

ПОПЕЛЬНИЦКАЯ ТАТЬЯНА БОРИСОВНА

**Специфика внутрифирменных переговоров в компаниях
с различной силой организационной культуры**

Специальность 19.00.05 – Социальная психология

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Ярославль 2015

Работа выполнена на кафедре консультационной психологии федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»

Научный руководитель - Ключева Надежда Владимировна,
доктор психологических наук, профессор

Официальные оппоненты: Леонов Николай Ильич,
доктор психологических наук, профессор,
зав. кафедрой социальной психологии и
конфликтологии ФГБОУ ВПО «Удмуртский
государственный университет»

Ободкова Евгения Александровна,
кандидат психологических наук, доцент,
зав. кафедрой социологии и психологии,
ФГБОУ ДПО «Государственная академия
промышленного менеджмента
им. Н.П. Пастухова»

Ведущая организация – ФГБОУ ВО «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева»

Защита состоится «25» февраля 2016 года в 12 ч. 00 мин. на заседании объединенного диссертационного совета Д 999.051.02., созданного на базе ФГБОУ ВПО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова» и ФГБОУ ВПО «Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского», по адресу: Российская Федерация, 150057, г. Ярославль, проезд Матросова, д. 9, ауд. 208.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова по адресу: 150003, г. Ярославль, Полушкина роща, д. 1а.

Полнотекстовый вариант диссертации размещен на официальном сайте ФГБОУ ВПО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»: <http://www.rd.uniyar.ac.ru/>

Автореферат размещен на сайте ВАК РФ <http://vak2.ed.gov.ru/>

Автореферат разослан «__» _____

Ученый секретарь
диссертационного
совета



Маркова Елена
Владимировна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность проблемы исследования. Современные исследования в психологии общения, социальной и организационной психологии выявляют необходимость в конструктивных переговорах с целью повышения конкурентоспособности и развития компании. В условиях рыночной нестабильности отечественного бизнеса существенно выросла ценность устойчивости хозяйственной деятельности и договорных отношений, пролонгированных договоренностей, кредита доверия деловым партнерам и умения конструктивно разрешать организационные противоречия.

В основе деловых переговоров лежат, в первую очередь, экономические интересы собственников, акционеров и наемных работников в ходе производственных отношений. Самым активным и продуктивным процессом согласования интересов в компании, безусловно, являются переговоры. Они становятся повседневным рабочим инструментом установления целей и координации различных действий функциональных подразделений. Навыки ведения переговоров осознаются большинством сотрудников как стратегически важный и дефицитный ресурс их карьерного, профессионального, личностного роста и успешности организации, в целом.

Традиционно проблематика переговоров в сфере бизнеса рассматривается в связи с повышением эффективности продаж, представительскими переговорами с внешними агентами, управленческими коммуникациями. Однако, многообразие межфункциональных взаимодействий между подразделениями и работниками, проблема повышения эффективности делового общения ставят необходимость изучения внутрифирменных переговоров как отдельной предметной области социальной психологии и важной составляющей переговорной практики.

Исследовательский интерес нашей работы сосредоточен на анализе внутрифирменных переговоров, понимании их специфики и структуры в контексте организационной культуры. Роль культуры в фирме многоаспектна в силу многогранности самого социально-психологического феномена: 1) сильная культура может рассматриваться как стратегический ресурс управления, определяющий ее конкурентное положение на рынке; 2) культура способна стать проводником многих внутриорганизационных инноваций и рыночных преобразований на уровне общества; 3) устойчивая культура отражает диалектическую взаимосвязь миссии компании, ценностей и норм, организационной структуры, уровня технологии и социально-психологического климата в коллективе. В работе раскрывается взаимосвязь структурных аспектов переговорных процессов и организационной культуры как внутренних социально-психологических ресурсов развития современной коммерческой компании.

В ходе анализа отечественных и зарубежных подходов по изучению организационной культуры и переговорной проблематики, выделены вопросы, требующие дальнейшей научной разработки:

1) определение специфики внутрифирменных переговоров как самостоятельной отрасли переговорной практики; 2) очевидный дефицит диагностических методик исследования структуры и качества организационных

переговоров; 3) проблема чувствительности структуры внутрифирменных переговоров к силе, своеобразию и типологическим особенностям культуры.

Тематика данной работы соответствует паспорту специальности 19.00.05 (социальная психология) в области теоретических исследований закономерностей общения и взаимодействия людей в условиях малых групп (процессы групповых решений, эффективности коммуникативного процесса) (п.2.2, п.3.4), прикладным исследованиям социальной психологии в сфере управления и организационного развития (п.5.3).

Проведенное исследование направлено на расширение прикладных аспектов таких фундаментальных проблем социальной психологии как структура общения как деятельности, изучение процессов и механизмов групповой динамики в организации как малой группе. Вскрывает социально-психологические детерминанты (организационная культура) процесса принятия решений в группе; коммуникативные механизмы и способы организации совместной деятельности трудовых коллективов.

Проблема, на решение которой направлено исследование. Существует противоречие между возрастающей сложностью организационной среды, объёмом и интенсивностью информационно-делового обмена и низким качеством внутрифирменных коммуникаций и конфликтной компетентности персонала. Исследование направлено на повышение эффективности переговоров в коммерческих компаниях.

Цель исследования: выявление специфики внутрифирменных переговоров в компаниях с различной силой организационной культуры

Задачи исследования:

1. проанализировать современное состояние изучения феномена организационной культуры и переговоров: основные подходы и теории, представленные в зарубежных и отечественных исследованиях;

2. разработать критерии для различения способов организации переговорных взаимодействий и типологию моделей внутрифирменных переговоров;

3. разработать и апробировать авторскую анкету по диагностике структуры внутрифирменных переговоров;

4. провести сравнительный анализ особенностей содержания и факторного состава сильной и слабой культуры коммерческой компании;

5. построить поэлементный профиль субординационной, агентской, балансовой модели;

6. исследовать специфику, состав и содержание взаимосвязей структуры внутрифирменных переговоров с особенностями сильной/слабой организационной культуры (методом корреляционного анализа);

7. разработать практические рекомендации по оптимизации переговорной практики в коммерческих компаниях.

Объект исследования - структура внутрифирменных переговоров.

Предмет исследования: особенности структурно-динамических характеристик внутрифирменных переговоров в компаниях с различной силой организационной культуры.

Характеристика выборки: персонал 10 коммерческих организаций среднего бизнеса 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). Общая численность испытуемых: 246 человек (работники функциональных подразделений, руководители компаний).

Основная гипотеза исследования:

В переговорной практике компаний выделяются различные типологические способы организации взаимодействия (модели ведения внутрифирменных переговоров), имеющие свою устойчивую феноменологию и специфичную структуру. При этом структурно-динамические характеристики внутрифирменных переговоров являются чувствительными (имеют устойчивую взаимосвязь) к особенностям организационной культуры.

Частные гипотезы:

- для сильной организационной культуры являются преобладающими балансовая и агентская модели ведения переговоров;
- для слабой организационной культуры характерна субординационная модель ведения переговоров.

Положения, выносимые на защиту:

1. Субординационная, агентская и балансовая модели ведения переговоров являются адекватными теоретическими конструктами анализа структурно-динамических характеристик переговорных процессов в организации. Ключевым основанием для различения моделей является ведущий способ организации взаимодействия (координация, организация, кооперация). В качестве дополнительных критериев могут быть предложены: горизонт планирования, уровень функциональной взаимозависимости подразделений, схема позиционирования интересов, доминирующий тип коммуникаций (нисходящие, восходящие, горизонтальные).

2. Внутрифирменные переговоры имеют свою специфику и структуру, чувствительную к особенностям организационной культуры.

Переговоры в слабых культурах ориентированы на тактический горизонт планирования, ограниченное число альтернатив, острый дефицит полномочий, низкий уровень легитимности и жесткий директивный контроль взаимодействия. Также для них характерны низкий уровень автономности подразделений; конфронтационные/узкокорпоративные установки; сценарий позиционного торга; тактики давления и конфронтации; эскалационная схема выдвижения требований; ассиметричные, директивные и рутинные решения; непродуктивная динамика.

