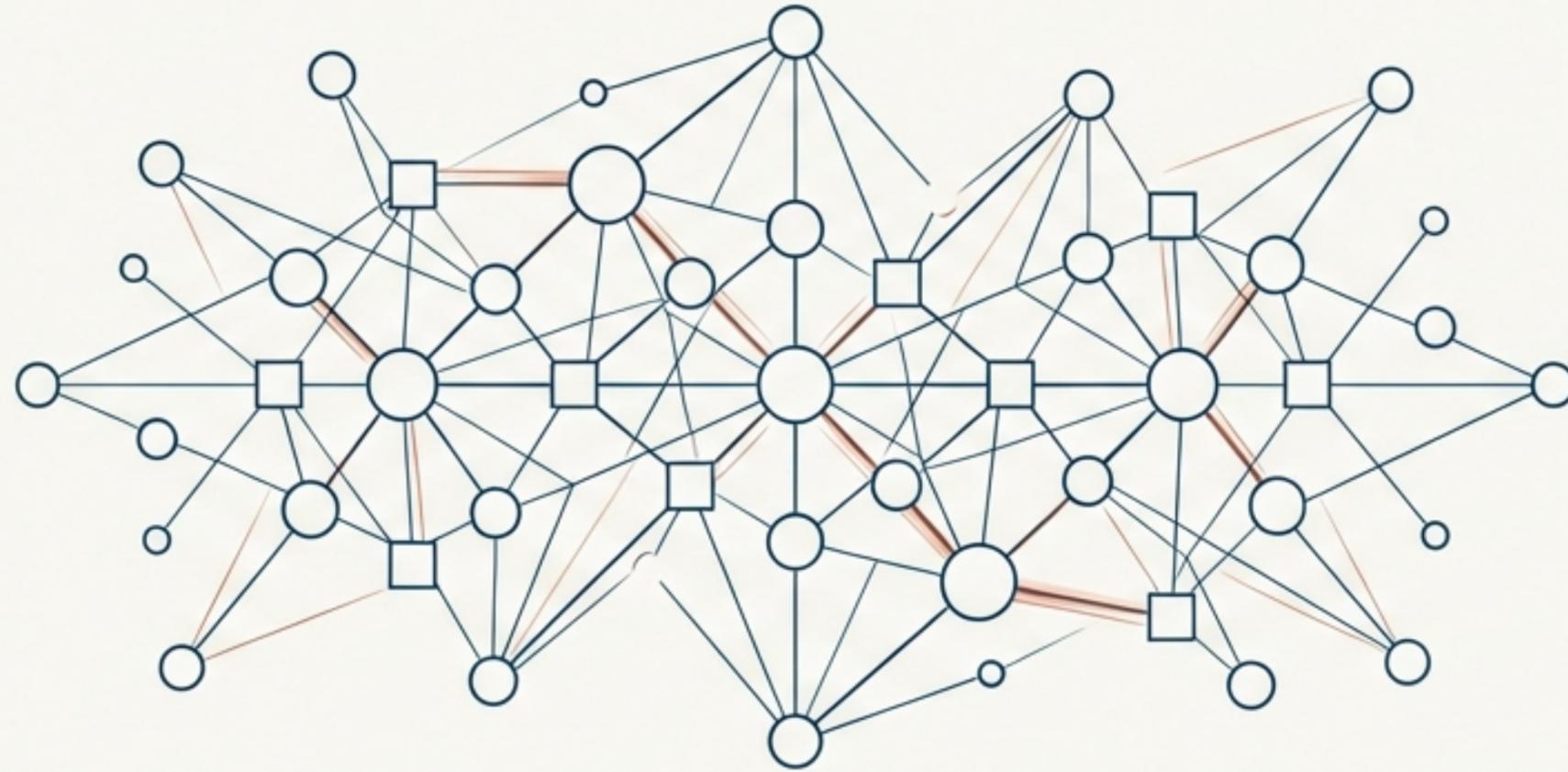


# Комунікації в системі управління організацією



Від теорії до практичного менеджменту

# Комунікація – це сама робота

За загальними оцінками,  
менеджери витрачають від 70  
до 80% робочого часу на наради,  
переговори та зустрічі.

Переважна більшість процесів  
у колективі є комунікаціями.  
Це «кровоносна система»  
організації.



# Етимологія та сутність



Суть: Це процес обміну смисловою інформацією, де мета — не просто передача, а «роблення спільним».

# Історичні витоки: Від Риторики до Герменевтики



## Античність

- Аристотель, Платон, Сократ
- Риторика:
- Риторика: Вступ → Аргумент → Висновок
- Перехід від догм до діалогу



## Ренесанс та Новий час

Внутрішній світ людини  
Емоції та мотиви як центр комунікації



## XVIII-XIX ст.

Герменевтика (Ф. Шлейєрмахер)  
Мистецтво тлумачення смислів

# Семіотика: Наука про знаки (Ч. Пірс)

## ІКОНИ (Icons)



Пряма схожість.

Приклади: Піктограма,  
карта, фотографія.

## ІНДЕКСИ (Indices)



Наслідковий зв'язок.

Приклади: Дим (вогонь),  
температура (хвороба).

## СИМВОЛИ (Symbols)



Умовна домовленість.

Приклади: Слова,  
логотипи, жести.

