

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»

На правах рукописи

Попельницкая Татьяна Борисовна

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

Специальность 19.00.05 – «Социальная психология»
(психологические науки)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Научный руководитель
доктор психологических наук, профессор
Клюева Надежда Владимировна

Ярославль – 2015

Содержание

	СТР.
Введение	3
Глава 1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРЕГОВОРНОЙ ПРОБЛЕМАТИКИ	21
1.1. Теоретические подходы и модели переговорного процесса в зарубежной и отечественной психологии	21
1.2. Структурный и динамический аспекты переговорного процесса	42
1.3. Кросс - культурные различия ведения деловых переговоров в бизнесе	55
1.4. Переговоры в организации, их целевые и контекстуальные факторы	59
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ПРЕДМЕТ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ	72
2.1. Основные подходы к изучению феномена организационной культуры в зарубежных и отечественных исследованиях	72
2.2. Проблема анализа структуры организационной культуры	87
2.3. Сила организационной культуры	97
Глава 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРНО- ДИНАМИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ВНУТРИФИРМЕННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ В КОМПАНИЯХ С РАЗЛИЧНОЙ СИЛОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	104
3.1. Цели, задачи и методы исследования (организационно - методическое обеспечение исследования)	104
3.2. Результаты исследования и их интерпретация	113
3.3. Общие рекомендации по оптимизации переговорной практики в коммерческих компаниях	175
Выводы	178
Заключение	184
Список литературы	188
Приложения	204

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы исследования. Современные исследования в психологии общения, социальной и организационной психологии указывают на то, что необходимость в конструктивных переговорах возрастает, компании ищут новые внутренние социально-психологические ресурсы повышения своей конкурентоспособности и развития. В условиях рыночной нестабильности отечественного бизнеса существенно выросла ценность устойчивости хозяйственной деятельности и договорных отношений, кредита доверия деловым партнерами и умения конструктивно разрешать внутренние 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 работников как стратегически важный и дефицитный ресурс карьерного, профессионального и личностного роста работника и успешности компании, 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 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, корпоративных ценностей и норм, организационной структуры, уровня технологии и социально-психологического климата в коллективе. Культура позволяет отличать одну организацию от другой, генерирует приверженность ее целям, укрепляет социальную стабильность и служит контролирующим механизмом, который формирует отношения и поведение работников.

В ходе анализа отечественных и зарубежных подходов к изучению организационной культуры и переговорной проблематики, выявлена область, требующая 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 организационной 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.

Разработанность проблемы исследования. Анализ теоретических и прикладных подходов к изучению переговоров в разных отраслях 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., Копылов В.А., Лоя А., Плеснер Х., Роулз Дж., Сартр Ж.-П., Толстоухов А.В., Фуко М.).

Социологическое знание изучает интерактивную природу переговоров как вида социального взаимодействия (Вебер М., Р. Де Джордж, Лебедева М.М., Милнер Х., Фукуяма Ф. и др.). Разработка аксиологической направленности переговоров и изучения их роли в процессе социального нормотворчества, в частности, трансляции атрибута доверия, проводилась Арутюновым Н.Д., Серлом Дж., В.фон Гумбольдтом, Кантом И., Локком Дж. и др. 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., Милич П., Сергеев В.М. и др.). Поведенческая традиция изучает переговоры как

способ разрешения конфликтов (Анцупов А.Я., Бабосов Е.М., Большаков А.Г., 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 трудами Гарвардской школы (Фишер Р., Юри У.); игровой концепцией взаимодействия (Бартос О. Дж., Рапопорт А., Харсани Дж.К., Янг П.Р.). Комплексными научно-академическими проектами ведущих авторитетов в переговорах (Дюпонт К., Зартман У., Кременюк В.А., Мастенбрук У., 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., Красовский Ю.Д., Мильнер Б.З., Негреша Я., Р. Ньюстром, Осеев А.А., Решетникова К.В., Шеретов С.Г.).

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

В настоящем обзоре представлено ограниченное количество теоретических подходов по изучению переговоров, 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 повседневной переговорной практики компании. 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. Рассмотрены таксономия функций и кросс - культурные отличия национального стиля ведения деловых переговоров (Винарчик Е.А., Мокшанцев Р.И., Малюга Е.Н., Мастенбрук В., Климова А.В., Хрусталева А.М., March J.G., Simon H.A.)

Выделены динамические тенденции внутрифирменных переговоров: 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.). Обозначенные тенденции, на наш взгляд, играют роль движущих сил в межфункциональных взаимодействиях.

Описана природа и контекстуальные факторы организационных переговоров: структура, нормы, взаимоотношения, коммуникации, власть, взаимозависимость (Айзенхарт М., Белоусова Н.Ю., Кроль Л.М., Пригожин А.И., Решетникова К.В., Саймон Г., Селзник Ф., 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;
 - включают 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.

Для осмысления феномена культуры организации в работе используются методологические основы, представленные в классических работах западных социологов: Г. Спенсера (британская школа), М. Вебера (немецкая социология), Т. Парсонса (структурный функционализм) и Дж. Г. Мида (символический интеракционизм). Современный теоретический базис 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., Томилов В.В., Шаповалова И.С., Щербина В.В., Чумиков А.Н., Хайкун Г.).

А также, теории и определения зарубежных авторов (Герцберг Ф., Камерон К., Котлер Ф., 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 строении, 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. и Куина Р., Квинна К. – Рорбаха Дж., Лэйна Г. и Дистифано Дж., Клухольма – 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. и Мораном Р., Мильнером Б.З., Семеновым Ю.Г..

Для изучения профиля сильной и 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 к различным изменениям. Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка, предполагает сильную культуру, основывающуюся 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 архитектонику и содержание.

Эмпирическую часть работы составляют: апробация авторской типологии моделей ведения переговоров; наполнение предложенных теоретических конструкторов конкретным содержанием. А также, исследование чувствительности структуры внутрифирменных переговоров к силе, индивидуальным и типологическим особенностям культуры компании (на материале сильных/слабых культур).

Объект исследования: структура внутрифирменных переговоров

Предмет: 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:

1. 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.

Цель: 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 и 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.

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 сильных культур 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, оргструктуры и координации, мотивации, контроля, 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 (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 (Спэнгл М., Айзенхарт М., Кроль Л. М., Мильнер Б.З., Белоусова Н. Ю., Щербина В. В. и др.).

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.). Используются 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..

Применение теоретических и практических аспектов ситуационного подхода к анализу взаимосвязи культуры и моделей ведения внутрифирменных переговоров (Блау П., Бланчард К., Вудворд Д., Друкер П., Лоуренс П. и Лорш Дж., 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 (Клюева Н. В., Курбатов В. И., Пригожин 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..

Эмпирическую базу исследования составили персонал и администрация 10 коммерческих организаций среднего бизнеса г. Красноярска (деятельность в сфере услуг, организационно-правовая форма собственности (ООО, ОАО), аналогичная организационная структура, размер штата от 30-100 человек, не менее 10-25 лет работы на региональном рынке). Общая численность испытуемых: 246 человек (работники функциональных подразделений, руководители компаний).

Этапы исследования:

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

2 этап (2012г.). Конструирование и апробация анкеты по изучению структуры внутрифирменных переговоров с использованием метода экспертной оценки.

3 этап (2013-2014гг.) 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 (2014-2016гг.). Разработка рекомендаций по оптимизации переговорной практики коммерческих компаний. Внедрение полученных результатов в консультационную практику бизнес - центров г. Красноярска. Основные теоретические положения работы внедрены в учебный процесс кафедры психологии развития ИППС СФУ. А также, положены в основу разработки психологического практикума в разделах спецкурса «Теория и практика переговоров», в программу курса «Конфликтология». Подходы к оценке особенностей внутрифирменных переговоров и организационной культуры использовались на обучающих семинарах в рамках Президентской программы по подготовке управленческих кадров, 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, в целом, 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 в контексте организационной культуры.

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 узкокорпоративных 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 архитектуру. 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 служить 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, на кафедре психологии развития Института педагогики, психологии и социологии

Сибирского федерального университета. В ходе лекционных и семинарских занятий для студентов Сибирского федерального университета, в рамках Президентской Программы по подготовке управленческих кадров.

Результаты исследования 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 г.; 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 и 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. Красноярска.

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 на 24 на иностранном языке). Текст содержит 9 таблиц, 5 рисунков и 6 приложений. Объем диссертации - 214 страниц.

ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРЕГОВОРНОЙ ПРОБЛЕМАТИКИ

1.1. Теоретические подходы и модели переговорного процесса в зарубежной и отечественной психологии

Во второй половине XX столетия (50-70 гг.) переговорная проблематика стала объектом широкого научного анализа. Изучение переговоров имеет первостепенное значение для понимания фундаментальных психологических процессов и явлений (общение, принятие решения, социальное познание, соотношение субъективного и социального), а также, для практики урегулирования отношений в политике, экономике, управлении, консультировании и межличностной сфере. Осознание феномена мирового кризиса в политической, экономической и социальной жизни привело к ясному пониманию не конструктивности силовых способов решения системных и структурных противоречий общества. Возрастанию ценности фактора устойчивости деловых и межличностных связей и активному поиску принципиально новых способов разрешения проблем через согласование интересов в переговорах.

По мнению автора, общественный и практический интерес к проблеме переговоров на данном этапе развития обусловлен рядом тенденции:

- расширение сферы применения переговоров как универсальной социокультурной технологии в повседневной практике человека. Актуализация проблематики 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 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 действует принцип: «современный мир - политика переговоров». В настоящее время переговоры становятся почти неотъемлемой составляющей коммуникаций демократического сообщества (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 мета коммуникаций в условиях постиндустриальной экономики;

Основным капиталом данного этапа развития экономики выступает информация. Особую актуальность в условиях каскадного медийного давления, приобретает проблема эффективности информационного обмена.

- 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.);
- тенденция целенаправленного формирования коммуникативной политики организации (организационные и представительские переговоры) как важной части имиджа успешной организации.

По мнению Ободковой Е.А., «современные тренды развития общества (глобализация, информатизация и др.) требуют формирования не только новых компетенций сотрудников (в том числе с точки зрения имиджевой – формирования карьеры), но и новых технологий выстраивания взаимоотношений между

организацией и сотрудниками (реальными и потенциальными). Сотрудничество сторон, до тех пор, пока это выгодно обеим сторонам (партнерство), – особенность современного общества, а знание факторов, по которым целевой аудиторией оценивается имидж организации, – это возможность стратегически верно выстроить отношения» [105, 107].

Все эти тенденции формируют устойчивый интерес и предметность изучения переговоров, обеспечивая заказ на прикладные разработки с целью совершенствования переговоров как культурного средства взаимодействия между людьми и организациями.

Исследование переговоров в отечественной науке началось относительно недавно, но получило бурное развитие. Однако, по оценкам многих экспертов, работы носят скорее поисково-прикладной характер. Как известно переговорный процесс является одним из инструментов системы конструктивного разрешения конфликтов (alternative dispute resolution - ADR). Она широко применяется в мире альтернативно судебной процедуре и в настоящее время продвигается в России (институт медиации, третейские суды).

По мнению Шеретова С.Г., основными направлениями научно-прикладных исследований являются: анализ конкретных ситуаций; характеристики участников переговоров; структура, этапы переговоров; тактические приемы, применяемые в ходе переговоров; организация и процедура проведения переговоров. Институт посредничества в переговорах; национальные особенности (стили) переговоров; психологические особенности восприятия партнерами по переговорам обсуждаемой проблемы и поведения друг друга" [171, с.7].

Анализ состояния научно-теоретической разработанности проблемы переговоров показал очевидный междисциплинарный характер исследовательских стратегий. Можно выделить социологический, экономический, социально-психологический и лингвистический подходы. В общественной практике представлена самая разнообразная феноменология общения под названием переговоры, также порождающая обилие определений и авторских подходов к их

описанию.

Исходя из специфики социально-философского знания, переговоры — это проявление общей духовно-практической деятельности социальных субъектов. Вид дискурсивного социального взаимодействия, которое осуществляется через диалог в деловом или институциональном общении согласно этикету, где две или более сторон, обладающие личностным потенциалом (социально-психологическими характеристиками, мотивами, интересами и целями), стремятся к согласованию своих позиций относительно предмета разногласий. Данное противоречие воспринимается ими как проблема, составляющая предмет взаимодействия и подлежащая решению путем договоренности (соглашения) между сторонами [104, с.10-19].

Поскольку переговоры позволяют решать проблему, они выступают как совокупность методов познания и преобразования действительности, как определенное умение. "Являясь средством преобразования действительности для удовлетворения потребностей, переговоры выступают как специфический вид человеческой деятельности, как регулятор социально - трудовых отношений и способ реализации экономического поведения субъектов" [110, с.52].

В отличие от других типов социальной коммуникации (дискуссия, консультация, обмен мнениями и т.п.) переговоры характеризуются специфической, присущей только им целевой функцией – решением обсуждаемой проблемы с помощью договоренности участников. "Обладая свободой воли, участник имеет возможность варьировать структуру своей системы целей, как следствие, переговоры, утратившие свою имманентную целевую функцию, преобразуются в квазипереговоры (псевдо переговоры)»[162].

Еще одной существенной характеристикой переговоров является процесс общения как социальное взаимодействие и обмен информацией (мнениями, переживаниями, образами, настроениями, желаниями и действиями) в контексте совместной деятельности. Схематично данную ситуацию можно представить в виде схемы: потребность – проблема ее удовлетворения – общение – оценка

вариантов решения возможности для реализации потребности – ожидания оппонентов – осознание сторонами взаимозависимости – совместный поиск решения проблемы» [110, с.51].

Движущей силой переговоров, определяющей их структурно-динамические аспекты, является осознание взаимозависимости. Взаимозависимость – это не просто некий элемент всех конфликтных ситуаций; скорее – это динамическое свойство самого конфликта, выработанное в процессе переговоров. В этом смысле, общение выступает как совместная инструментальная проективная деятельность, ориентированная на решение проблемы, и оптимизирующая распределение дефицитных ресурсов и коллективную кооперацию. Сущность динамики переговоров можно описать как переход от взаимных, но дивергентных интересов к продуктивной интеграции.

Переговоры – это процесс взаимодействия участников, как членов малой группы, где общение происходит непосредственно «лицом к лицу». Наибольшее распространение у исследователей получило описание переговорного взаимодействия в терминах стратегий кооперации или конфронтации. Интегративные стратегии стимулируют взаимный открытый обмен информацией, совместное изучение проблемы, понимание, принятие, уступки, гибкость позиций, поддерживающие действия. Стратегии конкуренции характеризуются доминированием угроз, требований, обязательств, отказов и других форм нападающей и защитной коммуникации [59, с.16].

В настоящем обзоре представлено отграниченное количество теоретических подходов, в которых, по-нашему мнению, была предпринята попытка построения целостной концептуальной структурно-функциональной модели переговоров. Структурные отношения данных моделей позволяют описывать подчиненность, логическую и временную последовательность процесса достижения договоренности. Переговоры как модель представляют собой открытую систему взаимодействия, с непрерывным множеством состояний, дискретным временем переходов (смены состояний), управляемостью, определенным уровнем

ресурсной обеспеченности и высокой самоорганизацией. Как и любая модель, она упрощена, относительна, но имеет свой прогностический потенциал в описании вероятных установок, стратегий, исходов и рисков достижения договоренности.

1. Когнитивный подход. По данным экспертных оценок, в последнее время интерес к изучению переговоров явно сдвигается в сторону когнитивных моделей и когнитивных механизмов взаимодействия сторон, существенной особенностью которых является интеграция знаний о ситуации в процессе взаимодействия [137,181,191]. Речь идет о закономерностях процесса коллективного принятия решений, т.е. о способах интеграции знаний и предпочтений различных социальных субъектов в единую систему, способную демонстрировать рациональность мышления и выбора.

По мнению Сергеева В.М., применение когнитивного подхода к построению содержательной модели переговоров связано с решением следующих задач: 1) разработка методов учета контекста, т.е. определение места переговоров в системе конфликта, который переговоры призваны разрешить; 2) разработка методов анализа внутренней когнитивной структуры каждого из участника переговоров: а) анализ структуры конфликта и методов его разрешения, как он представляется каждому из участников; б) анализ схемы принятия решений каждым из участников; 3) структурный анализ самого процесса переговоров. [137,с.116-123].

Анализ ряда работ в рамках когнитивного подхода, позволяет выделить следующую когнитивную конструкцию переговоров. В процессе принятия решений ключевым элементом являются представления участников о положении дел и структуре позиций оппонентов. В описании проблемной ситуации выделяется некий стабильный когнитивный каркас – презумпции или социальные онтологии, касающиеся структуры социума и основных характеристик социальных субъектов. Социальные онтологии являются неverifiedируемыми, и, что еще важнее, не falsifiableируемыми интерпретационными схемами, которые могут быть наложены на любую конкретную картину событий и представлений

индивидов. Они играют решающую роль при выборе тактик и стратегии переговоров. Каждый участник переговоров имеет свой образ конфликта, в упрощенной форме, представленный в виде взаимосвязанных между собой графов целей. Несовпадение этих образов предоставляет дополнительные возможности для соглашения. Модель рефлексивного многочлена позволяет сравнивать уровни рефлексии участников и степень осознания ими намерений и целей противника, т.е. мыслить «зеркально». Средства оценки переговорных позиций задаются системой ценностей, позволяющей соотносить структуру ситуации с абстрактными моральными схемами и концепциями социального субъекта. Система ценностей является очень сложным когнитивным конструктом, предполагающим наличие большого запаса прототипических ситуаций, при этом очень часто такое соотношение имеет характер метафоры. Важнейшей компонентой когнитивной модели принятия решений является операциональный опыт, т.е. апробированный подбор инструментальных средств разрешения проблем, типология проблемных ситуаций и исходов описания на некотором достаточно абстрактном языке. В случае операционального опыта конкурентного характера этот язык должен включать такие описывающие исходы понятия как победа или поражение, выгодность сделки, в случае кооперативного операционального опыта – такие дефиниции как сотрудничество, взаимные интересы, обмен и т.п.

Обмен такими представлениями Т. Шеллинг предложил назвать “молчаливым торгом”, и его можно считать самой слабой формой переговоров. Следующая фаза - это торг, т.е. метафорическое представление ситуации в виде игры с нулевой суммой, где уступка одной стороны означает приобретение другой стороны. Открытый торг - более высокая степень интеграции, так как используется общая для обеих сторон оценка уступок. Следующая степень интеграции - это переговоры относительно рамочного соглашения (по Б. Зартману), в рамках некоторой пакетной сделки. Тем самым, на наш взгляд, имеет смысл считать, что установление общей модели будущего - более глубокая степень интеграции сторон в переговорном процессе, чем торг. Последняя фаза -

совместное исследование ситуации, т.е. совместное выявление тех последствий, к которым ведет как рамочное соглашение, так и урегулирование деталей. На ней происходит интеграция операционального опыта, взаимные рефлексии сценариев решения возникающих или потенциальных проблем.

Таким образом, в рамках когнитивного подхода, степень интеграции знаний и предпочтений представляется наиболее удачной формой для упорядочения структуры и фаз переговоров. Такой подход предполагает социальное влияние на систему когнитивных элементов субъекта познания. С целью выявления, объяснения и корректировки логичности поведения человека, исследования его когнитивной структуры. Человек использует межличностные коммуникации, чтобы развивать или корректировать эту структуру. Когнитивный анализ осуществляется методами социального познания взаимодействия людей, а также, индивидуальных установок и стратегий. Весьма продуктивно применение когнитивного подхода для понимания взаимодействия национальных стилей ведения переговоров, которые включают ценностные ориентации, религиозные и идеологические установки, специфику восприятия и барьеров межличностных коммуникаций.

2. Теория игр (теоретико-игровые и математические модели рациональных переговоров, в основе которых лежат теории организационных систем).

К противоположному указанному направлению можно отнести исследования в рамках «Теории игр» (60 - 70-е годы). Математические модели переговоров делятся на два основных класса: теоретико-игровые модели и модели, основанные на различных формах системной динамики, когда изложение позиций сторон описывается системой дифференциальных уравнений.

Согласно игровой теории Д. Тибо и Г. Келли игры делятся на два типа:

- 1) с ненулевой суммой (никто не выигрывает и не проигрывает, причем игроки меньше проигрывают, если сотрудничают друг с другом);
- 2) с нулевой суммой (выигрыш одного участника точно равен проигрышу другого, поэтому сумма выигрыша равна нулю).

В русле этой теории Раппорт А., Харсэни Д, Янг П. использовали в своих

работах математический подход к процессу переговоров, который имеет своей целью выявление наиболее рациональной линии поведения в различных ситуациях. Аналогичными недостатками обладают модели переговоров, основанные на концепции «уступка – сближение». В основу этих моделей положено представление о ходе переговоров как о взаимной реакции на уступки партнера, скорость уступок и взаимное обучение. ИмPLICITное допущение, что позиция переговорщика может быть легко квантифицирована, а уступки могут быть выражены численно, позволяет описать переговоры как систему дифференциальных уравнений, напоминающих известную ричардсоновскую модель гонки вооружений. Однако, на практике, попытки рассчитать универсальную стратегию с очевидностью были обречены на провал, т.к. оптимальная стратегия зависит от конкретного содержания переговоров, их ситуативного контекста и психологии их участников.

В 90-е годы прошлого столетия акцент был сделан на изучении роли возможных коалиций соперничающих сторон в достижении требуемого решения. На анализе возникновения и развития сотрудничества между соперниками, оценке роли эмоций и разума в этом процессе. В результате часть теории игр была значительно модифицирована и превратилась в самостоятельное направление исследования операций и независимую ветвь консалтинга - конфронтационный менеджмент.

Таким образом, классическая теория игр — достаточно элегантная математическая теория, но мало продуктивна для анализа сложных реальных конфликтов. Основная трудность определяется ограничением, накладываемым неполным соответствием между математическим формализмом и отображаемой реальностью. Наиболее слабыми местами в теоретико–игровом подходе являются крайний рационализм логики выбора решения, минимизация психологических характеристик и обезличенность игроков, упрощенный класс моделируемых лабораторных задач (типа «дилеммы узника»), нивелирование социального контекста и факторов риска. Наконец, классическая теория не

способна объяснить, как и почему игроки изменяют свои действия и предпочтения, по каким причинам стратегия сотрудничества гарантирует наилучшее разрешение любого конфликта.

3. Переговоры как особая форма общения в ситуации обмена (Институт психологии РАН, Барабанщикова В.А., Самойленко Е.С.).

Общение в задачах обмена представляет собой более сложную, малоизученную систему, в которой изначально, на субъективном и социальном уровне, у сторон существуют разнонаправленные цели и ценности, а переговоры выступают средством решения задач, в которых заинтересованы стороны или одна из них. Отношения обмена являются частью эволюционного процесса развития сложных систем в ситуации перераспределения ограниченных ресурсов. Конфликт, как правило, имеет межсистемную природу, поскольку разрешение конфликта может быть достигнуто при устранении одной из сторон, в то время как устранение одной из сторон в задачах обмена приводит к разрушению системы. "Переговоры – это особая форма общения, имеющая системную организацию и устойчивую структуру. Системные качества представлены, прежде всего, динамикой параметрических характеристик предмета переговоров (например, цены, требований, уступок) и закономерностями переходов делового общения от одной тактики к другой. Устойчивую последовательность этапов имеет процесс переговоров (от выдвижения предложений до принятия решений), а также отношения участников (конфликт, коалиция, обмен), особенности речи (обратная связь, аргументация, риторика), суггестивная или рационально-логическая стратегия воздействия»[108, с.274].

Модель раскрывает процесс изменения пространства целей в переговорах, используя психологические средства. Обмен на переговорах возникает в том случае, если участники предпочитают изменения цели с учетом других индивидов или совместное развитие пространства целей. Динамика системы обусловлена структурой начальных целей и задач переговоров, психологическими качествами представителей сторон, сценарными особенностями процесса переговоров.

По результатам исследований авторами предложена следующая параметрическая модель выбора действий в ходе переговоров, позволяющая охарактеризовать кооперативную и конкурентную стратегию, а также выявить особенности психологической детерминации этого процесса.

Первый блок (мотивы, цели и интенции, сценарии) объединяет субъективный уровень представлений о задаче переговоров. Второй блок (предложения, аргументы, ролевые диспозиции) объединяют составляющие, включаемые в процесс общения другой стороной. Блок реализации процесса переговоров включает в себя: согласование предложений, обратную связь и действия, изменяющие показатели цели. Ролевые диспозиции представлены четырьмя типами, наиболее часто распространенными в конфликтном общении и обмене: доминирование, лидерство, экспертиза, компромисс. С помощью этих ролевых диспозиций моделируются различные конфигурации отношений между участниками общения. Интеграция знаний и целей – это основное преимущество обмена в сравнении с конфликтом, основанным на взаимозависимых, но индивидуальных решениях. Структура отношений между участниками определяется через динамику предложений. Измерение качества переговоров проводится посредством оценки таких качественных показателей как карта целей, пространство возможных решений. Средняя успешность участника переговоров, отражающих количество принятых предложений, средняя частота участия в переговорах, средний результат голосования [108, с.495].

Эта модель, разработанная на базе деятельностного подхода к общению в особой ситуации обмена, является достаточно продуктивной. Поскольку удерживает в себе как структурно-динамические характеристики процесса переговоров, так и особенности целеполагания, мотивации и ролевые аспекты социального поведения индивидов.

4. Переговоры как комплекс различных видов деятельности (Мастенбрук В., Скотт Дж., Зайцев А.К., Лебедева М.М. и др.).

Впервые переговоры как деятельность рассмотрели Уолтон и Маккерси (1965), разделившие деятельность на дистрибутивные переговоры, основанные на

максимизации собственной прибыли; и интегративные переговоры, основанные на разрешении проблем и увеличении общей выгоды; позиционное структурирование (влияние на баланс сил сторон) [97, с.32].

Мастенбрук В. выделяет четыре перспективные точки зрения на процесс ведения переговоров:

1) ведение переговоров как использование набора тактических правил, предусматривающих множество различных действий и запрещений, которые должны быть упорядочены и классифицированы; 2) ведение переговоров как манипулирование несколькими дилеммами; 3) ведение переговоров как процесс со структурой во времени; 4) ведение переговоров как комплекс различных типов деятельности.

Модель ведения переговоров основана на двух типах поведения их участников: а) «сотрудничество — борьба»; б) «исследование — уклонение».

По мнению Мастенбрука В., ведение переговоров подразумевает четыре типа деятельности, которые сформулированы как базовые дихотомические дилеммы, разрешение которых определяет стратегическое поведение оппонентов и динамику переговоров. 1) Достижение должных результатов; 2) оказание воздействия на силовой баланс; 3) создание конструктивной психологической обстановки; 4) применение гибкой тактики.

Данная модель, по мнению Мастенбрука В., дает не только подробное описание переговоров и их механизмов, но и предлагает более эффективные способы подготовки к переговорам, анализу личного переговорного стиля, председательству на переговорах, выходам из тупиков и т.п. [97, с.31].

Несмотря на всю значимость комплексного подхода к переговорам как совокупности видов деятельности, в работах Мастенбрука В. не хватает объяснительного аспекта предлагаемых рекомендаций. Изложенные практические приемы отражают операционально-поведенческий, инструментальный уровень взаимодействия. Во многом оказались не раскрыты социальные и

психологические механизмы поведения субъектов, ситуативные факторы переговоров как особого вида социальной практики.

5. Переговоры как предмет изучения социальной психологии. Традиционно в рамках социальной психологии переговоры изучались через проблемы процессов групповой динамики малых групп, конфликтов и классических исследований эффективности стилей руководства и лидерства К. Левина. Процесс принятия решения в малой группе является основным процессом групповой динамики, отражающим механизмы функционирования группы. Большинство исследований социальной психологии направлено на изучение межличностных взаимодействий в малых группах в процесс тренинга / Ю.Н. Емельянов, 1985; С.И. Макшанцев, 1993; Н.Н. Обозов, 1994; Б.Д. Парыгин, 1994 Kelley H.H., Thibaut J.W, 1969./

За последние годы произошел явный сдвиг от изучения психологических сторон конфликта к самостоятельному исследованию отношений сотрудничества и феномена переговоров, имеющие своим результатом выработку согласованного решения. Исследования сосредоточены на проблеме построения типологии групповых задач; механизмов и функций; описании развернутой социально-психологической феноменологии, которыми он репрезентируется (ошибки социальной перцепции, механизмы каузальной атрибуции и т.п.). Касаясь вопроса о соотношении эффективности индивидуальных и групповых действий, экспериментально доказано, что групповая деятельность повышает качество решений [42,85,71,88,90]. Значимым эмпирическим открытием в этом направлении является феномен «groupthink», описанный И. Янисом в 70-е годы, как искусственный консенсус, при котором члены организации избегают инакомыслия.

Хоффман Л., Штейн Р. предложили оригинальную фазовую модель динамики процесса решения проблем в малой группе. Однако, эти фазы рассматриваются авторами отдельно от традиционных социально-психологических феноменов решения групповой задачи, выделяясь как самостоятельный исследовательский план.

Выделяется пять таких фаз: 1) определение проблемы или постановка целей; 2) спецификация барьеров, которые предстоит преодолеть; 3) генерирование альтернативных решений; 4) оценка решений; 5) адаптация принятого решения [42, 71].

Применяя теории социальной психологии к изучению феномена переговоров в организации как малой группе, можно сформулировать следующие основополагающие тезисы и допущения, которые положены в работе как методологические средства анализа и интерпретации происходящих в группе событий:

1. процесс ведения переговоров представляет собой разновидность динамического процесса решения задачи в малой группе;
2. организационная культура является интегративным фактором, обеспечивающим качественное своеобразие, продуктивное функционирование и развитие организации как группы, а также нормативное поведения ее членов;
3. организационная культура напрямую или опосредованно задает динамику процесса принятия решений, поскольку содержит целевые и ценностные ориентации развития и функционирования группы как коллективного субъекта;
4. сценарные планы развития группы и принципы ролевого взаимодействия ее членов функционируют в форме миссий, стратегий, организационных ценностей и образов успешности;
5. особенности переговорных процессов в организации задаются спецификой решаемых задач, особенностями организации, своеобразием коллективной и производственной деятельности;
6. переговорный процесс имеет сложную структуру и динамику протекания, и непосредственно отражает многоуровневое строение соподчиненных групповых деятельностей и структурных образований;
7. предметом переговоров выступает групповая задача, отражающая противоречие групповых, индивидуальных интересов и ценностей;
8. переговоры — являются инструментальной попыткой оптимизировать структурно-функциональный состав, совместную деятельность и культуру

группы/организации.

6. Конфликтологический подход. В рамках традиционного конфликтологического подхода переговоры понимаются как способ и средство разрешения конфликта.

Согласно позиции Леонова Н.И., «организационно-управленческий конфликт – это конфликт между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, между первичными группами и различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, а также ее результатов и социальных последствий» [80, с.130].

Таким образом, переговоры рассматриваются как особый тип взаимодействия, ориентированного на разрешение базового противоречия, и возникающего в социальных организациях в условиях социальной стратификации и дивергенции интересов. Социальная организация - "это такая подсистема в системе регуляции организационного человеческого поведения, в которой источником воздействия на поведение выступает культура" [169,170].

«Переговоры есть способ разрешения конфликтов, при котором каждая из сторон выдвигает собственный набор требования, но склонна к уступкам и компромиссу. Как правило, предусматривается равноправие сторон, исключаются попытки силового разрешения конфликта. Переговоры ведутся на основе определенных и одобряемых их участниками правил и предполагают, что стороны имеют не только частные, но и общие интересы. Одним из основных элементов переговоров является получение и обмен информацией с целью достижения согласия путем взаимных уступок друг другу»[40, с.26].

В рамках конструктивной конфликтологии переговоры являются особым социокультурным форматом удержания, оформления и разрешения конфликтов и организационных противоречий, универсальной формой переконструирования конфликта. По мнению Хасана Б.И., переговоры определяются как организованный процесс взаимодействия с установкой на достижение соглашения. "Можно сказать, что этот процесс приводит к такому установлению

картин, образов, схем ситуации совместного действия, которое дает распределенный между участниками план осуществления этого действия. В таком плане каждый играет отведенную (согласованную) ему роль и не может обойтись без другого участника. Переговоры завершаются совместным решением сторон, т.е. после переговоров стороны должны что-то делать. Поэтому решение должно быть выполнимым, а его исполнение - контролируемым сторонами» [160, 161].

При анализе конфликтов и переговоров крайне важен аспект самого соотношения противоречия и конфликта, описанный А. Гидденсом. «Под конфликтом мы имеем в виду "реальную борьбу между действующими людьми или группами независимо от того, каковы истоки этой борьбы, ее способы и средства, мобилизуемые каждой из сторон. В отличие от конфликта понятие противоречия относится к некоторой структуре. Оба эти понятия весьма близки между собой, так как противоречие выражает уязвимое место, слабое звено в конструкции социетальной системы" [184,с.198]. По мнению А. Гидденса, противоречия далеко не всегда влекут за собой конфликты. Для их превращения в конфликты необходимы осознание противоположности интересов сторон и соответствующая мотивация поведения, проявляющаяся в открытых конфликтных действиях.

Все работы в жанре конфликтологии можно отнести к трем подходам, определяющим различную роль и функциональную нагрузку переговоров в процессе разрешения конфликта:

1) инструментальный подход (переговоры как набор тактических приемов в разрешении конфликта, как способ разрешения конфликтов); 2)стадиальный подход (переговоры как стадия разрешения конфликта); 3)превентивный подход (переговоры как метод обсуждения, целесообразный до начала агрессивных конфликтных действий оппонентов).

7. Прикладные модели переговорного процесса.

Модель «принципиальных переговоров» Р. Фишера и У. Юри. В основе

«гарвардской модели» лежат четыре принципиальных положения: 1) принцип отделения людей от проблемы; 2) принцип акцентирования на интересах, а не на позициях сторон; 3) принцип взаимовыгодной альтернативы; 4) применение объективных критериев при заключении соглашения.

Авторами предложены критерии эффективности методов ведения переговоров: 1) метод должен привести к разумному соглашению (разумным можно назвать такое соглашение, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным и учитывает интересы общества); 2) метод должен быть эффективен; 3) он должен улучшить или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами» (критерий дружелюбия)» [179, с.44].

Популярность данной модели очевидна и не нуждается в дополнительном освещении. Однако, абсолютизация метода принципиальных переговоров спорна. Этот подход скорее является неким эталоном, морально-этическим кодексом цивилизованных деловых отношений. Его реализация на практике имеет немало трудностей, поскольку, выбор партнерского подхода не может быть сделан в одностороннем порядке в силу инертности конкурентных стратегий. Для прикладной конфликтологии более правомерен синкретичный подход.

Модель «симметричных переговоров» (symmetrical negotiation), разработана У. Зартманом и М. Берманом для применения в практике международных отношений, однако, может быть использована в переговорах по разрешению конфликтов в сфере бизнеса.

Модель устанавливает три стадии переговорного процесса: 1) диагноз ситуации и принятие решения о применении переговоров для разрешения конфликта; 2) обсуждение причин, содержания, динамики конфликта и возможностей его разрешения; 3) обсуждение деталей разрешения спора.

При разработке своей модели авторы исходили из трёх существующих базовых концепций переговорного процесса. Первая концепция «non-zero-sum encounters» заключается в том, что в случае позитивного итога переговоров

каждая сторона получает некую выгоду, никто не имеет односторонний успех, стороны оказываются в лучшем положении, чем до переговоров.

Вторая концепция, известная как «теорема Хоманса» является ключевой для перехода от нулевой ситуации в переговорах к ненулевой. Согласно этой концепции стороны не должны стремиться к превалированию аргументов одной стороны над аргументами другой путём убеждения стороны в изменении её базовых точек зрения. А скорее, должны использовать компоненты этих точек зрения для совместного решения проблемы. Оценки предметов спора могут меняться посредством таких механизмов как стимул (побуждающий мотив), убеждение, альтернативы. Исходя из того, что предметы спора оцениваются сторонами по-разному, переговоры – это узнавание, раскрытие, сообщение и выражение этих оценок сторон в первой фазе. Затем это взаимное группирование и обмен оценками, с тем, чтобы на второй стадии переговоров они подходили для заключения соглашения.

Третья концепция – это «жесткость – мягкость». Авторы модели указывают, что как жесткость, так и мягкость имеют свои моменты, своё значение, свою меру и своё управляющее воздействие. Это то, что составляет процесс переговоров, действия и возможности, которые должны быть поняты сторонами, чтобы разные по существу точки зрения привести к единому соглашению. Каким образом и когда нужно быть жестким или мягким – это один из главных вопросов, на который должен ответить практикующий переговорщик [196, с. 12-15].

Модель «конструктивных переговоров» (collaborative negotiations), «переговоры с позиции сотрудничества». Уильям Ф. Линкольн рассматривает переговоры как процесс конструирования, достижения и сохранения в силе справедливых и практичных соглашений. Фундаментальные положения методики У. Линкольна заключаются в том, что переговоры являются междисциплинарной социальной наукой, поскольку переговоры как наука, включают в себя: социологию, психологию, экономику, политическую науку, право и историю. Переговоры как сложный процесс состоят из трёх subprocesses: правильного общения, эффективного предоставления информации и ответственного

применения властно-силового воздействия. Эти subprocessы работают синхронно и совместно, пока спорящая сторона стремится удовлетворить как собственные существенные интересы, так и ведущие интересы противной стороны. Такое состояние переговоров достигается путём выдвижения конструктивных предложений и решения специфических спорных вопросов, относящихся к переговорным позициям. Более того, такой подход к переговорам может быть определён как стремление сконструировать, обменяться и сохранить в силе взятые на себя обязательства. Поскольку переговоры, прежде всего, являются обязательством сконструировать процесс, результатом которого станет достижение справедливого, практичного и прочного соглашения [101, 157].

Несомненным достоинством этой работы является то, что У. Линкольн подготовил детальное практическое руководство по отбору и подготовке команды переговорщиков. Сформулировал пакеты вопросов, которые подлежат рассмотрению при разрешении конфликта; вывел формулу справедливого, практичного и прочного соглашения; описал отдельные сложные ситуации, возникающие в переговорах и механизм их преодоления. Обосновал ценность развития переговорной компетенции для успешной профессиональной деятельности в сфере деловых коммуникаций.