Для переговоров в сильных культурах типичен поливариантный подход, высокий уровень легитимности, партнерские установки, полный объем полномочий и партнерская стратегия ведения переговоров. Также их отличает средний уровень автономности подразделений; текущий рефлексивный контроль взаимодействия; использование тактик кооперации, торга, манипуляции; сбалансированная схема выдвижения требований; принципиальный и компромиссный тип решений; развернутая динамика; стандартизированный подход к переговорам.

3. Для сильной организационной культуры преобладающими являются балансовая и агентская модель ведения переговоров; для слабой культуры

характерна субординационная модель. В условиях слабой культуры отдается предпочтение более формальным переговорным взаимодействиям, ориентированным на сохранение системы субординационных отношений между подразделениями. В условиях сильной культуры выражена тенденция к более сбалансированным переговорным структурам, ориентированным на взаимовыгодное и конструктивное решение.

4. Структурно-динамические характеристики внутрифирменных переговоров имеют устойчивую взаимосвязь с ключевыми факторами целеполагания, организационной структуры и координации, мотивации, контроля и уровня конфликтности, организационными патологиями сильных/слабых культур в организации.

Теоретико-методологическая основа исследования

Методологической базой исследования внутрифирменных переговоров являются основные общенаучные принципы деятельностного подхода: детерминизма, развития, общественно-исторической детерминации психического, целостности единства сознания и деятельности (Ананьев Б. Г., Выготский Л. С., Рубинштейн С. Л., Леонтьев А. Н. и др.).

Структурный подход к описанию переговоров как деятельности, которая реализуется через когнитивный, поведенческий, коммуникативный и правовые аспекты отношений (Мокшанцев Р. И., Мастенбрук В., Хрусталева М.А., Хасан Б. И., March J.G., Simon H.A. и др.). Специфика, природа внутрифирменных переговоров и их контекстуальных факторов описана с позиций системного организационного подхода (Айзенхарт М., Белоусова Н.Ю., Кроль Л.М., Мильнер Б.З., Решетникова К.В., Спэнгл М.).

Для анализа феномена культуры применялся рационально-прагматический подход, который рассматривает культуру как атрибут организации; с точки зрения ее функциональности и условий формирования; опирается на количественные методы анализа сложных систем (Ансофф И., Грин Р., Питерс Т., Уотерман Р., Шейн Э., Щербина С. В., Baker E., Kilmann R.).

Использованы определения и теоретико-методологические положения о структуре, содержании и силе культуры Базарова Т. Ю., Карпова А.В., Липатова С. А., Львова В. М., Нагиева О. В., Семенова Ю. Г., Соломанидиной Т. О., Стояновой В. А., Шейна Э.

Применены теоретические и практические аспекты ситуационного подхода к анализу взаимосвязи культуры и моделей ведения внутрифирменных переговоров (Блау П., Бланчард К., Вудворд Д., Друкер П., Лоуренс П., Пью Д., Херси П., Фидлер Ф., Чандлер А.).

Кроме того, в работе мы опирались на современные исследования в сфере организационной психологии, теорию и практику организационного консультирования (Клюевой Н.В., Курбатова В.И., Пригожина А.И.). В качестве рабочих моделей данного исследования использованы: модель структуры переговорного процесса Хасана Б.И. (конструктивная конфликтология); коммуникативно-контекстуальный подход к изучению переговоров Айзенхарта М. и Спэнгла М.; модель мониторинга культуры Семенова Ю. Г.

Этапы исследования:

1 этап (2012-2013гг.). Теоретический анализ проблематики изучения переговоров и организационной культуры в зарубежных и отечественных научных подходах и практиках. Разработка методологии, теоретических оснований типологии переговорных взаимодействий в организации, программы эмпирического исследования и ее организационно-методического обеспечения.

2 этап (2012 г.). Конструирование и апробация анкеты по изучению структуры внутрифирменных переговоров.

3 этап (2013-2014 гг.). Реализация программы эмпирического исследования по выявлению специфики, средних профилей, структурно-динамических характеристик предложенных моделей внутрифирменных переговоров и их взаимосвязей с особенностями сильной/слабой культуры. Обработка, анализ и интерпретация полученных данных.

4 этап (2014-2016 гг.). Разработка рекомендаций по оптимизации переговорной практики коммерческих компаний. Внедрение полученных результатов в учебный процесс психолого-педагогического факультета ИППС СФУ, в консультационную практику бизнес - центров г. Красноярск, обучающие семинары по подготовке управленческих кадров в рамках Президентской программы на базе СФУ.

Методы и процедуры исследования

Для сбора первичной информации применялись методы анкетирования, структурированного интервью, экспертной оценки, методика Дафта Р.Ф. «Оценка силы организационной культуры» (2001), «Анкета организационной культуры» Семенова Ю. Г. (2006), анкета «Особенности внутрифирменных переговоров в коммерческой компании» (2012). Методы статистической обработки данных (корреляционный анализ, дисперсионный анализ, расчет ковариационных матриц (многомерный аналог дисперсии случайной величины) и U-критерия Манна-Уитни), компаративный анализ.

Достоверность и обоснованность полученных результатов исследования обеспечена методологической и теоретической базой исследования, использованием комплекса взаимосвязанных методов, тщательной эмпирической проверкой теоретических положений.

Научная новизна

Проведенное исследование расширяет проблематику структурного аспекта организационных взаимодействий и организационной культуры, а также, совершенствует методические средства для изучения структуры переговоров как практики корпоративного развития.

Разработан комплексный теоретический, эмпирический и прикладной подход к исследованию структуры внутрифирменных переговоров в контексте организационной культуры.

Разработаны основания и типология моделей ведения внутрифирменных переговоров как одной из предметных областей социальной, организационной психологии и консультационной практики.

Апробирована авторская методика диагностики структурно-динамических характеристик внутрифирменных переговоров.

Выявлена устойчивая взаимосвязь структуры внутрифирменных переговоров с развернутым комплексом факторов культуры компании. Содержание этих связей отражает ключевые особенности целеполагания, мотивации, уровень релевантности организационной структуры и координации, диспаритет циркулирования деловой информации, уровень контроля и ресурсной обеспеченности, уровень конфликтности коллектива и ее факторы, гендерные особенности культуры. Имеет взаимосвязь с укоренившимися организационными патологиями слабых и зрелых культур.

Раскрыт диагностический и прогностический потенциал анализа структурно-динамических характеристик внутрифирменных переговоров для оценки содержания, силы и типологических особенностей организационной культуры с целью ее формирования и развития компании.

Теоретическая значимость исследования определяется вкладом в социальную психологию и ее прикладные исследования в сфере управления и организационного развития, в изучение специфики внутрифирменных переговоров как самостоятельной отрасли переговорной практики.

На основании теоретического анализа введено понятие внутрифирменных переговоров как организованного процесса 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.

Выделены три способа организации межфункциональных переговорных взаимодействий:

▪ **Субординационная модель переговоров** - это организованный коммуникативный процесс координации деятельности, который направлен на соподчинение интересов и достижение соглашения в условиях сильной функциональной взаимозависимости подразделений (доминируют нисходящие потоки коммуникации).

▪ **Агентская модель переговоров** - это коммуникативный процесс организации деятельности, осуществляемый через представительство и согласование с руководством узкорпоративных интересов подразделений в условиях ограниченной ответственности агента принятия решения (доминируют восходящие потоки коммуникации).

▪ **Балансовая модель переговоров** - это организованный коммуникативный процесс кооперации деятельности, направленный на поиск взаимовыгодных интересов и долгосрочного соглашения в условиях сбалансированной взаимозависимости подразделений (доминируют горизонтальные потоки коммуникации).

Описаны профили структурно-динамических характеристик моделей ведения переговоров в организации.

Проанализированы содержание, профили и факторный состав сильной и слабой организационной культур.

Проведена теоретическая проработка проблемы анализа структуры организационной культуры, имеющей сложную, неоднородную и многослойную

архитектонику. Предложено развести логику структурного, компонентного и параметрического анализа к содержанию организационной культуры. Наиболее адекватным для исследования структуры внутрифирменных переговоров в компаниях с различной силой культуры является компонентный анализ.

Выявлена специфика, структурное своеобразие, кросс - культурные различия внутрифирменных переговоров в коммерческих компаниях.

Теоретически обоснованы общие направления оптимизации внутрифирменных переговоров в компании.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения результатов диссертационной работы в повседневной управленческой и переговорной практике коммерческих компаний.

Предложенная типология моделей ведения внутрифирменных переговоров и методика их оценки способствует более эффективной организации и рефлексивному контролю качества межфункциональных взаимодействий.

