



УПРАВЛЕНИЕ И БИЗНЕС

УДК 331.1

Т.Б. Попельницкая

ПЕРЕГОВОРНАЯ ПРАКТИКА В ОРГАНИЗАЦИЯХ (НА ПРИМЕРЕ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР)

В статье рассматриваются варианты переговорной практики, в частности, затронуты три типа моделей переговоров в организации: подчинение, агентство и модели баланса. Автором проанализированы структурные особенности переговоров в организациях с сильной и слабой организационной культурой.

Ключевые слова: тенденции переговорной практики в современном обществе, модели ведения переговоров в организации.

Т.В. Popelnitskaya

NEGOTIATION PRACTICE IN ORGANIZATIONS (ON THE EXAMPLE OF STRONG AND WEAK ORGANIZATIONAL CULTURES)

The variants for negotiation practices are considered in the article, three types of negotiation models in the organization are discussed in particular: subordination, agency and balance models. The negotiation structural peculiarities in organizations with strong and weak organizational culture are analyzed by the author.

Key words: negotiation practice trends in modern society, model for conducting negotiation in the organization.

Введение. Осознание феномена мирового кризиса в политической, экономической, социальной жизни привело к активному изучению переговорной проблематики в отечественных и зарубежных гуманитарных науках в 50–70-е гг. прошлого столетия. На наш взгляд, общественный и практический интерес к переговорам на данном этапе развития обусловлен рядом очевидных тенденций, для которых характерно следующее: расширение сферы применения переговоров как универсальной социокультурной технологии в повседневной человеческой практике (актуализация тематики кросс-культурного взаимодействия и национальной стилистики ведения переговоров в условиях интеграции и культурной ассимиляции сообществ); активное развитие отраслевой переговорной проблематики (международные отношения, коммерция, военно-правоохранительная сфера, досудебная медиация и арбитраж, консультирование и т.п.); становление междисциплинарного подхода к изучению феномена переговоров в различных областях гуманитарного знания; оформление принципиально нового парадигмального подхода к пониманию назначения переговоров как нового принципа построения общества и межгосударственных отношений в условиях постмодернистской рациональности и глобализации – «современный мир – политика переговоров». В этих условиях переговоры становятся почти неотъемлемой составляющей демократического общества с многочисленными культурными вариантами их реализации: тенденция к институционализации переговорных процессов в обществе, массовых коммуникациях (медиация как институт демократических гражданских отношений, общественные переговорные форумы, экспертные ассамблеи и т.п.); технологический подход к моделированию и оптимизации переговорных процессов (переговоры как технология организационного развития, успешных продаж, ресурс профессиональной компетенции); возрастание роли диалоговых форм коммуникаций и метакоммуникаций в условиях постиндустриальной экономики, основным капиталом которой выступает информация и проблема повышения эффективности информационного обмена в условиях каскадного медийного давления; компетентностный подход к развитию личности, при котором обучение и формирование навыков конфликтной и переговорной компетенции являются важным фактором социальной и профессиональной успешности и личностного роста индивида (конструктивная конфликтология, гуманистическая психология, персонология и т.п.).

Современные тенденции в сфере развития организаций также указывают на то, что необходимость в конструктивных переговорах постоянно возрастает, компании ищут новые внутренние социально-

психологические ресурсы повышения своей конкурентоспособности [1, 3]. Традиционно к понятию переговоров в сфере бизнеса и предпринимательства относят технологии продаж, представительские переговоры с внешними агентами, управленческие коммуникации. Однако обилие межфункциональных взаимодействий между подразделениями и работниками, проблема повышения эффективности информационно-делового обмена в организации ставит необходимость изучения феномена внутрифирменных переговоров как самостоятельной отрасли переговорной практики [2, 4].

Исследовательский интерес нашей работы сосредоточен на анализе феномена внутрифирменных переговоров, понимании их природы, структуры и роли в формировании особенностей организационной культуры современной компании.

Внутрифирменные переговоры – это организованный процесс межфункциональных взаимодействий с целью достижения соглашения. Основным содержанием продуктивных переговоров является разворачивание внутреннего плана действий его участников в процедурах обсуждения с целью формирования плана совместных действий и оптимизации распределения дефицитных ресурсов и субсидиарной ответственности для решения функциональных производственных задач в условиях взаимозависимости.