Оппозиционная модель Д. Кэмп. Система Д.Кэмп возникла как идея оппозиции широко распространённому и глубоко укоренившемуся в современной деловой культуре Гарвардскому методу принципиальных переговоров. Основания для критики низкой эффективности модели «выиграть-выиграть» автор черпает из личного опыта оценки реалий западного бизнеса, в котором чрезмерная уступчивость конкурентам приводит к высоким рискам, потерям, невыгодным контрактам и банкротству. Система представляет собой набор принципов и практических методов ведения переговоров в любой ситуации. Технологии и инструменты, необходимые для заключения реальных сделок, позволяющие жестко структурировать и контролировать процесс ведения переговоров. «Переговоры – соглашение между двумя или большим количеством сторон, где каждая из сторон имеет право вето, т.е. право сказать «нет».

Поощрение потенциальных клиентов сказать мне в ответ «нет» - золотое правило системы Кэмп»[76,с.67].

Практическая оригинальность данной модели состоит в том, что ни один из предлагаемых приемов не является обычной практикой в бизнесе. Они радикально противоречат общепринятым догмам принципиальных переговоров и деловой этике. Успешности переговоров способствуют: преодоление дефицитарной природы мотивации оппонентов; процедура отказа как начало кооперации. Рационализация и техники визуализации эмоциональных состояний; миссия как базовая стратегия реализации переговоров; диагностический потенциал вопросов. В основе позиционирования и поведения оппонентов в рамках данной модели положены принципы предельной оппозиции, автономизации и рационализации процедурного аспекта переговоров. Модель имеет высокую эффективность в деловой переговорной практике.

8. Организационный подход. С точки зрения современных теорий коммуникации и менеджмента, организационные переговоры являются одной из разновидностей деловых коммуникаций. Совокупность каналов, с помощью которых осуществляется взаимодействия субъектов управления, образует его коммуникационную структуру. Она может быть глобальной и централизованной, когда охватывает иерархическую структуру организации в целом, и локальной, децентрализованной, если относиться к ее части, например, к подразделению. В тоже время структура коммуникаций может быть полицентричной, предполагающей наличие нескольких равноправных субъектов, осуществляющих концентрацию и перераспределение информации. В процессе управления подразделениями осуществляются цикличные коммуникации: нисходящие, восходящие и горизонтальные [7, 14, 19, 39, 41, 66, 70, 83 и др.].

На наш взгляд, внутрифирменные переговоры невозможно свести к рассмотренной типологии коммуникативных моделей в менеджменте, поскольку они могут одновременно разворачиваться на разных уровнях коммуникаций и иметь собственное содержание, структуру и организационный контекст.

Таким образом, представленные в научном обзоре существующие в культурном контексте модели имеют несомненную теоретическую ценность. Они фокусируются на когнитивных, деятельностных, поведенческих или процессуальных аспектах переговоров и групповой динамики малой группы. Каждое теоретическое направление, безусловно, углубляет понимание природы, структуры и механизмов переговорного процесса.

Однако теоретическая сложность психологических конструктов когнитивного подхода и математического аппарата теории игр затрудняют их применение в области организационного менеджмента для анализа повседневной переговорной практики компании. Большинство описанных моделей имеют избыточный компонентный состав, нивелируют социальный контекст и исключают факторы риска. Более того, данные модели, на наш взгляд, не учитывают специфику и структуру внутрифирменных переговоров как самостоятельной отрасли переговорной практики. Это ставит перед нами задачу более глубоко рассмотреть своеобразие внутрифирменного переговорного процесса в компаниях с различной силой организационной культуры.

Глава 1.2. Структурный и динамический аспекты переговорного процесса

Согласно гипотезе нашего исследования в переговорной практике компании выделяются различные типологические способы организации взаимодействия (модель внутрифирменных переговоров), имеющих свою устойчивую феноменологию и специфичную структуру.

Переговорный процесс имеет развернутую во времени многоуровневую структуру. Структура переговоров реализуется через когнитивный, поведенческий, коммуникативный и правовые аспекты отношений.

Структурно-динамические характеристики переговоров – совокупность элементов и устойчивых связей, описывающих целевые, содержательные, процессуальные и результирующие свойства переговорного процесса (Мокшанцев Р.И.) [95].

Большинство зарубежных и отечественных авторов выделяют следующие структурные элементы переговоров: субъекты, объект, предмет, цели, позиции и пропозиции сторон, стратегии и тактики ведения переговоров, регламенты и процедуры, результат переговоров [3,5,6,10,12,16,29,45,59,65,75,77,95 и др.].

Традиционно в структуре переговоров выделяются субъектная сторона, описывающая состав явных и неявных участников переговоров. И объектная, или предметная сторона, определяющая сферу и содержание переговоров.

В обыденном сознании категории объекта и предмета обычно синонимичны и определяют вопрос или проблему, подлежащий обсуждению и решению. Однако с методологической точки зрения разведение этих понятий является необходимым и конкретизирует материальную и субъективную сторону базового противоречия взаимодействия.

Под объектом переговоров принято понимать противоречие, препятствующее взаимодействию субъектов по удовлетворению своих потребностей в системе социально-трудовых отношений. С позиций ресурсного

подхода, объектом переговорного процесса является объективная материальная (дефицит ресурса), социальная (власть), моральная (права, чувство правоты, справедливости и т.д.) ценность, к полному или частичному обладанию которой стремятся обе стороны. Под предметом переговоров – субъективные представления и предложения участников, содержащие объективное противоречие сторон (интересы, потребности, ожидания, претензии, притязания). В формулировке предмета переговоров свернуты причины и факторы, вызвавшие проблему, пути и способы ее решения. В контексте организационных отношений предметом переговоров является согласование противоречивых интересов различных участников экономических и трудовых отношений (собственники, управляющие, наемные работники, клиенты и т.п.).

Существенным элементом переговорного процесса являются цели, предвосхищающие образ желаемого результата договорных отношений. Ф. Чарльз Икле выделяет следующую классификацию целей:

- 1) переговоры о нормализации конфликтных отношений (часто с привлечением посредника);
- 2) переговоры о распределении/перераспределении ресурсов;
- 3) переговоры о создании новых условий совместной деятельности;
- 4) переговоры о продлении действующих соглашений;
- 5) переговоры как средство достижения побочных эффектов, отвлечение внимания от более напряженных конфликтов [95, с.17].

По мнению Курбатова В.И., общий композиционный конструкт переговоров имеет целостную структуру проблемного поля. Проблемное поле переговоров – это упорядоченное соотношение предмета переговоров, позиций сторон, процедуры переговоров и множества пропозиций. «Будучи системой, проблемное поле одновременно представляет собой выражение переговорного процесса и его механизм. По отношению к нему оппоненты имеют разные претензии и притязания. Это конфликтное измерение их взаимодействия»[75, с.85].

Как отмечают Спэнгл М., Айзенхарт М., "каждая дискуссия в организации связана с противоречиями интересов или целей. Она дает возможность обсудить язык, который формирует культуру, уровни независимости, нормы организационной коммуникации, взаимоотношения в форме альянсов, и власть, которая будет контролировать распределение ресурсов. Ритуал проведения дискуссий и переговоров – это некий символический процесс, который позволяет управлять напряжением и координировать действия, найти оптимальные подходы для решения проблем компании" [145, с.426].

Исходным моментом проблемной ситуации является характер проблемы, порождаемой противоречием интересов субъектов. Интерес, понимаемый как осознанная потребность, представляет собой базовый элемент противоречия, а, следовательно, и проблемы. Дуалистичная природа интереса как осознанной потребности выражается в наличии у него двух составляющих: онтологической (потребность) и гносеологической (осознание). Поскольку гносеологический потенциал любого социального субъекта всегда ограничен, то в ходе осознания могут иметь место ошибки в идентификации и оценке интереса. Ошибка в идентификации ведет к появлению мнимого интереса, а ошибка в оценке к завышению/занижению его значимости. Симптоматично, что именно мнимые интересы, как правило, получают высший ранг значимости. В теории и на практике принято подразделять интересы на три группы: жизненно важные (главные), приоритетные (основные) и неприоритетные (второстепенные).

Ключевой целью функционирования коммерческой организации является максимизация прибыли через реализацию продукции потребителям, сокращение издержек, удержание доли рынка. Приоритетные задачи «инструментальных» отношений традиционно связаны с решением таких организационных вопросов как установление целей, распределение ресурсов, построение структуры и процедур. В этих отношениях продуктивное напряжение образуется между настоящей потребностью в консенсусе, необходимом для эффективной деятельности компании, и потребностью в специализации, учитывающей

собственные предпочтения подразделений.

Обязательным элементом переговоров являются позиции сторон, содержащие видение путей разрешения конфликта или предмета переговоров. «Позицией называется сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение о ее восприятии проблемной ситуации. Позиция – это, по существу, тезис, исходное кредо участников переговоров»[95,с.21]. Это динамическое понятие, учитывающее отношение равновесия (или его нарушения) консенсуса и способов его достижения. Окончательный результат любых переговоров это установление меры соответствия/несоответствия и баланса позиций. Позиция формируется из претензий и притязаний сторон, но не путем ее прямого декларирования, а методом формирования пакета предложений, торгов по ним и соответственно, принятия этих пакетов как согласованного решения после необходимых взаимных уступок. На уровне претензий и притязаний конфликтные требования к партнеру часто носят императивный и безапелляционный характер. На уровне переговорных отношений позиции носят форму предложений и взаимного консультирования. Позиция сторон может рассматриваться по аналогии с тезисом в теории аргументации. «Если спорное положение выражает некоторую проблемную ситуацию, нерешенный вопрос, расхождения в терминологии, конфликт систем отсчета, идейных, теоретических или методических установок, то позиция – тоже выражение собственного отношения к тому или иному вопросу. И за это каждый предпочитает сражаться как за осмысленную ценность»[75, с.78].

На практике выделяются четыре способа позиционирования оппонентов: 1) открытие позиции; 2) закрытие позиции; 3) подчеркивание общности в позициях; 4) подчеркивание различий в позициях (в динамике переговоров). Позиционирование оппонентов в контексте организационных переговоров отражает уровень внутрифирменной конкуренции, ресурсной обеспеченности и баланса властных отношений.

В понятии стратегии описывается наиболее общее, перспективное планирование хода переговоров. Стратегия переговоров содержит ответ на вопрос

как, на основе каких принципов и ценностей субъект будет отстаивать свои интересы на протяжении всего взаимодействия. Планирование стратегии в переговорах обычно включает в себя: 1) зондирование позиции партнера; 2) поиск союзников и выявление оппозиции; 3) адаптацию своих идей, предложений под интересы и понимание других участников; 4) поиск способов дискредитации конкурирующих проектов; 5) подготовку и проведение первой встречи. Проблема эффективности стратегий поведения в конфликте является хорошо изученной темой. В основе теоретической модели поведения в конфликте Томаса У. – Киллмена Р.Х., стратегия поведения определяется тем, насколько желает или препятствует каждый из партнеров защищать свои интересы и способствовать защите интересов другого. Степень желания учитывать интересы другого определяет пять возможных установок поведения: конкуренция, сотрудничество, избегание конфликта, конформизм и компромисс.

Стратегия является крайне важным элементом, несущим большую функциональную нагрузку в структуре организационных переговоров. Поскольку, в свернутом виде содержит базисные целевые ориентиры рыночной стратегии и миссии самой компании, особенности ее организационной культуры. Очевидно, что каждое подразделение формирует специфичную субкультуру, которая оказывает большое давление на выбор предпочитаемой реакции на конфликт и определяет процессуальную сторону переговорного взаимодействия. Именно поэтому, негативная история отношений подразделений снижает продуктивность любого локального акта внутренних переговоров, оказывая общее неблагоприятное влияние на культуру и социально-психологический климат компании.

Достаточно оригинальная развернутая типология переговорных стратегий представлена в работах Хрусталева М.А.: ультимативная, конкурентная, партнерская, имитационная, обструкционная, смешанная, неопределенная[162].

Тактики являются обязательным структурным элементом переговоров, отражающим поведенческий инструментальный аспект взаимодействия сторон.

Тактики – конкретные способы, методы, или совокупность взаимосвязанных приемов для реализации выбранной стратегии. Описание переговорных тактик в литературе отличается фрагментарностью и избыточностью, так как основное внимание уделяется отдельным тактическим приемам и условиям их применения. Тактики актуализуются только в поведении – в сочетании активности и реактивности, инициативных и ответных действий. Будучи образом действия, тактика, реализуется в процессе переговорной дискуссии, что требует ее адаптации к особенностям последней (статус и число участников, содержание, структура и форма дискуссии). Переговорная тактика – это тактика влияния, так как воздействие одного участника на другого является только информационным. В зависимости от используемых лингвистических средств, влияние выступает в виде убеждения, побуждения или принуждения. Средством убеждения выступает аргументация. В переговорной дискуссии используются три типа аргументов: фактологические, логические и аксиологические (морально-этические и правовые нормы).

Еще одна структурно - процессуальная составляющая переговоров – сценарий. «В него включается формула переговоров (достижение того или иного результата, мера компромисса, мера твердости), фабула переговоров, постановка (система проекций тех или иных этапов фабулы переговоров в конфликтных переговорных актах, их тактике и методике) и, наконец, социодрама переговоров. Которая выражается в рекомендациях поведенческого характера, управлении и оптимизации поведенческих актов в рамках реализации общей цели» [75, с.70].

Тип сценария, выбираемый участниками внутрифирменных переговоров, хорошо отражает уровень автономности взаимодействующих подразделений. В условиях самокупаемости коммерческой деятельности, подразделения организации все больше вынуждены разрешать внутренние проблемы своими силами, увеличивая зону совместных интересов и борьбу с другими организационными единицами за ограниченные ресурсы. На первое место выходит децентрализованная и горизонтальная организационная форма. При

сильной асимметричной функциональной зависимости подразделений в переговорах отдается предпочтение «жестким» сценариям силовой конфронтации, позиционным торгам. Если отделы выступают как равноправные партнеры, ориентированные на повышение рентабельности совместной деятельности предприятия, то доминирующим становится сценарий стратегического партнерства.

Регламент и процедуры переговоров составляют существенную процессуально-техническую сторону переговорного процесса, не менее важную, чем обсуждение предмета переговоров. Мокшанцев Р.И. выделяет в регламенте следующие смысловые компоненты: 1) преамбула регламента (констатация общей цели переговоров как намерения к согласию); 2) соглашение относительно уровня представительства и персонального состава участников; 3) сроки проведения переговоров. Формулировки санкций как реакции на нарушение общего регламента; согласование места и времени деловой встречи (диспозиция); формат и мера публичной открытости переговоров [95,с.44].

Процедуры, на наш взгляд, это ритуализированные организационные ценности, которые в упрощенных формах содержат особенности целеполагания, контроля, статусных отношений, организационные патологии компании и т.п. Процедурные правила определяют порядок ведения переговоров, заслушивания сообщений и экспертных оценок, процедуру принятия решения и нормы организационного взаимодействия. Также, процедурный состав косвенно отражает поведенческий репертуар переговорной компетентности сотрудников и способен качественно изменяться при использовании корпоративных программ обучения кадров.

На основании анализа функционального назначения переговоров автором предлагается следующий перечень типовых процедур, наиболее часто используемых в организационных коммуникациях:

- диагностические - информационная подготовка, ориентация в намерениях и психологических особенностях оппонентов;

- организационные - организация формата взаимодействия, регламента переговоров,
- административные – ориентация на формальные стандарты решения, легитимность, процедуры согласования и контроля со стороны вышестоящих уровней управления;
- исследовательские – анализ интересов и ресурсов оппонентов, поиск аргументации и способов позиционирования собственных интересов; постановка целей и разработка критериев принятия решения;
- примирительные/конфронтационные - тактики кооперации или манипулятивные воздействия, ослабляющие/увеличивающие психологическую напряженность отношений;
- оценочные – оценка альтернатив и продуктивности переговоров;
- посреднические – прямое привлечение третьей стороны или апелляция к необходимости расширить состав участников для оптимизации решения.

Любое действие участника переговоров можно классифицировать как одну из описных процедур. Нормативные процедуры характеризуются такими признаками как длительность, степень формализации и публичности, уровень сложности и правовой обеспеченности. Именно состав процедур отражает наиболее типичные особенности культуры как нормативного пространства организационных взаимодействия.

Под результирующими компонентами переговоров понимаются достигнутые решения или документ, оформляющий соглашение в различных юридических форматах, а также оценка эффективности переговорного процесса. Результаты переговоров фиксируются путем обмена договорами, протоколами, заявлениями. Традиционно выделяют следующие типы договоренностей: компромиссное решение – взаимовыгодные уступки, полностью или частично удовлетворяющее оба оппонента; снятие противоречия – полное согласие. Ассиметричное решение, или относительный компромисс; оптимальная

альтернатива – принципиально новое решение путем взаимовыгодного сотрудничества.

Принято выделять два вида результативности: урегулирование (settlement) проблемы и ее разрешение (resolution). При первом проблема, как таковая, остается неразрешенной, хотя проблемная ситуация переводится из состояния конфликта в кооперативное взаимодействие. Окончательное урегулирование и разрешение проблемы оформляются только путем заключения договора или соглашения как взаимобмена обязательствами.

В стандарте ИСО 9000:2000 термин «результативность» бизнес-процесса определяется как степень достижения запланированных результатов, а «эффективность» - как соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами [140]. По существу, результативность относится к достижению поставленных целей, т.е. она по природе своей «телеологична» и отражает степень реализации некоторой стратегии. А эффективность относится к оценке использования ресурсов в ходе реализации стратегических задач организации. Так, эффективность переговоров может выражаться в чисто экономических выгодах и финансовых показателях организации:

1) сокращение затрат на всех стадиях жизненного цикла продукции (или снижение затрат на "плохое качество"); 2) увеличение доходов (увеличение доли рынка, объёма продаж); 3) улучшение управляемости компаний благодаря повышению обоснованности и оперативности принимаемых решений.

Можно сделать важный вывод о том, что экономические аспекты переговоров являются не характеристикой самих процессов, а одним из механизмов их оценивания. Что считать результатом и эффектом - это, прежде всего, вопрос стратегии самой компании. Следовательно, эффективным будет то, что способствует ее реализации в отношении всех заинтересованных сторон одновременно. Причем с наименьшими затратами всех видов ресурсов и на протяжении достаточно длительного времени. Способ, которым компания оценивает успешность переговоров, определяет отношение к ним переговорщиков

и методы их ведения.

Наличие социально-психологических аспектов организационной жизни позволяет выделять особую группу организационных эффектов развития, связанных с социально-психологическим развитием самого коллектива и компетенций работников. К таким эффектам можно отнести: рост конфликтной компетентности участников организационного конфликта; оптимизация структуры функционально-позиционного взаимодействия и коммуникативных потоков. Снижение психологической сопротивляемости инновационным изменениям; повышение лояльности и удовлетворенности персонала «распределенным управлением». Развитие переговорной инфраструктуры; эффекты капитализации человеческих ресурсов как значимых нематериальных активов компании; повышение групповой сплоченности и лидерства и пр..

При рефлексивном управлении организацией желательно стремиться к максимальному повышению всех видов эффектов в переговорах: экономических, социально-психологических, общественных.

Для описания процессуальной логики развития переговоров используется понятие динамики и ее темпоральных характеристик. Согласно распространенной динамической модели переговоров В. Мастенбрука, в переговорах можно выделить четыре фазы: подготовительная; первоначальный выбор позиции; фаза поиска; возникновение безвыходной ситуации и завершение [96,97]. Эта модель учитывает широкий диапазон тактик и исследовательских процедур ведения переговоров в рамках дилеммы «исследование — уклонение». Перечисленные фазы рассматриваются как свод негласных, но очень строгих правил. Все процедуры исследования связывают воедино тенденции к сотрудничеству и конкуренции, взаимозависимость и интересы сторон. А «уклонение» понимается как разнообразные формы деструктивных взаимодействий, усугубляющих эскалацию отношений и риски срыва заключения договоренности.

При использовании подобных моделей описания динамики переговоров, в целом, можно анализировать следующие показатели: последовательность стадий;

сворачивание исследовательских процедур, как признак усиления конфронтации; время, затраченное на каждую фазу; применение нормативных процедур, ускоряющих и формализующих принятие решений; сроки согласования договоренности; временная устойчивость достигнутого решения.

Поскольку в нашей работе принята теория сетевой модели организации Стояновой В., интересно рассмотреть альтернативное понимание динамики, разработанное в классической теории поля К. Левина. Это дает более углубленное понимание влияния организационной среды на протекание переговорных процессов. Модель систем указывает, что огромное количество организационных процессов являются относительно автономными и не зависят от мотивов и действий вовлеченных сторон, но возникают все же в результате человеческих действий. «Отношения в организациях являются настолько сложными, а цепи зависимости настолько запутанными, что становится все более и более трудным воспринимать целое, не говоря уже о том, чтобы его контролировать. Даже если действие какого-либо лица соответствует определенным намерениям и даже если запланирован определенный эффект, его результат часто оказывается, тем не менее, всецело непреднамеренным и незапланированным. Это создает динамику отношений в организации»[97, с.19]. В определенном смысле организации обладают собственной направленностью, собственными целями, имеют собственную динамику, не зависящую от интересов работников и функциональных структур организации, каждое умышленное взаимодействие основывается на непреднамеренных человеческих и организационных взаимозависимостях.

Таким образом, под «динамикой» также можно понимать все те неотрефлексированные, неформализованные в коллективных взаимодействиях тенденции, намерения, нецелевые последствия, которые образуют общий контекст корпоративной культуры. Именно силовые отношения «автономия-взаимозависимость» на фоне проблем распределения дефицитных ресурсов будут являться главными движущими силами развития переговорных компетенций участников. Соответственно, баланс силовых отношений, который

кристаллизуется в определенный момент, формирует карту целей, интересов и рамки компетенций, в которых протекают переговоры.

По нашему мнению, баланс силовых отношений выражается в ряде ключевых поведенческих тенденций: 1)убывающая или нарастающая динамика перспективы планирования; 2)динамика установки на усиление взаимозависимости или автономии; 3)усиление признака автократии – демократии на уровне моделей принятия решений; 4)усиление степени формализации рабочих процессов или нормотворчества; 5)тенденция к формированию сильной организационной культуры [119]. В свернутом виде эти динамические тенденции представлены как процессуальные возможности, которые определяют логику развития переговоров. В феноменальном плане они проявляются как поведенческие паттерны, отражающие нормативные особенности процесса принятия решений и психологию поведения его участников. Разворачивание этих динамических признаков на персональном уровне происходит в форме выбора стратегий, тактик и процедур ведения переговоров. Тип структуры и организационной культуры создают условия и формат для осуществления этих динамических изменений.

На основании проделанного обзора структуры переговоров автором было выделено 32 ключевых структурных элемента, которые характеризуют специфику межфункциональных взаимодействий в организации и положены в основу анкеты по изучению особенностей внутрифирменных переговоров. Эти элементы, на наш взгляд, дают адекватное представление о стратегических установках и целях оппонентов, характере обсуждения, критериальном составе и типологии достигнутых соглашений (Приложение А). Проверка наличия и состава этих функциональных взаимосвязей в структуре внутрифирменных переговоров стала основным предметом эмпирической работы. При этом не учитывался содержательный аксиологический срез культуры, поскольку сравнительный анализ организационных ценностей не является предметом проводимого исследования.

В рамках процессного подхода рассмотрение внутрифирменных переговоров

предполагает описание его ключевых функций. Традиционная таксономия функций управленческой деятельности выделяет четыре базовые категории: планирование, организацию, мотивирование, контроль и две так называемые связующие функции — принятие решения и коммуникация, обеспечивающие согласование базовых функций [30,52].

Многие авторы выделяют такие дополнительные функции переговоров как: целеполагание и прогнозирование, информационная, организационная, мотивирующая и коммуникативная (налаживание связей и отношений) функции. Регуляция и координация (интеграция) действий, контроль, поиск и принятие решения, разрешение конфликта, пропагандистско-рекламная функция инновационная, социализирующая, манипулятивная, и др.. [95,101,156,160].

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.

1.3. Кросс – культурные различия ведения деловых переговоров в бизнесе

Комплексный анализ организационных переговоров также предполагает учет общего культурного контекста, содержание которого отражено в такой категории как «национальный стиль ведения переговоров». Традиционно данная проблематика изучается в сфере международных переговоров, дипломатии и мировых торговых отношений. Усиление глобализации, обострение этнических и политических конфликтов, интеграционных и миграционных тенденций в мировой экономике порождают многочисленные кросс - культурные исследования.

Мокшанцев Р.И. выделяет три группы факторов, определяющих особенности национального стиля ведения переговоров:

- 1.особенности стиля принятия решения (степень самостоятельности/ зависимости участника от нормативных инструкций вышестоящего руководства);
- 2.ценностные ориентации и особенности восприятия и мышления (идеологические, мировоззренческие, религиозные установки);
- 3.особенности поведения на переговорах (тактические приемы, обычно применяемые представителями деловой культуры) [95,с.74].

Конструктивный подход к оценке роли национально-культурного контекста в коммуникации был предложен американским антропологом Эдвардом Т. Холлом (30-40гг.) Автор выделяет два основных типа культуры, подтверждающиеся широкой практикой переговоров: с эксплицитным сообщением (слабым контекстом) и имплицитным сообщением (сильным контекстом).

Для культур со слабым контекстом характерны большая точность вербального аспекта коммуникаций (избегание двойных толкований и отвлеченной аргументации); уважение правил, законности и порядка. Концентрация на приоритетах как стартовая позиция переговоров; ориентация на четкое соблюдение сроков; интенсивная динамика; необходимость письменных соглашений (устное обязательство не воспринимается всерьез);

доверие к деловым партнерам. Время воспринимается как экономический ресурс, на который влияют конкурирующие цели, оно существует в ограниченных количествах и нуждается в оптимизации распределения (культура планирования, хронометраж работ, четкая фиксация этапов переговоров). Примерами таких культур являются североамериканские, германо-скандинавские страны, Швейцария.

В культурах с имплицитным сообщением контекст играет более значительную роль. Вербальная форма коммуникаций и поведение ориентированы на национальные традиции и ритуальные формы этикета; чувствительны к социальному статусу, происхождению, полу, возрасту партнера; отсутствует норма прямого и категоричного отказа. Важную роль играет персонализация отношений («обезличенные отношения ставят в неудобное положение и могут осложнить коммуникацию»), более длительный и многоэтапный процесс достижения договоренностей. Распространена культура устных соглашений и личных обязательств («Я даю слово»). Уровень доверия и надежности оппонентов не подразумевается заранее и допускает наличие скрытых проектов и двойного толкования позиций. Время воспринимается линейно и монохромно (у каждого этапа своя цель и свой вид деятельности). Необходимость декодировать сложные контекстуальные факторы повышает ценность невербальной информации в общении. К таким культурам относятся страны Среднего Востока, Латинской Америки и Япония. К промежуточным типам относятся Великобритания, Франция, Италия, Испания [61,95].

Согласно исследованиям, проведенным в рамках концепции трансформационного менеджмента под руководством А.В. Карпова (ярославская психологическая школа), кросс - культурные факторы выступают значимой детерминантой стилей принятия управленческих решений и обуславливают эффективность профессиональной деятельности [26,27,28,53,54,55].

В отечественных организациях преобладает маргинальный стиль руководства, что приводит к среднему уровню эффективности деятельности. В зарубежных организациях доминирует ситуационный стиль руководства,

способствующий более высокому уровню эффективности деятельности. Большинству сотрудников отечественных организаций свойственен такой стиль поведения в конфликтных ситуациях как «избегание», отсутствие стремления к кооперации и достижению собственных целей. Стиль поведения в конфликте у сотрудников зарубежных организаций более сбалансирован (тенденция к поиску компромисса). У работников отечественных организаций выражены склонности к нереалистичным ожиданиям и требованиям, властвующим позициям, как со стороны руководителей организации, так и со стороны сотрудников без необходимого и достаточного обеспечения [26,27,28].

На основе анализа литературы по кросс - культурным различиям в деловом общении, можно выделить следующие отличительные черты российского стиля ведения переговоров:

- российские участники придают меньшее значение переговорам как одному из секторов деловой культуры;
- низкая деловая репутация в глазах зарубежных партнеров (низкое качество продукции и сервиса, отказ от устных обещаний и срыв соглашений, частые изменения законодательства, нестабильность российской экономики, в целом);
- слабый уровень подготовки к переговорам (не видят важности глубокого анализа ситуации и подготовки к переговорам);
- ориентация на общие цели, относительно мало внимания уделяется разработке конкретных способов их достижения;
- низкая инициативность, склонность принимать менее рискованные варианты решений;
- неготовность к конструктивному ведению переговоров (предпочтение жесткого стиля, нежелание идти на уступки, скрытая конфронтация, хвастовство и прожектерство);
- доминирует установка на конфликт интересов, а не на их сближение;
- завышение стартовых требований;
- безальтернативный подход к обсуждению проблемы и принятию решений;

- ориентация на краткосрочную выгоду в ущерб долгосрочному партнерству («урвал солидный куш и беги», «после нас хоть потоп», некачественный анализ последствий принимаемого решения);
- морально-психологическая неподготовленность, незнание элементарных норм международного протокола и этики делового общения; оппоненты не обращают внимания на психологические особенности личности партнера;
- низкая правовая грамотность в области международного права и торговых отношений;
- затяжная, непродуктивная динамика переговоров;
- распространенная практика нарушения договоренностей и срыва установленных сроков;
- низкая культура аргументации (слабая аргументация позиции, категоричный отказ без альтернативы для обсуждения);
- избегание компромиссных решений (компромисс как проявление слабости);
- избегание персональной ответственности (делегирование принятия решения на вышестоящие уровни).

В данной работе не ставится самостоятельная задача кросс - культурного анализа отечественной переговорной практики коммерческих компаний. Однако полученные эмпирические данные позволяют проследить, как выделенная национальная специфика делового общения отражается в структурно-динамических особенностях переговоров на внутрифирменном уровне.

1.4. Переговоры в организации, их целевые и контекстуальные факторы

Исследовательский интерес нашей работы сосредоточен на анализе феномена внутрифирменных переговоров, понимании их природы, структуры и взаимосвязи с особенностями организационной культуры современной компании.

Согласно Мастенбруку В., «многие из организационных проблем представляют собой в какой-то степени проблемы переговорные. Организация представляет собой единство взаимозависимых подразделений, каждое из которых имеет свои собственные интересы. Любое важное решение, принимаемое в организации, очень часто порождает споры между подразделениями, которые участвуют в его принятии. «Проблемы, связанные с выработкой стратегии, расходами и занятостью персонала, бюджетом, властью и важными проектами, размещениями в помещениях, содержанием секретариата, автоматизацией производства – проблемы, при разрешении которых необходимо использовать переговоры» [97, с.9].

По мнению Кроля Л.М., термин «внутренние переговоры» может быть интерпретирован в организации двумя различными способами. Чаще всего под переговорами подразумевают коммуникации, содержащие функциональные и личные компоненты, которые работники компании ведут друг с другом. Речь идет о переговорах между службами и отделами, начальством и подчиненными, сотрудниками одного уровня. Нетрудно заметить, что такие переговоры дают нам возможность увидеть массу "картинок", рассматривая которые можно получить представление о культуре и организационных патологиях, сложившихся в компании. Во-вторых, при употреблении термина «внутренние переговоры» в ряде случаев имеют в виду подоплеку внешне заметных, манипулятивных сторон переговорного процесса ("то, что недоговаривается, но подразумевается"; скрытое давление, типичные ловушки; "вынужденная имитация активности в безнадежной ситуации"; "решение второстепенных проблем, несмотря на отсутствие ответов на существенные вопросы"). В общем, внутренние переговоры воспринимаются как

некая подспудная составляющая организации, теневые коммуникации, скрытая подводка» [72].

Широкое распространение псевдо переговорной активности в организациях очевидно. Существует огромное разнообразие коммуникативных взаимодействий, имитирующих переговоры (формальные совещания, бюрократические согласования, фиктивные договоренности, ритуальные встречи и т.п.). Однако отказ от научного исследования данного феномена и его теоретического осмысления не может быть оправдан, поскольку «настоящие» и «ненастоящие» переговоры являются распространенным явлением переговорной практики.

Поскольку внутриорганизационные переговоры рассматриваются как особый тип взаимодействия, то мы ограничиваем сферу их возникновения социальной подсистемой организации. Организация — это сети организационных единиц, отношения между которыми характеризуются стремлением одновременно и к взаимной зависимости, и к автономии. Структура, стратегия, культура и информационные системы предлагают средства для достижения позитивной динамики и жизнеспособности организации. Социальная организация включает в себя формальную и неформальную структуры, которым соответствуют два типа конфликтов, разрешаемых в процессе переговоров. Первый тип конфликтов можно определить как позиционные, объективно заданные положением подразделений в организационной структуре, когда цели отделов различны и требуют координации функциональных обязанностей в ходе производственной деятельности предприятия.

По определению Решетниковой К.В., формальным позиционным конфликтом является конфликт, в основе которого лежат противоречия между статусами, организационными ролями, т.е. противоречия между элементами формальной структуры организации [125]. Второй тип конфликтов в организации, по терминологии Пригожина А.И., определяется как межличностные и межгрупповые. Противоречие здесь возникает не между элементами формальной структуры (статусами, ролями), а между конкретными людьми и группами [115].

Отличительными особенностями неформальных конфликтов является их эмоциональная насыщенность, скрытая и затяжная динамика. Так часто в формате деловых переговоров решаются проблемы межличностных отношений: границы ответственности и влияния, контроля, степени автономии и близости, чувстве причастности (включенности), идентичности и субъективной значимости актуальных спорных вопросов. В межличностных и организационных переговорах психологические границы могут быть особенно важны как источник сопротивления или аспект идентичности.

Данный подход особенно значим для понимания механизма возникновения позиционного конфликта и внутрифирменных переговоров. До тех пор, пока местом локализации противоречия являются элементы формальной структуры, не занятые конкретными людьми, возникновение позиционного конфликта невозможно. Как только функциональные связи облекаются в форму персональных коммуникаций, противоречие приобретает форму феноменального конфликта и может стать объектом переговоров. Конкретные формы их протекания, стратегия и тактика поведения участников, эмоциональная острота и насыщенность переговоров будут зависеть не от противоречия, лежащего в основе такого конфликта, а от самих участников, субъектов конфликта.

Таким образом, сама формальная структура социальной организации фиксирует, воспроизводит и делает предсказуемыми деловые отношения членов организации, тем самым закрепляя и весь комплекс противоречий внутри самой себя. Поэтому формальные противоречия, лежащие в основе позиционных конфликтов, тоже являются возобновляемыми, постоянными в рамках данной формальной структуры. Их содержание не зависит от субъективного психологического наполнения. Неформальная структура более мобильна и субъективна. Если изменится состав группы, подразделения, организации в целом, то изменится и система неформальных отношений в коллективе. Именно эта вариативность и дает бесконечное разнообразие форм реальных конфликтов, происходящих в организациях.

Базовые организационные противоречия локализованы в сфере

стратегических и тактических целей функциональных подразделений и организации, в целом. Рассматривая проблему искажения инструментальных целей, Г. Саймон и Ф. Селзник, разработали концепцию воплощения и защиты институциональных целей организации, описав возможные пути преодоления этой дисфункции. Понятие "дивергенция целей" отражает этот процесс формирования позиционных конфликтов и характеризует процесс формирования в организации системы вспомогательных целей, которые ставятся перед специализированными подразделениями [188].

Противоречия могут локализоваться не только в сфере целей, но и в сфере средств и ресурсного обеспечения взаимодействия. Именно борьба за ресурсы и степень взаимозависимости оппонентов являются движущими силами внутрифирменных конфликтов и переговоров как инструментов разрешения базовых противоречий. Сама организационная структура рассматривается как продукт давления различных противоборствующих в организации сил. Наиболее часто встречающиеся причины внутрифирменных переговоров связаны с наличием сразу двух противоречий: целевого и ресурсного.

Ресурсный подход к природе противоречий, лежащих в основе конфликта, восходит к теориям обмена, теории ресурсной зависимости Дж. Пфеффера и Дж. Саланчика. Традиционно выделяются следующие типы ресурсов, необходимых для выполнения целевой функции рабочего места/подразделения: материальные и финансовые ресурсы; информация; власть; персонал (профессионально-квалификационный состав, кадровое обеспечение рабочих мест, процедуры расстановки и ротации кадров внутри организации). Организационная культура как формально закрепленные нормы, формы поведения, коммуникаций; принятые способы вознаграждения и наказания; временной ресурс [122].

Кроме того, Леоновым Н.И. выделены специфические виды конфликта при реализации организационного момента, которые могут трактоваться как основное содержание внутрифирменных переговоров.

1. Конфликт, связанный с распределением статусов и власти.

2. Конфликт, порождаемый проявлением разнообразных дисфункций в организации, обусловленных как объективными, так и субъективными обстоятельствами.
3. Конфликт, связанный с неадекватным разделением труда между членами организации и соответственно неадекватной ролевой структурой коллектива.
4. Конфликт, возникающий на базе нарушения формальных и неформальных норм, «правил игры».
5. Нарушение норм и связанный с этим конфликт.
6. Конфликт между системой стимулов, направленных на повышение интеграции.

А также, ряд объективных причин организационно - управленческого конфликта: ограниченность ресурсов; взаимозависимость задач; различия в целях; различия в представлениях и ценностях; различия в манере поведения и жизненном уровне; неудовлетворительные коммуникации [80, с.136; 79, 81,82].

Соответственно, локальная переговорная ситуация - это актовая задача по оптимизации ресурсов, транзакция обмена и поиска неценовых факторов компенсации дефицитных ресурсов. Срыв договоренности в переговорах всегда повышает у одной из сторон одностороннее владение активами и объем прав. Возможность увеличить свою выгоду при высокой оборачиваемости капитала, доступ к актуальной информации, уровень власти и контроля. Социально - психологические особенности личности партнеров составляют субъективный аспект переговорного взаимодействия.