Результаты диагностики силы, факторного состава и дисфункций организационной культуры могут послужить основанием для принятия управленческих решений в области организационного развития. А также, применяться для разборки рекомендаций и мер по формированию сильной культуры в ситуациях реструктуризации, смены руководства, инновационных преобразованиях в организации.

Материалы исследования могут послужить научно-методической базой в работе практикующих социальных психологов и консультантов. Использоваться в консультационной практике при разработке и проведении тренингов и корпоративных программ обучения персонала навыкам ведения продуктивных переговоров. Теоретические наработки и рекомендации могут найти применение в преподавании специальных курсов по подготовке специалистов в сфере управления персоналом, менеджмента, социальной и организационной психологии.

Апробация результатов работы

Материалы диссертации обсуждались на методологическом семинаре факультета психологии и кафедре консультационной психологии Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. В ходе лекционных и семинарских занятий для студентов Сибирского федерального университета, в рамках Президентской Программы по подготовке управленческих кадров. Результаты докладывались на научно - практических конференциях: XI Всероссийская научно-практическая конференция для студентов, аспирантов и молодых ученых: «Проблемы теории и практики современной психологии», г. Иркутск, 2012 г.; IV Всероссийская конференция с международным участием «Человек и мир: психология конфликта и риска инноваций», г. Ижевск, 2012 г.; VI Международная научно-практическая конференция молодых ученых «Инновационные тенденции развития российской науки», г. Красноярск, 2013; I Международная научно-практическая конференция «Теоретико-прикладные аспекты развития психологии и педагогики в России и за рубежом», г. Ростов -на -Дону, 2012 г.; Международная научно-практическая конференция «Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития», г. Красноярск, 2012 г.; Международный Конгресс «Психология XXI столетия», г. Ярославль, 2015 г.

Практическая значимость подтверждается актом о внедрении результатов

исследования в практику работы бизнес – центра, ООО «Группа консультантов «Треугольник» г. Красноярск.

Автором опубликовано 20 печатных работ по диссертационной теме исследования, в том числе в 4 изданиях, рекомендованных ВАК РФ (общий объем 47 с., 3,5 п. л.)

Структура работы состоит из введения, трех глав, выводов, заключения, библиографического списка (196 источников, из них 24 на иностранном языке). Текст содержит 9 таблиц, 5 рисунков и 6 приложений. Объем диссертации - 214 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность исследования, определены объект, предмет, цели и задачи, раскрыты методологические основания, показана научная новизна, практическая значимость диссертационной работы, изложены положения, выносимые на защиту.

Первая глава «Современное состояние переговорной проблематики: теоретические подходы и модели переговорного процесса». Анализ состояния переговорной проблематики показал очевидный междисциплинарный характер научных исследовательских стратегий. Можно выделить философский, социологический, экономический, социально-психологический и лингвистический подходы.

Философский подход к изучению переговоров как социального феномена связан с научно-теоретической интерпретацией проблем глобализации, влиянием НТР, разрешением противоречий и предупреждением социальных конфликтов в постиндустриальном обществе (Кузнецов В. Н., Плеснер Х., Роулз Дж., Сартр Ж.-П., Толстоухов А.В., Фуко М.). Социологическое знание рассматривает интерактивную природу переговоров как вида социального взаимодействия (Вебер М., Джордж Р., Лебедева М.М., Милнер Х., Фукуяма Ф.). Разработка аксиологической направленности переговоров и изучение их роли в процессе социального нормотворчества, в частности, трансляции атрибута доверия, проводились Арутюновым Н. Д., Серлом Дж., В. фон Гумбольдтом, И. Кантом, Дж. Локком. Лингвистический подход представлен трудами Почепцова Г.Г., Селивановой Е.А., Шевченко И. С.

Когнитивный подход к анализу переговоров осуществляется с целью поиска рациональных стратегий социального познания, оптимальных способов обработки информации и принятия решений (Базерман М.Х., Джонсон К., Мицич П., Сергеев В.М. и др.). Поведенческая традиция изучает переговоры как способ разрешения конфликтов (Анцупов А.Я., Бабосов Е.М., Дмитриев А.В., Илларионов В.П., Гришина Н.В., Лебедева М.М., Леонов Н.И., Несмелова М.Ю., Шипилов А.И.). Отдельно выделяется группа ученых, описывающих переговоры как элемент делового общения (Кузин Ф.А., Митрошенков О.А.).

Современные теоретико-эмпирические подходы к изучению переговоров представлены классическими работами Гарвардской школы (Фишер Р., Юри У.); игровой концепцией взаимодействий (Бартос О. Дж., Раппорт А., Херсоне Дж., Янг П.Р.). Комплексными научно-академическими проектами ведущих авторитетов в этой области (Дюпон К., Гартман У., Кременец В.А., Мастенбрук В., Рубин Дж., Съестед Г. и др.).

Организационный подход к деловым коммуникациям представлен различными теориями управления персоналом (Белланже Л., Блау П.М., Веснин В.Р., Бодди Д., Джуэлл Л., Друкер П., Красовский Ю.Д., Мильнер Б.З., Негреш Я., Р. Ньюстром, Осеев А.А., Решетникова К.В., Шеретов С.Г.).

Особое внимание в контексте данного исследования заслуживают теоретико-эмпирические разработки по переговорам и конфликтам в различных отраслях ряда отечественных авторов (Белусова Н.Ю., Евдокименко А.С., Лебедева М.М., Леонов Н.И., Мокшанцев Р.И., Хасан Б.И., Хрусталева М.А.).

В обзоре работы представлено ограниченное количество теоретических подходов, в которых, по мнению автора, была предпринята попытка построения целостной концептуальной структурно-функциональной модели переговорного процесса. Когнитивный подход, теория игр, деятельностный подход Мастенбрука В., конфликтология, модель переговоров как формы общения в ситуации обмена (Институт Психологии РАН, Барабанщикова В.А., Самойленко Е.С.), модель процесса группового принятия решений (социальная психология), прикладные модели Фишера Р., Юри У., Кэмп Д., Линкольна У., организационный подход.

Однако теоретическая сложность психологических конструктов когнитивного подхода и математического аппарата теории игр затрудняют их применение в области прикладной социальной психологии и организационного менеджмента. Имеет место избыточный компонентный состав большинства моделей, нивелирование социального контекста и факторов риска, которые необходимо учитывать при анализе реальной переговорной ситуации. Более того, данные модели, на наш взгляд, не учитывают специфику и структуру внутрифирменных переговоров как самостоятельной сферы переговорной деятельности.

Проанализирована структура переговорного процесса, включающего целевые, содержательные, процессуальные и результирующие компоненты. Данные компоненты реализуются через когнитивный, поведенческий, коммуникативный и правовые аспекты отношений. А также, таксономия функций и кросс - культурные отличия национального стиля ведения деловых переговоров (Винарчик Е.А., Мокшанцев Р.И., Карпов А.В., Курбатов В.И., Мастенбрук В., Хрусталева М.А.). Выделены его динамические тенденции: 1) динамика перспективы планирования; 2) степень формализации и нормотворчества; 3) усиление автократии или демократии на уровне модели принятия решения; 4) сила организационной культуры (Попельницкая Т.Б., Хасан Б.И.).

Описана природа и контекстуальные факторы организационных переговоров: структура, нормы, взаимоотношения, коммуникации, власть, взаимозависимость (Айзенхарт М., Белусова Н.Ю., Кроль Л.М., Леонов Н.И., Пригожин А.И., Решетникова К.В., Саймон Г., Спенгл М., Щербина В.В. и др.).