Ключевым основанием, положенным автором в основу различения моделей ведения организационных переговоров, является тип (принцип) организации хозяйственной деятельности, иными словами модель организации функционально-ролевых взаимодействий субъектов трудовых отношений. В качестве дополнительных критериев типологизации предложены следующие основания: 1) горизонт целеполагания (долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный); 2) уровень функциональной и субординационной зависимости подразделений, переговорщиков; 3) схема позиционирования интересов; 4) доминирующий тип коммуникаций (нисходящие, восходящие, горизонтальные); 5) статус институционализации переговоров как культурной нормы организационной культуры.

В процессе исследований выделены и экспериментально изучены поэлементные профили трех моделей ведения внутрифирменных переговоров:

1) *субординационная модель переговоров* – организованный коммуникативный процесс координации деятельности, направленный на соподчинение интересов и достижение соглашения в условиях сильной функциональной взаимозависимости подразделений (доминируют нисходящие потоки коммуникации);

2) *агентская модель переговоров* – коммуникативный процесс организации деятельности, осуществляемый через представительство и согласование с руководством узкокорпоративных интересов подразделений в условиях ограниченной ответственности агента принятия решений (исходяще-восходящие потоки коммуникаций);

3) *балансовая модель переговоров* – организованный коммуникативный процесс кооперации деятельности, направленный на поиск взаимовыгодных интересов и долгосрочного соглашения в условиях сбалансированной взаимозависимости подразделений (доминируют горизонтальные потоки коммуникаций).

Объекты и методы исследований. В исследованиях по изучению взаимосвязи структуры внутрифирменных переговоров на особенности организационной культуры приняли участие 10 коммерческих компаний г. Красноярска (деятельность в сфере услуг, организационно-правовая форма собственности (ООО, ОАО), аналогичная организационная структура, размер штата от 20–100 человек, не менее 10–25 лет работы на региональном рынке) в период 2011–2013 гг. Объем выборки составил 246 респондентов (администрация и персонал компаний).

Для сбора первичной информации применялись методы опроса, структурированного интервью, анализа рабочей документации, метод статистической обработки данных (корреляционный анализ), компаративный анализ, которые основывались на экспериментальном авторском опроснике «Особенности внутрифирменных переговоров в коммерческой компании» (2010 г.), методике Р.Ф. Дафта «Оценка силы организационной культуры» (2001 г.), «Анкету организационной культуры» Ю.Г. Семенова (2006 г.).

Результаты исследований и их обсуждение. Согласно полученным данным, в организациях с сильной культурой доминирует балансовая модель переговорной деятельности (64 %), которая сочетается с агентской моделью (29 %). Субординационная модель не является характерной для сильных культур (7 %). Наиболее часто предпочитаемой моделью ведения переговоров в слабых культурах является агентская модель (около 50 %), ситуативно используется балансовая (32 %) и субординационная модель (22 %).

По данным корреляционного анализа, получено 1238 сильных биполярных корреляционных связей, показывающих устойчивую взаимосвязь параметров организационной культуры со структурно-динамическими особенностями внутрифирменных переговоров.

Целеполагание является ключевым фактором успешности переговоров. В обследуемых организациях доминирует средний тактический горизонт планирования, что значительно снижает эффективность перегово-

воров, количество обсуждаемых альтернатив, достоверную оценку потенциальных угроз и возможностей развития компании.

Тип моделей ведения переговоров сильно взаимосвязан с горизонтом планирования и спецификой целеполагания в компании. Субординационная модель взаимодействия оппонентов сочетается с неустойчивостью целей и закрытостью информационно-делового обмена, низкой коллегиальностью целеформирования, диспаратетом прямой и обратной связи, низким уровнем информированности подчиненных и высокой степенью формализованности организационных взаимодействий. Данная модель переговоров имеет связь с выраженной когерентностью личных планов с задачами коллектива, устойчивой конфронтацией субкультур отдельных подразделений. Несмотря на распространенность агентской модели переговоров в организациях, сильных корреляционных связей с особенностями организационной культуры не выявлено. Балансовая модель переговоров взаимосвязана с такими конкретными особенностями мотивации, контроля и фактором конфликтности культуры, как знание истории подразделений, мягкий текущий управленческий контроль, умеренная требовательность руководства к себе и подчиненным, релевантность организационной структуры выполняемым целям и задачам, высокий уровень согласованности действий между работниками.

Также целевые характеристики переговоров оказывают наибольшее влияние на стартовые стратегические установки оппонентов, поведенческий репертуар и процедурный состав взаимодействия. По мнению респондентов, в слабых культурах доминируют конфронтационные установки (89 %), ориентированные на узкие интересы своего отдела, которые сочетаются с сильным уровнем субординационной и ресурсной зависимости подразделений между собой. В организациях со слабой культурой чаще всего используются конкурентная, партнерская, имитационная стратегии ведения переговоров, реализуемые через бюрократические, ритуальные, координационные процедуры, с доминированием процедур контроля и отчетности. Наибольшая частота выборов респондентов в слабых культурах приходится на тактики давления и конфронтации (33 %), тактики торга (28 %), манипуляции (24 %) и кооперации (15 %).