Также, очевидно, что внутрифирменные переговоры невозможно свести к рассмотренной ранее типологии коммуникативных моделей в менеджменте: восходящие, нисходящие, горизонтальные коммуникации. В отличие от других типов социальной коммуникации переговоры характеризуются специфической, присущей только им целевой функцией - решением обсуждаемой проблемы с помощью договоренности участников в ситуации определенной зависимости в контексте совместной деятельности. Достижение подобного рода договоренности есть доминантная цель участника переговоров. Как следствие, переговоры,

утратившие свою имманентную целевую функцию, преобразуются в квазипереговоры или псевдо переговоры. Будучи заинтересованным в продолжение псевдо переговоров как в средстве достижения побочных целей участник, придерживающийся инструментального подхода, стремится всячески замаскировать его, заключая фиктивное соглашение, которое он не собирается выполнять. Чем более неблагоприятна организационная среда, тем выше вероятность псевдо переговоров, ненадежность достигнутого компромисса, выше риски срыва достигнутой договоренности [162].

В отличие от имитационной переговорной деятельности, по мнению автора работы, продуктивные внутрифирменные переговоры в организации имеют ряд особенностей:

- внутренние переговоры всегда актуализируются в деятельностном контексте, как определенные «разрывы» структурно - функционального взаимодействия в рамках должностных инструкций, полномочий, вызовов рыночной конъюнктуры;
- в основе переговоров лежит организационное противоречие (проблема не релевантности организационной структуры характеру решаемых текущих задач, функций). Внутрифирменные переговоры - деловые («инструментальные») отношения, традиционно связаны с решением таких организационных противоречий как установление целей, распределение ресурсов, согласование структуры и процедур взаимодействия. Переговоры как процесс достижения соглашения в контексте экономической деятельности предполагает эквивалентный/ ассиметричный обмен наличными ресурсами на основе процедур «теории справедливого обмена».
- переговорный процесс как коллективная процедура принятия решений является механизмом формирования и схемой распределения субсидиарной и персональной ответственности, формируя феномен «коллективной субъектности».

- переговоры — ритуализированная форма коммуникаций, апеллирующая к ключевым нормам и ценностям культуры компании. Переговоры предполагают обязательную правовую регламентацию норм и процедур взаимодействия (оформление в правовых актах, внутренней документации). Требуют от участников взаимодействия соответствующей квалификации (профессиональной, коммуникативной, конфликтной, переговорной компетенции 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 как условия сильной организационной культуры и успешности компании.
- продукт переговоров должен быть не только экономически выгоден, но и социально полезен (соглашение может рассматриваться как коллективное благо, улучшающее благосостояние организации и общества в целом, правовую защищенность работников, отвечать миссии компании).

Так, переговоры, ориентированные только на достижение компромиссных конвенциональных соглашений между конфликтующими субъектами, снимают лишь проблему непосредственных конфликтных взаимодействий, но не обеспечивают снятия противоречия в самой формальной структуре организации. Это возможно достичь только с помощью институционально подхода к пониманию природы продуктивных переговоров, используя технологии рефлексивного управления и конструирования внутренних коммуникаций

В данной работе особое значение для понимания природы взаимосвязи переговоров и организационного контекста имеет коммуникативно-

контекстуальный подход Спэнгла М. и Айзенхарта М. Предложенная этими авторами теория, изучает отраслевую специфику и ситуативные факторы, формирующие сам процесс переговоров. Очевидно, что выделенные факторы составляют основное содержание и структуру организационной культуры, что дает теоретическое обоснование гипотезы нашего исследования.

Значение контекста для решения проблем не менее важно, чем сам результат. Контекст определяет процессуальную сторону взаимодействия. «В организационном климате, с постоянно меняющейся структурой, ценностями, ролями, понимание, построенное в ходе переговоров, приобретает чрезвычайное значение. Конкурирующие приоритеты и конкуренция за ограниченные ресурсы формирует такой контекст, в котором качество переговоров служит хорошим прогностическим фактором эффективности организации. Переговоры в организациях существенно отличаются от переговоров в других контекстах» [145,с.395]. Ссылаясь на большое феноменологическое разнообразие контекстуальных переменных, авторы выделяют группу из 6 категорий: структура; нормы; взаимоотношения; коммуникация; взаимозависимость; власть [145].

Очевидно, что содержание организационных переговоров осуществляется в рамках должностных служебных взаимодействий, направленных на решение текущих производственных задач, разрешение организационных конфликтов, согласование интересов функциональных структур в распределении ограниченных ресурсов. 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, которые различаются по уровню субординационной и функциональной взаимозависимости (властных отношений), особенностям информационно-делового обмена в организации.

Координация деятельности - упорядоченное создание иерархической структуры организации. Данная структура призвана обеспечить распределение задач, урегулирование полномочий и ответственности персонала/руководства, четкое структурирование всех процессов производства. Такие процессы направлены в первую очередь на создание и интеграцию эффективной системы выполнения задач стоящих перед предприятием. Координация как функция управления выполняется при помощи установленных правил общих для исполнения. Координация незаменима для структур, которые занимаются повторяющимися задачами и процессами. Именно в данном случае появляется свод общих правил, которые предписывают порядок выполнения таких рутинных работ.

Организация деятельности - 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 деятельности (от лат. cooperatio — сотрудничество) — одна из основных форм организации взаимодействия, характеризующаяся объединением усилий участников для достижения совместной цели при одновременном разделении между ними функций, ролей и обязанностей.

Среди основных типов кооперации Нисбет Р. выделяет: 1) автоматическую кооперацию, существующую на инстинктивно-биологическом уровне. Данная форма кооперации связана со стайной организацией, борьбой за выживание, сексуальным поведением и безопасностью потомства;

- 2) традиционную кооперацию, направляемую традициями поколений, ритуалами, исторически сложившимися социальными нормами;
- 3) спонтанную кооперацию, базирующуюся на отношениях дружелюбия, симпатии, любви и определяемую ситуативными условиями (кооперация в игровых, приятельских и семейных группах);
- 4) директивную кооперацию, характерную для военных организаций, некоторых форм предпринимательства и др., где определяющим условием существования группы является отсутствие добровольности участия;
- 5) контрактные формы кооперации, где индивидуальные интересы участников объединяются на основе формальных или неформальных соглашений между ними. Включение в кооперативное взаимодействие стимулирует развитие аттракции между членами группы, способствует оказанию взаимопомощи, усиливает взаимозависимость участников [38].

В нашем контексте, кооперация деятельности предполагает контрактные формы кооперации работников, построенные на принципах сотрудничества, взаимовыгодных соглашений и ресурсного обмена.

В качестве дополнительных критериев типологизации моделей внутрифирменных переговоров выделены 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).

Мы выделяем три типа переговорных взаимодействий в организации:

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

Субординационная модель ведения переговоров — это закрытая схема иерархического функционально-ролевого взаимодействия (доминируют нисходящие коммуникации). Она предполагает жесткую регламентацию переговорного процесса приказами и инструкциями сверху. Решение носит формализованный, директивный характер и обязательно для исполнения (характерно для бюрократических типа культур, описанных М. Вебером).

2) Агентская модель переговоров — это коммуникативный процесс организации деятельности, осуществляемый через представительство и согласование с руководством узкорпоративных интересов подразделений. В условиях ограниченной ответственности агентов принятия решения (доминируют восходящие потоки коммуникации).

Агентская модель (представительские переговоры) - участники самостоятельно представляют и отстаивают интересы подразделений, в рамках должностных полномочий, но окончательное право решения остается за вышестоящим руководством. Однако очевидно, что недостаток полномочий для заключения окончательного договора может провоцировать дополнительные скрытые организационные противоречия.

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

Балансовая модель - открытая схема позиционного взаимодействия в рамках общих интересов, решающая задачу кооперации (разновидность горизонтальных коммуникаций в рамках проектной деятельности). Участники открыто и конструктивно обсуждают проблемы своих подразделений как относительно автономных субъектов хозяйствования, высшее руководство занимает скорее совещательную, а не директивную позицию. Данная модель организации предполагает более интенсивный горизонтальный обмен и высокую

релевантность координация работ: каждая организационная единица должна проявлять активность, как во внешней, так и во внутренней деятельности. Работа всего коллектива и каждого сотрудника в отдельности будет эффективной только в том случае, если присутствует субсидиарная ответственность за качество организационной деятельности, в целом. От членов организационной единицы требуется наличие определенных социально-коммуникативных навыков: инициативность, готовность продемонстрировать результаты работы, активизация гибких горизонтальных отношений. Это способствует развитию интеграционного потенциала группы, высокой внутренней конкурентоспособности, максимальному усилению автономии организационных единиц, при сохранении тщательно отобранных форм взаимозависимости.

Выводы. В первой главе проанализировано современное состояние и тенденции проблематики переговоров; представлены концептуальные теоретические и прикладные модели переговоров в различных зарубежных и отечественных подходах и отраслях. Однако, имеющиеся модели, на наш взгляд, не учитывают специфику внутрифирменных переговоров как самостоятельной сферы переговорной практики, что определяет актуальность проведенного исследования.

На основе анализа научной литературы описаны структура переговорного процесса, таксономия функций, а также, кросс - культурные отличия национального стиля ведения деловых переговоров. 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.

По мнению автора, продуктивные внутрифирменные переговоры имеют свои особенности: актуализируются в деятельностном контексте, как определенные «разрывы» структурно-функционального взаимодействия. В основе лежит организационное противоречие; являются механизмом формирования и схемой распределения субсидиарной и персональной ответственности; транслируют ключевые нормы и ценности культуры. Функционируют как

технология производства коллективных соглашений, имеющая свою ресурсную обеспеченность, процедурный и критериальный состав оценки эффективности; способствуют формированию переговорной инфраструктуры как условия сильной организационной культуры и успешности компании.

Были разработаны определения, критерии и типология моделей ведения внутрифирменных переговоров (субординационная, агентская и балансовая). Ключевыми основаниями, которых положены способы организации переговорной и хозяйственной деятельности (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).

Апробация этой типологии, наполнение предложенных теоретических конструктов конкретным эмпирическим содержанием, исследование чувствительности структуры внутрифирменных переговоров к особенностям организационной культуры и являются задачами проводимого исследования.

Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ПРЕДМЕТ СОЦИЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Глава 2.1. Основные подходы к изучению феномена организационной культуры в зарубежных и отечественных исследованиях

Понятие «организационная культура» относится к теоретическим конструктам, анализ которых требует междисциплинарного научного подхода в таких областях знаний как социальная психология, культурология, философия, социология, менеджмент, теория организаций и др.

Организационная культура является комплексным явлением, включающим в себя экономические, административно-правовые и социально-психологические аспекты. К экономическим аспектам относятся: принципы, приемы и методы стимулирования организационно-трудовой активности работников. К административно-правовым аспектам – форма регламентации организационно-деловых отношений между работником, работодателем и членами трудового коллектива. К социально – психологическим аспектам – способы нормализации межличностных отношений, социально-психологического климата в организации, производственной адаптации, рекрутинга и обучения сотрудников [136].

Культурология акцентирует внимание на артефактной (материально-вещной) стороне понятия культуры и дает следующее ее определение: культура (в пер. с лат. – возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) – совокупность искусственных порядков и объектов, созданных людьми в дополнение к природным, заученных форм человеческого поведения и деятельности, обретенных знаний, образов самопознания и символических обозначений окружающего мира [73,92].

В философской трактовке подчеркивается творческая, пассионарно-преобразующая роль культуры, которая определяется как социально-прогрессивная творческая деятельность человечества во всех сферах бытия и сознания, направленная на преобразование действительности, на развитие

сущностных сил человека [158].

В рамках социологического подхода обосновывается понимание культуры как искусственной и репрезентативной среды, т.е. производящей идеи, которые действительны в силу их общественного признания. Культура в социологии – социальная система духовных кодов, организованная при помощи норм и ценностей, функционально полезных форм деятельности, закрепившихся в общественной практике и сознании общества [154].

Таким образом, культура, в самом общем виде, представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности [47].

По мнению Ю.Г. Семенова, понятие организационной культуры должно содержать представления о способности культуры к воспроизводству самой себя как духовной идентичности и указывать на ее регулятивно-интегрирующую функцию по отношению к субкультурам организации. «Организационная культура – это самовоспроизводящаяся, существующая на уровне коллективного сознания и имманентно присущая организации система социально допустимых моделей и образцов внутригрупповой жизнедеятельности. Объединяющая в единое целое субкультуры отдельных подразделений и выполняющая интегрирующую, целеориентационную, функционально - структурообразующую, адаптационную и регулирующую функцию в пространстве внутриорганизационного и межорганизационного взаимодействия» [136, с.15].

Для осмысления феномена культуры организации в работе используются методологические основы, представленные в классических работах западных социологов: Г. Спенсера (британская школа), М. Вебера (немецкая социология), Т. Парсонса (структурный функционализм) и Дж. Г. Мида (символический интеракционизм).

Фундаментальные идеи Спенсера Г. закладывают основы представления об

организации как сложном, целостном организме, который эволюционирует в направлении усложнения своих структур и функций, выстраивая сложные взаимосвязи с внешней и внутренней средой для поддержания своей целостности. Критерием социального здоровья или патологичности организации является уровень достигнутого ею прогресса: насколько «социальный организм» служит интересам и притязаниям индивидов его составляющих, поддерживает свою дискретную социальную природу и позволяет сохранять индивидуальность, а также, обеспечивает рост и нормальное функционирование своих частей. К морфологическим признакам эволюции организации можно отнести «переход от гомогенности к гетерогенности», «возрастающую связанность» и «определенность» проявлений организационной культуры [144].

Также, в работе использованы положения концепции понимающей социологии; теории социального действия и идеального типа; категории ценностных ориентаций и оценки М. Вебера. Теории типов господства и бюрократии как наиболее эффективного механизма социального управления.

Для изучения оргкультуры представляется перспективным использовать следующие теоретические тезисы:

- культура организации является объективным продуктом целерациональных и ценностно-рациональных действий индивидов;
- изучение феномена организационной культуры представляется возможным через анализ когнитивного и ценностного содержания сознания ее субъектов методом понимания;
- культура, представленная в миссии и философии организации, по сути, является идеальным типом. Чистой моделью наиболее ожидаемого от персонала данной фирмы целенаправленного действия, которое представляет собой идеализацию и упрощение сложной системы организационного взаимодействия. Отражает действующие мотивы и ценности, а также, ситуацию в символической форме;
- при управлении организацией наиболее целесообразен легальный тип

легитимности, в котором власть узаконена установленными нормами права; подкрепляется деятельностью соответствующих институтов и структур; отношения формализованы в рамках должностных инструкций и ролевых ожиданий;

- симптоматика бюрократического типа легитимного господства, описанная Вебером, является адекватной теоретической моделью для описания организационной культуры современных организаций с бюрократическим аппаратом управления;

- внутренние коммуникации являются системой целерациональных действий, регулирующих социальное поведение персонала для достижения организационных целей. В основе феномена культуры находятся ценностные ориентации, которые представляют собой объективные общественные суждения и отражают культурно - исторические особенности социальной ситуации в обществе [23, 24].

Фундаментальные положения теории структурного функционализма Т. Парсонса могут быть применены к исследуемой теме следующим образом: организация представляет собой социальную систему, выполняющую базовые функции целеполагания, адаптации, интеграции и поддержания норм и ценностей. Культура как социальная подсистема представлена в комплексе ценностей, норм и образцов поведения. Культура имеет формальный аспект – структурно-функциональные особенности и содержательный – ценностно-нормативное пространство организации, регламентирующее социальное поведение ее членов. А также, отражает структуру общества в целом и находится в прямой зависимости от мировоззренческих идей, общественных ценностей, символов и образцов поведения, обусловленных конкретным историческим и цивилизационным контекстом. При интерпретации любого проявления организационной культуры необходимо учитывать такие ее свойства как символичность, нормативность, вольнтаристичность. Любое индивидуальное действие основано на субъективном выборе образца поведения, которое характеризуется специфической

конфигурацией и структурой интеракций, определяемых степенью их соответствия нормативным моделям культурных систем и преобладающими ценностными ориентациями личности [113].

Джордж Герберт Мид (1863-1931 гг., США) характеризует культуру как основу усвоенного поведения, которую группа людей, имеющих общее прошлое, передает новым членам коллектива [92,с.26]. Согласно концепции символического интеракционизма можно интерпретировать культуру организации как совокупность символических интеракций, направленных на прагматическое удовлетворение потребностей и целей ее участников. Социальные акты реализуются через процесс коммуникаций, в ходе которых транслируются символы, значения, смыслы и ценности данного культурного контекста. Регулирующая функция значений и смыслов, а также индивидуальной системы ценностей обусловлена заложенными в них ролевыми ожиданиями, направленными на достижение целей организации. Рефлексивное осознание этого культурно-символического пространства приводит к повышению эффективности коммуникации, усилению самоконтроля, максимизации выгод и взаимных интересов участников взаимодействия. Важным выводом является возможность трансляции и усвоения культуры новым членам через письменную и устную коммуникацию. В институализированных взаимодействиях сотрудничество достижимо благодаря тому, что участники разделяют общую перспективу, принятию ролей, высокому самоконтролю и подчинению общему стандарту. Интересна гипотеза Мида Дж. Г. о том, что совесть, моральные ценности – это внутренний дискурс (поток рассуждений), невысказанная лингвистическая коммуникация, несущая в себе ролевые ожидания. Следовательно, мышление и система ценностей индивида служат целям организации поведения человека с позиции «обобщенного другого». По мере того как индивид развивает в себе способность к сознательной коммуникации, он достигает большей независимости от других и большей дискретности как личность. Вклад различных индивидов координируется таким образом, чтобы достичь целей, приносящих определенное

удовлетворение каждому участнику. Участники планируют свой социальный акт в контексте постоянного приспособления друг к другу и требованиям развивающейся ситуации.

Для изучения современных представлений о феномене организационной культуры использовались теории отечественных авторов (Базаров Т.Ю., Виханский О.С., Капитонов Э.А., Каптонов 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., Томилов В.В., Шаповалова И.С., Щербина В.В., Чумиков А.Н., Хайкун Г.).

А также, ряда зарубежных авторов (Герцберг Ф., Камерон К., Котлер Ф., Куинн Р., Мескон М., Маслоу А., Рюттингер Р., Шейн Э.).

В качестве примеров можно выделить следующие определения организационной культуры. Организационная культура это:

- сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях [155, с.112];
- специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела [123, с.86];
- комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго и подтвердил свою состоятельность [164, с.36];
- разделяемые членами организации позиции, философия, идеология, ценности, нормы, которые связывают организацию в единое целое [126, с.71];

- набор наиболее важных предпочтений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения [30, с.262];
- набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий [143, с.32];
- качественная реализация позитивного корпоративизма на основе системы ценностей и убеждений, разделяемых сообществом корпорации. Данные ценности определяют его поведение, характер деятельности, максимизацию корпоративного духа и менеджмента, с учетом социально-этической ответственности, ценностей и представления, которые определяют содержание отношений организации с окружающей средой [58, с.308].

Соломанидина Т.О. предложила сводную схему основных элементов организационной культуры компании, состоящую из шести групп: миссия организации, цели, ценности, символы, поведение и культура труда. Содержание культуры определяется не простой суммой элементов, а способами их взаимосвязи между собой. Диагностика данных элементов дает возможность понять, что определяет восприятие, мышление и мотивацию работников организации на данный момент и как можно эффективно управлять этими процессами [141, с.395].

В целом теоретические концепции организационной культуры, с известной долей условности, можно разделить на две большие группы:

1) рационально-прагматический подход, где культура рассматривается как атрибут организации (предполагается возможность влияния на ее формирование);

В рамках этого направления (И. Ансофф, Т. Питерс, Р. Уотерман, Э. Шейн) культура рассматривается в качестве одной из переменных, которая является

важнейшим регулятором поведения сотрудников и инструментом повышения эффективности компании. Процесс ее формирования рассматривается как результат внутренних процессов организации, управляемых в некоторой степени руководством. Культура рассматривается как фактор, который может быть использован для максимизации эффективности деятельности организации и укрепления ее целостности. Улучшения механизмов социальной сплоченности работников, повышения их производительности и мотивации труда [194, p.109-119]. Исторически он тесно связан с традицией структурного функционализма в социологии организаций. В рамках подхода культура рассматривается с точки зрения ее функций в организации. Среди них, в частности, различные формы влияния, оказываемые культурой на целеполагание и достижение целей в управлении. Здесь характерно восприятие культуры как рационально выстроенной подсистемы, позволяющей компании эффективно разрешать возникающие проблемы. Одно из важнейших понятий прагматического подхода - "нормы"[189, 195].

Прагматический подход позволяет описывать культуру организации в следующих терминах (оппозициях): стабильная/нестабильная; интегративная/дизинтегративная; позитивная/негативная; явная/латентная; культура "верхов"/"низов"; единая/состоящая из множества субкультур; лично-ориентированная/функционально-ориентированная. Имеет деление на доминирующую, субкультуру и контркультуру.

В эмпирических исследованиях предпочтение отдается социологическим, количественным методам исследования: анкетирование, опрос и анализ служебной документации.

2) феноменологический подход, в котором понятие организационной культуры трактуется как обозначающее саму суть организации (это не свойство, которым обладает организация, а то, чем она является).

Концепция данного подхода отрицает возможность целенаправленного воздействия на ее формирование, поскольку между субъектом и объектом

управления находится опосредующий механизм символической интерпретации. Сторонники феноменологического подхода (Бергер П., Луи М., Петтигрю А., Роббинс С., Сильверман Д.) рассматривают культуру как фактор, обеспечивающий направление согласованного восприятия реальности и конвенционального поведения людей. Культура представляет собой систему смыслов, принятых и разделяемых в данной группе в данное время, совокупность устойчивых форм поведения, настроений, ограничений, образов, которые позволяют индивиду интерпретировать ситуацию. Это продукт уникальной истории организации, неповторимого сочетания проблем, с которыми она сталкивалась в процессе своего развития. Второй подход показывает уникальность образования культуры, синергизм ее существования и в этом его преимущество перед первым. Однако не дает выхода на технологические возможности управления организационной культурой, т.к. последствия этого воздействия мало предсказуемы. Кроме того, культура в этой логике не может быть оценена как позитивная или негативная, поскольку она приобретает эти черты в контексте решения той или иной задачи и ситуации. Культура как метафора социального порядка, отраженная в представлениях, действиях, идеологии, языке, мифах и ритуалах компании создают систему нормативных образцов и способна мобилизовать сознание и деятельность индивидов на достижение организационных целей. Предлагаемый подход соответствует парадигме «социальной определенности», согласно которой индивиды выступают в роли творцов социальной реальности, интерпретируя ее содержание.

В качестве основного метода изучения культуры с позиций феноменологического подхода используется «этнографический», качественный метод, близкий к методу включенного наблюдения.

В России феноменологический подход к культуре развит слабо, очевидно, ввиду трудоемкости его применения, неоднозначности качественных методов сбора данных и субъективности интерпретационных схем. Соединение положительных моментов этих двух научных течений могут помочь в создании

оптимального теоретического направления в изучении культуры и повышении ее эффективности в организации.

Липатов С.А. предложил следующую классификацию теоретических подходов к исследованию феномена организационной культуры: 1) символический; 2) когнитивный; 3) системный или целостный.

Традиционно в рамках отечественной психологии организационная культура рассматривались с позиций системного подхода, который имеет свои истоки в описании социально-психологического климата как глобальной характеристики организации. Такое понимание объединило в себе существующие концепции, имеющее различные наборы объективных свойств организации (ее объем, формальную структуру, стиль руководства, цели и др.), с одной стороны. И всевозможные параметры психологической среды (субъективные впечатления, восприятие организации работниками, мотивы поведения, ожидания и пр.) – с другой стороны (Паповян, 1978). В эмпирических исследованиях в рамках системного подхода используются методы интервью, исторические данные, отчеты, полевое наблюдение [70].

На наш взгляд, наиболее продуктивным для исследования структуры внутрифирменных переговоров в контексте культуры, с теоретической и с практической точки зрения, является рационально-прагматический, системный и ситуативный подходы. Особенности их методологического и понятийных аппаратов позволяют рассмотреть организационную культуру исходя из ее системных качеств и условий формирования, применяя количественные методы анализа сложных, нелинейных систем. Именно в данных подходах ставится проблема структурного анализа факторов культуры, которые лежат в основании ее различных типологий.

В данной работе ключевым подходом для понимания взаимосвязи культуры и способов организации внутрифирменных переговоров является ситуационный подход как ведущая парадигма теории управления на современном этапе (разработан в к. 60-гг XX в).

Основными теоретиками, разработавшими методологию ситуационного подхода, являются П. Друкер, П. Лоуренс и Дж. Лорш, Т. Питерс и Р. Уотермен, М. Стар, Д. Миллер, И. Уинда. Важным этапом в его развитии стала разработка теорий игр. Которые позволяют рассчитать возможные варианты оптимальных действий в типовых ситуациях на основании математического моделирования поведения агентов рынка (корпоративные действия, действия оппонентов при неизменной сумме ресурсов, в конфликте и пр.). Чандлер А. показал, что выбранная стратегия организации определяет ее долговременные цели, способ действий в конкретных ситуациях и распределение ресурсов [41,52,99].

Наиболее известными концепциями являются модель ситуационного руководства Ф. Фидлера, континуум Р. Танненбаума и У. Шмидта, модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланчарда, ситуационная модель принятия решения В. Врума, Ф. Йеттона и А. Яго.

Ситуационный подход решает следующие задачи:

1. разработка модели для отображения множества ситуационных факторов в виде контекстуальных переменных (модель ситуации);
2. разработка модели функциональных соотношений контекстуальных переменных и внутренних характеристик организации (модель связей);

В рамках данного направления были изучены связи технологии и структуры организации (Д. Вудворд, Д. Томпсон, Ч. Перроу); внешней среды и внутриорганизационных форм и механизмов (П. Лоуренс и Дж. Лорш, Д. Далтон). Связи размера организации и характеристик системы управления (П. Блау, Д. Пью, Д. Чайлд), социально-психологических особенностей членов организации и стилей лидерства (Д. Лорш, Д. Морз).

3. на основе двух моделей разработка алгоритма принятия и реализации решения об управляющем воздействии на организацию.

В рамках ситуационного подхода организация рассматривается как открытая, сложная и многоуровневая система, в которую заложены адаптивные

принципы (возможность перестраиваться при изменении ситуации). Центральным объектом управления является управленческая ситуация как субъективная оценка конкретных характеристик предприятия и внешней среды (ситуационных переменных). А также связей между ними, имеющих место в настоящее время, но зависящих от произошедших событий и развивающихся в пространственно-временном континууме [106,163,190].

Ситуационный анализ - это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Технология ситуационного анализа предполагает выделение типичных ситуаций во внешней среде и их объединение в алгоритмы действий (на основе сходных стратегий и решений руководителей). При таком подходе главная задача состоит в распознавании ситуации, идентификации ее с эталонной ситуацией и предвидении на этой основе последующего развития событий. Основной задачей менеджера является умение грамотно интерпретировать ситуацию на основе анализа переменных факторов, основными из которых являются размер организации, динамика, неопределенность и сложность внешней среды, технологические особенности производственного процесса. Ситуационный подход «не содержит предписываемых руководств, это способ мышления о проблемах организации и их решениях»[68].

Рассмотрим основные положения и принципы ситуационного подхода:

1. Не существует какого-либо универсального подхода к управлению. Каждая ситуация уникальна, и разные проблемные ситуации требуют различных подходов к их разрешению.
2. Ситуационные вероятностные факторы учитываются в стратегиях, структурах и процессах, благодаря чему достигается эффективное принятие решений.
3. Задача руководителя - правильно интерпретировать ситуацию, определить, какие факторы являются наиболее значимыми в данной ситуации, оценить, каковы будут последствия того или иного решения и выбрать методы, которые будут наиболее эффективны в данном случае (принцип компетентности руководства).

4. Каждая из управленческих методик имеет свои сильные и слабые стороны (принцип целесообразности управленческого воздействия).
5. Принцип взаимосвязи ситуационных переменных (изучение влияние на организацию внешних и внутренних факторов).
6. Существует более одного пути достижения цели. Применения ситуационного подхода в управлении организациями опирается на технологии ситуационного анализа (принцип альтернативного подхода).
7. Управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для перехода к новому управленческому стилю, адекватному ситуации.
8. Принцип приоритетности человеческого фактора (учет влияний и последствий принимаемого решения на трудовой коллектив).
9. Принцип оптимального соотношения результатов и затрат (критерием оптимальности является наибольшее приближение организации к поставленным целям при минимизации затрат).
10. Принцип необратимости изменений (всякое изменение ставит организацию на новую, более высокую или низкую ступень развития).
11. Принцип формирования изменений. Управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации, и повысить адаптацию компании (принцип априорного решения, направленного на прогнозирование и конструирование изменений) [14,25,32,36,38,47,52,85, 88,93,94,155,173,193].

Для реализации этих принципов разработаны определенные методы (инструментарий) ситуационного управления, то есть совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей организации. Сложность организационной среды требует от руководства не только знания теории управления, но и наилучшего применения субъективного прошлого опыта и интуиции.

Описанные принципы ситуационного подхода используются как базовая интерпретационная модель, дающая представления о полидетерминированном выборе модели ведения внутрифирменных переговоров. Идентификация, анализ ситуации и выбор модели переговоров определяются ситуационным контекстом, структуру и внутреннее содержание которого задают индивидуальные и типологические особенности организационной культуры.

Проблема трансформаций и деформаций эталонных закономерностей в организационной психологии требует изучения организационной культуры в реалиях отечественного бизнеса. Как указывает ряд исследований культуры ярославской школы под руководством А.В. Карпова, трансформации эталонных закономерностей, установленных в теориях организационной психологии, проявляются на базовых теоретических положениях, носят устойчивый и инверсионный характер по отношению к нормативным закономерностям [52,53].

А.В. Карпов выделяет несколько типов изменений эталонных закономерностей: инверсия – «переворачивание», представленность закономерности в превращенной (непрямой) и даже в извращенной форме. Искажение – сохранение общей направленности при изменении меры выраженности; редукция – выпадение, не представленность эталонных закономерностей. Усиление – гипертрофия эталонных, нормативных закономерностей и феноменов; сохранение – представленность в том виде, в каком они и были изначально установлены; возникновение новых (незафиксированных на материале «нормальной» социально-экономической и относительно стабильной экономической среды закономерностей и феноменов) [53,54,55].

В данной работе не выделяется отдельная задача исследования кросс-культурной специфики организационных культур. Данная тематика хорошо представлена в научных материалах последних лет. Однако понимание нецелесообразности прямого заимствования и переноса зарубежных

закономерностей функционирования культуры и переговорной практики в условиях российской экономики определяет наш исследовательский подход:

1. Сосредоточить внимание на самостоятельном исследовании силы и факторного состава организационной культуры компаний как специфичных условий ведения внутрифирменных переговоров.
2. Построение профиля сильной/ слабой культуры.
3. Адаптация отечественной методики Семенова Ю.Г. комплексного мониторинга организационной культуры для изучения особенностей сильной/слабой культуры.
4. Разработка и апробация авторской типологии моделей ведения внутрифирменных переговоров, опирающейся на традиции и методологию отечественного деятельностного подхода.

Таким образом, анализ силы и содержания культуры отечественных коммерческих компаний позволит выделить ее типичные проблемные зоны и структурные особенности. Это способствует разработке валидного эмпирического базиса (анализ типичного ситуационного контекста) для выявления закономерностей структуры внутрифирменных переговоров в компаниях с различной силой культуры, с учетом российской ментальности и конкретного социального контекста.

2.2. Проблема анализа структуры социально-психологического феномена организационной культуры

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, принятие которых всеми членами организации определяет адаптивность и эффективное функционирование организации.

Однако требуется глубокая теоретическая проработка проблемы анализа структуры реальной культуры, имеющей сложную, неоднородную и многослойную архитектуру. По мнению автора, необходимо развести логику структурного, компонентного и параметрического анализа к содержанию организационной культуры как сложной системы.

Структурный анализ культуры. Применительно к социальным системам, основными процедурами структурного анализа являются: декомпозиция культуры на основные элементы и связи; определение качественных и количественных характеристик выделенных структур. Формирование критериев и оценка их эффективности; определение рационального числа уровней управления системой; анализ ее структурной устойчивости. Использование структурного подхода к анализу культуры дает представление об ее уровневом строении, гомогенности/гетерогенности состава, вертикальном и горизонтальном измерении организационных форм ее проявления.

Таким образом, структурный аспект организационной культуры имеет два измерения: горизонтальное и вертикальное. Горизонтальное измерение характеризуется многообразием культурных форм организации деятельности предприятия: экономическая; социально-психологическая; правовая; политическая культуры. Социально-психологическая культура обусловлена механизмом мышления и психологии сотрудников и включает следующие элементы: 1) культура руководителей, сотрудников; 2) этическая и эстетическая культура; 3) культура поведения (мотивации); 4) культура коммуникаций; 5) культура разрешения конфликтов.

Вертикальное измерение задается категорией "уровень культуры". Наиболее целостная уровневая модель строения организационной культуры предложена Э. Шейном, выделившим три ее уровня - поверхностный, подповерхностный и глубинный. По мнению Э. Шейна эти уровни охватывают как вполне осязаемые внешние проявления, доступные органам чувств, так и глубинные, подсознательные базовые представления. Между этими полюсами находятся коллективные ценности, нормы и правила поведения, используемые носителями данной культуры для представления ее как самим себе, так и другим [164,194].

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, также существует деление на субъективную и объективную культуры. Субъективная организационная культура включает разделяемые всеми работниками ценности, убеждения, ожидания, этические нормы, восприятие организационного окружения. Сюда включают ряд элементов духовной части "символики" культуры: мифы, истории об организации и лидерах, организационные обряды, ритуалы и табу, восприятие языка общения и лозунгов. Она служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения проблем, поведения руководителя в целом. Объективную организационную культуру традиционно связывают с физическим окружением: здание компании и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, применяемые технологии, униформа, рекламно-информационные материалы. Всё это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается организация. Хотя оба аспекта культуры важны, однако субъективный аспект создаёт больше возможностей для нахождения, как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Также, на практике важно уметь различать понятия декларируемой и реальной культуры. Первая существует только документально (в виде годовых отчётов, официальной миссии компании, выдвигаемых ею лозунгов и т.п.) и представляет собой желаемое состояние вещей. Реальная культура, может быть как близкой по духу декларируемой, так и резко с ней контрастирующей. Причиной тому является наличие частных, иногда конфликтующих, субкультур функциональных подразделений и малых неформальных групп.

Локальная субкультура формируется в организациях, имеющих представительства и филиалы в других городах и регионах. Большое влияние на формирование локальных субкультур имеет «национальная культура региона, в котором находится представительство, его географическое положение и степень удаленности от центрального офиса компании» [94, 153].

Гомогенность структурного состава организационной культуры описывается через дробные единицы анализа – локальные культуры и субкультуры. Контркультуры в организации проявляются обычно в период кризиса или серьезных организационных изменений как формы группового защитного поведения. Некоторые оппозиционные группы могут стать достаточно влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций, связанных со значительными изменениями в структуре и характере организации.

Параметрический анализ культуры. Параметрическая модель культуры предполагает сравнительный анализ разнообразия организационных культур, зависящего от влияния социокультурных факторов среды. Культуры и субкультуры организации описываются определенными параметрами, т.е. общими признаками, позволяющими сопоставлять их друг с другом. Наиболее выраженные, доминирующие признаки позволяют объединять культуры в отдельные типологические группы и находить общие закономерности их развития. Примерами таких параметрических моделей являются работы Камерона К. и Куина Р., Квинна К. – Рорбаха Дж., Лэйна Г. и Дистифано Дж., Клукхольма – Стродбека, Хофстеда Г., Ханди С..

Для целей данной работы представляет большой интерес широко известное исследование культурных типов управленческой деятельности, выполненное Г. Хофстеде в 1960-80 годах, опросившего более 60 тысяч респондентов в 70 странах мира об их отношении к труду, жизненным целям, начальству, сослуживцам, производственным вопросам. Исследование показало, что на формирование деловой культуры решающим образом сказываются базовые ценности национальных и этнических культур, определяющие культурную идентичность участников бизнес-процессов. Их изучение чрезвычайно важно для

дальнейшего развития предприятия и кросс - культурных взаимодействий на мировом рынке. Параметры, выявленные с помощью данной типологии, очень трудно поддаются изменениям, так как несут в себе черты национальной культуры, отраслевой принадлежности или зависят от размера предприятия. Г. Хофстеде выделил четыре базовых критерия, по которым отличаются национальные культуры: отношение к власти; отношение к неопределенности; доминирование индивидуализма или коллективизма; доминирование мужественности или женственности. Параметры и свойства, которыми обладает организационная культура, имеют различную устойчивость к управленческому воздействию и внешним реформам. Параметры, относящиеся к национальным особенностям, связанные с менталитетом, историческим развитием и местоположением страны, наименее всего поддаются изменениям. Оценивая культуру организации по данным параметрам надо иметь в виду, что могут существовать как индивидуальные варианты поведения сотрудников, так и локальные субкультуры внутри самой организации [146, с.62-64].

Автор подчеркивает, что на основании предложенной им модели организационной культуры можно создать эффективную систему мотивации, избежать конфронтации и сопротивления изменениям. Сформировать приверженность сотрудников организации, понять механизм и направленность взаимоотношений в организации, пути и методы ее развития.

Компонентный анализ культуры. Компонентный анализ социальных систем предполагает выделение содержательных основных элементов, раскрытие их качественной определенности через набор эмпирических признаков, изучение связей между компонентами и внутри компонентов. Таким образом, компоненты организационной культуры отражают принципы и ценности, регулирующие отношения субъектов по поводу важнейших аспектов деятельности организации.

Наиболее обширная компонентная структура культуры разработана Ф. Харрис и Р. Моран (1991), описывающая организационную культуру на основе десяти характеристик: осознание себя и своего места в организации;

коммуникационная система и язык общения; внешний вид, одежда и представление себя на работе; привычки и традиции в области питания; осознание времени; взаимоотношения между людьми; ценности и нормы; верования и расположение к чему-то; процесс обучения и развития работника; трудовая этика и мотивирование»[56, с.41].

Ряд отечественных авторов предлагают многокомпонентные модели, в которых выделяются:

1.мировоззрение – представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с различными агентами рынка;

2.организационные ценности, т.е. предметы и явления организационной жизни, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием;

3.стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык деловой коммуникации, символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации;

4.нормы - совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными, частными, императивными и ориентировочными, и направлены на сохранение или развитие структуры и функций организации;

5.психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду. [25, с.40].