Критика: Ф. Ніцше вважав, що мова «замінює реальність» і робить її штучною.

# Філософські підходи ХХ століття

## Персоналізм

Комунікація ґрунтується на взаєморозумінні та обговоренні (Ф. Леже).

## Екзистенціалізм

Людина знаходить ідентичність лише через комунікацію з іншими (А. Камю, Сартр).

## Діалогічна філософія

Принцип «Я – Ти». Людина стає особистістю через діалог (М. Бубер).

## Логічний позитивізм

Ідеальна комунікація — це мова математичної логіки без двозначності.

## Лінгвістична філософія

Фокус на «живій мові», вільній від жорстких вимог.

## Критична філософія

Комунікація як соціальне партнерство на основі норм (Ю. Хабермас).

# Сучасні напрями досліджень



# Комунікація vs. Спілкування

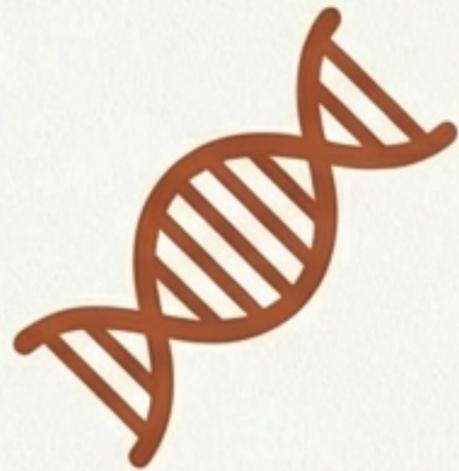


Спілкування є частиною комунікації, але не вичерпує її.

# Немає диму без вогню: Інформація

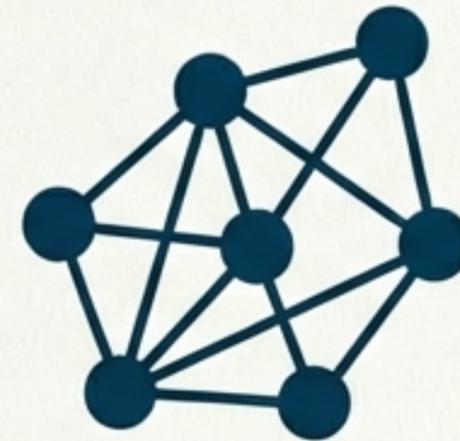
«Як не буває диму без вогню, так не буває комунікації без інформації».

## Біологічна інформація



Генетична, ДНК.  
1 хромосома = 4000 томів.

## Соціальна інформація



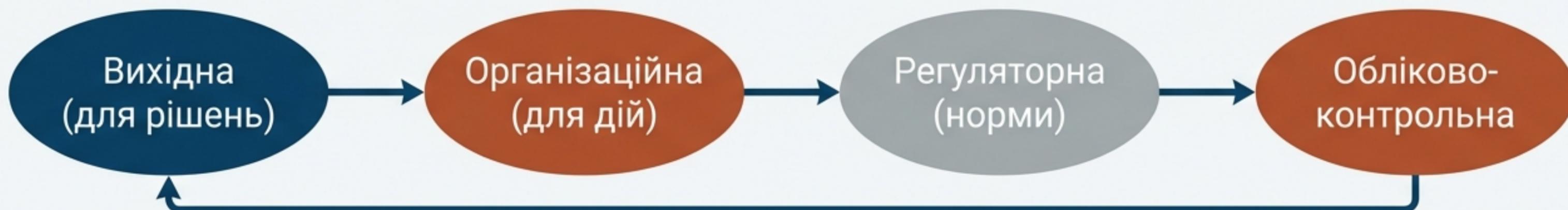
Набувається заново.  
Носії: мова, символи, коди.

Якщо комунікація — це процес, то інформація — це те, чим обмінюються.

# Класифікація управлінської інформації



## Цикл управління (В. Афанасьєв)



# Потоки інформації в організації



**Мета:** Забезпечення надійного з'єднання усіх каналів підприємства.

# Мета повідомлення: Модель Акоффа та Емері



## ІНФОРМУВАННЯ

Передача фактів  
та даних.



## ІНСТРУКТУВАННЯ

Вказівки щодо дій  
та методів.



## МОТИВУВАННЯ

Вплив на бажання  
та цінності.

Більшість повідомлень містять ознаки всіх трьох типів.

# Комунікаційний менеджмент

**«У комунікації немає нічого магічного, крім того, що працівники вступають у зв'язки. Без людей комунікація не існує».**

– У. Шрамм (Wilbur Schramm)

---

**Визначення:** Це цілеспрямований вплив на систему комунікацій через канали зв'язку для забезпечення розвитку підприємства.

**Мета:** Обмін інформацією для прийняття ефективних рішень.

# Ключові тези



**Час:** Менеджери витрачають 80% часу на комунікацію.



**Сутність:** Це обмін смислами, а не просто даними.



**Інструменти:** Знаки (ікони, індекси, символи) та мова.



**Функція:** Поєднання всіх функцій менеджменту в єдину систему.



**Успіх:** Залежить від якості вертикальних та горизонтальних потоків.

# Системний висновок



- ✓ Головне в управлінській діяльності – це реалізація функцій.
- ✓ **Комунікація** – це інструмент, який робить цю реалізацію можливою.
- ✓ Без налагодженого комунікаційного процесу управління неможливе.