В сильных культурах встречаются как конфронтационные (67%), так и партнерские установки (33 %). Партнерским установкам сопутствуют умеренная взаимозависимость и средняя/высокая эффективность. Если стороны обладают приблизительно равной силой, возникает тенденция к постепенно усиливающейся конкуренции, что еще раз подтверждает, что оптимальную результативность имеют балансовые модели взаимодействия, ориентированные на стратегическое партнерство. В организациях с сильной культурой распространены конкурентная, партнерская стратегия (в единичном случае в компании встречается ультимативная стратегия). Предпочтение отдается аналитическим, координационным и посредническим процедурам. В организациях с сильной культурой распространены тактики кооперации (37 %), давления и конфронтации (22 %), манипуляции (21 %) и торга (20 %).

Модель ведения переговоров, тип целеполагания и содержание установок переговорщиков транслируют основные корпоративные ценности и тип культуры предприятия. Ориентация на краткосрочные цели и конфронтационные установки отражают рыночную ориентацию культуры. Стратегическое целеполагание и партнерские установки привязаны к долгосрочным приоритетам и социально ориентированной миссии компании.

Модель ведения переговоров имеет сильную устойчивую взаимосвязь с рядом таких признаков переговоров, как уровень подготовки оппонентов, уровень структурированности проблемы, объем полномочий, количество альтернатив, тактики и критерии успешности переговоров. Можно утверждать, что перечисленные признаки являются наиболее диагностическими для определения типа модели внутри организации, а также выступают как факторы повышения продуктивности переговоров.

Статистическая обработка данных позволяет построить поэлементный профиль моделей и выделить их ключевые структурные характеристики. Так, в слабых культурах наиболее чувствительными к субординационной модели ведения переговоров являются элементы-индикаторы: ограниченное количество альтернатив (0,50); жесткий директивный контроль всех аспектов переговоров (0,50); острый дефицит полномочий (0,44); ультимативная и имитационная стратегия ведения переговоров (0,53); высокий уровень влияния организационных ценностей на характер и эффективность переговоров (0,37). Наиболее чувствительными элементами балансовой модели, получившими высокий процент распределения ответов респондентов, являются текущий, рефлексивный управленческий контроль ходом переговоров и достигнутыми договоренностями (0,37); сценарий принципиальных переговоров (0,46); оптимальный рабочий темп (0,38); существенное влияние организационных ценностей на ход и эффективность переговоров в организации (0,53). Наиболее чувствительными элементами агентской модели являются эскалационная схема выдвижения требований (0,39), плавающая зона ответственности (ответственные назначаются по ситуации) (0,37), ограниченный объем полномочий (0,34), сценарий позиционного торга (0,28), тактики торга, манипуляции, давления (0,34), непродуктивный темп переговоров (скоротечные, затяжные) (0,32).

По данным корреляционного анализа, наиболее выраженными элементами балансовой модели в сильных культурах, формирующими профиль, являются следующие характеристики: легитимность (0,62), аналитические, объективные критерии (0,56), поливариантный подход (0,55), полный объем полномочий (0,72), текущий, рефлексивный контроль (0,85), сценарий позиционных («принципиальных») переговоров (0,69), тактики кооперации (0,64), оптимальный рабочий темп (0,54), высокая эффективность переговоров (0,69), существенное влияние организационных ценностей на характер и эффективность переговоров (0,55). Для субординационной модели не получено ярко выраженных элементов, формирующих профиль, поскольку она не является характерной для сильной организационной культуры. Характерными элементами, выраженными в агентской модели в сильной культуре, являются использование инструментов планирования и автоматизированных программ (0,53), эскалационная схема выдвижения требований (0,20), ограниченный набор альтернатив (0,25), ограниченный объем полномочий (0,25), конкурентная, имитационная стратегия ведения переговоров (0,50).

Таким образом, выбор форм взаимодействия в переговорах (тип моделей) отражает локализацию центров принятия решений и распределение ответственности, уровень контроля, легитимности, сценарий и стратегию ведения переговоров, влияние организационных ценностей на эффективность переговоров, а также темпоральные признаки процесса (затяжные, поспешные, оптимальный рабочий темп).