В отечественной теории менеджмента и психологии управления также имеются примеры параметрического подхода к анализу культуры. К числу таких

продуктивных отечественных разработок относится модель организационной культуры Семенова Ю.Г..

Факторы культуры разбиты на 9 блоков: 1) целеполагание и планирование; 2) организационная структура, координация; 3) информационно-деловой обмен; 4) мотивация и стимулирование; 5) контроль; 6) связи (прямые, обратные), критика и организационная реактивность; 7) уровень конфликтности и ее факторы; 8) гендерные факторы; 9) организационные патологии культуры.

Выраженные дисфункции обусловлены системными патологиями различных форм и уровней, возникающими в результате структурно-функциональных ошибок и сбоях жизнедеятельности организации.

Опираясь на выявленные в процессе анализа факторы формирования культуры, можно не только диагностировать ее состояние, но и управлять культурными процессами в организации, стимулируя ее эффективность. Параметры, влияющие на тип и характер культуры, создают основу для комплексной программы ее мониторинга [136].

Анализируя представленные модели можно сделать следующие выводы:

- 1) представленные перечни параметров опираются на субъективное понимание авторами феномена организационной культуры и порой достаточно избыточны;
- 2) к параметрам оргкультуры отнесены признаки разной природы. Как психологические и поведенческие факторы, так и структурные характеристики самой организации, философские и моральные типы отношения человека к миру. Стратегия и ориентации фирмы на рынке, стили управления, методы экономического стимулирования и материальные факторы культуры. Это отражает сложную архитектонику и содержание культуры, но «размывает» социально-психологическую предметность модели;
- 3) ряд параметров отражает общие особенности национальной культуры (обычаи, деловой этикет, менталитет, религиозные ценности и т.п.), которые необходимо учитывать в контексте кросс - культурных исследований. Но, они могут быть исключены при изучении корпоративных различий предприятий в рамках одной

национальной культуры;

4) измерение индивидуальных систем ценностей и типов отношений к природе, людям, успеху, карьере, времени и т.п. может не давать объективную «суммарную результирующую» особенностей культуры организации, в целом. Степень идентификации сотрудника с организационными ценностями является скорее показателем силы культуры и лояльности персонала, а не ее качественного своеобразия. По этой причине, изучение особенностей культуры более целесообразно на материале реальных коммуникативных процессов функционального взаимодействия сотрудников внутри организации. Индивидуальные и организационные ценности выступают моральными основаниям и нормативными критериями при выборе принимаемых решений и стратегий поведения;

5) большинство материальных и «исторических фактов» оргкультуры, принятых в организации на уровне миссий и философии организации, легенд, традиций, мифов, ритуалов и внешней атрибутики являются формальным отражением декларируемой культуры. Но, не вскрывает ее актуального состояния и проблем развития. Для описания сложившейся культуры анализ текущей жизнедеятельности организации в форме коммуникативных процессов представляется нам более адекватным, чем «исторический» и документальный подходы. Что, не исключает их ценности и необходимости использования при работе с организационной культурой на практике;

6) сложный факторный состав моделей отражает системную природу феномена организационной культуры, а значит должен учитывать свойства и принципы, применяемые к описанию систем. В частности, общие принципы системного подхода: принцип целостности, функциональности, открытости, принцип развития и неопределенности, иерархический принцип, синергетические эффекты и ресурсный подход.

7) учитывая основную роль культуры как нормативного пространства, организующего и контролирующего социальное поведение членов общества

посредством культурных образцов, орудий, правил и ценностей, наиболее значимыми являются те параметры культуры, которые регулируют совместную деятельность работников в организации. А также требуют от ее участников согласования различных целей, интересов, способов выполнения деятельности и контроля ее результатов. Именно переговорные процессы по поводу оптимизации функционального взаимодействия различных подразделений дают адекватное понимание «культурного аспекта» жизни организации;

8)крайне важным фактором формирования и управления культурой является личность и стилевые особенности поведения ее руководителя. Служебные взаимодействия руководителя и подчиненного наиболее адекватно отражают специфику и противоречия принятой в организации деловой культуры;

9)содержательные противоречия между значимыми параметрами задают конкретные особенности культуры предприятия и снимаются в конфликтах разного уровня и содержания. Таким образом, культура управления конфликтами и конфликтная компетентность персонала являются важными показателями силы и структурной целостности культуры фирмы в целом.

Таким образом, глубокое социально-психологическое исследование организационной культуры должно учитывать все выделенные уровни и виды анализа. Поскольку сущность культуры можно установить лишь на глубинном уровне стратегических целей и ценностно-нормативных компонентов, лежащих в основе деятельности организации. Установив их, можно понять смысл более поверхностных проявлений данной культуры и дать им соответствующую типологическую и прогностическую оценку. Наиболее адекватным для исследования моделей ведения внутрифирменных переговоров в контексте организационной культуры является, по мнению автора, компонентный анализ.

Ряд авторов обоснованно полагают, что расширяющийся спектр организационно-культурных практик требует введения дополнительных элементов в содержательный аспект понятия «организационная культура», связанных с культурой власти, мотивации, коммуникации (информационно-

делового обмена), разрешения кризисных ситуации и конфликтов, психологической культурой [70, с.52-59].

Культура коммуникаций применительно к внутрифирменным отношениям фиксирует в коллективном сознании членов организации характерные особенности информационно-деловых отношений, возникающих по вертикалям и горизонталям. Речь идет, прежде всего, о глубине прямой и обратной связи по линии руководитель – подчиненные, понимании информационных сигналов, которыми они обмениваются, степени утраты количества и качества информации в процессе ее циркулирования в организации. Степени полноты и достаточности информации для решения конкретных организационных задач, уровне открытости (доступности) информационных потоков, свободы передачи информации, качества источников получения информации и т.п. [70].

Ключевое для данной работы осмысление роли культуры коммуникаций в структуре организации дает теоретическая модель организационной культуры Львова В.М., Нагиева О.В.

С точки зрения человеческого фактора организация может быть представлена тремя составляющими: 1) организация как субъект труда; 2) основной персонал организации, который является объектом труда и на который воздействует управленческий персонал; 3) руководство организации (клан).

Данная модель включает два основополагающих вектора развития культуры современных компаний, в направлении которых наращивается компетентность руководства и персонала: технологический и коммуникативный. Организации с высокой корпоративной культурой – это непрерывно обучающиеся организации. Движение вдоль технологического вектора компетентности характеризуется наращиванием интеллектуальных ресурсов за счет эффективного решения первоочередных, непредвиденных, стратегических и технических задач развития организации. Движение вдоль коммуникативного вектора компетентности характеризует наращивание интеллектуальных ресурсов организации за счет создания базы методов и средств обеспечения коммуникаций как внутри

организации, так и при общении с «внешним миром» (заказчиками, потребителями, клиентами, партнерами и т.п.). Такое движение может происходить посредством последовательного перехода от личностной компетентности к межличностной и затем к рефлексивной компетентности. Овладение профессиональной и личностной компетентностью приводит к формированию первоначального «человеческого капитала». Дополнительное научение интеллектуальной и межличностной компетентности позволит сформировать «интеллектуальный капитал», а овладение последними двумя видами компетентности позволит выйти на высший уровень – формирование само воспроизводимого капитала саморазвивающейся организации[87,с.16-27; 72].

Анализ роли коммуникативной компетентности в развитии культуры в модели Львова В.М., Нагиева О.В., раскрывает взаимообусловленную природу этих важнейших организационных феноменов. Внутрифирменные коммуникации это сквозные поли детерминированные процессы, которые являются важным средством формирования культуры, обеспечивая развитие ее ценностно-нормативного содержания в процессе решения производственных задач и управления. Именно в ходе внутренних коммуникаций актуализируются, вербализируются и формируются ключевые организационные нормы, ритуалы и ценности. Культура является тем устойчивым организационным контекстом, который задает нормы и условия осуществления деловых коммуникаций. Эта взаимосвязь позволяет предположить, что структурно-динамические характеристики внутрифирменных переговоров являются чувствительными (имеют устойчивую взаимосвязь) к особенностям организационной культуры конкретного предприятия.

2.3. Сила организационной культуры

В логике проводимого исследования внутрифирменные переговоры рассматриваются на примере коммерческих организаций с сильной и слабой организационной культурой. Сила культуры является важной динамической характеристикой самого феномена организационной культуры. В ней отражена степень целостности, мотивирующий потенциал и устойчивость культуры компании к различным изменениям. Чем выше сила культуры, тем более устойчива организация как экономический субъект, тем однороднее ценностно-нормативное пространство группы и большее влияние она оказывает на организационное поведение индивидов.

В современной научной литературе прослеживаются два подхода к пониманию силы культуры. При исследовании проблемы связи с результатами производственной деятельности организации полагается, что сила культуры определяется ее содержанием. Сильная/слабая культура обладает определенным набором характеристик, обеспечивающих успешное функционирование компании. Выделяемые различными авторами атрибутивные эмпирические признаки имеют достаточно разнородную природу: установки и отношение к различным аспектам организационной деятельности, ожидания и предпочтения, образцы поведения, ритуалы и церемонии, степень осознанности целей и ценностей компании и пр. [93, 111, 149, 57, 166- 170, 177, 182, 187].

Другие исследователи связывают силу культуры не с конкретными признаками, а с уровнем принятия базовых ценностей и норм культуры ее носителями. То есть, со степенью внутреннего единства работников и их согласия по поводу существующих ценностей, норм и правил, принятых в коллективе. Высокая однородность сильной культуры определяет преимущества деятельности таких предприятий. О.Рейли и С.Чэтмен, Д.Коттер, Д.Хэскетт полагают, что сильная культура способствует единству целей, повышению уровня социального контроля внутри системы, усилению мотивации. Социальные системы контроля,

базирующиеся на внутренних ценностях, могут быть более эффективным средством достижения координации и интеграции, чем формальные системы контроля, в основе деятельности которых лежат директивные правила и инструкции [147].

Соломанидина Т.О., описывает силу культуры как функцию трех параметров: 1) разделяемость – количество работников, разделяющих данную культуру; 2) объемность – т. е. проработка и конкретизация элементов культуры в глубину, высоту и ширину (пространственная топография). Этот параметр отражает количество важнейших предположений, установок и ценностных ориентаций, задаваемых сотрудникам. Степень их разработанности и ясности; уровень требований по их осуществлению; 3) гибкость – т.е. механизм корректировки параметров культуры по мере выполнения целей, появления новых ориентиров, внедрения инноваций, развития форм и методов управления [141, с.12-13].

По мнению Виханского О.С. и Наумова А.И., сила культуры организации определяется тремя моментами: «толщина»; степень разделяемости культуры членами организации; ясность приоритетов культуры. "Характеризовать культуру как сильную, не означает представлять ее как доминирующую и унифицированную, подавляющую чувства, настроения и индивидуальные различия. Прежде всего, она является бесспорной и открытой» [30, с.271]. Слабая культура – культура, не имеющая большого количества широко распространенных, четко очерченных ценностей и базовых предположений. «В компаниях со слабой культурой для координирования организационного поведения, в первую очередь, применяются не ценности и нормы, а формальная организационная структура»[146, с.44].

Мильнер Б.З. выделяет несколько типичных симптомов, распознающих негативные черты слабой культуры в организациях:

1.отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха в определенной отрасли, ситуации,

деле. Распространяются беспомощность, целеполагание сводится к постановке краткосрочных производственных целей, долгосрочные цели отсутствуют;

2. в целом имеют место представления о ценностях и убеждениях, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным и действенным. Это состояние переходит в осложняющуюся проблему, когда отсутствие решительности исходит от руководства предприятия. Противоречия накапливаются и воспроизводятся на нижних уровнях организации;

3. в отдельных частях организации доминируют различные точки зрения. Возникают разногласия между штабным и линейным руководством, внутренними и внешними службами, региональной организацией и центром, производственным и обслуживающим персоналом т.д.;

4. руководители действуют скорее демотивирующе. Например, принимаются неосознанно смешанные, т.е. противоречивые решения. В случаях успеха превышение полномочий сотрудником поощряется как предприимчивость, в случае неудачи оно трактуется как недисциплинированность» [94, с.270].

Таким образом, тип и сила культуры определяются, прежде всего, ее содержанием. Именно содержание культуры как системы материальных и духовных элементов, задает вектор целеустремленности индивида, особенности целеполагания и способы реализации целей в организации. Для сильных культур характерны зрелые формы процессов групповой динамики: ценностно-нормативное единство, высокая эффективность принятия управленческих и коллегиальных решений, выраженное лидерство/руководство, благоприятный социально-психологический климат, ориентация на долговременное сотрудничество и планирование. Организационные изменения в сильных культурах протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно. В ситуации резких перемен могут наблюдаться высокое социально-психологическое сопротивление инновациям, нестабильность, стрессы, имитация трудовой активности, конфликты, снижение мотивации.

Высокая технологичность и структурированность бизнес-процессов органично сочетается с традиционно-ритуальным нормированием повседневных взаимоотношений персонала. «Исторические формы» культуры являются продуктом коллективной рефлексии всех наиболее значимых аспектов деятельности организации. Мифологизированная история становления компании «консервирует» и поддерживает наиболее эффективные формы организационного взаимодействия и успешные образцы разрешения типовых конфликтов. А «истории успеха» содержат в свернутой и персонифицированной форме все ключевые компетенции, напрямую влияющие на эффективность и устойчивость компании.

Существенный интерес для нашего исследования представляет теоретическая модель Стояновой В.А., которая описывает ключевые характеристики сильной культуры как социальной системы, обеспечивающие успешное функционирование организации: целеустремленность, вовлеченность, согласованность и приспособляемость индивидов [147]. Целеустремленность и согласованность являются показателями интеграции и координации совместной деятельности, являясь предпосылками для повышения ее эффективности. Вовлеченность и приспособляемость отражают уровень гибкости и открытости социально-экономической системы. Каждая из этих характеристик является существенной предпосылкой роста таких показателей эффективности как качество, удовлетворенность персонала, производительность, прибыльность. Тем самым, сила культуры обеспечивает относительную целостность, стабильность, само поддержку и активность системы.

Сущность сетевой организационной культуры можно определить как самоорганизующуюся полицентричную структуру, которая детерминирована ориентацией на конкретные цели и изменяется в каждой новой проблемной ситуации, не нарушая при этом сложившийся баланс властных отношений. Базой для ее создания являются постоянные, охватывающие всю систему коммуникационные, рефлексивные и переговорные процессы.

Характерными особенностями организационно-управленческих форм,

определяющих сетевую организационную культуру как сильную, являются:

1. «плоская» иерархия с прозрачной легитимацией власти.

«В рамках сетевой культуры предприятие максимально эффективно использует знание, компетенцию и мотивацию на уровне отдельного работника, что приводит к партнерским формам сотрудничества. Все работники организации рассматриваются как принципиально равноправные и независимые участники в самоорганизующейся полицентрической структуре принятия решений. Сеть образные формы отличаются несколькими центрами принятия решений — гетерархия, или «демократическая иерархия» [147, с.78].

2. децентрализация ответственности с ориентацией на групповые формы труда.

3. вертикально и горизонтально направленные организационные связи и коммуникация. «Для сетьеобразных организационных культур характерны широко используемые и сквозные процессы коммуникации, рефлексии и переговоров. То есть, главным вызовом реализации внутрифирменной сетевой организации являются не технологически концептуальные, а социальные и психологические факторы» [147, с.79].

4. Координация сотрудничества с помощью четких правил, постановка стратегических целей и строгая оценка результатов. В рамках сетевой культуры основной акцент делается не только на функциональное содержание работ, а на построение конструктивных форм сотрудничества персонала и администрации. Переговоры выступают координационным механизмом, с помощью которого регулируются и пересматриваются ключевые требования, ожидания и стандарты исполнения работ. Прямые контакты способствуют образованию коротких линий внутрифирменных коммуникаций, непосредственной связи руководства с подразделениями, что способствует быстрому принятию решений [147, с.86].

Таким образом, 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 Д.А, Стоянова В.А., Попельницкая Т.Б.).

Понятие «зрелости» предполагает: 1) управляемость и рефлексивный контроль данных процессов, в которых качество процесса может стать самостоятельным предметом переговоров;

2) наличие институциональных норм, регламентирующих порядок осуществления процесса (положения о мотивации работников, локальные акты и нормативы трудовой деятельности, коллективные соглашения и пр.). В данных документах изложены предписания, нормирующие функциональные работы, права и обязанности подразделений/сотрудников. Сильная культура предполагает стандартизацию и унификацию основных рабочих процессов. Технологический подход к организации самого процесса взаимодействия, поддающегося строгому хозяйственному учету и систематической отчетности с целью оптимизации качества.

3) высокую включенность (вовлеченность) субъектов взаимодействия, отражающую целостно-нормативное единство организационного пространства.

На наш взгляд, сила культуры также является показателем зрелости переговорной инфраструктуры организации.

В данной работе эмпирически проверяется гипотеза о том, что сильный/слабый тип культуры имеют устойчивую различную феноменологию внутрифирменных переговорных процессов.

Выводы. Во второй главе дается обзор основных зарубежных и отечественных подходов к изучению социально-психологического феномена организационной культуры. Существенный интерес для нашего исследования представляют положения рационально-прагматического, ситуационного подхода и концепции трансформационного менеджмента.

Принципы ситуационного подхода используются как базовая интерпретационная модель, дающая представления о полидетерминированном выборе модели ведения внутрифирменных переговоров в изменяющихся условиях организационной среды. Проблема трансформаций и деформаций эталонных закономерностей в организационной психологии требует изучения специфики,

силы и содержания культуры в реалиях отечественного бизнеса.

Проанализирована проблема структуры организационной культуры. На наш взгляд, целесообразно теоретически развести логику структурного, компонентного и параметрического анализа. Наиболее адекватным для исследования моделей ведения внутрифирменных переговоров в контексте культуры является компонентный анализ. В качестве рабочей модели и методики компонентного анализа факторов оргкультуры в данной работе используется модель организационного мониторинга Семенова Ю.Г..

Опираясь на теоретическую модель Стояновой В.А., мы полагаем силу культуры как интеграционный динамический показатель организационной культуры, отражающий интенсивность, уровень структурированности и зрелости процессов групповой динамики, функций управления и компонентов ее содержания. Ее измерение позволит количественно оценить состав, степень выраженности значимых факторов и дисфункций организационной культуры.

Анализ роли коммуникативной компетентности в развитии организационной культуры в модели Львова В.М., Нагиева О.В., раскрывает взаимообусловленную природу этих важнейших организационных феноменов. Культура является тем устойчивым ситуационным контекстом, который задает нормы, ритуалы, культурные смыслы и условия осуществления деловых коммуникаций. Внутрифирменные переговоры - это сквозные коммуникативные процессы, которые являются средством формирования культуры и являются чувствительными к ее своеобразию, силе и типологическим особенностям.

Таким образом, анализ структурных особенностей внутрифирменных переговоров, содержания и силы организационной культуры имеет мощный диагностический, прогностический и развивающий потенциал, который необходимо использовать для оптимизации управления и бизнеса.

Глава 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРНО-ДИНАМИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ВНУТРИФИРМЕННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ В КОМПАНИЯХ С РАЗЛИЧНОЙ СИЛОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

3.1. Цели, задачи и методы исследования (организационно-методическое обеспечение исследования)

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

Задачи исследования:

1. Разработать и апробировать анкету оценки структурно-динамических особенностей межфункциональных переговоров в организации.

2. Провести сравнительный анализ особенностей содержания сильной и слабой культуры коммерческой компании (на материале данной выборки).

Оценка достоверности различий в малых выборках по U-критерию Манна-Уитни, дисперсионный анализ и расчет ковариационных матриц для описания функциональной взаимосвязи значимых факторов культуры.

3. Построить поэлементный профиль субординационной, агентской, балансовой модели ведения внутрифирменных переговоров.

4. Исследовать специфику внутрифирменных переговоров, состав и содержание взаимосвязей их структуры с особенностями сильных/слабых культур (методом анкетирования, корреляционного анализа, компаративного анализа).

5. Разработать практические рекомендации по направлениям оптимизации переговорной практики в коммерческих компаниях.

Объект исследования: структура внутрифирменных переговоров

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

Параметры выборки: персонал и администрация 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: 246 человек (работники функциональных подразделений, руководители компаний).

Период проведения исследования: 2012-2015 гг.

Первичная гипотеза (пилотажного исследования): сильный/слабый тип организационной культуры имеют устойчивую различную феноменологию внутрифирменных переговорных процессов.

Основная гипотеза исследования:

1. в переговорной практике компаний выделяются различные типологические способы организации взаимодействия (модель ведения внутрифирменных переговоров), имеющие свою устойчивую феноменологию и специфичную структуру;
2. структурно-динамические характеристики внутрифирменных переговоров являются чувствительными (имеют устойчивую взаимосвязь) к особенностям организационной культуры.

Частные гипотезы:

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

Описание проведенного эмпирического исследования.

1. Формирование выборки исследования.

Отбор 10 стабильных коммерческих организаций среднего бизнеса г. Красноярска, (по выделенным параметрам выборки). Сплошной опрос штатных сотрудников, администрации компаний (246 человек). Малое количество выборки обосновано

намерением автора сосредоточить исследовательский интерес на углубленном изучении взаимосвязи структуры внутрифирменных переговоров и качественных особенностей организационной культуры конкретных коммерческих предприятий.

Основной массив статистически достоверных данных получен на констатации структурно-динамических характеристик переговорных процессов в организации методом анкетирования сотрудников. Предметом анализа могут рассматриваться как диадические, так и многосторонние переговорные ситуации по проблемам межфункциональных взаимодействия внутри компании. Содержанием переговоров выступают различные вопросы организационной деятельности по распределению ресурсов между подразделениями. Согласование функционала в ходе совместных проектов, решение текущих производственных задач и разрешение служебных конфликтов.

2. Пробный замер силы культуры по методике Р.Ф. Дафта «Оценка силы организационной культуры» (2001) с целью первичной сортировки выборки по типам культуры (слабая, умеренная, сильная).

3. Проведение углубленного анализа содержания и факторного состава культуры компании по методике Ю. Г. Семенова «Анкета организационной культуры». Уточнение группировки компаний данной выборки по слабому/сильному типу. Построение среднего профиля сильной и слабой культур коммерческой компании (на материале данной выборки).

Опросник включает 148 закрытых вопроса, содержащих количественную оценку факторов культуры, описывающих специфику целеполагания, организационной структуры, информационно-делового обмена и мотивации, контроля, гендерных установок и организационные патологии в компании. Эти факторы имеют комплексную основу и являются причинами и производными типовых позиционных конфликтов.

При этом, в настоящей работе принято следующее допущение: если от 6-7 (из 9) суммарных индексов организационного благополучия/неблагополучия

имеют выраженные отклонения от средних значений по выборке в положительную/ отрицательную область, то можно констатировать наличие сильного или слабого типа культуры.

Согласно первичным данным, произошло следующее распределение внутри выборки: 4 фирмы с выраженной сильной культурой; 3 фирмы с ярко выраженной слабой культурой; 3 фирмы с умеренным типом культуры. Таким образом, несмотря на ограниченность размера обследуемой выборки, эмпирически удалось выделить «чистые» типы сильной и слабой культуры, что позволяет более углубленно изучить качественное своеобразие и построить их профили.

4. Проведение расчётов ковариационных матриц и значений собственных векторов с целью определить функциональные взаимосвязи значимых факторов культуры.

5. Разработка авторской методики по изучению структуры внутрифирменных переговоров в ходе межфункциональных взаимодействий различных подразделений. Анкета сконструирована по типу опросника с набором предложенных вариантов ответов. Каждый вопрос является конкретной структурной или динамической характеристикой переговорного процесса, выделенной при анализе научной литературы по переговорной тематике. В основу структуры переговоров положена модель Хасана Б.И. (модификация зарубежных моделей).

6. Построение поэлементного профиля субординационной, агентской и балансовой модели ведения переговоров с целью анализа структуры внутрифирменных переговоров.

В расчетах использовались средневзвешенные значения (в долях) ответов респондентов на вопросы, описывающие структурно-динамические особенности переговоров, проводимых в компаниях с разным типом культуры. А также, был проведен анализ устойчивых сочетаний характеристик переговоров между собой. Выделены сильные биполярные корреляции между вопросами внутри самой методики, которые раскрывают как, по мнению самих участников переговоров,

взаимосвязаны между собой целевые, содержательные, процессуальные, результирующие и динамические аспекты переговоров. Анализ содержания и количества этих связей позволяет оценить уровень функциональной нагрузки структурных элементов переговоров.

Однако, учитывая ограниченный объем выборки проведенного исследования при интерпретации результатов используются ряд допущений:

1) единичные связи, полученные в одной или двух фирмах, рассматриваются как случайные эффекты. Вероятнее всего они характеризуют индивидуальные особенности данной компании. Интерпретация этих значений, носит вероятностный характер, но в целом, отражает логику переговорного процесса.

2) сильные корреляции, встречающиеся в 7 и более организациях, можно рассматривать как устойчивые тенденции, отражающие взаимосвязь структурных характеристик внутрифирменных переговоров. Интерпретация этих значений имеет статус верифицированных закономерностей.

3) встречающиеся биполярные корреляции по одному и тому же признаку, не исключают возможности констатировать сильную связь выделенных структурных элементов переговоров. Направленность связей может зависеть исключительно от особенностей переговорной практики, силы и своеобразия субкультуры внутри отдельной компании. Выявление причин этих особенностей не является предметом и задачей исследования данной работы и требует проведения дополнительных исследований.

7. Выявление параметрических характеристик переговорного процесса (по данным подсчета количества корреляционных связей). Структурно-динамические элементы переговоров, которые получили наибольшее количество внутренних связей, являются характеристиками - индикаторами, наиболее чувствительными к типу модели ведения переговоров.

8. Изучение взаимосвязи структуры внутрифирменных переговоров и особенностей организационной культуры.

Проведена процедура расчета корреляционных зависимостей между значениями локальных и общих факторов культуры по методике Ю.Г.Семенова и структурно-динамическими характеристиками внутрифирменных переговоров (данные анкеты «Особенности внутрифирменных переговоров»). С допущением, что выявленные связи имеют стохастическую природу, а не объективную причинно-следственную зависимость. Полученные результаты не позволяют описать генезис и порядок формирования полученных связей, поскольку не являются предметом и задачами проведенного исследования.

9. Статистическая обработка и интерпретация результатов.

10. Выводы и рекомендации.

Методы и процедуры. Для сбора первичной информации применялись методы анкетирования, структурированного интервью и экспертной оценки. Методы статистической обработки данных (корреляционный анализ, дисперсионный анализ, расчет ковариационных матриц (многомерный аналог дисперсии случайной величины) и U-критерия Манна-Уитни), компаративный анализ.

Методики исследования.

1. Методика Р.Ф. Дафта «Оценка силы организационной культуры» (2001) (Приложение Б).

Данная зарубежная методика сконструирована в форме опросника. Респонденту задаются прямые вопросы о наличии (отсутствии) атрибутивных признаков сильной/слабой культуры в организации (ценности, уровень информационной открытости, ориентация на долгосрочные/краткосрочные цели, ритуалы наставничества, критерии профессионального отбора и роста, уровень взаимной поддержки в коллективе, оценка индивидуального вклада сотрудника и т.п.). Сила культуры компании определяется как суммарный показатель степени согласия респондентов с предложенными утверждениями.

2. Анкета «Особенности внутрифирменных переговоров в коммерческой компании» (2012) (Приложение А).

1 этап. Конструирование анкеты. На основании проделанного обзора литературы по структуре переговоров автором было выделено 32 ключевых элемента, которые характеризуют специфику межфункциональных взаимодействий в организации. В качестве базовой рабочей модели при конструировании анкеты использовалась структурная модель переговоров Хасана Б.И.[161]. Эти элементы, на наш взгляд, дают адекватное представление о стратегических установках и целях оппонентов, характере обсуждения, критериальном составе и типологии достигнутых соглашений. Ряд параметров диагностируют поведенческий, операциональный уровень взаимодействия. Такие как сценарий ведения переговоров, схема выдвижения предложений, репертуар предпочитаемых тактик, процедурный состав, стили поведения в конфликте.

2 этап. Процедура разработки и экспертного оценивания анкеты «Особенности внутрифирменных переговоров в коммерческой компании». С использованием метода непосредственных оценок (проверка согласованности мнений экспертов на основе коэффициента конкордации Кендалла).

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

Количество: 27 человек.

Уровень компетентности экспертов данной группы оценивался по методике оценки компетентности экспертов (предложенной КосКом Совета Министерства по науке и технике). Данный показатель вычисляется на основе субъективного суждения эксперта о своей информированности по решаемой проблеме и указания типовых источников аргументации своих мнений, по формуле:

$K=1/2 (K_i + K_a)$, где $0 \leq K \leq 1$, где K_i – коэффициент информированности по проблеме, получаемый на основе самооценки эксперта по 10-ти бальной шкале;

K_a – коэффициент аргументации, получаемый в результате суммирования баллов по эталонной таблице.

Таблица 2

Источники аргументации	Степень влияния источника на Ваше мнение		
	Высокая	Средняя	Низкая
Проведенный Вами теоретический анализ	0,3	0,2	0,1
Ваш личный практический опыт	0,5	0,4	0,2
Обобщение работ отечественных авторов	0,05	0,05	0,05
Обобщение работ зарубежных авторов	0,05	0,05	0,05
Ваше личное знакомство с зарубежной практикой	0,05	0,05	0,05
Ваша интуиция	0,05	0,05	0,05

Таким образом, расчет достоверности групповой экспертизы есть монотонно возрастающая функция средней групповой самооценки компетентности, которая определяется как среднее арифметическое значение самооценок группы экспертов. При этом возрастание количества экспертов в группе дает монотонное возрастание уровня достоверности экспертизы.

Уровень групповой компетентности данной выборки экспертов оценивается как средний/высокий.

3 этап. Проверка согласованности мнений экспертов на основе коэффициента конкордации Кендалла.

$$W = \frac{12 \cdot S}{n^2 \cdot (m^3 - m)},$$
 где S – сумма квадратов отклонений всех оценок каждого объекта экспертизы (каждого элемента) от среднеарифметического рангов;

n – число экспертов; m – число объектов экспертизы.

При апробации методики «Структурно-динамические особенности внутрифирменных переговоров» расчеты показали высокое значение коэффициента конкордации (W=0,70).

Качество экспертной оценки можно считать удовлетворительным (W=0,48).

3.«Анкета организационной культуры» Семенова Ю.Г. (2006) [136, с. 160-185].

Обработка анкетных данных

№ вопроса	№ блока	Содержание блока
1-18	Блок 1	Выявляет специфику и формы выбора целей, планирования и постановки задач в организации
19-33	Блок 2	Выявляет организационную структуру, уровень координации работ и эффективность ее компонент
34-62	Блок 3	Анализирует информационно-деловой обмен как показатель уровня организационного развития
63-80,82-83, 87-99	Блок 4	Выявляет методы и формы активизации организационного поведения, а также соотношение поощрительных и репрессивных видов стимуляции
81, 100-124	Блок 5	Устанавливает формы контроля, соотношения нормативных и творческих организационных тенденций, степень эффективности организационных процессов
125-134	Блок 6	Определяет силу организационно - управленческой реактивности
135-140	Блок 7	Диагностирует состояние социально-психологической экологии организационной среды, уровень конфликтности в коллективе
84-86,142	Блок 8	Диагностирует природу и специфику гендерных отношений в коллективах, имеющих половую дифференциацию личного состава
5,12,14,16,17, 28-30, 36, 41,42, 56,57, 60, 70,83, 95-97, 102,109, 114-115,121 -123, 131, 133, 140 (04), 140 (06)	Блок 9	Выявляет дефекты организационной культуры, обусловленные системными патологиями различных форм и уровней, возникающих в результате структурно-функциональных ошибок и сбоев жизнедеятельности организации
104-108	Блок 10	Протоколирует данные о респондентах

Для проведения структурного анализа факторов организационной культуры введены локальный и общий индексы организационного благополучия. Которые формируются как система математических разностей в процентах ответов респондентов по каждому из вопросов анкеты между положительными и отрицательными с точки зрения смысла и наименования индекса группами ответов. Локальные качественно-количественные индикаторы отражают особенности культуры, сложившейся в организации на момент диагностики. Отрицательные значения свидетельствуют о зоне организационного неблагополучия. Общий суммарный индекс организационного благополучия в блоке – сумма локальных индексов с учетом их знаков («+» или «-»), деленная на количество вопросов (n). СИ = сумма ЛИ i/n [136].

3.2. Результаты исследования и их интерпретация

1. Исследование факторного состава и силы культуры компании по методике Ю. Г. Семенова «Анкета организационной культуры»

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). Индикатор уровня конфликтности (7) имеет высокие значения в обоих типах культур (рис.1.).

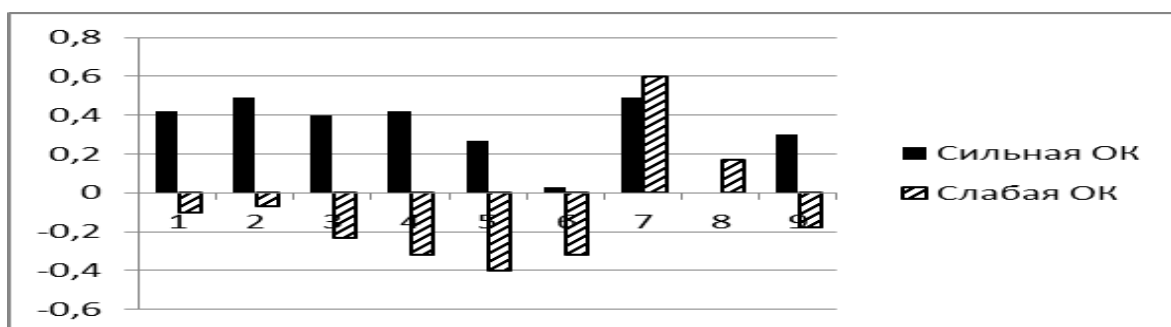


Рис. 1. Профили сильной/слабой оргкультуры (средние значения, в усл. ед.)

Рассмотрим развернутый структурный анализ факторов культуры (локальные индексы) по каждому блоку профиля (1-9) в сильной/слабой организационной культуре.

Блок 1. В блоке «Целеполагание» максимальный разброс в области биполярных значений получен для локальных индексов: актуальность целей и задач (-0,75;1,00), устойчивости целей (-0,1;0,85), обеспеченность планов ресурсами (-0,85;0,73), когерентности личных планов и задач с целями коллектива (-1,00;0,4). Существенный разброс в диапазоне положительных значений - по фактору востребованности заданий (0,2;1,00), социально-психологической экологичности процедуры принятия решений (0,3;1,00).

Блок 1. Целеполагание

№	Название индекса	Слабая ОК (разброс значений в интервале)	Сильная ОК (разброс значений в интервале)	Средние значения по выборке
1	Демократизм целеполагания	[-0,143;-0,286]	[-0,667;0,25]	-0,06
2	Коллегиальность целеформирования	[-0,429;-0,40]	[0,2; 0,5]	0,12
3	Связь целей и действий коллектива	[0,2; 0,714]	[0,2; 0,667]	0,354
4	Ясность изложения целей руководством	[-0,857; 0,1]	[0,7; 0,833]	0,349
5	Ясность и применимость приказов на практике	[-0,857; 0,1]	[-0,125;0,8]	0,349
6	Стратегичность целей	[0,286; 0,75]	[0,123;0,667]	0,30
7	Релевантность выдвигаемых целей	[-0,1; -0,857]	[0,867;1,00]	0,319
8	Устойчивость целей	[-0,01;0,857]	[0,5; 0,733]	0,568
9	Приоритетность планов над текучкой	[-0,143;-0,571]	[-0,333; 0]	-0,155
10	Обеспеченность планов ресурсами для выполнения	[-0,857;0]	[0,1; 0,733]	0,453
11	Выполнимость планов	[-0,714; 0]	[0,5; 1,00]	0,359
12	Избыточная интенсивность труда	[-0,4; -1,00]	[0; 1,00]	0,03
13	Развивающий потенциал планов в отношении коллективов и их работников	[-0,857; 0,1]	[0,7; 1,333]	0,359
14	Продуманность поставленных задач	[-0,857; 0,1]	[-0,5; 0,467]	- 0, 053
15	Когерентность личных планов с задачами коллектива	[-0,857; 0,4]	[-1,00; -0,167]	-0,577
16	Актуальность целей и задач	[0,857;1,00]	[-0,75;1,00]	0,458
17	Востребованность заданий	[0,857; 1,00]	[0,2;1,00]	0,720
18	Соц. - псих. экологичность решения	[0,31; 1,00]	[0,7; 1,00]	0,720
	Общий индекс «Целеполагание»			0,253

Полученное эмпирическое значение U –критерия Манна-Уитни $U_{\text{эмп}}(77.5)$ находится в зоне значимости, т.е. выделенные на малых выборках различия достоверны (Приложение В).

Наиболее проблемными зонами целеполагания в компаниях данной выборки являются неудовлетворительный уровень ресурсной обеспеченности планирования, низкий уровень актуальности и устойчивости целей. Это приводит острой потребности в качественном и оперативном управлении (своевременность и конкретность рабочих заданий) со стороны исполнителей. Самые низкие отрицательные значения имеет индекс когерентности личных планов с целями и задачами коллектива, что, на наш взгляд, лежит в основе большинства негативных поведенческих проявлений личности в коллективе. При этом, слабая когерентность сочетается с бесконфликтностью процедур принятия решения,

отражая высокую норму конформизма и снижение эффективности целеполагания, в целом.

Так, для слабой организационной культуры характерны устойчивые проблемы в области планирования и целеполагания. Неэффективное стратегическое планирование и ориентация на текущие задачи сочетаются с избыточной интенсивностью труда, низкой демократичностью и коллегиальностью целеформирования, слабой когерентностью личных интересов с задачами коллектива, низкой востребованностью и актуальностью заданий. Непродуманность приоритетов и поставленных задач сопутствует хроническому дефициту ресурсов для выполнения планов, их слабому развивающему потенциалу в отношении коллектива и деятельности компании. Низкие показатели релевантности и устойчивости выдвигаемых целей объективно отражаются на неудовлетворительном выполнении плановых показателей. Закрытость управления приводит к тому, что начинает превалировать текучка, формальные планы часто изменяются под давлением обстоятельств или субъективных решений руководства. При этом парадоксально, что коэффициент социально-психологической экологичности в таких организациях имеет более благополучные показатели, чем в компаниях с сильной культурой. Это объясняется тем, что процедуры принятия планов со стороны персонала проходят бесконфликтно, некритично и конформно по принципу «пусть наверху планируют, а нам работать нужно».