На основании теоретического анализа современного состояния переговорной проблематики в организациях, мы выделяем следующую специфику продуктивных внутрифирменных переговоров:

– всегда актуализируются в деятельностном контексте, как определенные «разрывы» структурно-функционального взаимодействия в рамках должностных инструкций и реальных полномочий, рассогласования целей и вызовов рыночной конъюнктуры;

–в основе переговоров лежит организационное противоречие (проблема не релевантности организационной структуры характеру решаемых задач, функций);

–переговорный процесс как коллективная процедура принятия решений, является механизмом формирования и схемой распределения субсидиарной и персональной ответственности, формируя феномен «коллективной субъектности». Установленная «цена» переговоров отражает баланс сил, актуальную структуру выгод и рисков, уровень автономии подразделений;

–это ритуализированная форма организационных коммуникаций, апеллирующая к ключевым нормам и ценностям культуры компании;

–переговоры включают в себя обязательную правовую регламентацию норм и процедур взаимодействия и требуют соответствующей квалификации от участников (профессиональной, коммуникативной, конфликтной, переговорной компетенций и т.п.);

–переговоры можно рассматривать как технологический процесс производства коллективных соглашений, имеющих свою ресурсную обеспеченность, процедурный и критериальный состав оценки эффективности. Диссонанс фактического предмета переговоров с обсуждаемыми позициями значительно усложняет процесс «производства соглашения»;

–институциональный подход к переговорам в организации предполагает формирование переговорной инфраструктуры.

Мы определяем **внутрифирменные переговоры** как 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. Переговоры рассматриваются как особый тип взаимодействия, ориентированного на разрешение базового противоречия, и возникающего в социальных организациях в условиях социальной стратификации и дивергенции интересов.

Ключевым основанием, положенным автором в основу различения моделей ведения организационных переговоров, является способ организации взаимодействия в хозяйственной деятельности: координация, организация и кооперация.

Координация - упорядоченное создание иерархической структуры, которая обеспечивает распределение задач, урегулирование полномочий руководства и ответственности в различных процессах деятельности. Координация осуществляется при помощи установленных правил и нормативов, общих для исполнения.

Организация - это упорядочивание и оптимизация процессов, направленных на распределение ресурсов наиболее эффективным способом с целью повышения прибыльности компании. Ресурсами являются люди, а вернее, их опыт, идеи, квалификация, человеческие и профессиональные качества.

Кооперация - предполагает контрактные формы взаимодействия работников, построенные на принципах сотрудничества, взаимовыгодных соглашений и ресурсного обмена.

В качестве дополнительных критериев типологизации моделей ведения организационных переговоров могут быть предложены следующие основания: 1) горизонт целеполагания; 2) уровень функциональной и субординационной зависимости подразделений, переговорщиков; 3) схема позиционирования интересов; 4) доминирующий тип коммуникаций (нисходящие, восходящие, горизонтальные); 5) статус переговоров как институциональной нормы организационной культуры.

Выделены три типа межфункциональных переговорных взаимодействий: субординационная, агентская, балансовая модель ведения переговоров. В настоящей работе сделан акцент на раскрытие и содержательное наполнение информационной функции переговоров. А именно, эмпирическое обоснование диагностического, прогностического и развивающего потенциала анализа структуры внутрифирменных переговоров в контексте организационной культуры.

Вторая глава «Основные подходы к изучению феномена организационной культуры в зарубежных и отечественных исследованиях». Для осмысления феномена культуры организации в работе используются методологические основы, представленные в классических работах западных социологов: Спенсера Г. (британская школа), Вебера М. (немецкая социология), Парсонса Т. (структурный функционализм) и Мида Дж.Г. (символический интеракционизм).

Современный теоретический базис исследования составили научные концепции отечественных ученых (Базаров Т.Ю., Виханский О.С., Капитонов Э.А., Капитонов А.Э., Карпов А.В., Ключева Н.В., Липатов С.А., Львов В.М., Нагиев О.В., Семенов Ю.Г., Соломанидина Т.О., Спивак В.А., Стеклова О.Е., Стоянова В.А., Сулим Н.Н., Шаповалова И.С., Щербина В.В., Чумиков А.Н., Хайкун Г.). А также, концепции ряда зарубежных авторов (Герцберг Ф., Камерон К., Куинн Р., Мескон М., Маслоу А., Рюттингер Р., Шейн Э.).

Основные положения и принципы ситуационного подхода дают представление о взаимосвязи организационного поведения и условий среды (Бланчард К., Врум В., Йеттон Ф., Друкер П., Лоуренс П. и Лорш Дж., Миллер Д., Стар М., Уотермен Р., Фидлер Ф., Херси П., Чандлер А., Яго А.). Культура является тем устойчивым организационным контекстом, который задает нормы, ценности и условия осуществления деловых коммуникаций.

Особый интерес представляет теоретическая модель Стояновой В. А., описывающая ключевые характеристики сильной культуры организации как социальной системы, которые обеспечивают ее успешное функционирование: целеустремленность, вовлеченность, согласованность и приспособляемость индивидов. Анализ роли коммуникативной компетентности в развитии организационной культуры в модели Львова В. М., Нагиева О. В., раскрывает взаимообусловленную природу этих важнейших организационных феноменов.

Фокус исследовательского внимания организационной культуры как сложной системы сосредоточен на анализе ее состава и содержания. На наш взгляд, целесообразно развести логику структурного, компонентного и параметрического анализа.

Использование структурного подхода дает представление об ее уровне строения, гомогенности/гетерогенности состава, вертикальном и горизонтальном

измерении организационных форм проявления культуры (модель Э. Шейна). Параметрический анализ предполагает сравнение разнообразия организационных культур, зависящего от влияния социокультурных факторов среды. Примерами таких параметрических моделей являются работы Камерона К. - Куина Р., Квинна К.-Рорбаха Дж., Лэйна Г. - Дистифано Дж., Клукхольма – Стробека, Хофстеда Г., Ханди С.

Компонентный анализ предполагает выделение ключевых элементов культуры и их связей. В них отражаются базовые ценности и нормы как регуляторы отношений субъектов по поводу важнейших аспектов деятельности организации. Наиболее обширная компонентная структура культуры разработана Харрисом Ф., Мораном Р., Мильнером Б.З., Семеновым Ю.Г.. Для изучения профиля сильной/слабой культуры, на наш взгляд, наиболее продуктивно использование компонентного анализа.

В качестве рабочей модели и методики компонентного анализа факторов культуры в данной работе используется модель организационного мониторинга Семенова Ю.Г.

Сила культуры является важной динамической характеристикой самого феномена организационной культуры. В ней отражена степень целостности, мотивирующий потенциал и устойчивость культуры организации к различным изменениям. Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка, предполагает сильную культуру, основанную на индивидуальной инициативе, риске, высоком уровне интеграции, позитивном восприятии конфликта как источника развития и широком горизонтальном общении.

В контексте проводимого исследования мы понимаем силу культуры как интеграционный динамический показатель организационной культуры, отражающий интенсивность, уровень структурированности и зрелости процессов групповой динамики, функций управления и компонентов ее содержания (Виханский О. С., Попельницкая Т. Б., Стоянова А. В.).

Понятие зрелости предполагает: 1) управляемость и рефлексивный контроль рабочих процессов, в которых качество процесса может стать самостоятельным предметом внутрифирменных переговоров; 2) наличие институциональных норм, регламентирующих порядок проведения процесса;

3) высокую включенность (вовлеченность субъектов взаимодействия, отражающую ценностно-нормативное единство организационного пространства). Измерение силы культуры позволяет количественно оценить степень выраженности значимых факторов организационной культуры, учитывая ее сложную архитектуру и содержание.

Эмпирическую часть работы составляют: апробация авторской типологии моделей ведения переговоров; наполнение предложенных теоретических конструктов конкретным содержанием. А также, исследование чувствительности структуры внутрифирменных переговоров к силе, своеобразию и типологическим особенностям культуры компании.

В третьей главе «Эмпирическое исследование структурно-динамических особенностей внутрифирменных переговоров в компаниях с разной силой организационной культуры» представлены: 1. Процедура разработки авторской анкеты «Особенности внутрифирменных переговоров в

коммерческой компании». С использованием метода непосредственных оценок (проверка согласованности мнений экспертов на основе коэффициента конкордации Кендалла ($W=0,70$)). Качество экспертной оценки можно считать удовлетворительным ($W=0,48$). Состав экспертной группы 27 человек.

Критерии отбора экспертов: консультанты, специалисты в области переговоров и принятия управленческих решений; опыт проведения деловых переговоров или тренингов продаж (не менее 3-х лет).

Полученные результаты и их интерпретация:

1. В ходе проведенного исследования коммерческих компаний данной выборки получены средние профили особенностей сильных и слабых организационных культур. Сопоставление, которых показывает, что 8 интегральных индикаторов слабой культуры лежат в области отрицательных значений: общие индексы целеполагания (1), оргструктуры и координации (2), информационно-делового обмена (3), мотивации (4), контроля и эффективности (5), индекс связи и организационной реактивности (6), гендерные факторы оргкультуры (8), организационных патологий (9). Общий индекс «Гендерные факторы» в сильных культурах равен 0. Индикатор уровня конфликтности (7) имеет высокие значения в обоих типах культур.