В ходе анкетирования подтвердилось, что подготовительная фаза переговоров является одной из самых слабых фаз динамики. Также во всех организациях нерегулярно утверждается повестка дня, переговоры носят скорее ситуативный и беспредметный характер, проходя в форме формальных планерок, спонтанных взаимодействий или экстренных совещаний по отклонениям. Отсутствие согласования повестки дня сочетается с низким уровнем структурированности проблемы ($r=-0,765$), сужает количество обсуждаемых альтернатив ($r=-1,00$), размывает зону совместных интересов ($r=-0,70$) затяжной динамикой переговоров, что сопутствует устойчивой тенденции к предпочтению «жесткого» сценария ведения переговоров, оппозиционным установкам между подразделениями ($r=-0,813$), отложенным решениям ($r=-0,904$) и асимметричному типу договоренностей ($r=0,921$). Таким образом, процедура согласования повестки переговоров перестает быть формальным ритуалом переговоров, а несет в себе очень важную функциональную нагрузку, поскольку взаимосвязана с целым комплексом очевидных и скрытых структурно-динамических признаков переговоров.

Статистически подтверждено, что внедрение на современных предприятиях автоматизированных корпоративных систем учета и планирования значительно повышает эффективность переговорных процессов. Автоматизация подготовки к переговорам снижает вероятность развития таких организационных патологий, как необъективность рассмотрения вины за ошибки ($r=-0,876$), делая процесс управления и производства более прогнозируемым и контролируемым, а также повышает стимулирование сокращения издержек производства ($r=0,877$).

Наиболее частыми критериями обоснования предложений в организациях данной выборки выступает затратная политика (снизить издержки), ресурсная политика (получить доступ к финансам, информации и т.п.) и стремление поднять престиж подразделений, статус руководителя, специалиста.

В слабых культурах чаще всего в интервью сотрудники ссылаются на дефицит финансов (43 %), времени (24 %), личностных знаний и умений переговорщиков (15 %), доступа к оперативной информации и первым лицам (11 %), профессиональных знаний (7 %). В сильных культурах получено следующее распределение дефицитных ресурсов: время (39 %), финансы (28 %), ограничение должностных прав и полномочий (13 %), профессиональных знаний (9 %), «личностных качеств и умений переговорщиков» (11 %). Следовательно, наиболее ценными считаются не финансовые активы, а нематериальные факторы: время, человеческий капитал, переговорная компетентность работника.

Расширение зоны совместных интересов в ходе переговоров также приводит к комплексному и глубокому положительному изменению структуры и динамики переговоров. Сбалансированное соотношение разногласий и общих интересов повышает легитимность ($r=0,871$) и взаимную ответственность переговорщиков, исключая конфронтационные установки при распределении ресурсов между подразделениями. Повышается продуктивность таких фаз, как разработка альтернатив, обсуждение, заключение соглашения и контроля за соблюдением достигнутых договоренностей.

Анализ ответов респондентов выявил, что для переговорной практики большинства компаний характерен полный или ограниченный доступ к информации. Согласно полученным данным, объем доступа к информации в переговорах имеет устойчивые связи с содержанием и силой культуры. Полный доступ к информации коррелирует с такими чертами культуры, как релевантность организационной структуры, соответствие работы должностным обязанностям, связь целей и действий коллектива, готовность руководства

нести ответственность за свои неконструктивные решения и объективно оценивать усилия работников. Ограниченный доступ к информации сочетается с неблагоприятными особенностями слабой культуры, такими, как низкая связь целей и действий коллектива, несогласованность действий между работниками, недемократичный стиль руководства, слабая коллегиальность обсуждения рабочих заданий, низкая социально-психологическая экологичность процедуры принятия решений. Запрет на доступ к оперативной служебной информации в переговорах закрепляется как норма организационного поведения, если для организации характерны такие патологии, как практика замалчивания неудач, необъективность оценки работы кадров, персонификация объектов критики в виде «козлов отпущения». Ограничение доступа к первым лицам, принимающим решения, приводит к мощному развитию внеслужебных каналов распространения информации в виде доноительства и слухов. Это усиливает противостояние оппозиционных субкультур, снижает общую продуктивность межфункциональных коммуникаций. Следовательно, открытость информационно-делового обмена является мощной базой создания переговорной инфраструктуры в организации.

Анализ результатов внутрифирменных переговоров показал, что в сильных культурах доминируют принципиальный или компромиссный типы решений. И встречается следующее распределение по типам: стандартные, формальные решения (37 %), рутинные (23 %), директивные (35 %), инновационные (5 %). В организациях со слабой культурой это соотношение сдвигается в сторону формальных, стандартных (36 %), директивных (49 %), рутинных решений (12 %) и сокращения числа творческих, инновационных решений (3 %). Экспериментально подтверждается высокая чувствительность типа принимаемого решения к влиянию корпоративных ценностей ($r=0,679$).