Выраженными особенностями целеполагания в сильной культуре являются высокая устойчивость целей, ориентированных на стратегические интересы компании. Планирование выступает адекватным инструментом решения задач разного уровня и срочности. Задачи хорошо продуманы и ясно излагаются руководством, востребованы и играют существенную роль в развитии организации. Устойчивость целей и их тесная связь с действиями коллектива обеспечивают стабильное выполнение планов, но при этом не исключают возможности избыточной интенсивности труда, нерационального распределения

ресурсов для выполнения поставленных заданий. Примечательно, что эффективность целеполагания в сильной культуре не всегда обеспечивается за счет демократизма принятия решений. Однако высокий показатель социально-психологической экологичности свидетельствует о бесконфликтности процедуры принятия планов в целом. Вероятно, противоречивость целеполагания носит скрытую, потенциально конфликтную форму и находит другие каналы и формы для снятия напряженности.

Расчет ковариационной матрицы с целью поиска функциональной зависимости наиболее значимых факторов дает следующее значение собственного вектора:

$$\text{СВБлока1} = 8,88F7 - 7,29F1 + 8,9F18 + 5,38F11 + 4,17F17 \text{ (Приложение Д)}$$

Таким образом, при полученной эмпирически дисперсии случайных величин факторов культуры, выделена положительная функциональная взаимосвязь целеполагания с уровнем релевантности выдвигаемых целей (7), социально-психологической экологичностью (бесконфликтностью процедуры принятия решений) (18), выполнимостью планов (11) и востребованностью заданий, а также отрицательная связь с демократизмом целеполагания. Что на наш взгляд, отражает специфическую инверсию эталонной закономерности о высокой эффективности демократичного стиля управления в условиях нестабильности отечественного бизнеса.

Блок 2. В блоке «Организационная структура, координация» максимальный разброс биполярных значений в данной выборке получен для следующих локальных индексов: позитивное воздействие руководства на координацию (-1,00;1,00), оптимальность организационной системы делового взаимодействия (-1,00;1,00), дисциплинированность (-0,86;1,00). Соответствие работы должностным обязанностям (-0,60;0,83), полнота (глубина) координации (-1,00;0,70), корпоративное единство (-0,75;0,43), степень формализованности взаимодействий (-0,14;1,00). Преимущественно в зоне отрицательных значений (в слабых/сильных культурах) находятся индексы релевантности координации

характеру задач (-0,92;0,20), релевантность организационной структуры выполняемым функциям и задачам (-0,93;0,20). Наблюдается выраженный разброс в диапазоне положительных значений для фактора влияния избытка управленцев на организованность (0,47;1,00).

Таблица 3.2

Блок 2. Организационная структура, координация

№	Название индекса	Слабая ОК (разброс значений в интервале)	Сильная ОК (разброс значений в интервале)	Средние значения по выборке
19	Релевантность оргструктуры выполняемым функциям, целям, задачам	[-0,929;-0,857]	[-0,833;0,20]	-0,512
20	Степень формализованности (регламентации) организационных взаимодействий	[-0,143; 0]	[0,833;1,00]	0,743
21	Релевантность координации характеру задач	[-0,714; -0,571]	[-0,150;0,333]	-0,131
22	Степень координации сверху	[0,143;0,286]	[-0,183;0,830]	0,503
23	Полнота (глубина) координации	[-1,00;-0,857]	[-0,375;0,70]	0,009
24	Синергия	[-0,714;-0,789]	[0,70;1,00]	0,420
25	Позитивное воздействие руководства на координацию	[-1,00;-0,857]	[0,333; 1,00]	0,290
26	Воздействие противоречивых приказов сверху на координацию	[0,571;1,00]	[0,50;1,00]	0,696
27	Оптимальность организационной системы делового взаимодействия	-1	[0,5;1,00]	0,053
28	Соответствие работы должностным обязанностям	[-0,600;0,714]	[-0,250;0,833]	0,147
29	Влияние избытка управленцев на организованность	[0,857;1,00]	[0,467;1,00]	0,550
30	Влияние личных интересов и амбиций на уровень координации действий	-1	[0,50;1,00]	0,706
31	Само организованность	[-0,357;0,857]	[0; 0,550]	0,358
32	Дисциплинированность	[-0,857;-0,714]	[0,50; 1,00]	0,308
33	Корпоративное единство	[-0,143;0,429]	[-0,750;0,333]	-0,076
	Средний ЛИ «Организационная структура, координация»			0,440

Полученное эмпирическое значение U –критерия Манна-Уитни $U_{эмп}$ (64.5) находится в зоне значимости находится в зоне значимости, т.е. выделенные на малых выборках различия достоверны (Приложение В).

Так, для организаций со слабой культурой, характерна крайне низкая оптимальность организационной системы деловых отношений. Ярко выражено

рассогласование личных интересов и амбиций с корпоративными интересами, которое сочетается со слабой координацией функциональных взаимодействий, неустойчивой самоорганизацией и неудовлетворительной управленческой координацией. Низкая релевантность оргструктуры сопутствует целому комплексу негативных симптомов организационного поведения: невысокой дисциплинированности, выраженному несоответствию работ должностным обязанностям, избыточному количеству управленцев. Управленческие воздействия чрезмерно формализованы и проводятся в форме противоречивых приказов. Поверхностная координация нерелевантных организационных структур для решения формальных задач отражается в низких показателях синергии, корпоративного единства. Что может служить косвенным признаком глубокой неоднородности и скрытой противоречивости слабой культуры (например, наличие оппозиционных и конформных субкультур).

Для сильной культуры характерна тенденция к высокой оптимизации деловых взаимодействий. Однако это не снимает проблем управления в области организации и контроля: средние - высокие отрицательные значения уровня релевантности оргструктуры, избыточное влияние управленцев на организованность, слабая самоорганизация работников. Дезинтегрирующее влияние личных интересов и амбиций сказывается на неустойчивости корпоративного единства. Кроме того, наблюдается широкий разброс по биполярной шкале следующих локальных индикаторов: соответствия работы должностным обязанностям, корпоративного единства, степень и полноты (глубины) и степени координации сверху.

Ярко выраженный разброс значений большинства (12 из 15) локальных индексов, характеризующих организационную структуру, показывает, что специфика координации организационных взаимодействий конкретного предприятия очень вариабельна и чувствительна к силе его культуры. При этом низкая релевантность оргструктуры и координации, избыточность аппарата управления являются типичными структурными проблемами в организации с любым типом культуры. Ключевыми факторами оптимизации организационной

системы выделены управленческая компетентность, дисциплинированность и повышение корпоративного единства. Полнота координации, по мнению респондентов, обеспечивается четким соответствием работ должностным обязанностям и высоким уровнем регламентации деловых взаимодействий в нормативном поле культуры.

Расчет ковариационной матрицы с целью поиска функциональной зависимости наиболее значимых факторов культуры дает следующее значение собственного вектора:

$$\text{СВБлока2} = 7,63\text{F33} - 7,11\text{F19} + 4,95\text{F27} + 4,23\text{F32} - 4,64\text{F20} \text{ (Приложение Д)}$$

Таким образом, при полученной эмпирически дисперсии случайных величин факторов культуры выделена положительная функциональная взаимосвязь организационной структуры с уровнем корпоративного единства (33), оптимальностью организационной системы делового взаимодействия (27), степенью формализованности взаимодействий (20), дисциплинированностью (32). А также, снижение эффективности координации управления при низкой релевантности оргструктуры выполняемым функциям, задачам (19).

Блок 3. В блоке «Информационно-деловой обмен» на материале данной выборки максимальный разброс биполярных значений получен для локальных индексов: объективность оценок руководства (-1,00;1,00), доверие работников приказам руководства (-0,86;1,00), доверие руководства информации работников (-0,429;1,00). Личное общение руководителя с коллективом (-0,85;0,75), полнота передачи информации (-1,00;0,75), отсутствие внеслужебных каналов информации (-0,75;1,00).

В целом, качество информационно-делового обмена адекватно отражает степень зрелости культуры компании. Основным содержанием коммуникации является объективная оценка усилий работника и открытый обмен оперативной служебной информацией, на основе которого складывается психологический феномен доверия между субъектами трудовых отношений (как базовый фактор сотрудничества и кооперации). Напротив, ограничение доступа к информации и лицам, принимающим решения, формирует неблагоприятный климат и развитие деструктивных форм неформальных коммуникаций и оппозиционных субкультур.

Блок 3. Информационно-деловой обмен

№	Название индекса	Слабая ОК (разброс значений в интервале)	Сильная ОК (разброс значений в интервале)	Средние значения по выборке
34	Диспаритет прямой и обратной связи	0,857	[0;0,550]	0,408
35	Понимание сути руководящих указаний	[-0,571;-0,857]	[0,467;1,00]	0,452
36	Полнота передачи информации	-1,00	[4,00;0,75]	-0,071
37	Уровень информированности подчиненных	[-0,857;-1,00]	[0;0,5]	0,533
38	Диспаритет циркулирования деловой информации	[-0,214;0,143]	[-0,167;0,438]	-0,116
39	Личное общение руководителя с членами коллектива	-0,857	[-0,267;0,75]	-0,057
40	Выполняемость руководством данных обещаний	-1,00	[0;0,750]	-0,30
41	Преобладание конкретных дел над пустыми декларациями	-1,00	[0;0,75]	-0,102
42	Объективность оценок руководства	[-1,00;-0,857]	1	0,60
43	Регулярность обсуждения актуальных проблем коллектива с руководством	[-0,4;0,286]	[-0,5;0,333]	-0,048
44	Глубина обсуждения проблем	-1,00	0	-0,20
45	Оправданность затрат времени на проведение заседаний	-1,00	[-0,167;0,50]	0,10
56	Открытость обсуждения проблем	[0,857;1,00]	[0,7;1,00]	0,375
57	Коллегиальность обсуждения рабочих задания	[-0,286;0,429]	[0,2;0,833]	0,375
58	Информированность руководства о проблемах работников	[-0,286;-0,857]	[0,167;0,467]	0,051
59	Отсутствие внеслужебных каналов информации	1	[-0,75;1,00]	0,569
61	Доверие работников приказам руководства	[-0,86;1,00]	[0,7; 1,00]	0,051
62	Доверие руководства информации работников	[-0,429;-1,00]	[0,333; 1,00]	0,356
	Средний ЛИ «Информационно-деловой обмен»			0,195

Полученное эмпирическое значение U –критерия Манна-Уитни $U_{\text{эмп}}(69)$ находится в зоне значимости, т.е. выделенные на малых выборках различия достоверны (Приложение В)

В организациях со слабой культурой наблюдается ярко выраженный и устойчивый комплекс неблагополучной симптоматики: крайне низкая глубина обсуждения проблем, хроническое невыполнение руководством данных обещаний, чрезмерная декларативность планирования.

Слабый уровень информированности подчиненных сочетается с крайне низкой объективностью оценок руководства. При этом наблюдаются неоправданно высокие затраты времени на проведение заседаний, нерегулярность в обсуждении актуальных проблем коллектива с администрацией, избегание прямых и личных форм общения руководителя со своими подчиненными.

Распространены такие сопутствующие негативные признаки как неустойчивая коллегиальность обсуждения рабочих заданий, низкая степень понимания сути руководящих указаний, низкая степень информированности руководства о проблемах работников. Баланс прямой и обратной связи сильно нарушен, что сочетается с кризисом взаимного доверия администрации и коллектива, диспаратетом циркулирования деловой информации, предельно высокой активностью внеслужебных каналов информации в форме сплетен, доносительства.

Можно предположить, что в условиях закрытости управления и ограниченного доступа к служебной информации, внеслужебные каналы коммуникации играют существенную роль для компенсации напряженности информационно-делового обмена в компании.

В сильных культурах выделены следующие факторы успешности коммуникаций: доверие работников; открытость обсуждения проблем; объективность оценок руководства. Полнота передачи информации и коллегиальность обсуждения рабочих заданий отражается на высокой степени

понимания сути руководящих указаний, среднем диспаритете прямой и обратной связи, среднем уровне информированности подчиненных.

Однако коммуникации в успешных организациях не лишены существенных дефицитов: неглубокое обсуждение проблем, неустойчивое доверие руководства к информации со стороны персонала, диспаритет циркулирования деловой информации, излишняя декларативность намерений и проектов. При неоправданно высоких затратах времени на проведение заседаний также наблюдается хроническая нерегулярность обсуждения актуальных проблем коллектива с руководством. Закрытые формы личного общения руководителя с подчиненными порождают активный рост и влияние внеслужебных каналов информации (в виде сплетен и доносительства).

Расчет ковариационной матрицы с целью поиска функциональной зависимости наиболее значимых факторов дает следующее значение собственного вектора:

$$\text{СВБлока3} = 11,21\text{F62} + 9,78\text{F40} + 8,14\text{F56} - 7,05\text{F34} + 4,99\text{F45} \text{ (Приложение Д)}$$

Таким образом, при полученной эмпирически дисперсии случайных величин факторов культуры выделена положительная функциональная взаимосвязь качества информационно-делового обмена с уровнем доверия руководства информации работников (62), предпочтением личного общения руководителя с членами коллектива (40), оправданностью затрат времени на проведение заседаний (56), глубиной обсуждения проблем (45). А также отрицательное влияние диспаритета прямой и обратной связи (34) на качество внутрифирменных коммуникаций.

Гипертрофия роли личных форм общения с руководством (связи, протекция, аффилированные лица) отражает особенности деловой национальной культуры, которая упорно сопротивляется тенденциям формализации и компьютеризации деловых контактов, автоматизации документооборота, распространённым в зарубежной практике. Установленная в эталонном менеджменте закономерность, при которой четкая постановка цели и задач в работе подразделений оптимизирует

коммуникацию, при переносе в отечественные организации трансформируется по типу инверсия - представленность в превращенной форме [26,27,28].

Результаты исследования кросс - культурных различий коммуникативного процесса в организации Винарчик Е.А., также подтверждают эту специфику.

Блок 4. В блоке «Активация (мотивация), стимулирование» на материале данной выборки получен максимальный разброс биполярных значений для следующих локальных индексов: уровень трудовой самоотдачи (-1,00;1,00); служебно-производственная перспектива (-1,00;1,00), вознаграждение преданности организации (-1,00;1,00), чувство удовлетворенности и гордости за принадлежность к коллективу (-1,00;1,00). Стимулирование профессионального роста (-1,00;1,00), влияние стиля руководства на трудовую активность (-1,00;1,00), связь производственной эффективности с зарплатой (-1,00; 0,88), потребность в обучении (-0,82;1,00), необходимость наставничества (-1,00;0,92).

Преимущественно в диапазоне отрицательных значений наблюдается разброс факторов объективности оценки руководством (-1,00;0), наличие форм наставничества (-1,00;-0,52).

В целом, значительные колебания выделенных индексов показывают высокую чувствительность уровня мотивации работника к культуре управления в компании. Кадровая политика, ориентированная на стимулирование карьеры, обучение и укрепление лояльности персонала сочетается с тенденцией высокой трудовой самоотдачи и профессионального роста сотрудников.

Проблемными зонами во всех компаниях являются отсутствие институциональных форм наставничества и системы объективного оценивания персонала, что, безусловно, затрудняет процесс адаптации работника в коллективе, снижает производственную эффективность.

Блок 4. Активация (мотивация), стимулирование

№	Название индекса	Слабая ОК (разброс значений в интервале)	Сильная ОК (разброс значений в интервале)	Средние значения по выборке
64	Уровень трудовой самоотдачи	-1,00	[0,733; -1,00]	0,391
65	Служебно-производственная перспектива	-1,00	[0,75;1,00]	0,167
66	Знание перспектив карьерного роста	[-0,429;-1,00]	[0,30;0,833]	0,057
67	Полнота реализации способностей	-1,00	[0,2;0,667]	0,071
68	Стремление к самореализации, к выполнению более сложной и ответственной работы	-1,00	[-0,5;0,70]	0,013
69	Взаимосвязь производственной эффективности с зарплатой	-1,00	[0,1; 0,833]	0,046
70	Уровень рестрикционизма	[-0,929;-1,00]	[-0,80;0,250]	-0,413
75	Вознаграждение преданности организации	-1,00	1	0,381
76	Чувство удовлетворения от принадлежности к трудовому коллективу	-1,00	1	0,463
77	Гордость от принадлежности к коллективу предприятия	-1,00	1	-0,463
78	Стимулирование профессионально-служебного роста	-1,00	[0,5;1,00]	0,241
79	Потребность в обучении	-0,857	[0,625;1,00]	0,497
82	Готовность к служебному продвижению	-1,00	[0,2;0,5]	0,028
83	Преобладание в карьере профессионализма над протекционизмом	-1,00	1	0,639
87	Влияние стиля руководства на трудовую активность	-1,00	[0,667;1,00]	-0,567
88	Внимание к работнику начальника отдела	[-0,143;0,286]	[-0,5;0]	0,013
89	Наличие форм наставничества	-1,00	[-0,525;-0,90]	-0,578
90	Необходимость наставничества	-1,00	[0,575;0,917]	-0,085
91 (1)	Знание истории предприятия	[-0,71; 0]	[0,467;1,00]	0,520
91 (2)	Знание истории подразделения	-0,071	[-0,5;0,050]	-0,167
92	Роль организационных традиций	0	0	0
93	Уважение к репутации коллектива	[-0,714;-0,857]	[-0,250; 0,60]	-0,104
95	Справедливость вознаграждения	[-0,143;0,286]	0	0,014
96	Приоритет в оценке руководства реальной эффектности, а не ее видимости	[0,429;1,00]	[0;0,733]	0,336
98	Твердое намерение продолжить работу на предприятии	[0,071;1,00]	[0,70;0,933]	0,510
101	Объективность оценки руководством	-1,00.	[-0,333;0]	-0,276
	Средний ЛИ «Активация, мотивация»			0,157

Полученное эмпирическое значение U –критерия Манна-Уитни $U_{\text{эмп}}$ (92.5) находится в зоне значимости, т.е. выделенные на малых выборках различия достоверны (Приложение В).

Предельно высокие отрицательные значения 15 локальных индексов свидетельствует об устойчиво низком уровне мотивации персонала в организациях со слабой культурой. Это выражается в крайне низкой объективности управленческих оценок, предельно высоком уровне рестрикционизма персонала. Подобное поведение может выступать формой пассивного сопротивления нововведениям или саботажа со стороны сотрудников. Также мотивации работников присущи крайне низкий уровень трудовой самоотдачи, отсутствие стремления к выполнению более сложных и ответственных работ, неготовность к служебному продвижению, отсутствие ясно построенных служебно-производственных перспектив. В карьере преобладают протекционизм, а не высокие профессиональные качества. При этом низкая мотивация и потребность в обучении весьма органично сочетается с незаинтересованностью коллектива в наставничестве, отсутствием действенных форм наставничества. Нелояльность персонала проявляется в низком уровне уважения к репутации коллектива, недостатке чувства удовлетворенности от принадлежности к нему. В организации нет действующей системы материального и социального вознаграждения преданности организации. Управленческие воздействия характеризуются комплексом негативных симптомов. Таких как низкая объективность оценки персонала; несправедливость системы вознаграждений; хронический дефицит внимания начальников подразделения к работникам. Парадоксально, что слабая мотивация и отсутствие перспектив карьерного роста сочетаются с высокой твёрдостью намерения сотрудников продолжать работу на данном предприятии. То, есть можно предположить, что потребность в стабильности рабочего места, комфортности и «всеобщей низкой производительности» явно преобладает в трудовой мотивации таких коллективов. Характерно, что сотрудники организаций со слабым типом культур оценивают роль организационных традиций как незначительную, плохо осведомлены об истории своей компании. Данный факт является, косвенным подтверждением того, что аморфные ценности и приоритеты компании сопутствуют проблемам

неэффективного управления и низкой трудовой мотивации.

Особенности системы мотивации в организациях с сильной культурой более противоречивы. Это означает, присутствие как положительных системообразующих свойств, так явных и скрытых проблем, которые обнаруживаются при ее более углубленном комплексном анализе. Так, очевидными преимуществами сильной культуры являются высокая лояльность персонала, проявляющаяся в чувстве гордости и удовлетворении от принадлежности к организации. Работники имеют твердое намерение продолжать работу в данной компании. Руководство заинтересовано в стимулировании профессионально-служебного роста, стиль руководства положительно влияет на трудовую активность, компания вознаграждает сотрудников за преданность.

Однако в текущем управлении преобладают низкие показатели объективности оценки руководством. Невнимание к работникам со стороны начальников подразделений и неустойчивая взаимосвязь производственной эффективности с зарплатой. При высокой необходимости в наставничестве в организациях, по мнению сотрудников, отсутствуют такие формы. Что логично сочетается с низким и средним уровнем реальной готовности к служебному росту. Стремление к самореализации и выполнению более сложной и ответственной работы неустойчиво и колеблется от полной пассивности до высокой самоотдачи. Это отражается на «плавающем» отношении работников к репутации коллектива, низкой осведомленности об истории своего подразделения.

Расчет ковариационной матрицы с целью поиска функциональной зависимости значимых факторов не представляется возможным из-за нестандартной размерности матрицы.

Блок 5. В блоке «Контроль, власть, эффективность» в данной выборке получен максимальный разброс биполярных значений для локальных индексов: контроль исполнения приказов (-1,00;1,00), влияние авторитета на ответственность подчиненных (-1,00;1,00). Авторитетность руководства, достаточность ресурсов для выполнения задач (-1,00;1,00), укомплектованность кадрами (-1,00; 0,95), стимулирование сокращений издержек производства (-1,00;0,75), факты деструктивного организационного поведения (коррупция, хищение),

сопротивление реформам (-1,00;1,00). Преимущественно в диапазоне высоких отрицательных значений наблюдается разброс факторов востребованности инноваций (-1,00), объективности рассмотрения вины за ошибки (-1,00;1,00), требовательности руководства к себе/подчиненным (-1,00;-0,40).

Таблица 3.5

Блок 5. Контроль, власть, дисциплина, эффективность, экологичность, динамичность, ресурсы, инновации, творчество

№	Название индекса	Слабая ОК (разброс значений в интервале)	Сильная ОК (разброс значений в интервале)	Средние значения по выборке
100	Самоконтроль - жесткий внешний контроль	[-0,357;0,143]	[-0,350; 0]	-0,128
102	Контроль исполнения приказов	- 1, 00	[0,40; 1,00]	0,382
104	Демократичность руководства	[0,286;1,00]	[0,60; 1,00]	0,671
105	Влияние авторитета на ответственность подчиненных	-1,00	[0,533;1,00]	0,140
106	Авторитетность руководства	-1,00	[0,833;1,00]	0,376
107	Принятие руководством ответственности за ошибки	[0,214; 1,00]	[-0,150; 1,00]	0,153
107	Объективность рассмотрения вины за ошибки	[-0,867;-1,00]	[-1,00; -0,867]	-0,479
109	Требовательность руководства к себе и подчиненным	[-1,00;-0,40]	[-1,00; -0,533]	-0,522
110	Достаточность ресурсов для выполнения работ	-1,00	[0,750; 1,00]	0,317
111	Достаточность полномочий для выполнения задач	[-0,571;-0,2]	[0,333;0,750]	0,242
112	Укомплектованность кадрами	-1,00	[0,50; 0,90]	0,151
113	Стимулирование сокращения издержек производства	-1,00	[-1,00; 0,750]	-0,157
114	Неполнота рабочей нагрузки персонала, избыточность персонала	-1,00	[-0,867; 0,333]	0,035
115	Практика минимальных усилий	[-1,00; -0,857]	[-0,60;0,50]	-0,189
116	Инновационный потенциал работников	[-0,857; -0,40]	[0; 0,750]	0,061
117	Стимулирование творческо-инновационной деятельности	[-0,20; 0,286]	[-1,00; 0,875]	0,171
118	Востребованность инноваций	-1,00	-1,00	-0,847
119	Орг. условия динамического развития	[-0,143; 0,571]	[-0,750; 1,00]	0,221
121	Коррупционированность руководства	-1,00	[0,70;1,00]	0,218
122	Выполнение левых работ	-1,00	[0,833; 1,00]	0,397
123	Наличие случаев производственных хищений	-1,00	[0,60; 1,00]	0,448
123	Сопротивление реформам	-1,00	[0; 0,750]	0,184
	Средний индекс «Контроль»			0,084

Полученное эмпирическое значение U –критерия Манна-Уитни $U_{\text{эмп}}(137)$ находится в зоне значимости, т.е. выделенные на малых выборках различия достоверны (Приложение В).

Высокая вариабельность локальных индексов контроля адекватно отражает специфику культуры управления конкретного предприятия и неустойчивость (незрелость) этой функции, в целом. По мнению респондентов, эффективность контроля сильно зависит от уровня ресурсной обеспеченности задач, авторитетности и объективности оценки руководства. Примечательно, что степень жесткости контроля напрямую определяет востребованность инноваций и уровень сопротивления реформам. Ориентация на политику сокращения издержек, укрепление субсидиарной ответственности повышает авторитетность руководства, инновационный потенциал работников, оптимизирует кадровый состав.

Функция контроля в слабых культурах имеет существенные недостатки в сфере распределения функционала. Неполнота рабочей нагрузки сочетается с избыточностью управленческого персонала, не укомплектованностью кадрами, острой недостаточностью ресурсов для выполнения работ. Умеренно слабый или жесткий внешний контроль сочетается с низким объемом предоставляемых полномочий для выполнения задач, отсутствием эффективной системы материального и нематериального стимулирования сокращения издержек производства. Подобные неконструктивные формы директивного и несвоевременного контроля по отклонениям отражаются на низкой авторитетности руководства. Высокие требования, предъявляемые к работникам, совмещаются с нестабильной готовностью самого руководства признавать ошибки и последствия неграмотного управления. Эмпирически подтверждается, что жесткий, несвоевременный контроль имеет устойчивую взаимосвязь с высоким уровнем сопротивления организационным изменениям. Низкая трудовая мотивация, отсутствие объективного и справедливого оценивания труда сочетается с практикой минимальных усилий и высокой текучкой кадров.

Примечательно, что подобным проблемам контроля в обследуемых организациях сопутствуют факты грубых административных и дисциплинарных нарушений (коррупционность руководства, выполнение левых работ, наличие случаев производственных хищений).

В сильных культурах мягкий, текущий управленческий контроль сочетается с высоким уровнем демократичности и авторитетности руководства, средним уровнем ресурсной обеспеченности и укомплектованности кадров, достаточным объемом должностных полномочий для выполнения поставленных задач. Интенсивность и объем рабочей нагрузки, избыточность управленческого персонала являются нестабильными. И могут варьироваться в широком диапазоне, очевидно отражая специфику сезонной, производственной загруженности и конъюнктуры рыночного спроса. В организациях с сильной культурой отсутствуют девиантные организационные патологии (наличие случаев производственных хищений, коррупционность руководства, выполнение левых работ). Выявлен широкий разброс показателей уровня принятия руководством ответственности за допущенные ошибки, низкий уровень требовательности руководства к себе и подчиненным. Контроль по отклонениям и формы наказания виновных носят необъективные формы, часто воспринимаются работниками как несправедливый, субъективный произвол начальства. Высокая демократичность управления может часто вырождаться в попустительские формы контроля, избегание персональной ответственности со стороны руководства и подчиненных.

Расчет ковариационной матрицы с целью поиска функциональной зависимости наиболее значимых факторов культуры дает следующее значение собственного вектора: СВБлока5= 11,16F124+9,44F117 +8,59F112 + 5,13F111 - 6,59F102,
(Приложение Д)

Таким образом, при полученной эмпирически дисперсии случайных величин факторов культуры выделена положительная функциональная взаимосвязь степени контроля с показателем укомплектованности кадрами (112), достаточностью полномочий для выполнения задач (111), стимулированием

творческо-инновационной деятельности (117), сопротивление реформам (124). А также, отрицательное влияние чрезмерного контроля над исполнением приказов (102).

Данные признаки являются надежными индикаторами уровня эффективности управленческого контроля. Однако в реальности даже в сильных культурах распространена практика минимальных усилий и низкая востребованность инноваций. Сопротивление реформам носит скорее мягкие формы социально-психологического напряжения и негативизма, чем деструктивные формы протестного, саботажного и абсентного трудового поведения. Т.е., имеет место искажение эталонной закономерности зарубежного менеджмента о конкурентном преимуществе инновационной стратегии развития компании. В условиях финансовой неустойчивости и инвестиционной непривлекательности проектов малого бизнеса отечественные предприятия явно предпочитают снижать инновационную активность.

Блок 6. На материале данной выборки получен максимальный разброс биполярных значений для локальных индексов: уверенность руководства в правоте своей критики (-1,00;1,00), взаимная требовательность (-1,00;0,83). В большинстве компаний в области предельно низких значений находится фактор персонификации объектов критики в виде «козлов отпущений» (-1,00), в зоне высоких положительных значений - фактор практики замалчивания неудач (0; 087).

Следовательно, наиболее проблемной зоной внутрифирменных взаимодействий является неконструктивная критика сверху, что является косвенным подтверждением низкой конфликтной и переговорной компетенции руководства и персонала коммерческих компаний. И формирует особые негативные черты культуры деловых коммуникаций - практику замалчивания неудач, низкую продуктивность механизма обратной связи, размывание персональной и коллективной ответственности, конфликтность межличностных отношений. Все это отражается в низком уровне системности принятия решений,

слабой реактивности организации как агента рынка, в целом. Поскольку, глубокие проблемы с оперативностью и качеством обратной связи, безусловно, сказываются не только на внутреннем климате, но и на внешних связях компании (снижается качество сервиса, выпускаемой продукции, деловой репутации и конкурентоспособности компании).

Таблица 3.6

Блок 6: Связи (прямые, обратные), критика, организационная реактивность

№	Название индекса	Слабая ОК. (разброс значений в интервале)	Сильная ОК. (разброс значений в интервале)	Средние значения по выборке
125	Релевантность критики	-1,00	[-0,333; 0]	-0,367
126	Взаимная требовательность	-1,00	[0,20;0,833]	0,215
127	Польза критики, ее действенность	-1,00	[0; 0,50]	-0,065
128	Практика замалчивания неудач	0	[0; 0,875]	0,204
130	Восприимчивость руководства к критике как сигналу к исправлению ошибок	[0,05;1,00]	[-0,125;-0,4]	0,111
131	Персонификация объектов критики в виде «козлов отпущения»	-1,00	-1,00	-0,507
132	Уверенность руководства в правоте своей критики	-1,00	[0;1,00]	0,356
133	Системность в решении проблем организации	[-0,30;0,429]	[-0,1; -0,333]	-0,071
134	Распределение издержек между работниками и руководителями вследствие деловых ошибок и просчетов	[-0,286;0,150]	[-0,5;0,667]	0,029
	Средний ЛИ «Связи, реактивность»			-0,046

Полученное эмпирическое значение U –критерия Манна-Уитни $U_{эмп}(31)$ находится в зоне незначимости, т.е. выделенные на малых выборках различия достоверны (Приложение В). Однако можно проанализировать общие тенденции организационной реактивности (на материале данной выборки).

В организациях со слабой культурой крайне низкая степень релевантности критики сочетается с избеганием ответственности, порочной практикой поиска виноватых и завышенной требовательностью в отношениях руководства с подчиненными. При этом получены крайне низкие оценки действенности и пользы критики, фактическое отсутствие обратной связи администрации и

коллектива, неустойчивая восприимчивость руководства к критике как сигналу к исправлению ошибок. Наблюдается крайне низкий уровень распределения издержек между работниками и руководителями вследствие деловых просчетов и ошибок. Как таковой нет сложившейся практики замалчивания неудач, критика носит публичный и острый характер. Завышенная требовательность и «недоступность руководства» сочетается с предельно высоким уровнем персонификации объектов критики в виде «козлов отпущения».

Для сильных культур наличие отрицательных значений общих индексов, ниже среднего значения по выборке (0,027) трактуется как благоприятный качественный признак. Во всех фирмах получено предельно высокое отрицательное значение показателя «персонификации объектов критики в виде «козлов отпущения». Низкие отрицательные значения уровня релевантности критики и восприимчивости руководства к критике как сигналу исправления ошибок. Широкий положительный разброс таких факторов как взаимная требовательность, польза критики ее действенность, практика замалчивания неудач. Широкий биполярный разброс индекса распределения издержек между работниками и руководителями вследствие деловых ошибок и просчетов. Следовательно, для сильных культур характерен средний уровень реактивности. Однако как показала диагностика, даже сильные культуры имеют объективные дефициты: распространенная практика замаливания неудач, низкий уровень системности в решении проблем. Можно сделать вывод, что навыки конструктивной критики, эффективной обратной связи и оперативной коррекции допущенных ошибок в работе являются самым слабым местом в организациях с любым типом культуры.

Расчет ковариационной матрицы с целью поиска функциональной зависимости наиболее значимых факторов дает следующее значение собственного вектора: $СВ_{\text{Блока6}} = 6,46F_{127} + 5,59F_{134} - 5,16F_{125} - 4,53F_{126}$ (Приложение Д)

Таким образом, при полученной эмпирически дисперсии случайных величин факторов культуры выделена положительная функциональная

взаимосвязь организационной реактивности с эффективностью конструктивной критики (127) и распределением издержек между работниками и руководителями вследствие просчетов и ошибок (134). А также, отрицательная устойчивая связь с низкой релевантностью критики(125) и взаимной требовательностью (126).

Однако, суммарный показатель организационной реактивности и эффективности прямых — обратных связей имеет самые низкие оценки интегральных показателей из 9 блоков. Таким образом, в условиях отечественного хозяйствования данные закономерности эталонного менеджмента имеют тенденцию к редукции (не представленность, выпадение нормативных закономерностей). Практика замалывания неудач и деструктивная служебная критика по-прежнему являются «визитной карточкой» российского менеджмента.

Блок 7. В блоке «Уровень конфликтности и ее факторы» на материале данной выборки разброс 10 (из 11) локальных индексов находится в области средних и высоких положительных значений, что свидетельствует о наличии устойчивых, неразрешенных системных противоречий внутри каждой компании. Вариабельность факторов конфликтности обуславливает специфичный для каждого предприятия комплекс причин организационных конфликтов. Наиболее распространенными факторами конфликтности являются низкая материально-техническая база, рассогласование функционала и неблагоприятный социально-психологический климат.

Эмпирически подтверждается факт более низкого уровня конфликтности в компаниях с сильной организационной культурой. Средний уровень конфликтности ниже среднего общего индекса по выборке (0,520). Природа выделенных конфликтогенных факторов связана со слабой мотивацией персонала, не эффективным распределением функциональной нагрузки, слабостями директивного стиля управления и натянутыми межличностными отношениями в коллективе. К объективным факторам конфликтной среды относятся: низкая материально-техническая база предприятия, отсутствие объективной критериальной системы материального стимулирования работников.

Наибольший вес получил такой фактор как «нечеткость в определении рабочих заданий». Отрицательных индексов не выявлено, что свидетельствует о том, что текущее рефлексивное управление и совместная деятельность работников успешно компенсирует выявленные конфликтогенные факторы.

Таблица 3.7

Блок 7. Уровень конфликтности и ее факторы

№	Название индекса	Слабая ОК. (разброс значений в интервале)	Сильная ОК. (разброс значений в интервале)	Средние значения по выборке
137	Уровень конфликтности коллектива	[-0,30; 0]	[0; 0,375]	0,110
138 (1)	Нечеткость в распределении обязанностей между членами коллектива	0,71	[0,188; 1,00]	0,502
138 (2)	Привлечение к выполнению работы, не соответствующей специальности	[0,571; 1,00]	[0,083; 0,667]	0,629
138 (3)	Нечеткость в определении рабочих заданий	[0,50; 0,825]	[0,433; 0,850]	0,694
138(4)	Несогласованность действий между работниками	[0,571; 1,00]	[0; 0,850]	0,602
138 (5)	Низкая материально-техническая база предприятия	[0,675; 1,00]	[0,333; 0,625]	0,606
138 (6)	Жесткость стиля руководства	[0,425; 1,00]	[0,167; 0,563]	0,464
138 (7)	Субъективизм в оценках труда подчиненных	0,86	[0,313; 0,583]	0,515
138 (8)	Несправедливость начисления зарплаты, премий, распределения отпусков	[0,286; 0,857]	[0,083; 0,50]	0,465
138 (9)	Натянутость отношений между членами коллектива	[0,857; 1,00]	[0,225; 0,750]	0,523
138(10)	Недобросовестное отношение к труду работников	[0,571; 0,857]	[0,167; 0,70]	0,610
	Средний ЛИ «Уровень конфликтности»			0,520

Полученное эмпирическое значение U –критерия Манна-Уитни $U_{эмп}(28,5)$ находится в зоне значимости, т.е. выделенные на малых выборках различия достоверны (Приложение В).

Во всех организациях со слабой культурой выявлен повышенный уровень конфликтности организационной среды, превышающий средние показатели по выборке. Основным источником конфликта является фактор дисбаланса распределения функциональных обязанностей между подразделениями. Нечеткость в распределении функциональной нагрузки, несогласованность

действий работников между собой, привлечение к выполнению работ, несоответствующих специальности. Значимым объективным конфликтогенным фактором выделена низкая материально - техническая база предприятия. А также, такие признаки неэффективного управления как жесткость стиля руководства, субъективизм в оценке подчиненных, нечеткость в постановке рабочих заданий, отсутствие адекватной системы материального и нематериального стимулирования кадров. К субъективным факторам повышенной конфликтности в организации относятся недобросовестное отношение сотрудников к труду, натянутость отношений между членами коллектива.

Расчет ковариационной матрицы с целью поиска функциональной зависимости наиболее значимых факторов дает следующее значение собственного вектора: СВБлока7= 8F138(4)+4,9F138(10)+4,4F138(2)+3,4F138(3)+3,09F138(9), (Приложение Д)

Таким образом, при полученной эмпирически дисперсии случайных величин факторов культуры выделена положительная функциональная взаимосвязь высокого уровня конфликтности организации с такими организационными дисфункциями как привлечение к выполнению работ, несоответствующих специальности (138(2)), нечеткость в определении рабочих заданий (138(3)). Несогласованность действий между работниками(138(4)), натянутость отношений между членами коллектива (138(9)), недобросовестное отношение к труду (138(10)).