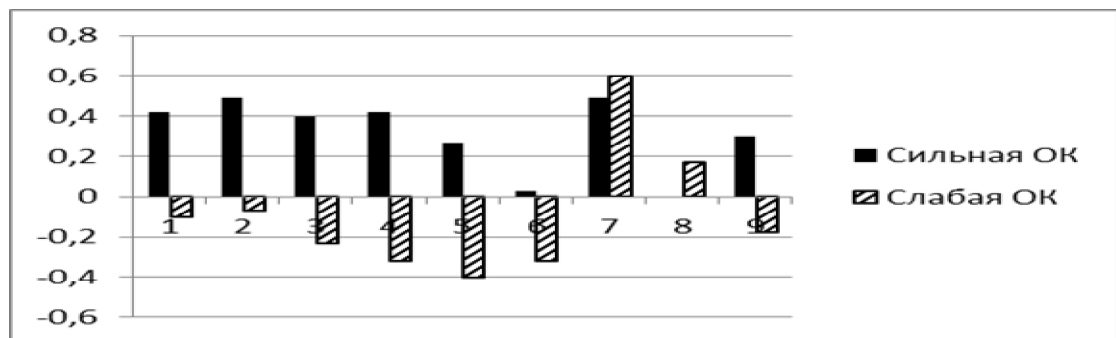


Рис. 1. Профили сильной/слабой организационной культуры (в усл. ед.)

Наибольшее количество ярко выраженных отрицательных факторов в слабых культурах относится к сфере контроля и эффективности, мотивации, информационно-делового обмена, организационной реактивности и уровня конфликтности в коллективе. Наблюдаются следующие проблемы внутренних коммуникаций: ограниченный доступ к актуальной информации, низкая коллегиальность обсуждения рабочих заданий, формализация и закрытость управленческих коммуникаций. Наличие внеслужебных каналов информации, деструктивная персонифицированная критика, негативные гендерные установки и неоправданно высокие затраты на проведение заседаний.

В организациях с сильной культурой наибольшие проблемы обнаружены в сфере контроля и дисциплины, соотношении нормативных и творческих организационных тенденций, диспаритете в циркулировании деловой информации, негативном влиянии внеслужебных каналов информации (в виде сплетен, доноительства), деструктивной персонификации объектов критики.

Результаты дисперсионного анализа позволяют выделить 16 наиболее вариабельных факторов, которые имеют высокую чувствительность к силе культуры.

2. Согласно первичным данным, в сильных культурах получено следующее

распределение по моделям ведения переговоров: субординационная (0,07); агентская (0,29); балансовая (0,64). В организациях со слабой культурой: субординационная (0,51); агентская (0,37); балансовая (0,12).

3. Выявлено, что в организациях данной выборки доминирует средний, тактический горизонт планирования, подготовительная фаза является одной из самых слабых фаз динамики. Отсутствие процедуры согласования повестки сочетается с низким уровнем структурированности проблемы ($r=-0,765$, $p\leq 0,01$), сужает количество обсуждаемых альтернатив ($r=-1,00$, $p\leq 0,01$), размывает зону совместных интересов ($r=-0,70$, $p\leq 0,01$), затяжной динамикой переговоров. Что сопутствует устойчивой тенденции к предпочтению «жесткого» сценарий ведения переговоров, оппозиционным установкам между подразделениями ($r=-0,813$, $p\leq 0,01$), отложенным решениям ($r=-0,904$, $p\leq 0,01$) и асимметричному типу договоренностей ($r=0,92$, $p\leq 0,01$).

В слабых культурах доминируют конфронтационные, «узкокорпоративные» установки (89%), сильный уровень субординационной и ресурсной зависимости подразделений (72%), низкий уровень легитимности (49%); чаще всего используются ультимативная (35%) конкурентная (25%), имитационная (30%) стратегии ведения переговоров, жесткие, директивные формы контроля (55%). Наибольшая частота выборов респондентов приходится на тактики давления и конфронтации (33%), тактики торга (28%), манипуляции (24%) и кооперации (15%).

В сильных культурах встречаются как конфронтационные (33%), так и партнерские установки (67%). Партнерским установкам сопутствуют поливариантный подход (56%), полный объем полномочий (72%), умеренная взаимозависимость (62%) и высокая легитимность (61%), продуктивная динамика, высокая эффективность (если стороны обладают приблизительно равной силой, возникает тенденция к постепенно усиливающейся конкуренции). Распространены конкурентная (42%), партнерская (25%), имитационная стратегия (28%); тактики кооперации составляют (37%), давления и конфронтации (22%), манипуляции (21%) и торга (20%), явно преобладают формы текущего, рефлексивного контроля (85%) и развернутая, продуктивная динамика.

В слабых культурах чаще всего респонденты ссылаются на дефицит финансов (43%), времени (24%), личностных знаний и умений переговорщиков (15%), доступа к первым лицам (11%), профессиональных знаний (7%). В сильных культурах: 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.

Тип договоренности имеет устойчивые сильные корреляции с уровнем ресурсной обеспеченности и автономности подразделений. А также, составом продуктивных/непродуктивных фаз, стратегиями ведения переговоров и установками переговорщиков в конфликте. В сильных культурах получено следующее распределение по типам решения: стандартные, формальные решения (37%), рутинные (23%), директивные (35%), инновационные (5%). В слабых культурах это соотношение сдвигается в сторону формальных, стандартных (36%), директивных (49%), рутинных (12%) и сокращения числа творческих,

инновационных решений (3%). Эмпирически подтверждается высокая чувствительность типа принимаемого решения к уровню влиянию организационных ценностей ($r=0,679$, $p \leq 0,01$).

В слабых культурах влияние организационных ценностей на эффективность переговоров оценивается как незначительное, т.е., в целом, выражена тенденция, нивелировать роль культуры. В успешных организациях это влияние оценивается как положительное и существенное.

4. Статистическая обработка данных позволяет построить поэлементный профиль моделей и выделить их структурные характеристики-индикаторы (рис. 2, рис. 3).

В слабых культурах для субординационной модели характерны: тактические цели (0,81), узкая зона интересов (0,88), конфронтационные установки (0,89), острый дефицит полномочий (0,44), ультимативная стратегия (0,35), «жесткий» сценарий переговоров (0,64) затяжной темп (0,54), директивный тип решений (0,49), низкая эффективность (0,67). Жесткий, директивный контроль всех аспектов переговоров (0,55) и незначительный уровень влияния организационных ценностей на характер переговоров (0,63).

Профильными элементами балансовой модели являются: текущий, рефлексивный управленческий контроль (0,37), сценарий принципиальных переговоров (0,46), оптимальный рабочий темп (0,38), незначительное влияние организационных ценностей на эффективность переговоров (0,53).

Наиболее характерные элементы агентской модели: ограниченное количество альтернатив (0,54), эскалационная схема выдвижения требований (0,42), «плавающая» зона ответственности (ответственные назначаются по ситуации)(0,40). Ограниченный объем полномочий (0,39), сценарий позиционного торга (0,32), тактики торга (0,28) и манипуляции (0,24), конкурентная (0,28) и имитационная стратегия переговоров (0,30), отложенный, несвоевременный контроль (0,37).