При этом в сильных культурах использование аналитических, нормативных критериев сочетается с «мягким» текущим управленческим контролем, четкой или «плавающей» зоной ответственности и средним уровнем обеспеченности ресурсами. Применение ситуативных критериев решения проблем сочетается с жестким директивным контролем всех аспектов переговоров, размытой зоной персональной ответственности, предпочтением бюрократических, ритуальных, координационных процедур с доминированием процедур контроля и отчетности.

Связь динамики и типа принимаемого решения носит прямой линейный характер ($r=0,799$). Чем более эскалационный и неравномерный характер имеет динамика, тем более асимметричным, рутинным и некачественным будет тип решения организационного противоречия.

Существенно важное значение в данной работе имела оценка взаимосвязей особенностей организационной культуры на эффективность переговоров. Высокий уровень эффективности переговоров коррелирует со средней степенью зависимости/автономии ($r=0,793$). Так, низкие оценки влияния организационных ценностей на эффективность переговоров сочетаются с наличием таких организационных патологий, как низкая актуальность целей и задач, низкая коллегиальность и демократичность целеполагания, присутствие внеслужебных каналов информации, которые выполняют роль компенсирующего механизма. В условиях отсутствия стратегических ориентиров и ценностей сотрудники стремятся сами восполнить дефицит управленческой информации, предложить субъективное видение «правильного поведения» члена организации, снять психологическую напряженность при взаимодействии оппозиционных субкультур в организации. Субъективная оценка существенного влияния культуры на эффективность переговоров наблюдается в компаниях с оптимизированной организационной структурой. Факторами ее устойчивости и эффективности выступают трудовая дисциплина, высокая степень формализации всех функциональных взаимодействий, системный подход в решении проблем, низкий диспаритет циркулирования деловой информации.

По мнению респондентов, проведение корпоративных программ обучения навыкам ведения переговоров положительно влияет на эффективность межфункциональных переговоров в компании. Однако, по данным корреляционного анализа, получена сильная отрицательная корреляционная связь между наличием стандартизированного подхода к ведению переговоров и корпоративными программами обучения сотрудников ($r=-0,717$). Это подтверждает гипотезу о том, что в организациях фактически отсутствует развитая переговорная инфраструктура, которая предполагает обмен опытом, разработку корпоративных стандартов и критериев оценки, систематическое обучение навыкам ведения успешных переговоров.

Заключение. Опираясь на теоретическую модель организационной культуры Нагиева-Львова, анализ содержания и значительное количество полученных корреляций, можно утверждать, что существует устойчивая функциональная взаимосвязь структурно-динамических характеристик внутрифирменных переговоров с особенностями сильной/слабой организационной культуры. Внутрифирменные переговоры являются ведущим (системообразующим) элементом, который определяет своеобразие и типологические особенности организационной культуры конкретного предприятия.

Выявлен сложный комплекс корреляционных связей структуры переговоров с факторами благополучия/неблагополучия организационной культуры (на материале сильных и слабых культур). Содержание этих связей отражает ключевые особенности целеполагания, уровень релевантности организационной структуры и координации, диспаритет циркулирования деловой информации, факторы мотивации, уровень контроля и ресурсной обеспеченности, уровень конфликтности коллектива и ее факторы, гендерные особенности культуры. Имеет место взаимосвязь с укоренившимися организационными патологиями слабых и зрелых культур.

Анализ содержания выявленных связей раскрывает экономическую и социальную природу самого феномена внутрифирменных переговоров. Локальные внутрифирменные переговоры – микромодель основных принципов хозяйствования в организации, которая в свернутом виде содержит специфические особенности целеполагания, производства, управления и контроля, информационно-делового обмена и инновационный потенциал компании.

Описанные тенденции и проблемы переговорной практики современных региональных компаний позволяют более осознанно и конструктивно повышать уровень переговорной компетенции своих сотрудников и вести переговоры в организации, а также развивать внутреннюю переговорную инфраструктуру и культуру как мощный ресурс и инновационный потенциал самой компании.

Литература

1. Communicating for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions. – 4th ed. – New York, 2010.
2. *Спэнгл М., Айзенхарт М.* Переговоры. Решение проблем в разном контексте: пер. с англ. – Харьков, 2009. – 592 с.
3. *Mastenbroek W.* Conflict management and organization development. – Wiley, 1987. – 166 с.
4. *Хасан Б.И., Сергоманов П.А.* Психология конфликта и переговоры: учеб. пособие. – М.: Академия, 2004. – 192 с.