Полученные закономерности имеют тенденцию к сохранению. Однако наиболее специфичным конфликтогеном для культуры отечественного предпринимательства является фактор девальвации трудовых ценностей (в условиях ускоренного перехода от плановой социалистической формы хозяйствования к рыночным). Т.е., тенденция к снижению ведущей роли трудовой мотивации работника в условиях нестабильной экономики.

Блок 8. Гендерные факторы организационной культуры. Полученное

эмпирическое значение U –критерия Манна-Уитни $U_{\text{эмп}}(28,5)$ находится в зоне значимости, т.е. выделенные различия достоверны (Приложение В).

Для слабых культур характерно присутствие общих негативных гендерных установок в отношении к женщинам - руководителям, психологические барьеры и скрытая дискриминация при назначении на вышестоящую должность женщин. Что очевидно, является дополнительным конфликтогенным фактором психологической напряженности в рабочих взаимодействиях разнополых сотрудников. При оценке профиля наиболее предпочитаемого руководителя завышаются такие качества превосходства мужчин над женщинами как склонность к риску, уровень профессионализма, организаторские способности, творческий потенциал, настойчивость, объективность в оценке труда подчиненных. Наиболее доминантными «женскими» качествами являются: готовность к обучению, тактичность, низкая степень самообладания. По мнению респондентов данной выборки, при женском управлении не очевидно снижение уровня конфликтности.

Для сильных культур получены нейтральные (равные 0) значения всех локальных и общих индексов. Что объективно подтверждают гипотезу о том, что сильные культуры в большинстве случаев нивелируют гендерные различия. Отсутствуют дискриминационные установки и предубеждения в отношении влияния половых различий на возможности карьерного роста. Мужчинам и женщинам присваиваются примерно равные способности профессионального успеха. При выборе на руководящую должность приоритетными являются профессиональные и личностные качества работника, а не его половой статус.

Блок 9. Организационные патологии. Полученное эмпирическое значение U –критерия Манна-Уитни $U_{\text{эмп}}(28,5)$ находится в зоне значимости, т.е. выделенные на малых выборках различия достоверны (Приложение В).

Для слабых культур получен профиль наиболее характерных организационных патологий: предельно высокие, отрицательные значения показателей уровня ясности и применимости приказов на практике, избыточность

интенсивности труда. Низкий уровень полноты передачи деловой информации, выполняемости руководством данных обещаний, оправданности затрат времени на проведение заседаний. Низкий приоритет в оценке руководства реальной эффективности, а не ее видимости. А также, предельно высокие, отрицательные значения уровня рестрикционизма, преобладание в карьере протекционизма над профессионализмом, завышенная требовательность руководства к себе и подчиненным, неполнота рабочей нагрузки и избыточность персонала, практика минимальных усилий. Наличие фактов коррумпированности руководства, выполнения «левых» работ, случаев производственных хищений, персонификации объектов критики в виде «козлов отпущения». Предельно высокие, положительные значения таких факторов культуры как востребованность заданий, влияние личных интересов и амбиций на уровень координации действий. Наблюдаются присутствие внеслужебных каналов информации, слабый контроль исполнения приказов, влияние избытка управленцев на организованность. Низкие, биполярные значения показателя системности в решении проблем организации.

В организациях с сильной культурой наибольшие проблемы обнаружены в сфере контроля, дисциплины, соотношения нормативных и творческих организационных тенденций. Закрытые формы личного общения руководителя с коллективом порождают активный рост и влияние внеслужебных каналов информации, «плавающее» отношение работников к репутации коллектива, низкую осведомленность об истории своего подразделения и незначительном влиянии роли организационных традиции. Исследование показало, что даже в успешных организациях распространена практика минимальных усилий, нерелевантность организационной структуры выполняемым функциям и целям. Предельно высокие отрицательные значения получила тенденция персонификации объектов критики в виде «козлов отпущения», т.е. обратная связь в организации чаще всего происходит в форме неконструктивной критики.

Расчет ковариационной матрицы с целью поиска функциональной зависимости наиболее значимых факторов дает следующее значение собственного вектора:

СВБлока9= 13,97F133 – 8,45F12 + 5,71F102+5,67F56 – 5,01F41(Приложение Д)

Таким образом, при полученной эмпирически дисперсии случайных величин факторов культуры выделена функциональная взаимосвязь наличия выраженных организационных патологий с низкой системностью в решении проблем (133), избыточной интенсивностью труда (12), выполняемостью руководством данных обещаний (41), оправданностью затрат времени на проведение заседаний (56), контролем исполнения приказов (102). Оценка содержания этих факторов еще раз подтверждает, что ключевой причиной развития организационных патологий является низкая управленческая и переговорная компетентность руководства, выполняющего функцию системного планирования, принятия решений и контроля.

Обобщая полученные данные, можно выделить ряд наиболее переменных факторов культуры (с максимальным значением дисперсии от средних показателей по профилю): преобладание в карьере профессионализма над протекционизмом (0,79), авторитетность руководства (0,75), влияние стиля руководства на трудовую активность (0,73), объективность оценок руководства (0,72). Служебно-производственная перспектива (0,69), вознаграждение преданности организации (0,63), чувство гордости и удовлетворения от принадлежности к коллективу (0,63-0,67), стимулирование профессионально-служебного роста (0,66), персонификация объектов критики (0,61). Уровень трудовой самоотдачи (0,59), стимулирование сокращение издержек производства (0,59), объективность рассмотрения вины за ошибки (0,57), обеспеченность планов ресурсами их выполнения (0,57), развивающий потенциал планов (0,57), оптимальность организационной системы делового взаимодействия (0,58), доверие работников приказам руководства (0,56). Эти локальные индексы очень изменчивы и чувствительны к силе, особенностям культуры и хозяйственной деятельности предприятия. Выделенные факторы наглядно отражают ведущую роль стиля управления, факторов мотивации и лояльности персонала в формировании сильной культуры компании.

2. Исследование специфики структуры субординационной, агентской и балансовой модели ведения внутрифирменных переговоров в компаниях с различной силой организационной культуры

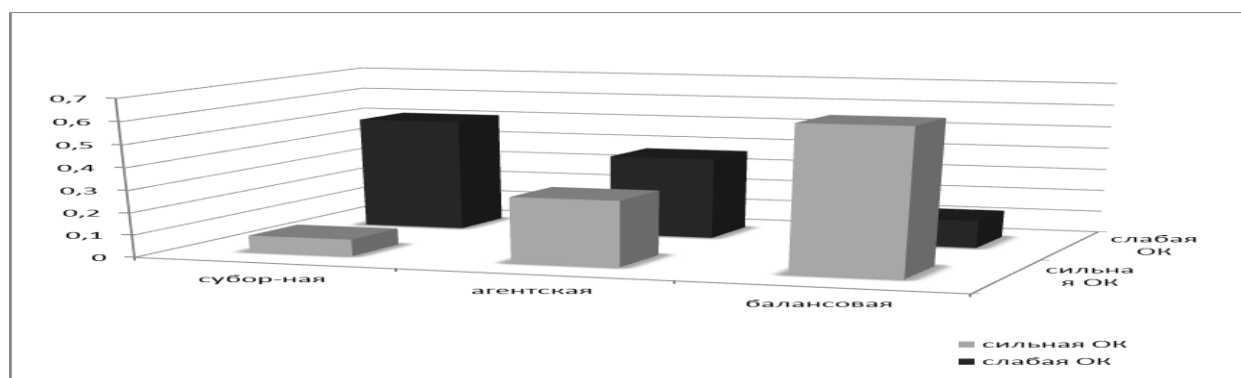


Рис. 2. Распределение по типам моделей ведения переговоров в организационных культурах разного типа (в долях)

Согласно полученным первичным данным, в сильных культурах получено следующее распределение по типам моделей ведения переговоров (рис.2.): субординационная (0,07); агентская (0,29); балансовая (0,64).

В организациях со слабой культурой наблюдается иное распределение по типам моделей: субординационная (0,51); агентская (0,37); балансовая (0,12).

В сильных культурах выявлена тенденция снижения доли субординационного типа взаимодействия, имитирующего договорные формы переговорной деятельности, и построенного на жесткой централизации и регламентации процесса принятия решений в рамках иерархической организационной структуры. Очевидно, что директивные модели внутрифирменных коммуникаций и жесткие формы контроля менее эффективны для решения задач коммерческой, предпринимательской деятельности и рыночной культуры.

Агентская модель ведения переговоров занимает промежуточное положение, встречаясь как в сильных (0,29), так и слабых культурах (0,37). Функциональная роль и эффективность этой модели неоднозначны. Агентская модель является наиболее неустойчивой и чувствительной к факторам организационного неблагополучия культуры, что косвенно подтверждает слабость

развития переговорной инфраструктуры компаний.

2. Рассмотрим структурно-динамические характеристики внутрифирменных переговоров в сильных/слабых культурах, полученные методом анкетирования персонала компаний данной выборки (Приложение Г).

1.Целеполагание. В слабых культурах распространена ориентация на краткосрочную перспективу и тактическую выгоду (81%). Наиболее частыми критериями обоснования предложений в переговорах выступают ценовая (46%) и затратная политика (32%), стремление поднять престиж подразделения (19%), стратегическое партнерство(3%). Обсуждаемые проблемы слабо структурированы (59%). Чаще всего сотрудники ссылаются на дефицит финансов (43%), времени (24%), личностных знаний и умений переговорщиков (15%), доступа к первым лицам (11%), профессиональных знаний (7%).

В сильных культурах выявлено следующее соотношение стратегических (57%) и тактических целей (43%). Наиболее частыми критериями обоснования предложений выступает ценовая (35%), затратная (15%) политики, ориентация на стратегическое партнерство (23%) и престиж подразделения (27%). Обсуждаемые проблемы четко структурированы (79%). Распределение дефицитных ресурсов имеет вид: 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 деловой активности: время, человеческий капитал, переговорная компетентность работника. Общая закономерность эталонного менеджмента развития организации за счет человеческих ресурсов сохраняется, однако, ведущая роль стратегического партнерства как фактора продуктивности переговоров имеет тенденцию к искажению. В переговорной практике отечественных региональных компаний это скорее декларативная норма, чем реальный принцип внутрифирменных отношений.

Также, целевые характеристики переговоров оказывают существенное 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. Они сочетаются с сильным уровнем субординационной и ресурсной зависимости подразделений (72%).

В сильных культурах встречаются как конфронтационные (33%), так и партнерские установки (67%). Партнерским установкам сопутствуют умеренная взаимозависимость (62%). Если стороны обладают приблизительно равной силой, возникает тенденция к постепенно усиливающейся конкуренции.

Следовательно, тип целеполагания и содержание установок переговорщиков транслируют основные организационные ценности и тип культуры предприятия. Ориентация на краткосрочные цели и конфронтационные установки отражают рыночную ориентацию культуры. Стратегическое планирование и партнерские установки привязаны к долгосрочным приоритетам и миссии компании.

Таким образом, повышение актуальности и релевантности совместных целей способствует сбалансированности интересов и ресурсов, расширяет зону субсидиарной ответственности персонала в целом.

2. Уровень функциональной и субординационной зависимости подразделений и переговорщиков. По мнению респондентов, в слабых культурах присутствует сильный уровень субординационной и ресурсной зависимости подразделений (72%), который сочетается с низкими оценками эффективности переговоров (67%).

В сильных культурах выявлена средняя взаимозависимость организационных структур (62%), которая сочетается со средней (25%) и высокой эффективностью переговоров (70%). Что еще раз подтверждает, что оптимальную результативность имеют балансовые модели взаимодействия, при которых организационные единицы автономны, но в то же время развивают формы взаимозависимости,

приносящие им выгоду. Данная закономерность эталонного менеджмента имеет тенденцию к сохранению.

Получена устойчивая сильная корреляция между уровнем автономности и показателями работы подразделений, чувствительных к результатам переговоров. Наиболее представлены следующие критерии успешности переговоров: степень решения проблемы, выполнение плановых обязательств, скорость принятия решения. А также, выполнение взятых на себя обязательств по истечении срока соглашений. Наименьшую частоту выбора получили такие показатели как: сохранение долговременного сотрудничества, конструктивная и доброжелательная атмосфера переговоров, справедливость достигнутого соглашения.

Анализ критериев дает основания полагать, что при оценке успешности внутрифирменных переговоров преобладают формальные и краткосрочные показатели, в ущерб чувству социально-психологической удовлетворенности оппонентов и справедливости достигнутого соглашения. Это повышает риски срыва достигнутых договоренностей и нежелание сотрудничать в дальнейшем.

3. Схема позиционирования интересов (зона совместных интересов). Согласно полученным результатам, имеется устойчивая связь масштабов зоны совместных интересов и сложным альянсом структурных характеристик переговоров. А именно, корреляционные связи с уровнем легитимности, схемой выдвижения требований, количеством альтернатив и типом договоренностей. Зоной ответственности, установками переговорщиков и степенью влияния организационных ценностей на эффективность переговоров.

В сильных культурах выявлена широкая зона интересов (65%), которая сочетается со средним уровнем автономности подразделений (60%), конкурентной и партнерской стратегией ведения переговоров. При этом активно используются тактики давления, кооперации и торга. Вероятно, что под формулировкой «принципиальные переговоры» чаще всего сотрудники отечественных компаний подразумевают сценарий «переговоров по жестким

принципам, не исключая осознание взаимной заинтересованности в компромиссном решении». «Переговоры по принципам» очевидно не схожи с гарвардским пониманием «принципиальных переговоров», что отражает прямую инверсию данной закономерности эталонного менеджмента в отечественной переговорной практике.

Таким образом, эмпирически доказано, что расширение зоны совместных интересов в ходе переговоров приводит к комплексному и положительному изменению их структуры и динамики. Сбалансированное соотношение разногласий и общих позиций повышает легитимность и взаимную ответственность переговорщиков, не исключая конфронтационные установки при распределении дефицитных ресурсов между подразделениями.

4. Тип решений. По данным корреляционного анализа, тип договоренности имеет устойчивые сильные корреляции с уровнем ресурсной обеспеченности, особенностями продуктивных/непродуктивных фаз, процедурным составом. Стратегиями ведения переговоров, установками переговорщиков и уровнем автономности подразделений.

В сильных культурах распространены принципиальные (41%), компромиссные (29%), ассиметричные (21%) и отложенные (9%) решения. И встречается следующее распределение по типам: стандартные, формальные решения (37%), рутинные (23%), директивные (35%), инновационные (5%). При этом в принятии решений оппоненты ориентируются на объективные, аналитические критерии (51%), субъективные (35%), нормативные критерии (14%).

В организациях со слабой культурой: ассиметричные (45%), компромиссные (31%), отложенные (20%), принципиальные (4%) решения. Соотношение сдвигается в сторону формальных, стандартных (36%), директивных (49%), рутинных решений (12%) и сокращения числа творческих, инновационных решений (3%). При этом в принятии решений оппоненты ориентируются на субъективные критерии (45%), объективные, аналитические (21%), нормативные

(19%), отсутствие критериев (15%).

Таким образом, инновационный потенциал коммерческих компаний малого бизнеса (на материале данной выборки) крайне низкий. В компаниях со слабой культурой асимметричные решения (45%) сочетаются с конфронтационными установками переговорщиков в конфликте подразделений, высоким уровнем автономии (20%) или сильной взаимозависимостью подразделений (72%). Ограниченным объемом полномочий, низкой эффективностью переговоров и большим количеством фаз, свернутых во времени (подготовительная фаза, составление повестки дня, обсуждение, преодоление тупиков и кризиса в принятии решения, контроля над соблюдением достигнутых соглашений). Взаимосвязь типа договоренности с балансом автономии/зависимости отделов подтверждают, что именно борьба за ресурсы является движущей силой организационных конфликтов и противоречий.

Связь динамики и типа принимаемого решения носит характер прямой линейной зависимости. Чем более эскалационный и неравномерный темп имеет динамика, тем чаще для разрешения организационных противоречий принимаются асимметричные и рутинные решения.

5. *Статус переговоров как институциональной нормы организационной культуры* можно косвенно оценить через уровень стандартизации переговоров и степень влияния организационных ценностей. В слабых культурах, по мнению респондентов, влияние организационных ценностей на эффективность внутренних переговоров незначительное.

В успешных организациях это влияние оценивается как положительное и существенное. В сильных культурах распространена тенденция к стандартизации внутрифирменных переговоров и проводятся корпоративные программы обучения персонала (разовые - 36%, систематическая внутренняя программа - 39%, заказные тренинги -25%). В слабых культурах указывается на отсутствие стандартизированного подхода к переговорам (59%) и программ обучения персонала (75%).

Следовательно, ведение переговоров относится к немногим функциям современных компаний, которые сопротивляются общей тенденции к стандартизации и рационализации бизнес-процессов. Заключение каждой сделки или разрешение организационного конфликта до сих пор рассматривается как отдельное событие, исход которого зависит от способностей и опыта конкретного переговорщика, расположения руководства и ситуативного везения. Получена сильная отрицательная корреляционная связь между наличием стандартизированного подхода и корпоративными программами обучения сотрудников навыкам ведения переговоров.

В слабых культурах во внутрифирменных переговорах распространены жесткие, директивные формы контроля (55%), контроль по отклонениям (отложенный) (37%), текущий, рефлексивный контроль (8%). В сильных культурах явно преобладают формы текущего, рефлексивного контроля (85%).

Таким образом, комплексная связь «культура - стандартизированный подход - эффективность переговоров», на наш взгляд, тоже закономерна. Уровень стандартизации переговоров отражает меру упорядоченности и эффективности самих рабочих процессов. Отсутствие культурной нормы опираться на продуктивные внутрифирменные переговоры в ходе совместной работы, означает, как правило, слабость технологического, организационного и управленческого компонента этой деятельности. Является показателем недостаточной профессиональной компетентности работников для выполнения производственной задачи данного уровня сложности и кооперации. Чем меньше структурированы и регламентированы нормы деловых отношений, тем выше нерелевантность организационных структур и целей в данной организации.

3. Рассмотрим поэлементный профиль субординационной, агентской и балансовой модели в сильных/слабых культурах

Согласно субъективным представлениям испытуемых, можно выделить ряд «профильных» элементов для каждого типа моделей ведения внутрифирменных переговоров (рис.3, рис. 4., Приложение Г).

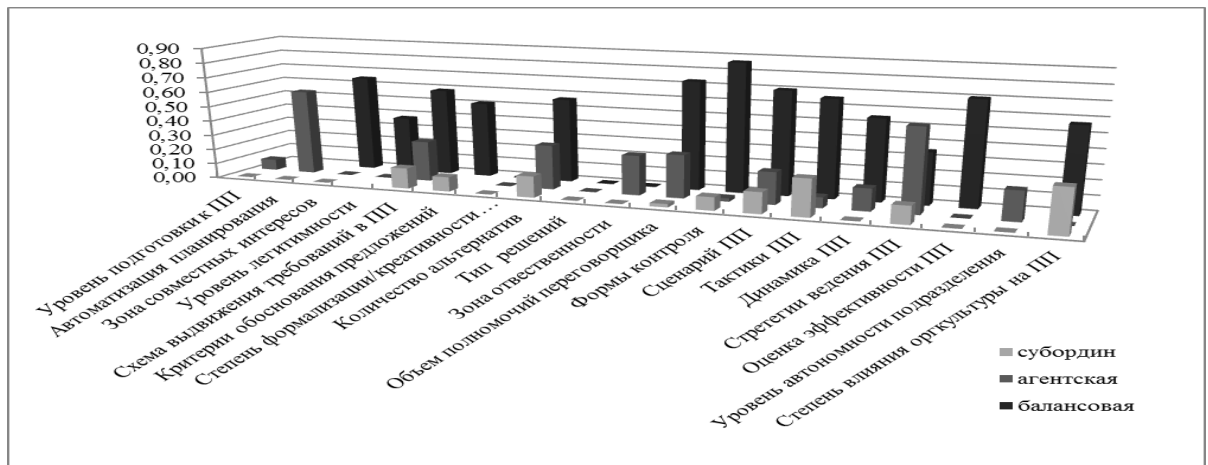


Рис. 3. Поэлементный профиль моделей ведения переговоров в слабой организационной культуре (средние значения, в долях).

В слабых культурах для субординационной модели переговоров характерны следующие характеристики: тактические цели (0,81), узкая зона интересов (0,88), жесткий директивный контроль всех аспектов переговоров (0,55), конфронтационные установки (0,89), острый дефицит полномочий (0,44). Ультимативная стратегия (0,35) и «жесткий» сценарий переговоров (0,64) затяжной темп (0,54), директивный тип решений (0,49), низкая эффективность (0,67) 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), существенное влияние организационных ценностей на эффективность переговоров (0,53). Наиболее чувствительными элементами агентской модели являются: 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), манипуляции (0,24), конкурентная (0,28) и имитационная стратегия переговоров (0,30), отложенный, несвоевременный контроль (0,37).

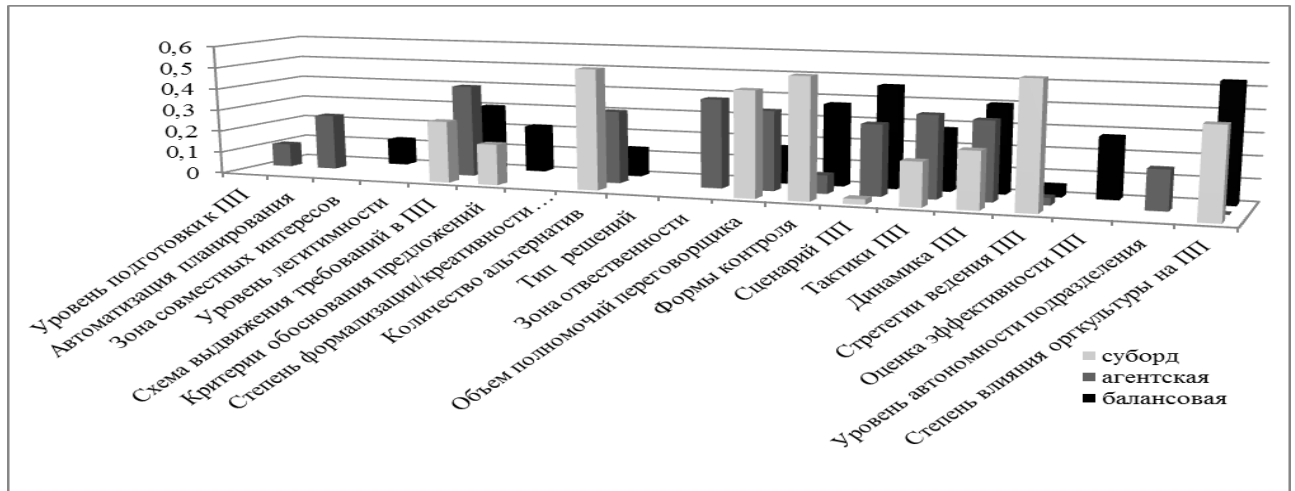


Рис.4. Поэлементный профиль моделей ведения переговоров в сильной организационной культуре (средние значения, в долях).

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), существенное влияние организационных ценностей на эффективность переговоров (0,57).

Характерными элементами агентской модели в сильной культуре являются: 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). Для субординационной модели не получено ярко выраженных элементов,

формирующих профиль, поскольку она не является типичной для сильной культуры.

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

4. Исследование параметрических характеристик структуры внутрифирменных переговоров. По данным анализа можно выделить ряд параметрических характеристик переговорного процесса, которые имеют наибольшее количество внутренних корреляционных связей с другими элементами структуры переговоров. Параметрические характеристики отражают уровень функциональной нагрузки данного элемента. Кроме того, вопросы, которые получили наибольшее количество внутренних связей, являются вопросами - индикаторами, наиболее чувствительными к типу модели ведения переговоров в организации (рис.5).

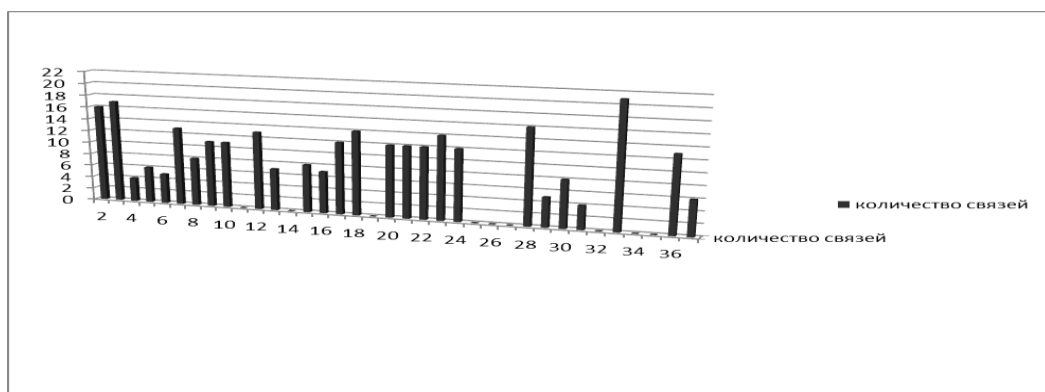


Рис. 5. Параметрические элементы переговорного процесса (в усл. ед.)

Выделены 5 наиболее выраженных параметрических показателей (расположены в порядке убывания признака, имеющие наибольшее количество связей): влияние организационных ценностей (21), модель ведения переговоров (16), уровень подготовки к переговорам (17), стратегия ведения переговоров (16), объем полномочий (14).

По мнению автора, данные характеристики имеют комплексную природу и в большей степени отражают технический и поведенческий аспект переговоров. А именно, обеспечивают реализацию стратегических целей и установок переговорщиков в контексте организационной среды. Анализ содержания внутренних корреляций позволяет описать следующие особенности протекания внутрифирменных переговоров.

1. Модель ведения переговоров имеет устойчивую взаимосвязь с рядом структурных характеристик внутрифирменных переговоров. А именно, уровнем подготовки и структурированности проблемы, количеством альтернатив, объемом полномочий. Уровнем ресурсной обеспеченности переговоров, фазовым составом, тактиками и критериями успешности переговоров, влиянием организационных ценностей на эффективность переговоров. А также альянс сильных, единичных связей с такими элементами как: тип решений, сценарий переговоров, уровень автономности. Установки переговорщиков, процедурной состав и корпоративные программы обучения.

Эмпирически подтверждено, что выбор модели существенным образом отражается на динамике переговорного процесса (выявлена устойчивая взаимосвязь с продуктивными/непродуктивными фазами). При субординационной модели чаще всего сворачиваются во времени такие фазы как: подготовительная, сужение разногласий и поиск общих интересов, разработка альтернатив, стадия обсуждения. Т.е., формализация и авторитарный подход к решению организационных противоречий наносит прямой ущерб содержательный аспектам деловых коммуникаций. Бесконфликтность принятия решения, тактики давления и конфронтации устойчиво сочетаются со слабой структурированностью

предмета переговоров, безальтернативным видением проблемы и стандартными, безынициативными решениями

При агентской модели ведения переговоров самыми непродуктивными являются финальные фазы переговоров: заключения соглашения и контроля его соблюдения. Часто сворачиваются во времени подготовительная фаза, сужение разногласий и поиск общих интересов. Конструктивными являются фазы разработки и согласования повестки дня, разработки альтернатив и обсуждения. Однако активное обсуждение и поливариантный подход к проблеме не снижают рисков срыва договоренности. Поскольку, наиболее слабыми местами представительской модели переговоров является ограничение объема полномочий и доступа к первым лицам, принимающим окончательное решение.

При балансовой модели часто сворачиваются во времени подготовительная фаза, преодоление кризисов и тупиков в принятии решений, контроль соблюдения достигнутых соглашений. Что отражает общие проблемы переговорной практики российских компаний: низкую конфликтную компетентность работников, слабую нормативную базу, высокие риски предпринимательства, не сформировавшийся институт медиации и нестабильность экономики, в целом.

Выделенные признаки являются наиболее диагностичными для определения модели поведения переговорщиков внутри организации. А также выступают как факторы повышения продуктивности переговоров. Так, повышение уровня подготовки и содержательного анализа проблемы, альтернативный подход и критериальная оценка успешности переговоров повышают коллегиальность и эффективность договорных процедур в трудовом коллективе. С расширением объема полномочий и репертуара тактик торга и кооперации модель взаимодействия оппонентов становится более открытой, позиционной и сбалансированной по ресурсам.

3. Уroveň подготовки к переговорам. Уroveň подготовки имеет сильные связи рядом структурных элементов внутрифирменных переговоров. А именно, уровнем структурированности проблемы, схемой выдвижения требований, количеством

альтернатив, зоной ответственности. Стратегиями поведения в конфликте, составом продуктивных фаз, уровнем автономности подразделений. А также, имеет положительные корреляции со степенью влияния организационных ценностей и наличием корпоративных программ обучения персонала, использованием инструментов планирования и автоматизированных программ в планировании.

Отсутствие процедуры согласования повестки дня 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 ($r=-0,813$), отложенным решениям ($r=-0,904$, $p \leq 0,01$) и асимметричному типу договоренностей ($r=0,92$).

Следовательно, этап подготовки несет на себе очень важную функциональную нагрузку, поскольку, отражается на сложном комплексе характеристик переговоров. Так, при повышении уровня подготовки с использованием инструментов планирования и автоматизированного учета, корпоративного обучения закономерно расширяется уровень структурированности проблемы. Имеет место тенденция роста количества обсуждаемых альтернатив, повышается зона ответственности и эффективность переговоров.

В ходе опроса подтвердился факт, что подготовительная фаза является одной из самых слабых на любом организационном уровне переговоров. Очень часто внутрифирменные коммуникации носят ситуативный и беспредметный характер, лавинообразно увеличиваясь в случаях плановых отклонений, производственных сбоев и рыночных колебаний. В сильных культурах уровень подготовки оценивается как средний (52%), высокий (25%). При высоком уровне подготовки используется сбалансированная схема выдвижения требований (59%), ограниченный набор альтернатив (2-3), четкая зона ответственности в рамках

должностных полномочий, средний уровень автономности/зависимости подразделений.

В слабых культурах констатируется низкий уровень подготовки (65%), который сочетается со слабой структурированностью проблем (59%), большим количеством разногласий и узкими корпоративными интересами каждого подразделения (88%), эскалационной схемой выдвижения предложений (42%). Что сопутствует устойчивой тенденции к предпочтению «жесткого» сценария ведения переговоров, оппозиционным установкам между подразделениями, отложенным решениям и асимметричному типу договоренностей. Отсутствие повестки дня сочетается с доминированием бюрократических (37%) и контрольных и отчетных процедур (28 %). Высокий процент «миротворческих» процедур (13%) косвенным образом подтверждает предположение о напряженной психологической атмосфере межличностного общения оппонентов.

3. Объем полномочий. По данным анкетирования в слабых культурах распространена «плавающая» (ответственные назначаются по ситуации) (40%) и размытая (нет четких должностных инструкций) зона ответственности (35%). Выражен острый дефицит должностных полномочий (44%) и ограниченный доступ к деловой информации (66%). В сильных культурах – четкая зона ответственности (60%), полный объем полномочий (72%), полный доступ к деловой информации (64%).

Размытая, «плавающая» зона ответственности сочетается с конфронтационными установками переговорщиков («Необходимо добиться преимуществ нашего отдела»). Острый дефицит или ограниченный объем полномочий сочетается со сценариями жестких переговоров или позиционных торгов. Ограничение должностных прав имеет связь с использованием конкурентной, неопределенной и имитационной стратегий ведения переговоров (в единичных случаях встречается ультимативная стратегия).

Низкая персональная ответственность сопутствует применению закрытых, конформных стратегий поведения в конфликте: приспособление, уход от

конфликта, компромисс. Полный объем полномочий сочетается со средним уровнем взаимозависимости подразделений. Напротив, слишком высокая автономность подразделений коррелирует с ограниченным объемом полномочий. Мера субсидиарной и персональной ответственности закрепляется как важная норма организационной культуры, отражая распределение власти и ресурсов в компании. Объем полномочий в отношениях воспроизводит баланс напряжения между личной и коллективной выгодой. Фиксирует меру контроля и прав изменять этот баланс в свою пользу.

4. Стратегия ведения переговоров. Наблюдаются устойчивые связи стратегии ведения переговоров с установками переговорщиков в конфликте подразделений. Оценкой эффективности переговоров, уровнем автономности отделов и показателями успешности переговоров. А также, повторяющиеся связи данного признака с наличием в организации стандартизированного подхода к переговорам. Следовательно, существует объективная связь предпочитаемой стратегии с уровнем функциональной зависимости/автономности подразделений.

Согласно данным респондентов, в организациях со слабой культурой получено следующее распределение стратегий: ультимативная (35%), конкурентная (25%), имитационная (30%) неопределенная (7%), партнёрская (3%) стратегии, которые сочетаются с жесткой взаимозависимостью или предельной автономизацией отделов. Предпочтение ультимативной, неопределенной стратегии комбинируется с низкими оценками эффективности переговоров. 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 распространены: конкурентная (42%), партнерская стратегия (25%), имитационная (28%), неопределенная (5%) стратегии, при этом уровень взаимной зависимости оценивается как умеренный. Выбор конкурентной, партнерской стратегии ведения переговоров сочетается с высокими/средними оценками эффективности взаимодействия.

Имитационная стратегия имеет достаточно высокие оценки распространения в любом типе культур. Но, респонденты отмечают, что деловая репутация переговорщика в группе со временем снижается. 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%).

Для слабых культур характерна следующая специфика переговоров: сценарий жестких переговоров (64%), позиционный торг (32%), сценарий принципиальных переговоров (4%). В сильных культурах: сценарий принципиальных переговоров (69%), позиционного торга (22%), жестких переговоров (9%). Что, в целом, подтверждает общую тенденцию к предпочтению «силовых сценариев» в национальной культуре делового общения.

В слабых культурах выявлено следующее распределение стратегий поведения в конфликте: приспособление (35%), конкуренция (28%), компромисс (20%), уход (13%), сотрудничество (4%). В сильных культурах: компромисс (28%), уход (26%), приспособление (25%), конкуренция (13%), сотрудничество (8%).

5. Влияние организационных ценностей. В сильных культурах сотрудники оценивают влияние организационных ценностей на эффективность переговоров как существенное и положительное (57%). В слабых культурах оценки биполярны: существенное влияние (37%), отсутствие влияния (33%), незначительное влияние (30%), т.е. в целом, выражена тенденция нивелировать влияние культуры на эффективность переговоров (63%).

Таким образом, можно констатировать, что на уровне внутрифирменных переговоров подтвердились такие тенденции национального стиля переговоров как: ориентация на тактический горизонт целеполагания в ущерб стратегическому партнерству, слабый уровень подготовки к переговорам, предпочтение жесткого «силового» сценария, доминирование конфронтационных установок, безальтернативный подход к обсуждению проблемы. Непродуктивная динамика,

эскалационная схема выдвижения требований, избегание компромиссных решений (компромисс как проявление слабости), распространенная практика нарушения договоренностей.

Также, можно выделить специфику внутрифирменных переговоров в российских коммерческих компаниях, в которой отражается процесс трансформации зарубежных организационных закономерностей. Ведущая роль стратегического планирования и партнерства как фактора продуктивности переговоров имеет тенденцию к искажению. В переговорной практике наших компаний это скорее декларативная норма, чем реальный принцип внутрифирменных отношений. Роль сильной организационной культуры как внутреннего ресурса развития фирмы и повышения эффективности переговоров явно недооценивается.

Под формулировкой «принципиальные переговоры» чаще всего сотрудники подразумевают сценарий «переговоров по жестким принципам, не исключающим осознание взаимной заинтересованности в выгодном решении». Подобные «переговоры по принципам» очевидно не схожи с гарвардским пониманием «принципиальных переговоров». Наименьшую частоту выбора получили такие показатели успешности переговоров как: сохранение долговременного сотрудничества, конструктивная и доброжелательная атмосфера переговоров, справедливость достигнутого соглашения. Т.е., при оценке эффективности внутрифирменных переговоров преобладают формальные и краткосрочные показатели, в ущерб чувству социально-психологической удовлетворенности оппонентов и справедливости достигнутого соглашения. Это повышает риски срыва достигнутых договоренностей и нежелание сотрудничать в дальнейшем, что отражает прямую инверсию данной организационной закономерности эталонного менеджмента в отечественной переговорной практике.

Широкое распространение агентской модели переговоров (узкая зона интересов, ограниченный объем полномочий и доступ к первым лицам,

информации) отражают тенденцию к делегированию принятия решений на вышестоящие уровни. Выражена склонность к избеганию персональной и субсидиарной ответственности (характерны для бюрократического типа культуры и централизованной, командной экономики), гипертрофии личных форм общения с руководством (аффилированные лица, связи, протекции).

Эта особенность противоречит общему принципу и практике эталонного менеджмента к усилению децентрализации и самоуправления по типу инверсии. Доминирующей стратегией поведения в конфликте в компаниях является приспособление, что отражает низкий уровень конфликтной компетентности и повышенную норму конформности персонала. По данным кросс - культурного исследования Винарчик Е.А., сотрудники зарубежных компаний предпочитают компромисс [26,27,28].

Характерной структурной особенностью внутрифирменных переговоров является крайне низкий процент инновационных решений (3-5%). Т.е. имеет место изменение эталонной закономерности о конкурентном преимуществе инновационной стратегии развития компаний по типу редукции. В условиях финансовой неустойчивости и инвестиционной непривлекательности проектов малого бизнеса отечественные предприятия явно предпочитают снижать инновационную активность.

5. Исследование взаимосвязи структурно-динамических характеристик внутрифирменных переговоров с особенностями организационной культуры (на материале сильных и слабых культур)

В работе сделано предположение, что структурно-динамические характеристики внутрифирменных переговоров являются чувствительными (имеют устойчивую взаимосвязь) к особенностям организационной культуры. На данном этапе исследования выявляются сложившиеся субъективные представления работников о специфике переговорной практики в компаниях с разной силой культуры. Ниже представлен поэлементный, развернутый анализ полученных корреляционных связей структуры внутрифирменных переговоров с локальными факторами культуры (Приложение Е).