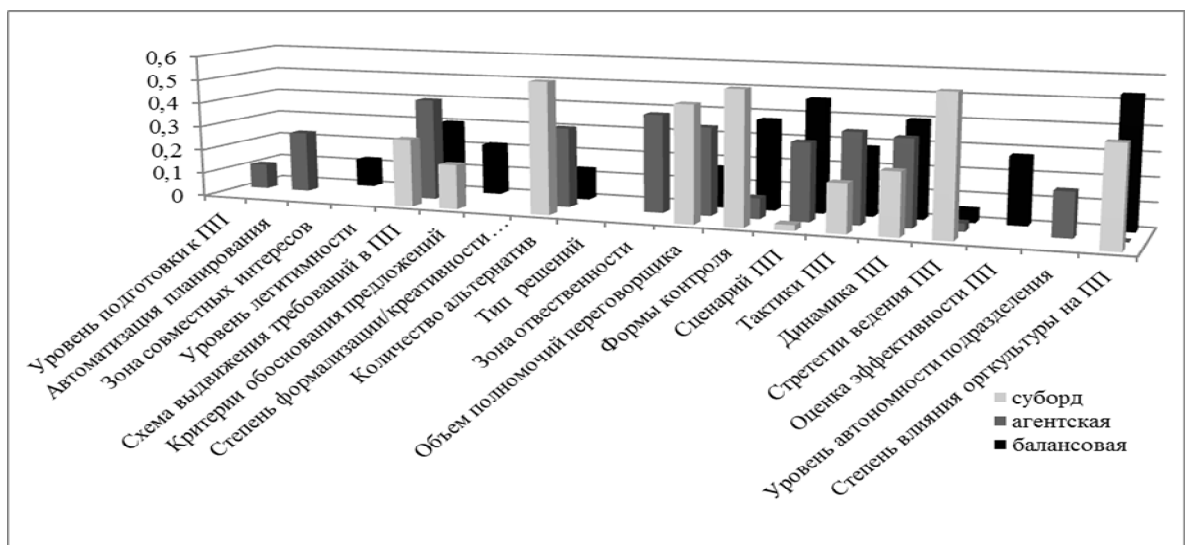


Рис. 2. Поэлементный профиль моделей ведения переговоров в слабой организационной культуре (средние значения, в долях).

В сильных культурах наиболее выраженными элементами балансовой модели являются: тактические цели (0,57), широкая зона интересов (0,65), высокая легитимность (0,62), аналитические, объективные критерии (0,56), поливариантный

подход (0,56), партнерские установки (0,67), полный объем полномочий (0,72), текущий, рефлексивный контроль (0,85). Сценарий «принципиальных» переговоров (0,69), тактики кооперации (0,37), стратегии компромисса (0,28) и конформизма (0,25), оптимальный рабочий темп (0,55), средняя взаимозависимость отделов (0,62), высокая эффективность переговоров (0,70) и существенное влияние организационных ценностей на эффективность переговоров (0,57).

Характерные элементы агентской модели: использование инструментов планирования и автоматизированных программ (0,53), эскалационная схема выдвижения требований (0,27), ограниченный набор альтернатив (0,30), ограниченный объем полномочий (0,25), конкурентная (0,42), имитационная стратегия ведения переговоров (0,28), ассиметричное решение (0,21), сценарий позиционного торга (0,22), высокая автономность отделов (0,20).

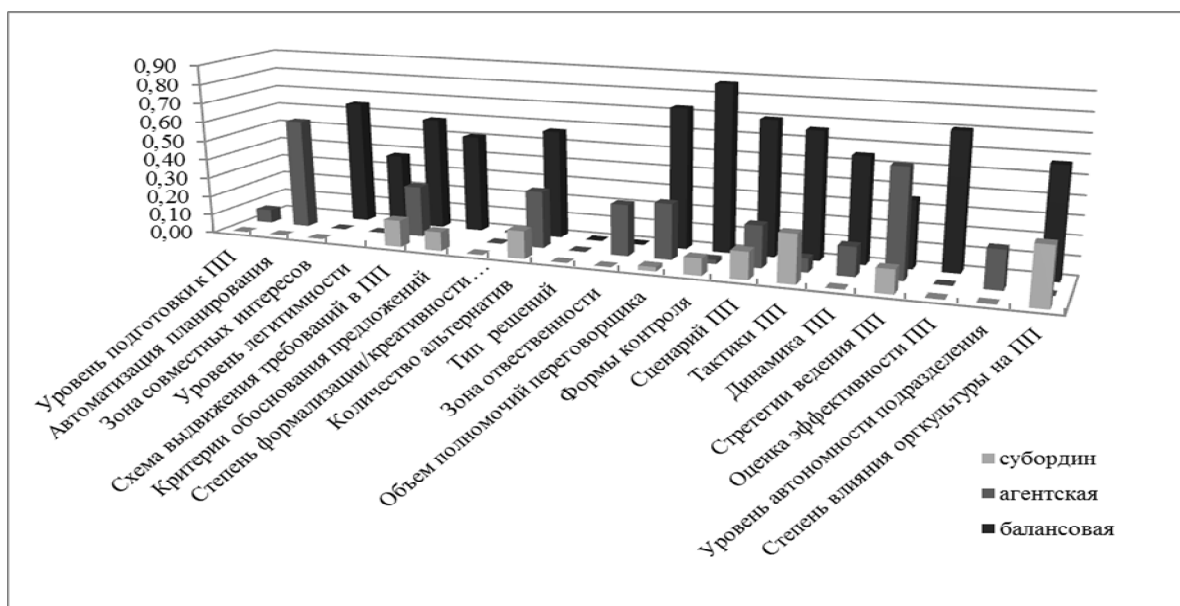


Рис. 3. Поэлементный профиль моделей ведения переговоров в сильной организационной культуре (средние значения, в долях).

Для субординационной модели не получено ярко выраженных элементов, формирующих профиль, поскольку она не свойственна сильной культуре.

5. По данным анализа выявлен развернутый комплекс сильных, биполярных корреляций, который показывает устойчивую взаимосвязь факторов культуры со структурно-динамическими особенностями внутрифирменных переговоров.

Приведем некоторые эмпирические данные: субординационная модель сочетается с неустойчивостью целей, низкой коллегиальностью целеформирования и диспаратетом прямой и обратной связи. А также, низким уровнем информированности подчиненных, высокой степенью формализованности организационных взаимодействий, выраженной когерентностью личных планов с задачами коллектива и устойчивой конфронтацией субкультур подразделений.

Балансовая модель взаимосвязана с такими факторами сильной культуры как: знание истории подразделений, мягкий, текущий управленческий контроль и релевантность организационной структуры выполняемым задачам. Высокий уровень согласованности действий между работниками, высокий уровень самоуправления

подразделений и работника, регулярность обсуждения актуальных проблем. Но, при этом, ориентация на стратегическое планирование, даже в успешных компаниях данной выборки, сочетается с низкой востребованностью инноваций ($r = -0,963$, $p \leq 0,0$). Сбалансированное соотношение разногласий и общих интересов повышает легитимность ($r = 0,871$, $p \leq 0,01$) и взаимную ответственность переговорщиков. Например, ограниченный доступ к актуальной информации и первым лицам, принимающим решения, коррелирует с несогласованностью действий между работниками и недемократичным стилем руководства. А также, со слабой коллегиальностью обсуждения рабочих заданий и низкой социально-психологической экологичностью процедуры принятия решений. Что приводит к мощному развитию внеслужебных каналов распространения информации и усиливает противостояние оппозиционных субкультур, снижает общую продуктивность межфункциональных коммуникаций.

Эмпирически подтверждено, что инструментальный, поведенческий уровень переговоров (сценарий, стратегии, тактики, процедурный состав, схема выдвижения требований) имеет устойчивый альянс взаимосвязей с особенностями культуры. Так, позиционный торг сочетается с неудовлетворительным уровнем координации в компании. Принципиальные переговоры сочетаются с высокой согласованностью действий между работниками, высокой мотивацией трудовых отношений, адекватной требовательностью руководства к себе и подчиненным. Предпочтение «жестких», силовых сценариев очень чувствительно к влиянию конфликтных гендерных установок.

Наибольшее количество корреляций получила конкурентная стратегия поведения в конфликте, что адекватно отражает рыночную ориентацию культуры. Предпочтение партнерской стратегии имеет устойчивые связи с высокой релевантностью организационной структуры и когерентностью личных планов с задачами коллектива. Соответствием работы должностным обязанностям, регулярностью обсуждения актуальных проблем с руководством.

Высокий уровень эффективности переговоров коррелирует со средней степенью зависимости/автономии ($r = 0,793$, $p \leq 0,01$), которая имеет связь с такими факторами сильной культуры как стратегичность целей и когерентность личных планов с задачами коллектива.

Наибольшее количество корреляционных связей с факторами культуры получили формальные, стандартные решения, творческо-инновационные и рутинные решения. Например, формальный (стандартный) тип решений сочетается с такими организационными патологиями слабой культуры как: низкая релевантность организационной структуры, избыточность управленческих кадров, бессистемный подход к решению проблем, низкий уровень самоорганизации персонала и коллегиальности целеформирования, негативные гендерные установки, низкая осведомленность об истории своего подразделения и отсутствие форм наставничества. Творческо-инновационный тип решений коррелирует с высоким демократизмом целеполагания, низким диспаритетом циркулирования деловой информации и предпочтением личных форм общения руководства с подчиненными. Объективностью рассмотрения вины за ошибки, стимулированием сокращения издержек производства и творческо-инновационной деятельности персонала.