Так, тип моделей ведения переговоров взаимосвязан с горизонтом планирования и спецификой целеполагания в компании. Субординационная модель взаимодействия оппонентов сочетается с неустойчивостью целей и закрытостью информационно-делового обмена. Неустойчивость целей предполагает ориентацию на тактический горизонт планирования, краткосрочную выгоду и приоритет текучки над стратегическими целями организации. Это приводит к тому, что в переговорах обсуждаются неактуальные, нерелевантные и нечеткие цели и задачи. Сложившемуся субординационному типу переговоров сопутствует развитие такой организационной патологии как закрытость обсуждения проблем, проявляющейся в низкой коллегиальности целеформирования, диспаритете прямой и обратной связи, низком уровне информированности подчиненных и высокой формализованности функциональных взаимодействий. Данная модель переговоров сочетается 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 целеполагания в культуре для нее не выявлено. Таким образом, анализ особенностей взаимосвязи типа целеполагания с

организационным контекстом не выявил устойчивых, сильных корреляций тактического целеполагания в переговорах с факторами организационной культуры. Это очень существенный эмпирический факт, который раскрывает роль культуры в переговорах. При высокой загруженности трудового коллектива текущими, краткосрочными целями, культура (на субъективном уровне), как правило, не рассматривается как ресурс развития и повышения производительности организации. Ориентация на стратегические цели, напротив, имеет связь с такими факторами благополучия культуры как: регулярность обсуждения актуальных проблем коллектива с руководством, высокий уровень самоконтроля работника и самоуправления подразделений. При этом ориентация на стратегическое планирование, даже в успешных компаниях данной выборки, сочетается с низкой востребованностью инноваций. Т.е. неготовностью персонала частных коммерческих компаний к радикальным реформам и реорганизациям, направленным на инновационное рыночное развитие.

Позиционные установки оппонентов (на сотрудничество) коррелируют с высокой релевантностью координации характеру задач. Имеют связь с позитивным воздействием руководства на координацию работ (отсутствие противоречивых приказов). Примечательно, что при этом снижается внимание и контроль со стороны среднего менеджмента, т.е. система делового взаимодействия оптимизируется за счет повышения уровня самоуправления и самоорганизации. Неблагоприятным фактором культуры в данном контексте является нецелесообразное усиление директивного контроля, которое проявляется как необоснованное повышение требовательности руководства к себе и подчиненным.

Конфронтационные установки переговорщиков сочетаются с низкой социально-психологической экологичностью процедур принятия решений. Высокому уровню внутренней конкуренции сопутствуют такие организационные патологии как: завышенная требовательность руководства к себе и подчиненным, низкий контроль исполнения приказов, высокая текучка кадров. Хорошее знание истории подразделения выполняет в данном случае дестабилизирующую роль во

внутрифирменных переговорах, поскольку консервирует конфронтационные установки сторон как групповую норму в субкультурах конфликтующих подразделений. Таким образом, субординационная модель ведения переговоров устойчиво сочетается с негативной симптоматикой слабой культуры.

Содержательный аспект переговоров, а именно, уровень структурированности проблемы и анализ альтернатив, также имеет сложную сеть устойчивых связей с особенностями культуры. Так, четкая структура проблемы сочетается с низким демократизмом целеполагания, высокой релевантностью оргструктуры выполняемым задачам, высокой степенью регламентации взаимодействий, строгим соответствием выполняемой работы должностным обязанностям. Также, обнаружены негативные тенденции: невнимание начальника подразделения к работнику и необъективность рассмотрения вины за ошибки. Тенденция к персонификации объектов критики в виде «козлов отпущения», отсутствие стимулирования по сокращению издержек производства. Очевидно, что нечеткость в распределении обязанностей между членами коллектива и избегание персональной ответственности при решении сложных задач значительно сужает проблемное поле переговоров. Интересен тот противоречивый факт, что четкая структура проблемы сопутствует невысокой фактической востребованности инноваций, низкому инновационному потенциалу коммерческих региональных компаний.

Слабый уровень структуризации проблемы является самым распространенным в переговорной практике (компаний данной выборки) и очень чувствителен к влиянию организационного контекста. Аморфная структура проблемного поля сочетается с рядом негативных факторов культуры: практикой замачивания неудач, персонификацией критики. Присутствием внеслужебных каналов информации (в виде сплетен и доноительства), неблагоприятными организационными условиями динамического развития. Внешняя бесконфликтность принятия решения, тактики давления и конфронтации устойчиво сочетаются со слабой структурой предмета переговоров,

безальтернативным видением проблемы и стандартными, безынициативными решениями. Очевидно, что формализация и авторитарный подход к решению организационных противоречий наносят прямой ущерб содержательным аспектам деловых коммуникаций.

Многовариантный подход к проблеме сочетается с высоким уровнем релевантности оргструктуры, ориентацией на стратегический горизонт планирования. Т.е., чем выше синергия и оптимальность организационной системы делового взаимодействия, тем выше ценность разностороннего видения проблемы. В большинстве компаний чаще всего проводятся внутренние переговоры с обсуждением 2-3 альтернатив. Однако такой вариант их ведения получил минимальное количество связей с факторами культуры. Очень показательно, что сужение числа альтернатив резко уменьшает количество связей с ее особенностями. Безальтернативные переговоры вообще не чувствительны к организационному контексту. Примечательно, что поливариантный подход может иметь негативный характер. И возникать вследствие развития таких организационных патологий как избыточная интенсивность труда, чрезмерный объем служебной информации, преобладание пустых деклараций в работе. Тогда конструктивное обсуждение альтернатив вырождается в пустые, избыточные и неэффективные диспуты и акции протеста работников в формате внутренних переговоров.

В заключении, можно предположить, что в условиях текущей коммерческой деятельности, направленной на снижение затрат и повышение прибыльности, слишком развернутый аналитический этап не эффективен и трудоемок. В организационной культуре закрепляется норма на достижение наибольшей краткосрочной выгоды, скорости принятия решения и выполнении плановых показателей. Сокращение аналитической фазы разработки и оценки альтернатив негативно сказывается на качестве и инновационном потенциале принимаемых решений.

Высокая легитимность переговоров проявляется при таких признаках

сильной культуры как: регулярность обсуждения актуальных проблем коллектива с руководством, четкость в распределении функциональных обязанностей в коллективе. Предпочтение личных форм общения и равномерное распределение издержек между работниками и руководителями вследствие деловых ошибок и просчетов, отсутствие внеслужебных каналов информации. Следовательно, высокая релевантность организационной структуры, высокая демократичность и коллегиальность процедуры нормализации конфликта способствуют балансу сил и прав в переговорах, формируя субсидиарную ответственность трудового коллектива.

Низкая легитимность переговоров сочетается с такими организационными патологиями как: повышенный субъективизм в оценке труда подчиненных и избыточная интенсивность труда. Низкая актуальность целей и востребованность заданий, персонификация объектов критики в виде «козлов отпущения». Отрицательными факторами, ущемляющими законность прав и интересов переговорщиков, является практика минимальных усилий и замалчивания неудач. А также привлечение к работам, несоответствующим специальности, распространение внеслужебных каналов информации. Наличие «скрытого проекта» у каждого участника неизбежно усиливает конфронтацию межфункциональных взаимодействий, ослабляя организационную структуру и эффективность компании, в целом.

Согласно полученным данным, объем доступа к информации в переговорах также имеет устойчивые связи с содержанием и силой культуры. Полный доступ к информации коррелирует с высокой релевантностью организационной структуры и соответствием работ должностным обязанностям. Готовностью руководства нести ответственность за свои неконструктивные решения и объективностью оценки усилий работников. Ограниченный доступ к информации сочетается с неблагоприятными особенностями слабой культуры: низкой связью целей и действий коллектива, несогласованностью действий между работниками. Недемократичным стилем руководства, слабой коллегиальностью обсуждения

рабочих заданий, низкой социально-психологической экологичностью процедуры принятия решений. В большинстве обследуемых организаций, сотрудники воспринимают информационный дисбаланс как оправданную и должную норму внутренних коммуникаций (например, право на коммерческую тайну, право акционеров контролировать финансовую и административную политику компании). Доступ к информации дифференцируется должностным статусом и профессиональным допуском работников. Запрет на доступ к информации в переговорах встречается в компаниях с устоявшейся практикой замалчивания неудач, необъективностью оценки работы кадров и неконструктивной служебной критикой. Ограничение доступа к первым лицам, принимающим решения, приводит к мощному развитию внеслужебных каналов распространения информации. Это усиливает противостояние оппозиционных субкультур, снижает общую продуктивность межфункциональных коммуникаций. Следовательно, открытость информационно-делового обмена является мощной базой создания переговорной инфраструктуры в организации.

Тип ресурсной политики, используемый в переговорах, также имеет устойчивую комплексную взаимосвязь с особенностями культуры. Наибольшее количество корреляций получили затратная и ценовая политика, в основе которых лежат исключительно экономические выгоды, ориентированные на тактический горизонт планирования.

Применение затратной политики для обоснования позиций в переговорах сочетается с такими факторами сильной культуры как: предпочтение личных форм общения руководителя с подчиненными, диспаритет циркулирования деловой информации. Внимание начальника подразделения к работнику, объективность рассмотрения вины за допущенные ошибки и востребованность инноваций. Т.е. открытыми и конструктивными формами субординационных коммуникаций, при которых работники разделяют с руководством заинтересованность в успешном развитии компании.

Положительными факторами культуры, сочетающимися с применением

ценовой политики в обосновании своих предложений, являются: приоритетность планов над текучкой, высокая обеспеченность планов ресурсами для их выполнения, развивающий потенциал планов в отношении коллектива и их работников, релевантность координации характеру задач и высокий уровень синергии оргструктуры. Отрицательными факторами культуры, которые сопутствуют предпочтению ценовой политики в переговорах, являются: повышенный уровень конфликтности в коллективе, невнимание к сотрудникам среднего менеджмента, завышенный уровень рестрикционизма и низкая лояльность персонала.

Ориентация на миротворческую политику и рейтинговый фактор не получили значимых связей. Очевидно, что высокая социальная соревновательность, трудовой энтузиазм и дух коллективизма остались в социалистическом прошлом, на лицо общая девальвация трудовых ценностей и прагматическая мотивация работников. Однако, внимание администрации только к финансовым показателям заставляет работников концентрироваться прежде всего на затратах и использовать сценарий жестких позиционных торгов, в ущерб альтернативным выгодам стратегического партнерства. Отход от традиционных финансовых критериев успешности внутрифирменных переговоров способствует повышению результативности деятельности компании в целом. Репертуар критериев может быть расширен такими социально-психологическими показателями как продолжительность сотрудничества с клиентом, количество инноваций и лояльность персонала. Благоприятный социально-психологический климат, развитие персонала и сильная культура организации.

Низкая финансовая обеспеченность проектов, обсуждаемых в переговорах, имеет связь с такими негативными факторами культуры как: не демократичный стиль руководства, низкая экологичность процедуры принятия решений и высокий уровень конфликтности коллектива. При этом, наблюдаются такие выраженные организационные патологии как влияние избытка управленцев на организованность, завышенный уровень рестрикционизма и слабый

инновационный потенциал кадров. В данном случае, знание истории подразделений имеет свои отрицательные эффекты, закрепляя в сознании переговорщиков негативные стереотипы и историю межфункционального конфликта.

Дефицит временных ресурсов наиболее остро ощущается работниками в культурах, имеющих следующие черты: низкая стратегичность и актуальность целей и задач, неблагополучные организационные условия динамического развития, асимметричное распределение издержек между работниками и руководством вследствие деловых ошибок и просчетов. Слабый тайм-менеджмент коррелирует с такими организационными патологиями как краткосрочный тип целеполагания, практика минимальный усилий, высокий уровень конфликтности коллектива, деструктивные формы персональной критики и наличие внеслужебных каналов информации (сплетни, слухи).

Таким образом, как показала диагностика, тип дефицитных ресурсов кроме экономического смысла имеет свои социально-психологические аспекты. Поскольку, косвенным образом формирует организационные ценности и принципы хозяйствования. Ключевые типы ограниченных ресурсов закрепляются в сознании работников как ценности и активы, ради которых ведется внутренняя конкуренция. Внутрифирменные переговоры, по сути, являются коллективным планом распределения этих ресурсов в рамках совместно решаемой задачи. В этом ключе, сам переговорный процесс выполняет функцию диагностического инструмента и процедуры анализа ресурсного конфликта, уровня ресурсной обеспеченности проекта и устойчивости рыночной деятельности компании.

Уровень автономности/взаимозависимости подразделений является ключевой характеристикой переговоров. Высокая степень автономности подразделения сочетается с такими негативными признаками организационной культуры как: завышенная требовательность руководства к себе и подчиненным, высокий уровень конфликтности коллектива, привлечение к выполнению работ, несоответствующих специальности. Т.е., тенденция к функциональной

обособленности подразделения повышает уровень конфликтности в организации в целом. Средняя степень автономии сочетается с высокой стратегичностью целей и когерентностью личных планов с задачами коллектива. Следовательно, ключевую роль в диагностике уровня взаимозависимости подразделений в конфликте выполняют особенности целеполагания в компании. Чем лучше сбалансирована ресурсная взаимозависимость организационных структур, тем в большей степени они склонны к переговорам как форме стратегического партнерства. Чем выше корпоративное единство, тем меньше опасность системного организационного конфликта и эскалации силовой борьбы. Внимание оппонентов концентрируется на улучшении координации целей, продуктивности бизнес-процессов и внутренних коммуникаций, развитии человеческого потенциала.

Эмпирически подтверждено, что инструментальный, поведенческий уровень (сценарий ведения переговоров, стратегии, тактики, процедурный состав, схема выдвижения требований) переговоров имеет немногочисленный, но устойчивый альянс взаимосвязей с особенностями культуры.

Так, позиционный торг сочетается с неудовлетворительным уровнем координации в компании. Принципиальные переговоры наименее распространённый в переговорной практике компаний сценарий, имеющий корреляции с такими факторами организационного благополучия как высокая согласованность действий между работниками, добросовестное отношение к труду и адекватная требовательность руководства к себе и подчиненным. Предпочтение «жестких», силовых сценариев чувствительно к влиянию конфликтных гендерных установок. Следовательно, сценарий проведения переговоров является локальным отражением уровня согласованности функциональных взаимодействия и общей трудовой мотивации в культуре конкретного предприятия. Вид сценария транслирует основные корпоративные ценности и тип культуры предприятия. Силовые переговоры и торги отражают рыночную ориентацию культуры. Партнерский сценарий привязан к

долгосрочным приоритетам и миссии компании.

Согласно данным респондентов, в организациях со слабой культурой чаще всего используются конкурентная, неопределенная, имитационная стратегии ведения переговоров. Наибольшее количество корреляций с особенностями культуры получила конкурентная стратегия взаимодействия. Что адекватно отражает рыночную ориентацию культуры, для которой характерны жесткая ориентация на конкурентоспособность, высокие достижения и лидерство. Применение конкурентной стратегии имеет глубокие и устойчивые связи со всеми аспектами культуры: целеполаганием, мотивацией, особенностями информационно-делового обмена, контроля и организационными патологиями. Это микромодель культуры, которая в свернутом виде содержит ключевые принципы хозяйствования, базовые организационные противоречия и культурные ценности, принятые в конкретной компании.

Использование ультимативной стратегии сочетается с такими признаками культуры как низкая устойчивость целей, не востребованность заданий. Но, при этом высокой потребностью работников в координации совместных усилий, стремлении к самореализации и выполнению более сложной и ответственной работы. Следовательно, настрой на повышенную индивидуальную эффективность может сочетаться с деструктивным стилем ведения переговоров. Что, очевидно, отражает индивидуальную склонность отдельных переговорщиков к агрессивным, высоко рискованным видам деятельности. Соответственно, такая стратегия может считаться переговорной условно, поскольку, исключает оптимизацию взаимодействия и взаимовыгодные уступки. Неопределенная, имитационная стратегии не набрали статистически достоверного массива первичных данных. Предпочтение партнерской стратегии имеет устойчивые связи со следующими факторами сильной культуры: высокая релевантность организационной структуры и когерентность личных планов с задачами коллектива. Соответствие работы должностным обязанностям, регулярность обсуждения актуальных проблем с руководством. Напротив, развитие таких

негативных факторов как жесткие формы контроля в сочетании с несправедливостью материального вознаграждения, привлечение к работам несоответствующим специальности резко снижают вероятность переговоров на основе стратегического партнерства. Отсутствие стимулирования сокращения издержек, не востребованность инноваций и неконструктивная критика также являются отрицательными симптомами, тормозящими формирование балансовой модели переговоров.

Анализ субъективных предпочтений стратегий поведения в конфликте, сделанный работниками, показал, что наибольшее количество связей с факторами культуры имеют стратегии сотрудничества, компромисса и приспособления. Примечательно, что конкуренция и уход от конфликта не получили развернутых корреляций, несмотря на широкое распространение в организационном поведении на практике. Очевидно, что острая внутренняя конкуренция между сотрудниками является нецелесообразной и рискованной. Она значительно осложняет рабочие и межличностные отношения в относительно замкнутом трудовом коллективе. Вероятно, данные стратегии реализуют ситуативный подход к переговорам, опирающийся на личные качества самих переговорщиков (склонность к агрессии, уровень тревожности, стрессоустойчивости и т.п.).

Стратегия приспособления имеет связь с низкой релевантностью организационной структуры, непродуманностью поставленных задач, отрицательным влиянием избытка управленцев на координацию. Высокое стремление к самореализации и выполнению более сложной, ответственной работы сочетается с не релевантностью служебной критики и натянутостью отношений между членами коллектива, что приводит к развитию повышенного уровня конформизма группового поведения в конфликтах.

Стратегия компромисса устойчиво сочетается с единственной особенностью мотивации в культуре: низкой лояльностью персонала. В данном случае, объективно недостаточно первичных данных для заключения достоверных выводов.

Предпочтение стратегии сотрудничества в конфликтах сочетается с такими факторами культуры как: внимание к подчиненным со стороны руководства, знание истории подразделения (компании), умеренный уровень требовательности к себе и подчиненным. А также, комплексом отрицательных связей (снижают вероятность реализации стратегии сотрудничества в переговорах): засилье текучки, низкий авторитет руководства и попустительский контроль. Нерелевантность координации характеру задач, повышенный уровень конфликтности в коллективе, низкая социально-психологическая экологичность процедуры принятия решения, слабый инновационный потенциал работников. Очевидно, что улучшение этих процессов в культуре будет способствовать ориентации на партнерские установки и конструктивное решение организационных противоречий. На материале данной выборки можно сделать вывод, что сотрудничество является скорее декларативной нормой, чем признанным и устойчивым паттерном организационного поведения в современных частных компаниях. Очевидно, что каждое подразделение формирует специфичную субкультуру, которая оказывает большое давление на выбор предпочитаемой реакции на конфликт.

Получен развернутый комплекс устойчивых связей предпочитаемого тактического репертуара внутрифирменных переговоров с особенностями культуры компании. Тактики давления и конфронтации имеют стабильную связь с такой выраженной организационной патологией как завышенный уровень требовательности руководства к себе и подчиненным, негативным гендерным установкам в отношении к женщинам — управленцам. Тактики торга коррелируют с негативными тенденциями в культуре: недобросовестное отношение к труду, привлечение к выполнению работ, несоответствующих специальности. Тактики манипуляции, кооперации не получили выраженных связей с факторами культуры. Вероятно, чаще они отражают индивидуальные поведенческие особенности, установки и переговорные компетенции самих участников. Также, отсутствуют связи факторов культуры с тактиками

кооперации. Возможно, в виду слабой организационной ценности сотрудничества в деловой культуре коммерческих компаний в целом. Таким образом, силовые тактики и торг наиболее часто закрепляются как паттерны организационного поведения, отражая общие ценности рыночной культуры.

Согласно поведенному анализу, критериальная база внутрифирменных переговоров также имеет устойчивые биполярные взаимосвязи с особенностями культуры. Наибольшее количество корреляций получили формальные, стандартные решения, творческо-инновационные и рутинные решения.

Использование аналитических, объективных критериев сочетается с такими культурными нормами как высокий демократизм целеполагания и коллегиальность обсуждения рабочих заданий, соответствием работы должностным обязанностям. Формальный, стандартный тип решений сочетается с такими организационными патологиями слабой культуры как: низкая релевантность организационной структуры, избыточность управленческих кадров, бессистемный подход к решению проблем.

Рутинные решения предполагают безальтернативный, предельно алгоритмизированный и привычный подход к проблеме, в аналогичных ситуациях. Они представляют собой лишь стандартную реакцию на типовую ситуацию и по сути своей решениями не являются. Нерелексивный и автоматизированный способ обработки информации чаще всего возникает у сотрудников как защитная реакция на избыточную текучку, повышенный уровень конфликтности и объем рабочей нагрузки. Низкая социально-психологическая экологичность процедуры принятия решения сочетается с такими организационными патологиями как избыточность управленческого персонала, слабый контроль за исполнением приказов, несоответствие работы должностным обязанностям. При этом хорошее знание истории подразделения играет скорее негативную роль консервативного опыта, сужающего инициативу и гибкость мышления индивида. Рутинные решения развивают ригидность мышления и закрепляют конфронтационные установки в поведении переговорщиков.

Наибольшее количество связей с особенностями культуры получил субъективный тип критериев. Сопутствующими положительными факторами культуры являются: демократизм целеполагания, диспаритет циркулирования деловой информации, личные формы общения руководства с подчиненными, активная политика администрации по сокращению издержек производства, которая основана на объективном оценивании вклада каждого работника. Субъективизм в решениях развивается на фоне таких организационных патологий как практика минимальных усилий, распространение внеслужебных каналов информации, низкое корпоративное единство, неконструктивная персонифицированная критика.

Творческо-инновационный тип решений коррелирует с такими положительными факторами культуры как: демократизм целеполагания, низкий диспаритет циркулирования деловой информации, личные формы общения руководства с подчиненными. Объективность рассмотрения вины за ошибки, стимулирование сокращения издержек производства и творческо-инновационной деятельности персонала.

Таким образом, тип решений и критериальная база межфункциональных переговоров адекватно отражает ключевые нормы организационной культуры. Аморфность ценностно-нормативного пространства повышает вероятность и риски бюрократического и субъективного подхода к разрешению организационных противоречий, переоценивает роль личностного опыта переговорщиков.

Уровень контроля и его формы в переговорном процессе получили устойчивые и многочисленные корреляции с особенностями целеполагания, мотивации, контроля, информационно-делового обмена и патологиями организационной культуры. Большое количество связей свидетельствует о высокой чувствительности этого элемента переговоров к организационному контексту. Мягкие формы рефлексивного управленческого контроля имеют связь с высокой стратегичностью целей, предпочтением личных форм общения

руководителя с подчиненными и объективностью рассмотрения вины за ошибки. Отложенный, несвоевременный контроль совмещается со следующими организационными патологиями слабой культуры: низкая актуальность целей и задач компании, диспаритет циркулирования деловой информации. Распространение внеслужебных каналов информации и тенденция к персонификации объектов критики. Нерегулярность обсуждения актуальных проблем коллектива с руководством сочетается с жесткими формами внешнего контроля всех аспектов переговорной деятельности. На этом фоне в поведении коллектива развивается практика минимальных усилий и замалчивания неудач. Эпизодический контроль по отклонениям не имеет корреляционных связей с особенностями культуры. Очевидно, в виду самой спонтанной и не нормативной природы его происхождения. Оптимизация выявленных контрольных процессов в организации будет объективно способствовать повышению продуктивности внутрифирменных переговоров.

Результирующие характеристики внутрифирменных переговоров также чувствительны к влиянию организационного контекста (тип решений, критерии успешности и уровень эффективности переговоров). Наибольшее количество корреляций с особенностями культуры получили формальные, стандартные решения, творческо-инновационные и рутинные решения.

Типовое решение распространено в компании на фоне таких организационных патологий как завышенная требовательность руководства к себе и подчиненным, тотальный контроль всех аспектов переговорной и трудовой активности. Компромиссное решение имеет низкие, средние значения корреляций с особенностями культуры. Принципиальный тип договоренности имеет единственную устойчивую положительную связь с таким фактором организационного благополучия как регулярность обсуждения актуальных проблем коллектива с руководством. Это также подтверждает предположение, что принципиальные переговоры еще мало распространены как культурная норма переговорной практики компаний и оказывают незначительное формирующее

влияние на ее ценности.

Самый сложный комплекс разнонаправленных корреляций наблюдается между асимметричным типом договоренности и особенностями культуры. Анализ этих факторов показывает, что асимметричный тип решения имеет свои положительные экономические аспекты: это попытка оптимизировать распределение хронически дефицитных ресурсов в условиях традиционно конкурентной практики хозяйствования. Оппоненты минимизируют свои издержки за счет уменьшения потребностей, спроса и выгод другой стороны, при этом сохраняя высокую степень взаимных юридических обязательств, равномерного распределения рисков и налоговой нагрузки. Подобная экономическая сущность асимметричного типа договоренности противоречива, но действенна и отражает специфику российской предпринимательской культуры. Для которой, по-прежнему, характерны слабая ориентация на стратегическое партнерство, низкие гарантии договорных обязательств, низкая рентабельность и окупаемость долгосрочных инвестиционных проектов, высокие риски финансовой активности.

Большую практическую ценность имеют факторы организационной культуры, которые стимулируют разработку творческо - инновационных решений в переговорах. А именно, демократизм целеполагания, низкий диспаритет циркулирования деловой информации и личные формы общения руководства с подчиненными. Объективность рассмотрения вины за ошибки, стимулирование сокращения издержек производства и творческо-инновационной деятельности персонала. Негативными факторами культуры, снижающими вероятность инновационного решения, являются: низкая актуальность целей и задач, слабое корпоративное единство и нерегулярность обсуждения актуальных проблем коллектива с руководством. А также, развитие таких организационных патологий как: практика минимальных усилий, низкая организационная реактивность в виде асимметричного распределения издержек между работниками и руководителями вследствие деловых просчетов и ошибок. Персонификация объектов критики в

виде «козлов отпущения» и чрезмерное распространение внеслужебных каналов информации (в виде доноительства и сплетен).

Таким образом, тип решения диагностирует объем полномочий и взаимозависимости оппонентов/ подразделений. Уровень обеспеченности ресурсами достигнутого соглашения и самого проекта. Ключевые ценности и стиль организационного поведения существенно влияют на тип принимаемого решения и его эффективность.

Большое значение в данной работе имела оценка взаимосвязей особенностей культуры и уровня эффективности переговоров. Так, несущественное влияние организационных ценностей на эффективность переговоров сочетается с наличием таких организационных патологий целеполагания и информационно-делового обмена как: низкая актуальность целей и задач, низкая коллегиальность и демократичность целеполагания, присутствие внеслужебных каналов информации, которые играют 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, высокой актуальностью и стратегичностью выдвигаемых целей, высокой коллегиальностью обсуждения рабочих заданий через официальные каналы, релевантностью критики. Таким образом, на наш взгляд, внутрифирменные переговоры являются наиболее динамичным и гибким механизмом распределения власти, ответственности и ресурсов.

Согласно полученным результатам, внедрение стандартизированного подхода не имеет значимых корреляций с особенностями культуры. За исключением, сильной отрицательной единичной связи с гендерными факторами

культуры. Вероятно, унификация переговорных процессов не способна нивелировать служебные конфликты, в основе которых лежат психологические проблемы взаимоотношения полов. Отсутствие значимых корреляций по этому признаку также является косвенным доказательством того, что в современных коммерческих компаниях крайне редко встречается стандартизированный подход к ведению внутренних переговоров.

Большое количество полученных связей факторов организационной культуры с фактами проведения различных образовательных мероприятий, однозначно свидетельствует о положительной роли корпоративного обучения в повышении переговорной компетенции персонала. Для компаний, проводящих систематическую и всестороннюю работу с кадрами, получено наибольшее количество устойчивых положительных связей с факторами культуры. Примечательно, что факту привлечения внешних консультантов сопутствует самый развернутый комплекс негативной симптоматики, характерной для слабой организационной культуры.

Таким образом, полученные данные корреляционного анализа показывают устойчивую взаимосвязь факторов культуры со структурой внутрифирменных переговоров. Результаты носят констатирующий, оценочный характер и отражают субъективное преломление ценностно-нормативного содержания организационной культуры в деловых коммуникациях. Анализ содержания этих связей вскрывает 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 взаимосвязь с укоренившимися организационными патологиями слабых и зрелых культур. Содержание и состав обнаруженных корреляций эмпирически подтверждают гипотезу о том, что структура внутрифирменных переговоров является чувствительной (имеет устойчивую взаимосвязь) к особенностям организационной культуры.

3.3. Общие рекомендации по оптимизации переговорной практики в коммерческих компаниях

1. Формирование переговорной инфраструктуры организации.

Институциональный подход к переговорам в компании принципиально отличается от ситуационного подхода и строится на нескольких существенных нововведениях и установках в оценке роли внутрифирменных переговоров:

а) в понимании переговоров как стратегического инструмента построения делового партнерства и развития, а не просто коммерческой технологии эффективных продаж, ориентированной на максимизацию краткосрочной выгоды, или представительских встреч;

б) переговорная инфраструктура обеспечивает жесткую привязку целей переговорщиков к стратегическим приоритетам компании. Дает возможность переговорщикам отказываться по своему усмотрению от сделки или решения, которые не отвечают интересам компании;

в) основным содержанием и результатом продуктивных переговоров является формирование плана совместных действий. С целью оптимизации распределения дефицитных ресурсов и субсидиарной ответственности для решения задач в условиях взаимозависимости подразделений/оппонентов.

2. Внедрение в работу служб управления персоналом специальных диагностических процедур оценки структуры (тип модели) и эффективности внутрифирменных переговоров. Данные процедуры направлены на выявление дисфункций организационной культуры и управления (протокол переговоров, опросные листы, экспертная оценка руководителя подразделения).

3. Введение процедур стандартизации переговорных процессов и альтернативных способов оценки эффективности результатов взаимодействия (кроме затрат и цены). Репертуар критериев может быть расширен такими

социально-психологическими показателями как продолжительность сотрудничества с клиентом, количество внедренных инноваций и лояльность персонала, благоприятный социально-психологический климат, развитие персонала и культуры организации и т.п.

4. Разработка и систематическое проведение тренингов и программ корпоративного обучения персонала. Данные мероприятия должны быть направлены на повышение переговорной, конфликтной и управленческой компетенций работников компании (навыки ведения переговоров по типу балансовой модели).

5. Внедрение автоматизированных программ учета и планирования хозяйственной деятельности. С целью повышения эффективности стратегического планирования, качества подготовки к переговорам и контроля соблюдения договорных обязательств.

6. Создание единой информационной базы (банка диагностики типовых конфликтов и решений актуальных организационных проблем, о клиентах, рыночных агентах). Благодаря обобщенной базе специалисты могут повысить эффективность своей подготовки, расширяя личный арсенал методов и стратегий за счет информации и опыта коллег. А руководство систематически получать отчеты, отражающие стратегию и результаты переговоров, что позволяет осмыслить имеющийся опыт и оценить эффективность конкретных методов управленческого воздействия и решения проблем.

7. Систематическое проведение консультаций по обмену опытом между сотрудниками, ведущими представительские и внутренние переговоры (в том числе, в форме наставничества и стажировок молодых специалистов).

8. Повышение открытости информационно-делового обмена и документооборота в компании через открытость и регулярность обсуждения актуальных проблем, снижение диспаритета прямой и обратной связи. Повышение коллегиальности процесса принятия решений, увеличение информированности подчиненных и отсутствие внеслужебных каналов информирования. Повышение уровня

релевантности служебной критики, преодоления практики замалчивания неудач и минимизации усилий.

9. Оптимизация функциональной структуры делового взаимодействия (средний уровень автономности подразделений, разработка должностных инструкций, нормированная трудовая нагрузка, высокий уровень координации задач и т.п.).

10. Ориентация на стратегическое планирование (долгосрочный, среднесрочный горизонт целеполагания) и поливариантный подход к процессу решения проблем.

11. Повышение уровня когерентности личных планов с целями и задачами коллектива, интересами организации в целом. Этому способствуют такие факторы сильной культуры и управления как демократизм целеполагания, коллегиальность процесса принятия решений, партисипативное управление, субсидиарная ответственность и акционерное участие в управлении капиталом.

12. В ходе процесса внутрифирменных переговоров контроль соблюдения регламента и развернутой продуктивной динамикой (полный состав продуктивных фаз, оптимальный темп). Внедрение стандартных процедур административного контроля над структурой, качеством и продуктивностью внутрифирменных переговорных процессов и решений.

13. Разработка комплексных мер сокращения издержек производства, системы объективных критериев оценивания и материального вознаграждения работников. А также, программ повышения карьерного роста и инновационной активности. Поскольку эмпирически доказана прямая взаимосвязь эффективности переговорного процесса с уровнем мотивации и стимулирования персонала.

14. Формирование сильной культуры организации. Для сильной культуры характерны такие признаки как высокая когерентность личных планов с задачами коллектива, открытость обсуждения и системность в решении проблем. Доверие работников приказам руководства и корпоративное единство, нивелирование конфронтационных/оппозиционных субкультур подразделений и т.п.

15. Повышение осведомленности персонала об истории организации/подразделения, с целью повышения лояльности и корпоративного единства коллектива.

Выводы

Проведенное эмпирическое 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:

Для субординационной модели: тактические цели, узкая зона интересов, жесткий директивный контроль всех аспектов процесса, острый дефицит полномочий, конфронтационные установки. Ультимативная стратегия ведения переговоров, директивный тип решения, низкая эффективность, затяжной темп, несущественное влияние организационных ценностей на характер переговоров.

Для агентской модели: использование инструментов планирования и автоматизированных программ, ограниченный набор альтернатив, эскалационная схема выдвижения требований, «плавающая» зона ответственности (по ситуации). Ограниченный объем полномочий, сценарий позиционного торга, тактики торга, манипуляции и давления, конкурентная и имитационная стратегия ведения переговоров, отложенный, несвоевременный контроль, ассиметричный тип решений и высокая автономность отделов.

Для балансовой модели: широкая зона интересов, высокая легитимность, поливариантный подход, полный объем полномочий, убывающая схема

выдвижения требований, сценарий «принципиальных переговоров» и тактики кооперации. Оптимальный рабочий темп, высокая эффективность переговоров, средняя взаимозависимость отделов, стратегии компромисса и конформизма, текущий, рефлексивный управленческий контроль, значительное влияние организационных ценностей на характер переговоров.

Данные ключевые элементы несут значительную функциональную нагрузку и являются диагностическими для определения типа модели внутрифирменных переговоров.

3. В слабых культурах доминирует субординационная модель, для сильных организационных культур наиболее характерна балансовая модель ведения переговоров. Агентская модель занимает промежуточное положение, встречаясь как в сильных (0,30), так и в слабых культурах (0,37).

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 проблем, 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 оргкультуры, 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. Наибольшее количество ярко выраженных факторов слабых культур относится к сфере контроля и эффективности, мотивации, информационно-делового обмена, организационной реактивности и уровня конфликтности в коллективе.

Выделены 16 локальных факторов культуры, которые оказались в большей степени изменчивы (максимальный разброс значений) и чувствительны к силе культуры. Расчет ковариационных матриц и значений собственных векторов позволяет выделить функциональные взаимосвязи наиболее значимых факторов культуры. Их направленность наглядно отражает ведущую роль стратегического планирования, стиля управления, факторов мотивации и лояльности персонала в формировании сильной культуры.

5. Выявлено, что в организациях данной выборки доминирует средний, тактический горизонт планирования и ограниченный набор альтернатив, подготовительная фаза является одной из самых слабых фаз динамики. В слабых культурах доминируют конфронтационные «узкокорпоративные» установки, сильный уровень субординационной и ресурсной зависимости подразделений, ограниченный объем полномочий, низкий уровень легитимности; чаще всего используются конкурентная, партнерская, имитационная стратегии ведения переговоров, жесткие, директивные формы контроля. Наибольшая частота выборов респондентов приходится на тактики давления и конфронтации, торга и манипуляций.

В сильных культурах встречаются как конфронтационные (33%), так и партнерские установки (67%). Партнерским установкам сопутствуют поливариантный подход, полный объем полномочий, умеренная

взаимозависимость и легитимность, продуктивная динамика, средняя (высокая) эффективность (если стороны обладают приблизительно равной силой, возникает тенденция к постепенно усиливающейся конкуренции). Распространены конкурентная (42%), имитационная (28%) и партнерская стратегия (25%); тактики кооперации составляют (37%), давления и конфронтации (22%), манипуляции (21%) и торга (20%), явно преобладают формы текущего, рефлексивного контроля 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 оперативной информации и 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. 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 решений (12 %) и сокращения числа творческих, инновационных решений (3%). Эмпирически подтверждается высокая чувствительность типа принимаемого решения и эффективности переговоров к влиянию организационных ценностей.

7. 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, доминирование конфронтационных установок, безальтернативный подход к обсуждению проблемы, непродуктивная динамика, эскалационная схема выдвижения требований, избегание компромиссных решений, распространенная практика нарушения договоренностей.

Выявлена специфика внутрифирменных переговоров в российских коммерческих компаниях, в которой отражается процесс трансформации зарубежных организационных закономерностей. Имеют место искажение ведущей роли стратегического планирования и партнерства как факторов продуктивности внутрифирменных переговоров. Тенденция к делегированию принятия решений на вышестоящие уровни, избеганию персональной и субсидиарной ответственности (субординационная, агентская модель переговоров) по типу инверсии. Гипертрофия роли личных форм общения с руководством (аффилированные лица, связи, протекции); повышенная норма конформности 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.

8. 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, 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 взаимосвязь с укоренившимися организационными патологиями слабых и зрелых культур.

9. Полученные взаимосвязи позволяют сделать вывод, что существуют широкие возможности для применения теоретических и практических аспектов ситуационного подхода к анализу структуры внутрифирменных переговоров в компаниях с разной силой организационной культуры.

10. 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. С целью выявления 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 динамикой 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 своеобразие, силу и типологические свойства организационной культуры конкретного предприятия. Выявленная специфика переговорной практики может быть использована при разработке практических рекомендаций и внедрении корпоративных программ обучения персонала навыкам ведения конструктивных переговоров.

Заключение

На основе анализа состояния проблематики переговоров в различных отраслях в данном исследовании были выделены и описаны модели переговорного процесса в ведущих теоретических подходах зарубежной и отечественной психологии. Проведена теоретическая проработка проблемы анализа структуры организационной культуры, имеющей неоднородную и многослойную архитектуру. По мнению автора, целесообразно развести логику структурного, компонентного и параметрического анализа к содержанию организационной культуры как сложной системы. Наиболее адекватным для исследования структуры внутрифирменных переговоров в компаниях с различной силой культуры является компонентный анализ.