Выявлен ряд факторов, препятствующих эффективному контролю и эффективности внутрифирменных переговоров. А именно, низкая актуальность целей и избыточная интенсивность труда, диспаритет циркулирования деловой информации, распространение внеслужебных каналов связи, высокий уровень конфликтности коллектива и низкая реактивность организации. Нерегулярность обсуждения актуальных проблем коллектива с руководством сочетается с жесткими формами внешнего контроля всех аспектов переговорной деятельности. Имеет устойчивую связь с практикой минимальных усилий и замалчивания неудач.

Высокая степень автономности подразделений сочетается с такими негативными признаками культуры как завышенная требовательность руководства к себе и подчиненным, высокий уровень конфликтности коллектива, привлечение к выполнению работ, несоответствующих специальности. Средняя степень зависимости/автономии сочетается с высокой стратегичностью целей и когерентностью личных планов с задачами коллектива. Следовательно, чем лучше сбалансирована ресурсная взаимозависимость организационных структур, тем в большей степени они склонны к переговорам как форме стратегического партнерства. Тем меньше опасность системного организационного конфликта и эскалации силовой борьбы во взаимодействии оппонентов.

Низкие оценки влияния организационных ценностей на эффективность переговоров сочетаются с наличием таких организационных патологий как низкая актуальность целей и задач, низкая релевантность и демократичность целеполагания. А также, присутствием внеслужебных каналов информации, выполняющих роль компенсирующего механизма. Субъективная оценка существенного влияния культуры на эффективность переговоров наблюдается в компаниях с оптимизированной организационной структурой. Факторами ее устойчивости выступают трудовая дисциплина, высокая степень формализации функциональных взаимодействий любого уровня, системный подход в решении проблем, низкий диспаритет циркулирования деловой информации.

По данным анализа получена сильная отрицательная корреляция между наличием стандартизированного подхода к ведению переговоров и корпоративными программами обучения сотрудников ($r=-0,717$, $p\leq 0,01$). Это подтверждает гипотезу о том, что в организациях фактически отсутствует развитая переговорная инфраструктура.

Таким образом, сравнительный анализ данных двух независимых выборок по критерию Манна-Уитни выявил статистически значимые различия факторного состава сильной и слабой культур. Раскрыты возможности конструктивного применения методики Семенова Ю.Г. «Мониторинг организационной культуры» для измерения силы, компонентного состава и построения средних профилей сильных/слабых культур.

Сравнительный анализ значений суммарных индексов убедительно показывает, что информационно-деловой обмен, мотивация, контроль и низкая релевантность служебной критики являются наиболее «проблемными зонами» в организациях с любым типом культуры. Фактически в компаниях данной выборки отсутствует развитая переговорная инфраструктура, стандартизированный подход и рефлексивное управление переговорными процессами.

Расчет ковариационных матриц (многомерный аналог дисперсии случайной величины) и значений собственных векторов позволяет выделить функциональные взаимосвязи наиболее значимых факторов культуры. Например, для блока «Уровень конфликтности и ее факторы» функция имеет вид:

$$СВБл7=8F138(4)+4,9F138(10)+4,4F138(2)+3,4F138(3)+3,09F138(9),$$

т.е., имеет место положительная связь высокого уровня конфликтности организации с такими выраженными организационными дисфункциями как: привлечение к выполнению работ, несоответствующих специальности; нечеткость в определении рабочих заданий; несогласованность действий между работниками; натянутость отношений между членами коллектива; недобросовестное отношение к труду. Понимание этих зависимостей дает ценную информацию для прогнозирования и оценки последствий управленческих воздействий на ключевые компоненты культуры (целеполагание, организационная структура, координация, мотивация, контроль, уровень конфликтности в коллективе и др.).

В ходе апробации авторской анкеты «Особенности внутрифирменных переговоров в коммерческой компании» установлено, что сильный/слабый тип культуры имеют различную и устойчивую феноменологию переговорных процессов. Выявлена специфика внутрифирменных переговоров на уровне структуры, динамики, способов организации переговорного взаимодействия (модели), кросс - культурных отличий и трансформаций закономерностей эталонного менеджмента. Результаты корреляционного анализа наглядно подтверждают основную рабочую гипотезу о высокой чувствительности структуры внутрифирменных переговоров к особенностям культуры.

Эмпирически обоснована продуктивность использования ситуативного подхода как базовой интерпретационной модели, дающей представления о полидетерминированном выборе способа ведения внутрифирменных переговоров в изменяющихся условиях организационной среды.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Предложенная типология моделей ведения внутрифирменных переговоров, в основании которой положен ведущий способ организации взаимодействия переговорной и хозяйственной деятельности компании (координация, организация, кооперация), позволяет анализировать специфику внутрифирменных переговоров и более углубленно изучать их структуру. Анализ субъективных представлений работников дает возможность построить поэлементные профили субординационной, агентской и балансовой модели, которые эмпирически подтверждают наличие различных подходов к ведению внутрифирменных переговоров в компаниях.

2. Выделены наиболее характерные («профильные») структурные элементы для каждого типа моделей внутрифирменных переговоров.

3. В слабых культурах доминирует субординационная модель, для сильных организационных культур наиболее характерна балансовая модель ведения переговоров.

В условиях слабой культуры (низкая коллегиальность целеформирования и релевантности оргструктуры характеру решаемых задач, диспаритет циркулирования деловой информации, практика минимальных усилий и высокий уровень конфликтности коллектива и т.п.), отдается предпочтение более

формальным переговорным взаимодействиям, ориентированным на сохранение системы субординационных отношений между подразделениями.

В условиях сильных культур (высокая когерентность личных планов с задачами коллектива, системность в решении проблем, открытость обсуждения задач, доверие работников приказам руководства, корпоративное единство и т.п.) выражена тенденция к более сбалансированным переговорным структурам, ориентированным на взаимовыгодное и конструктивное решение.

4. Проведен сравнительный анализ профилей сильной /слабой организационной культуры. Согласно полученным результатам на данной выборке, 8 интегральных индикаторов слабой культуры лежат в области отрицательных значений, а именно, общие индексы целеполагания, оргструктуры и координации, информационно-делового обмена, мотивации, контроля, индекс связи и организационной реактивности, гендерные факторы культуры, организационных патологий. Индикатор уровня конфликтности имеет высокие значения, как в слабой, так и в сильной культуре. Общий индекс «Гендерные факторы организационной культуры» в сильных культурах равен 0, что эмпирически подтверждает предположение о том, что в сильных культурах в большинстве случаев нивелируются гендерные различия.

Выделены функциональные взаимосвязи значимых факторов и набор переменных факторов (с максимальным значением дисперсии), наиболее чувствительных к силе культуры. Их направленность наглядно отражает ведущую роль стратегического планирования, стиля управления, факторов мотивации и лояльности персонала в формировании сильной культуры.

5. На уровне внутрифирменных переговоров подтверждаются такие особенности национального стиля переговоров как: ориентация на тактический горизонт целеполагания, слабый уровень подготовки к переговорам, предпочтение жесткого «силового» сценария и доминирование конфронтационных установок. Безальтернативный подход к обсуждению проблемы, непродуктивная динамика, эскалационная схема выдвижения требований, избегание компромиссных решений и распространенная практика нарушения договоренностей.

А также, специфика внутрифирменных переговоров, в которой отражается процесс трансформации зарубежных организационных закономерностей в реалиях отечественного бизнеса. Имеют место искажение ведущей роли стратегического планирования и партнерства как факторов продуктивности внутрифирменных переговоров. Тенденция к делегированию принятия решений на вышестоящие уровни, избегание персональной и субсидиарной ответственности (субординационная, агентская модель переговоров) по типу инверсии. Гипертрофия роли личных форм общения с руководством (аффилированные лица, связи, протекции); повышенная норма конформизма и приспособление как доминирующая стратегия поведения в конфликте; крайне низкая инновационная активность (по типу редукции). Роль организационной культуры как внутреннего ресурса повышения эффективности переговоров явно недооценивается.

6. Обнаруженный комплекс устойчивых связей структурно-динамических характеристик переговоров с факторами культуры, подтверждает гипотезу о высокой чувствительности структуры внутрифирменных переговоров к силе культуры. Содержание этих связей отражает ключевые особенности целеполагания,

мотивации, уровень релевантности организационной структуры и координации, диспаритет циркулирования деловой информации, уровень контроля и ресурсной обеспеченности, уровень конфликтности коллектива и ее факторы, гендерные особенности культуры. Имеет взаимосвязь с укоренившимися организационными патологиями слабых и зрелых культур.

7. Для оптимизации переговорной практики коммерческих компаний предложен ряд рекомендаций, направленных на формирование переговорной инфраструктуры.

Внедрение в работу служб управления персоналом специальных диагностических процедур оценки структуры (тип модели) и эффективности внутрифирменных переговоров. Данная диагностика способствует выявлению дисфункций организационной культуры и управления. Введение процедур стандартизации и альтернативных способов оценки эффективности переговорного взаимодействия (кроме затрат и цены). Развитие форм наставничества; оптимизация функциональной структуры делового взаимодействия; повышение открытости информационного обмена; создание единой информационной базы. А также, рефлексивный контроль соблюдения регламента и развернутой продуктивной динамики переговоров; укрепление лояльности сотрудников и развитие сильной культуры. Систематическое проведение обучения и тренингов развития переговорной, конфликтной и управленческой компетенции персонала.

Таким образом, можно утверждать, что структура внутрифирменных переговоров адекватно отражает силу, своеобразие и типологические свойства организационной культуры конкретного предприятия. Полученные взаимосвязи глубоко раскрывают диагностический, прогностический и развивающий потенциал структурного анализа внутрифирменных переговоров для оценки особенностей культуры с целью ее формирования. А также, показывают широкие возможности применения теоретических и практических аспектов ситуационного подхода и концепции трансформационного менеджмента к управлению переговорной практикой компании.

Выявленная специфика внутрифирменных переговоров может быть использована при разработке практических рекомендаций и внедрении корпоративных программ обучения персонала навыкам ведения конструктивных переговоров. Представленные рекомендации направлены на повышение эффективности информационно-делового обмена и силы культуры как интегрального показателя успешности компании.

**Основное содержание диссертации отражено в следующих
20 публикациях автора, общим объемом 3,5 п. л.**

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Popelnitskaya, T. B. Conflict-Generating of Weak Organizational Culture. Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences 4, 2014. - №7. -664-675 p.
2. Попельницкая, Т. Б. Структурный анализ факторов сильной организационной культуры успешных коммерческих компании (г. Красноярск) //Т.Б. Попельницкая//Вестник КрасГАУ, 2014.- № 6 (93). – С. 47-52.

3. Попельницкая, Т. Б. Переговорная практика в организациях (на примере сильных и слабых организационных культур)/ Т. Б. Попельницкая // Вестник КрасГАУ, 2014. - №7(94). - С. 29-34.
4. Ключева, Н.В., Попельницкая, Т.Б. Специфика внутрифирменных переговоров в компаниях с различной силой организационной культуры/ Н.В. Ключева, Т.Б. Попельницкая// Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки, 2015. - №3. - С. – 73-79.

Другие научные публикации:

5. Попельницкая, Т. Б. Продуктивные переговоры как технология развития современной организации/ Т. Б. Попельницкая //Экономика и управление: актуальные проблемы реформирования: Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции.// Под ред. проф. И. Е. Бельских, проф. И. М. Кублина.- Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2012. - С. 171-172.
6. Попельницкая, Т. Б., Хасан, Б. И. Влияние организационной культуры предприятия на мотивацию личности работника (на примере ОАО «ПО Красноярский завод комбайнов»)/ Т.Б. Попельницкая, Б.И. Хасан //Проблемы теории и практики современной психологии: XI ежегодная Всероссийская научно-практическая конференция студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием.- Иркутск: Изд-во ИГУ, 2012. - С. 241 -244.
7. Попельницкая, Т. Б. Теоретические аспекты исследования социально-психологического феномена организационной культуры / Т. Б. Попельницкая //Модернизационные процессы в экономике и экономическом образовании: сб. трудов I Международной научно-практической конференции.- Ростов-на-Дону: Научное сотрудничество, 2012. - С. 89-94.
8. Попельницкая, Т. Б. Проблема эффективности переговорных процессов в современной организации/ Т. Б. Попельницкая //Психология XXI века: теория, практика, перспектива: материалы II международной научно-практической конференции. - Пенза - Ереван-Витебск: Научно-издательский центр «Социосфера», 2012. - С. 57-60.
9. Попельницкая, Т. Б., Хасан, Б. И. Динамические аспекты переговорных процессов в организации/ Т. Б. Попельницкая, Б. И. Хасан //Социальный мир человека — Выпуск 4: Материалы IV Всероссийской конференции с международным участием «Человек и мир: психология конфликта и риска инноваций» // Под ред. Н. И. Леонова – Серия «Язык социального». - Ижевск: ERGO, 2012. – С. 93-97.
10. Попельницкая, Т. Б. Переговорная инфраструктуры организации как основа управления инновациями/ Т. Б., Попельницкая //Модернизационное развитие современного российского общества: материалы Всероссийской научно-практической конференции. - Волгоград - М.: ООО «Планета», 2012. - С. 59-62.
11. Попельницкая, Т.Б. Феномен организационной культуры в контексте прикладных социально-психологических исследований /Т.Б. Попельницкая //Психология в современном развивающемся мире: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции//Под науч. ред. Е.Ф. Яценко, В.Д. Иванова.- Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. - С.183-186.

12. Попельницкая, Т.Б., Ибакаев, К.В. Организационная культура как внутренний ресурс оптимизации экономики фирмы/ Т.Б. Попельницкая, К.В. Ибакаев // Инновационные тенденции развития российской науки: материалы IV Международной (заочной) научно-практической конференции молодых ученых. - Красноярск, 2011.- С. 288-290.
13. Попельницкая, Т.Б. Новый взгляд на переговорные процессы в современной организации/ Т.Б. Попельницкая //Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции. - Красноярск, 2012. - С. 411-412.
14. Попельницкая, Т.Б. Проблема анализа структуры социально-психологического феномена организационной культуры/ Т.Б. Попельницкая //Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции. - Красноярск, 2012.- С.- 412-414.
15. Попельницкая, Т.Б. Особенности организационной культуры успешных предприятий (на примере коммерческих организаций г. Красноярск) /Т.Б. Попельницкая //Инновационные тенденции развития российской науки: материалы VI Международной научно-практической конференции молодых ученых. - Красноярск, 2013. - С.158-162.
16. Попельницкая, Т.Б. Переговорная практика в современных коммерческих организациях: тенденции и проблемы/ Т.Б. Попельницкая //Инновационные тенденции развития российской науки: материалы VI Международной научно-практической конференции молодых ученых. - Красноярск, 2013. - С. 162- 167.
17. Попельницкая, Т.Б. Корпоративная культура ВУЗа как ресурс инновационного развития современного образования /Т.Б. Попельницкая //Психология образования: состояние и перспективы: материалы Второй конференции психологов образования Сибири/ Под ред. Н.П. Баркова [и др.]. ФГБОУ ВПО «ИГУ». - Иркутск ИГУ, 2012. - С. 67-71.
18. Попельницкая, Т.Б. Организационные патологии современных компаний с сильной и слабой организационной культурой/ Т.Б. Попельницкая //Современная психология: теория и практика: материалы IX международной научно-практической конференции.– Москва: Изд-во «Спецкнига», 2013.- С. 119-125.
19. Попельницкая, Т.Б. Сила организационной культуры как интегральный показатель успешности компании/ Т.Б. Попельницкая/ Психология XXI столетия. // Сб. по материалам ежегодного Международного Конгресса «Психология XXI столетия»/ Под ред. В.В. Козлова. - Ярославль, ЯрГУ, МАПН, 2015. – С. 292-295.
20. Попельницкая, Т.Б. Специфика внутрифирменных переговоров (кросс - культурный аспект)/ Т.Б. Попельницкая //Научный поиск: Сб. научных работ студентов, аспирантов и преподавателей / Под ред. проф. А.В. Карпова. ЯРО РПО, факультет психологии ЯрГУ им. П.Г. Демидова, НПЦ «Психодиагностика». Ярославль, 2015. – С. 267 -273.