Нами представлен сравнительный анализ профилей сильной и слабой культуры региональных коммерческих компаний. Из него следует, что сила культуры является адекватным интегральным показателем успешности фирмы. Сила культуры отражает интенсивность, уровень структурированности и зрелости процессов групповой динамики, функций управления и компонентов ее содержания.

Были проанализированы специфика внутрифирменных переговоров, их функции, контекстуальные и целевые факторы. Так, содержание организационных переговоров осуществляется в рамках должностных служебных взаимодействий, направленных на решение текущих производственных задач, разрешение организационных конфликтов и согласование интересов функциональных структур компании.

В работе принято следующее определение: 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.

А также, разработаны критерии и типология моделей ведения внутрифирменных переговоров, ключевым основанием которой положены способы организации переговорной и хозяйственной деятельности (координация, организация, кооперация), иными словами модель организации функционально-ролевых взаимодействий субъектов трудовых отношений. Детально описаны поэлементные профили трех моделей ведения внутрифирменных переговоров: субординационной, агентской, балансовой.

В ходе эмпирического исследования апробирована авторская методика диагностики особенностей ведения внутрифирменных переговоров. Которая позволила обнаружить, что в условиях слабой культуры отдается предпочтение более формальным переговорным взаимодействиям, ориентированным на сохранение системы субординационных отношений между подразделениями (субординационная, агентская модель). В условиях сильных культур выражена тенденция к более сбалансированным переговорным структурам, ориентированным на взаимовыгодное и конструктивное решение (балансовая модель).

Выделенный комплекс устойчивых связей структурно-динамических характеристик переговоров с факторами культуры, подтверждает гипотезу о высокой чувствительности структуры внутрифирменных переговоров к особенностям и силе организационной культуры. Можно утверждать, что структура внутрифирменных переговоров отражает своеобразие, силу и типологические особенности культуры конкретного предприятия.

Выявленная специфика внутрифирменных переговоров наглядно отражает процесс трансформации эталонных зарубежных организационных

закономерностей в реалиях отечественного бизнеса. Так, имеет место искажение ведущей роли стратегического планирования и партнерства как факторов продуктивности внутрифирменных переговоров. Тенденция к делегированию принятия решений на вышестоящие уровни, избеганию персональной и субсидиарной ответственности по типу инверсии (субординационная, агентская модель переговоров). Гипертрофия роли личных форм общения с руководством (аффилированные лица, связи, протекции), повышенная норма конформности 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.

Полученные взаимосвязи глубоко раскрывают диагностический, прогностический и развивающий потенциал структурного анализа внутрифирменных переговоров для оценки особенностей культуры. А также, показывают широкие возможности применения теоретических и практических аспектов ситуационного подхода и концепции трансформационного менеджмента к управлению переговорной практикой компании.

Глубокий и системный анализ структуры переговоров в организационном контексте способен диагностировать и прогнозировать базовые организационные противоречия, оптимизировать распределение ресурсов, снизить риски достижения продуктивного соглашения и способствовать формированию сильной организационной культуры как интегрального показателя успешности компании.

Анализ состава и содержания обнаруженных связей выявляет экономическую и социально-психологическую природу самого феномена внутрифирменных переговоров. Локальные внутрифирменные переговоры - микромодель ключевых принципов хозяйствования в организации, которая в свернутом виде содержит специфические особенности целеполагания, производства, управления и контроля, информационно-делового обмена организационной культуры и инновационный потенциал компании.

Представленные рекомендации и оценка переговорной практики компаний позволяют сконцентрировать внимание руководителей и специалистов на повышении уровня своей переговорной компетенции. А также способствовать формированию переговорной инфраструктуры и сильной культуры как социально-психологических ресурсов развития компании. Полученные результаты могут быть использованы для оптимизации переговоров на предприятиях с разным типом организационной культуры. Использоваться для улучшения управления в ситуациях реструктуризации организации, слияниях, поглощениях, смене руководства, инновационных преобразованиях и антикризисном управлении и т.п.

Учитывая принятые в работе допущения и ограниченный объем репрезентативной выборки, проведенное исследование расширяет проблематику структурного аспекта организационных взаимодействий, а также, совершенствует методические средства для изучения структуры внутрифирменных переговоров в контексте организационной культуры.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Айви, А. Лицом к лицу: Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения/ А. Айви. - Новосибирск, 1995. - 160 с.
2. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений / Г.М. Андреева. – М., 2002. – 364 с.
3. Атватер, И. Я Вас слушаю: Советы руководителю, как правильно слушать собеседника./ И.Атватер. - М.: Экономика, 1988. – 98 с.
4. Вацлавик, П. Психология межличностных коммуникаций / П. Вацлавик, Дж. Бивин, Д. Джексон. – СПб.: Речь, 2000. – 446 с.
5. Жуков, Ю.М. Эффективность делового общения/ Ю.М. Жуков. – М.: Знание, 1988. – 64 с.
6. Жуков, Ю.М. Коммуникативный тренинг / Ю.М. Жуков. – М.: Гардарики, 2003. – 223 с.
7. Жуков, Ю.М. Диагностика и развитие компетентности в общении/ Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская, П.В. Растянников. - М.: МГУ, 1990.-104 с.
8. Балашов, Ю.К., Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования /Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль //Кадры предприятия. – 2002. - № 7. - С.52-59.
9. Бандурин, А.В. Деятельность корпораций/ А.В. Бандурин.-М.: БУКВИЦА,1999. - 595 с.
10. Белова, М.А., Великовская, В.Г. Результативные переговоры как предмет корпоративного тренинга/ М.А. Белова, В.Г. Великовская //Личные продажи. - 2008. - №2 (02). – С. 28-31
11. Белоусова, Н. Ю. Особенности переговоров между представителями различных организационных культур: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05/ Н.Ю. Белоусова. – М., 1998. - 138 с.
12. Белланже, Л. Переговоры. 5 изд./ Л. Белланже. - СПб., 2003. – 128 с.
13. Бабосов, Е.М. Конфликтология: учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., /Е.М. Бабосов. - Мн.: ТетраСистемс, 2001. - 464 с.

14. Бодди, Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ./Под редакцией Ю.Н. Каптуревского/ Д. Бодди, Р. Пэйтон. - СПб: Издательство «Питер», 1999. – 816 с.
15. Бокенчина, М.К. Теоретические основы изучения переговорного процесса в современной психологии/М.К. Бокенчина //Психология в России и за рубежом. - СПб.: Реноме, 2011. — С. 47-50.
16. Большаков, А.Г. Конфликтология организация. Учебное пособие./ А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. - М.: МЗ Пресс, 2001. -182 с.
17. Боровиков, Д.А. Взаимосвязь образа организационной культуры и поведения эффективных работников: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05/ Д.А. Боровиков. – Ярославль, 2006. - 26 с.
18. Бочинин, В.А. История западной социологии: Учебник/ В.А. Бочинин, Ю.А. Сандулов. - СПб.: Изд-во «Лань»,2002. - 384 с.
19. Блау, П.М. Процессы коммуникации в формальных организациях / П.М. Блау, В.Р. Скотт // Межличностное общение (Хрестоматия по психологии). – СПб.: Питер, 2001. – С. 228-245.
20. Болотова, А.К. Социальные коммуникации / А.К. Болотова, Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская. – М.: Гардарики, 2008. – 312 с.
21. Булыгина, Л.Н. О формировании коммуникативной компетентности школьников/Л.Н. Булыгина //Вопросы психологии.- 2010.- №2. - С. 149
22. Вайнер, А.В. Групповая готовность к риску как социально-психологический фактор эффективности управленческих команд/ А.В. Вайнер //Вопросы психологии. – 2008. - №4. – С.45.
23. Вебер, М. Избранное. Образ общества / М. Вебер; Пер. с нем. - М.: Юрист, 1994.- 704 с.
24. Вебер, М. Избранные произведения/ М, Вебер. - М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
25. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 688 с.
26. Винарчик, Е.А. Особенности удовлетворённости профессиональной

- деятельностью и стиля разрешения конфликтов в отечественных и зарубежных организациях/ Е.А. Винарчик //Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. – 2011. – № 4. – Т. 17. – С. 156-165.
27. Винарчик, Е.А. Особенности стилей принятия управленческих решений и эффективности деятельности сотрудников отечественных и зарубежных организаций/ Е.А. Винарчик // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. – 2011. – № 3. – Т. 17. – С. 120-129.
28. Винарчик, Е.А. Психологические структуры коммуникации в организации /Е.А. Винарчик//Психология XXI столетия: сб. материалов международной научной конференции. – Ярославль, 2008. – С. 140-143.
29. Винокур, Р.Ф. Практика эффективных переговоров/ Р.Ф. Винокур // Управление человеческим потенциалом. – 2006. - №1(05). – С. 25-31.
30. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. /О.С. Виханский, Наумов А.И. - М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
31. Герчиков, В.И. Миссия организации и особенности политики управления/ В.И. Герчиков //Управление персоналом.-1999. - №12.- С. 47-52.
32. Гительман, А.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие/ А.Д. Гительман. - М.: Дело, 1999. - 495 с.
33. Гао Хайхун. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики: дис. ...канд. социол. наук: 22.00.08/ Гао Хайхун. – М., 2006. - 121с.
34. Груздев, А. Формирование корпоративной культуры в условиях конкуренции / А. Груздев, Л. Груздева // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика.- 2011.- № 7. - С. 72-76.
35. Гуляйкин, В.А., Куршакова, Н.Б. Переговорный процесс – как основа эффективной работы персональных менеджеров банка /В.А. Гуляйкин, Н.Б.

- Куршакова// Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2000. – №5(29). – С.38-42.
36. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология /Линда Джуэлл. – Спб.: Питер, 2001. – 720 с.
37. Деловое общение: Учебное пособие / И.Н. Кузнецов. – 4-е изд. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 528 с.
38. Демидова, Е.В. Организационная культура как фактор повышения эффективности обучения. / Е.В. Демидова // Alma mater: Вестник высшей школы. - 2010. - № 8. - С. 53-59.
39. Доронина, Л. Документирование деловых коммуникаций внутри организации / Л. Доронина // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2012. - № 5. - С. 152-159.
40. Дмитриев, А.В. Конфликтология: Учебное пособие /А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2000. – 320 с.
41. Друкер, П. Эффективное управление/ П. Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. - 288 с.
42. Кричевский, Р.Л., Дубовская, Е.М. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов/ Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 318с.
43. Епихина, С.Б. Держишься за красную бабочку — девиантное поведение, или как правильно отстаивать свою позицию/ С.Б Епихина //Управление персоналом. – 2011. -№17. - С.5-20.
44. Загорский, А.В. Методологические и методические аспекты формирования переговорной концепции и оценки предложений партнера по переговорам/ А.В. Загорский; под ред. И.Г. Тюлина //Системный подход: анализ и прогнозирование международных отношений. - М.: МГИМО, 1991. –С.59-77.
45. Загорский, А.В. Теория и методология анализа международных переговоров/ А.В. Загорский, М.М. Лебедева. – М.,1989.- 106 с.

46. Занковский, А.Н. Психология деловых отношений/ А.Н. Занковский. – М.: Изд. Центр ЕОАИ, 2008. - 384 с.
47. Занковский, А.Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов/А.Н. Занковский, Д.И. Фельдштейн. - М.: Флинта. МПСИ, 2000. – 648 с.
48. Здравомыслов, А.Г. Потребности. Интересы. Ценности / А.Г. Здравомыслов. – М., Политиздат, 1986. – 221 с.
49. Иванова, С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников/ С. Иванова //Служба персонала. - 1998. - №9, - С. 34 – 39.
50. Ильин, Е.П. Психология общения и межличностных отношений/ Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2009. – 576 с.
51. Каррас, Ч.Л. Искусство ведения переговоров/ Ч.С. Каррас.- М.:ЭКСМО,1997. – 237 с.
52. Карпов, А.В. Психология менеджмента/А.В. Карпов. – М., Гардарики, 1999.– 584с.
53. Карпов, А. В. Организационная культура в теории и практике отечественного менеджмента //Человеческий фактор: Проблемы психологии и эргономики. - 2006. - №1. - С.33-37
54. Карпов, А.В. Организационная психология кризисного периода /А.В. Карпов // Прикладная психология. 1999. - №3. – С. 1-23.
55. Карпов, А.В. Специфика организационной культуры в практике отечественного менеджмента/ А.В. Карпов, Р.М. Гайнутдинов // Социальная психология: Практика. Теория. Эксперимент. Теория. – Ярославль, 2000. - Т.1. - С.125–127.
56. Карпов, А.В. Организационная культура: понятие и реальность. Учебное пособие /А.В. Карпов, И.М.Скитяева, Н.В. Волкова, И.А. Ямщиков. - М.: Институт психологии РАН, 2002. - 152 с.
57. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и измерение организационной культуры /Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. - СПб: Питер, 2001. – 320 с.
58. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура и PR/ Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 416 с.

59. Кеннеди, Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах / Гэвин Кеннеди. - М.; Альпина Бизнес Букс., 2007.- 396 с.
60. Кимпеляйнен, Е.И. Социально-психологическая эффективность переговоров: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13/ Е.И. Кимпеляйнен.- СПб., 1995. – 235 с.
61. Климова, А.В. Учет кросс - культурных особенностей при ведении деловых переговоров: На прим. франко-рос. бизнеса: дис. ...канд. социол. наук: 22.00.08/ А.В. Климова. – М., 1998. – 163 с.
62. Ключева, Н.В. Лидер и его команда. Практика работы тренеров и консультантов в организациях /Н.В. Ключева. – СПб.: Речь, 2008. - 208 с.
63. Ключева, Н.В. Организационное консультирование /Н.В Ключева. - Ярославль, ЯрГУ им П.Г. Демидова, 2008. - 136 с.
64. Ключева, Н.В., Попельницкая, Т.Б. Специфика внутрифирменных переговоров в компаниях с разной 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.
65. Ковалев, А.Н. Азбука дипломатии/А.Н. Ковалев.- М.: Международные отношения, 1984. – 248 с.
66. Коновалова, В. Информирование персонала: задачи, подводные камни, решения/ В. Коновалова// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. - № 8.
67. Кокошин, А.А. Вопросы исследования международных переговоров/ А.А. Кокошин, В.А. Кременюк, В.М. Сергеев//МЭМО. -1988. -№10. -С.30-37.
68. Копылова, Е.А. Возможности применения ситуационного подхода к анализу системы управления организацией/ Е.А. Копылова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 2. – 57-63.
69. Красовский, Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие /Ю.Д. Красовский. – М.: ИНФРА, 1997. – 368 с.
70. Кривокопа, Е.И. Деловые коммуникации: Учебное пособие/ Е.И. Кривокопа.- М.: ИНФРА, 2011.- 190 с.
71. Кричевский, Р.Л. Психология малой группы: теоретический и прикладной

- аспекты/ Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская.-М.: МГУ.- 207 с.
72. Кроль, Л.М. Внутренние переговоры и коучинг/ Л.М. Кроль// Управление развитием персонала. -2005. - №3. – С.62-67.
73. Культурология. XX век. Словарь. - СПб.: Университетская книга, 1997. -640 с.
74. Куницына, В.Н. Межличностное общение. Учебник для вузов/ В.Н. Куницына, Н.В. Казаринова, В.М. Погольша. – СПб.: Питер, 2001. – 544 с.
75. Курбатов, В.И. Как успешно провести переговоры /В.И. Курбатов. – Ростов-на-Дону: Издательство «Феникс», 1997. - 256 с.
76. Кэмп, Д. Сначала скажите «нет»: секреты профессиональных переговорщиков/ Д. Кэмп. - М.: Добрая книга, 2011. – 272 с.
77. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров/ М.М. Лебедева. – М.: Общество «Анкил»,1991. – 70 с.
78. Лебедева, М.М. Основные тенденции в зарубежных исследованиях международных переговоров/ М.М. Лебедева, М.А. Хрусталева // МЭМО. - 1989. - № 9. –С.107-111.
79. Леонов, Н.И. Психология делового общения: учебное пособие / Н.И. Леонов. – Москва: МПСИ; Воронеж: МОДЭК, 2002. – 216 с.
80. Леонов, Н.И. Конфликтология: Учебно-методическое пособие / Н.И. Леонов. - М.: Изд-во МПСИ; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2006. – 232 с. – (Серия «Библиотека психолога»).
81. Леонов, Н. И. Оптимальный стиль управления как условие успешного предупреждения конфликтов/ Н.И. Леонов // Известия Академии труда и занятости, 1998. — № 1.- С.64-69.
82. Леонов, Н.И. Посредническая деятельность руководителя в разрешении конфликта/ Н.И. Леонов // Конфликт и личность в изменяющемся мире. Ижевск, 2000. - С. 164-166.
83. Летичевская, Е.Л. Управленческие аспекты построения клиенто-ориентированного бизнеса/ Е.Л. Летичевская //Управление в страховой компании. – 2007. -№ 4. – С.25-28.

84. Липатов, С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики /С.А. Липатов // Вестник МГУ. Серия 14: «Психология». -1997. - №4. –С.55-65.
85. Лифшиц, А.С. Управленческие решения: учебное пособие /А.С. Лифшиц. – М.: КНОРУС, 2009. – 248 с.
86. Львов В.М. Проблемы обеспечения психологической безопасности личности в производственной среде/ В.М. Львов, С.А. Багрецов, Н.А. Шлыкова // Кн. 1. - Тверь: РТА Импульс, 2003. – 135 с.
87. Львов, В.М. Типология организационной культуры в новых изменяющихся социально-экономических условиях /В.М. Львов, О.В. Нагиева// Журнал практического психолога. -2007.-№4. –С.8-27.
88. Лютенс, Ф. Организационное поведение /пер. с англ. – 7-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. - 692 с.
89. Магура, М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура //Управление персоналом. - 2002.- №1- С.45 – 51.
90. Майерс, Д. Социальная психология/Пер. с англ.-СПб.:Питер, 1996.-688 с.
91. Малюга, Е. Н. Взаимовлияние деловой коммуникации и межкультурного делового дискурса /Е.Н. Малюга // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена.-2008.- №12(84). –С.147-155.
92. Мамонтов, С.П. Основы культурологии/ С.П. Мамонтов. - М.: Высшая школа, 1996. -272 с.
93. Менеджмент /под ред. Ф.М. Русинова. - М.: ФБК-Пресс, 1999. - 401 с.
94. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник. -7 - е изд./Б.З. Мильнер. – М.:ИНФА-М,2009. - 864 с.
95. Мокшанцев, Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие/ Р.И. Мокшанцев. - М.:ИНФРА-М;, 2002.-352 с.
96. Мастенбрук, В. Переговоры. / Пер. с англ. Дементьева Е. –Калуга,1993.– 175 с.
97. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации/ Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 256 с.

98. Мескон, М. Основы менеджмента /М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М.:Вильямс, 2007. - 672 с.
99. Маршев, В.И.. История управленческой мысли: Учебник /В.И. Маршев.- М.:Инфйра-М, 2005. - 731с.
100. Моисеева, Ф. А. Социально-коммуникативная природа переговоров в условиях глобализации / Ф. А. Моисеева // Материалы научной конференции преподавателей и аспирантов университета. — Донецк: ДонНУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2010. – С. 127-132.
101. Нагорный, Е.А. Некоторые положения базовых моделей переговоров по урегулированию конфликтов/ Е.А. Нагорный //Адвокат. - 2011. - №8.
102. Нергеш, Я. Поле битвы – стол переговоров/ Янош Негреш. - М.: Международные отношения, 1989. - 260 с.
103. Ниренберг, Дж. Маэстро переговоров /Дж. Ниренберг. - Минск: Парадокс, 1996. - 409 с.
104. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение / Джон В. Ньюстром, Кэйт Дэвис. - СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
105. Ободкова, Е.А. Основные тенденции развития общества, руководителя, сотрудника компании / Е.А. Ободкова // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. – Серия Гуманитарные науки. – 2012. - № 4. – С. 95 -98.
106. Ободкова, Е. А. Современная ситуация в теории и практике мирового менеджмента/ Е.А. Ободкова // Омский научный вестник. -2011. -№4 (99). – С.140-143.
107. Ободкова Е.А. Имиджевая политика организации как управление отношениями /Е.А. Ободкова/ Ученые записки Российского государственного социального университета. - 2014. - №4 (126). – С. 80-86.
108. Общение и познание/ Под. редакцией Барабанщикова В.А. и Самойленко Е.С..- М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2007. – 495 с.
109. Организационная диагностика: модели, методы, процесс// Социальная психология: Практикум: Учеб.пособие для студентов вузов / Под ред. Т.В.

- Фоломеевой. – М.: Аспект Пресс, 2006. – с.324-364.
110. Осеев, А. А. Переговоры как регулятор социально-трудовых отношений: дис. ... д-ра социол. наук: 22.00.03/ А.А. Осеев.- М., 2002.- 354 с.
111. Панферова, Н.Г. Организационная культура как фактор социально-психологической адаптации работников промышленного предприятия: дис. ...канд. психол. наук: 19.00.05/ Н.Г. Панферова. - М., 2004. - 159 с.
112. Парыгин, Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории /Б.Д. Парыгин. – СПб.: ИГУП, 1999. – 592 с.
113. Парсонс, Т. Общетеоретические проблемы социологии/ Т. Парсонс // Социология сегодня. Проблемы и перспективы. - М.,1965. - С. 25–67.
114. Петровская, Л.А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг /Л.А. Петровская. – М.: МГУ, 1989.- 216 с.
115. Пригожин, А.И. Организационные управленческие патологии/А.И. Пригожин // Общественные науки и современность. - 1998. - № 3.
116. Почепцов, Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века /Г.Г. Почепцов. - М., «Рефл-бук», К., «Ваклер», 2001. – 352 с.
117. 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.
118. 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.
119. Попельницкая, Т.Б. Динамические аспекты переговорных процессов в организации/ Т.Б. Попельницкая, Б.И. Хасан //Социальный мир человека — Вып.4: Материалы IV Всероссийской конференции с международным участием «Человек и мир: психология конфликта и риска инноваций». - Ижевск: ERGO, 2012. - С.93-97.
120. Попельницкая, Т.Б. Проблема анализа структуры социально-психологического феномена организационной культуры/Т.Б. Попельницкая //Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития. - Красноярск,

- 2012.- С.412-414.
121. Попельницкая, Т.Б. Сила организационной культуры как интегральный показатель успешности компании/Т.Б. Попельницкая //Психология XXI столетия. Материалы Международного Конгресса. - Ярославль, 2015. – С. 292-295.
122. Пью, Д., Исследователи об организациях: Хрестоматия. Краткое изложение работ признанных авторитетов в теории и практике менеджмента /Д. Пью, Д. Хиксон. - М.: Линк, 1999. – 240 с.
123. Радугин, А. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления/ А.А. Радугин, К.А. Радугин. - Воронеж, 1995. -196 с.
124. Резанова, Е. В. Социальный капитал организации: теоретико-методологические аспекты исследования/ Е.В. Резанова // Научные ведомости БелГУ. Серия: Философия. Социология. Право. - 2009. - №2(57). - С.120-127.
125. Решетникова, К.В. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами/ К.В. Решетникова // Социологические исследования. - 2008. - № 10. - С. 52-61.
126. Родин, О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность/ О. Родин// Менеджмент. - М.:Школа Бизнеса МГУ, ТОО «Барма». - 1998. - № 7. –С. 67-77.
127. Роджерс, К. Клиентоцентрированная терапия/ Пер. с англ.- М.: Рефл-бук: Киев, 1997. - 320 с.
128. Росс, Л. Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии / Л. Росс, Р. Нисбетт; под общей ред. Е. Н. Емельянова, В. С. Магуна — М.: Аспект Пресс, 1999. — 429 с.
129. Руденский, Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера: Учебное пособие/ Е.В. Руденский. – М.: ИНФРА, 1998. – 180 с.
130. Рысев, Н. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие / Н. Рысев. – СПб.: Питер, 2004.– 384 с.
131. Рюттингер, Р. Культура предпринимательства/ Пер. с нем. – М.: ЭКОМ, 1992. - 240 с.

132. Роджерс, Э. Коммуникация в организациях / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – М.: Экономика, 1980. – 212 с.
133. Сальникова, Н.И. Построение системы внутрикорпоративных коммуникаций/ Н.И. Сальникова // Управление развитием персонала. - 2008. - № 03(15). - С.172-179.
134. Саркисян, Б. Победа на переговорах /Б. Саркасян. – СПб.: Питер, 1998. -192 с.
135. Семенов, В. А. «Эсперанто» для конфликтологов. (На пути к созданию единой теории конфликта) /В.А. Семенов //Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2003. - № (3)5.
136. Семенов, Ю.Г. Организационная культура: Учебное пособие /Ю.Г. Семенов. – М.: Университетская книга; Логос, 2006. – 256 с.
137. Сергеев, В.М. Когнитивные модели переговоров/ В.М. Семенов// Вестник Российского научного гуманитарного фонда . - 2000. - №1. - С. 116- 121.
138. Сидоренко, Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии /Е.В. Сидоренко. - СПб.: Речь, 2003. – 208 с.
139. Симонов, С. Профилактика и управление конфликтами в организации в период реструктуризации. Из опыта ОАО «Славнефть-МЕГИОННЕФТЕГАЗ» /С. Симонов, О. Калмыков, А. Гагаринский// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. - № 10.
140. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 (утв. Постановлением Госстандарта РФ от 15.08.2001 N 332-ст), (ред. от 07.07.2003).
141. Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2009. - 395 с.
142. Снетков, В.М. Психология коммуникации в организациях / В.М. Снетков. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2002. – 192 с.
143. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.

144. Спенсер, Г. Основные начала/ Г. Спенсер. - СПб., 1897. – 466 с.
145. Спэнгл, М., Айзенхарт, М. Переговоры. Решение проблем в разном контексте/ Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2009. – 592 с.
146. Стеклова, О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
147. Стоянова, В.А. Механизм формирования сильной организационной культуры как основа эффективной деятельности промышленных предприятий: дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05/ В.А. Стоянова.- Владивосток, 2004. - 254 с.
148. Стрёмовская, А.Л. Переговорный процесс как форма социального взаимодействия: Философско-методологический анализ: дис. ... канд. филос. наук: 09.00.11/ А.Л. Стрёмовская. – М., 2003. - 226 с.
149. Сулим, Н.Н. Социально-психологические особенности формирования организационной культуры предприятия: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05/ Н.Н. Сулим. - Курск, 2009. - 24 с.
150. Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры/ М. Сухорукова //Управление персоналом. –2000. - №11. – С.42 - 47.
151. Томилов, В.В. Культура предпринимательства/ В.В. Томилов. - СПб., 2000. - 238 с.
152. Трениев, Н.Н. Управление конфликтами: Учебно-практическое пособие для вузов / Н.Н. Трениев.- М.: «Издательство ПРИОР», 1999. – 96 с.
153. Третьякова, О.В. Корпоративная культура и коммуникации. / О.В. Третьякова//Управление развитием персонала. – 2008. - №03(15) – С.16 -21.
154. Удальцова, М.В. Социология управления: Учебник/ М.В. Удальцова. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАУЭиУ, 2002. – 144 с.
155. Управление персоналом /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М.: ЮНИТИ, 1998. – 112 с.
156. Уткин, Э.А. Конфликтология. Теория и практика/ Э.А. Уткин. – М.: «Тандем», 2000. – 272 с.
157. Филлипова, Ю.В. Взаимодействие внутри коллектива: как избежать ошибок?/ Ю.В. Филлипова //Руководитель автономного учреждения. – 2010. -

№10.- С.62-70.

158. Философский словарь/ Под ред. И.Т. Фролова. – 6-е изд.– М.: Политиздат, 1991. - 719 с.
159. Фишер, Р., Юри, У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри / Пер. с англ. А. Гореловой.– М.: Наука, 1992. – 158 с.
160. Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта / Б.И. Хасан. – СПб.: Питер. – 2003. – 250 с.
161. Хасан, Б.И. Психология конфликта и переговоры: Учеб. пособие для студ. вузов / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов – М.:«Академия», 2004 – 192 с.
162. Хрусталева, М.А. Методология ведения международных переговоров/ М.А. Хрусталева// Мирская политика: теория, методология, прикладной анализ. – М.: КомКнига, 2005. – С. 25-43..
163. Цыпкин, Ю.А. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинова, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.
164. Шаин, Э. Организационная культура и лидерство/ Э. Шаин/ Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. - 336 с.
165. Шадрин, А.Е. Сетевая модель организации/ А.Е. Шадрин - М.: Инфра-М, 1997. - 231 с.
166. Шаповалова, И.С. Управление и изучение организационной культуры / И.С. Шаповалова // Проблемы экономики и управления. – Казань: Изд-во РНИИ. - 2008. – № 1–2. – С. 143–146.
167. Шаповалова, И.С. Организационная культура: учеб.-метод. пособие/ И.С. Шаповалова. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2009. – 111 с.
168. Шаповалова, И.С. Управление и изучение организационной культуры / И.С. Шаповалова // Проблемы экономики и управления. – Казань: Изд-во РНИИ. - 2008. – № 1–2. – С. 143–146.
169. Щербина, С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции/ С.В. Щербина// Социологические исследования. - 1996. - № 7. - С. 47- 55.
170. Щербина, В.В. Социальные теории организации. Словарь/ В.В. Щербина. -

- М., 2000. – 173 с.
171. Шеретов, С.Г. Ведение переговоров: Учебное пособие /С.Г. Шеретов. - Алматы: Издательство «Юрист», 2008. - 92 с.
 172. Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования/ В.А. Ядов. – М., 2000. - 578 с.
 173. Boomers, G. B. J. & Peterson R. B. - eds. Conflict Management and Industrial Relations // Boston: Kluwer-Nijhoff Pub., 1982.
 174. Deal, T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life // Reading, MA: Addison-Wesley, 1988.
 175. Dmis, S.M. Managing Corporate Culture // Cambridge: MA, 1986.
 176. Driskill, G.W., Brenton, A.L. Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook // SAGE Publications, Inc, 2005.
 177. Communicating for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions// New York, SAGE Publications, Inc, 4th ed., 2010.
 178. Fisher, R. Ury, W. Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In. //Boston, 1981.
 179. Hazard, J., Sharifi, S. Corporate Culture and Strategic Change // Journal of General Management. 1989. V. 15. P. 4-19.
 180. Jonsson, Ch. Communication in International Bargaining. // London: Pinter Publishers, 1990.
 181. Keyton, J. Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences // SAGE Publications, Inc, 2005.
 182. Kelley, H.H., Thibaut J.W. Group problem solving. The handbook of social psychology. V.4. // Reading, Mass., 1969.
 183. Giddens, A. The Constitution of Society // Cambridge: Polity Press, 1987.
 184. Cohen, R. Negotiating Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy .Wash. (D.C.) // USA Institute of Peace Press, 1991.
 185. Lincoln, W.F. In Pursuit of Promises: The Practitioner's Course in Collaborative Negotiations and Cooperative Problem Solving. National Center Associate, Inc.,

- // Yashon Island, Washington, 1995.
187. Lorsh, J. Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change / Kilmann R.H. et al. Gaining Control on the Corporate Culture // SF, 1985.
 188. March, J.G., Simon, H.A. Organizations // New York: Wiley, 1958.
 189. Morse, J. Organizational Characteristics and Individual Motivation // Studies in Organizational Design (eds.) /Lorsch J., Lawrence P. Homewood: Irwin and Dorsey, 1970.
 190. Robbins, S.P. Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications (6th ed.). // Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.
 191. Sergeev, V. Metaphors of International Negotiation // International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. - San Francisco - Oxford: Jossey - Bass Publishers, 1991.
 192. Sherwyn, P. Morreale, Brian, H. Spitzberg, J. Kevin Barge. Human Communication: Motivation, Knowledge, Skills // London, Wadsworth Publishing, 2006.
 193. Shwani, H., Davis, S.M. Matching Corporate Culture and Business Strategy Organizational Dynamics // Summer. 1981. P. 30-48.
 194. Shein, E. H. Organizational culture and leadership: A dynamic view // San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
 195. Pettigrew, A.M. The character and significance of strategy process research //Strategic Management Journal. 13. 1992. Special Issue Winter.
 196. Zartman W., Berman, M. R. The Practical Negotiator // New Haven, Conn, Yale University Press, 1982.

Приложение А

Анкета «Структурно-динамические особенности внутрифирменных переговоров в коммерческой компании»

ЗАДАНИЕ: Пожалуйста, оцените **ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕГОВОРОВ**, которые проводятся **ВНУТРИ** Вашей организации между сотрудниками различных подразделений.

- 1. Сотрудником, какого отдела вы являетесь?** _____
- 2. Какая из предложенных схем наиболее адекватна для описания взаимодействия участников переговоров внутри Вашей организации?**
 - 1) СУБОРДИНАЦИОННАЯ (все переговоры жестко регламентированы приказами и инструкциями администрации, решение спускается сверху);
 - 2) АГЕНТСКАЯ (участники переговоров самостоятельно представляют и отстаивают интересы своих подразделений, но, окончательное право решения за вышестоящим руководством);
 - 3) ПОЗИЦИОННАЯ (участники переговоров открыто и конструктивно обсуждают проблемы своих подразделений, находя наилучшее решение проблем; высшее руководство занимает скорее совещательную, а не директивную позицию).
- 3. Как вы оцениваете уровень подготовки к переговорам, проводимым внутри Вашей организации:**
 - 1) низкий уровень (текущие вопросы решаются спонтанно, без особой подготовки)
 - 2) средний уровень
 - 3) высокий уровень (все переговоры планируются и тщательно подготовлены)
- 4. Применяются ли какие-то инструменты планирования или автоматизированные программы для подготовки переговоров?** 1) да 2) нет
- 5. Утверждается ли «повестка дня», согласованная всеми участниками переговоров (согласование предмета переговоров)?** 1) редко 2) иногда 3) всегда
- 6. Какие цели обычно ставятся перед участниками переговоров:**
 - 1) тактические (ориентированы на краткосрочную выгоду, текущие интересы отдельного подразделения)
 - 2) стратегические (успех переговоров связан с долгосрочными результатами и интересами фирмы)
- 7. Обычно, обсуждаемые проблемы:** 1) четко структурированы 2) слабо структурированы
- 8. Насколько широко/узко обычно определяется зона совместных интересов участников переговоров в конфликтах между отделами (количество разногласий и общих интересов)?**
 - 1) большое количество разногласий, каждый отдел придерживается своих узких интересов
 - 2) сбалансированное соотношение разногласий и общих интересов
- 9. Соблюдается ли законность прав и открытость «правил игры» для каждого участника переговоров? Отметьте утверждение, которое наиболее подходит для Вашей организации:**
 - 1) баланс сил и прав в переговорах сильно нарушен
 - 2) каждый играет по своим правилам, имея «скрытый проект»
 - 3) все участники имеют равные права и возможности в переговорах
- 10. Имеется ли у Вас доступ к необходимой и оперативной информации для решения обсуждаемых проблем?**
 - 1) полный доступ к информации
 - 2) ограниченный доступ к информации
 - 3) запрет на доступ к информации
- 11. Какими критериями Вы чаще всего руководствуетесь для обоснования своих предложений на внутрифирменных переговорах? Отметьте, пожалуйста, 2-3 варианта.**
 - 1) затратная политика (снизить издержки)
 - 2) ценовая политика (заключить сделку по самой выгодной цене)
 - 3) стратегическое партнерство (сохранение хороших и долгосрочных отношений с деловыми партнерами, между отделами)
 - 4) ресурсная политика (получить доступ к наиболее дефицитным ресурсам, финансам, информации)
 - 5) миротворческая политика (уладить конфликт между подразделениями, работниками)
 - 6) поднять престиж своего подразделения, статус руководителя, специалиста
- 12. Какая схема выдвижения предложений в большей степени подходит для описания переговоров внутри Вашей организации:**

- 1) количество требований, как правило, не изменяется, и не сильно отличается от стартовых
- 2) требования, выдвинутые в предложениях, последовательно возрастают
- 3) требования, выдвинутые в предложениях, последовательно убывают

13. На какие критерии Вы обычно ориентируетесь при решении проблем внутри организации:

- 1) объективные, аналитические критерии
- 2) субъективные критерии (исходя из прошлого опыта и предпочтений в подобных ситуациях)
- 3) нормативные (ссылки на нормативные акты, приказы, инструкции)
- 4) не использую критериев, ориентируюсь по ситуации

14. Оцените, какой тип решений обычно предлагается в ходе внутренних переговоров?

- 1) формальные, стандартные решения
- 2) нестандартные, творческие (инновационные) решения
- 3) рутинные решения
- 4) директивные решения (по предписанию вышестоящего руководства)

15. Какое количество альтернатив обычно предлагается при обсуждении проблемы?

- 1) поливариантный набор (не менее 4-7 альтернатив)
- 2) ограниченный набор альтернатив (2-3)
- 3) безальтернативные переговоры (под давлением руководства, внешних обстоятельств, партнера)

16. Какой тип договоренностей чаще всего достигается на переговорах внутри Вашей организации?

- 1) компромиссное решение (взаимные уступки)
- 2) асимметричное решение (очевидная выгода одной стороны в ущерб другой)
- 3) принципиальное решение (взаимовыгодное)
- 4) отложенное решение, нерешенная проблема

17. Определите зону ответственности сотрудника как участника переговоров:

- 1) четкая зона ответственности, в рамках должностных инструкций
- 2) «плавающая», ответственные назначаются по ситуации
- 3) «размытая» зона ответственности, функции и полномочия не определены ясно и однозначно

18. Наделены ли стороны переговоров реальными полномочиями для решения поставленных задач? 1) да, в полной мере 2) ограниченный объем полномочий 3) острый дефицит полномочий

19. Каких ресурсов, на Ваш взгляд, обычно не хватает для эффективного решения возникающих проблем в ходе переговоров между отделами? Выделите 3 наиболее важных типа дефицитных ресурсов.

- 1) доступа к необходимой оперативной информации
- 2) финансовых ресурсов
- 3) времени
- 4) доступа к первым лицам, принимающим решения
- 5) должностных прав и полномочий
- 6) профессиональных знаний
- 7) личностных качеств и умений переговорщиков

20. Определите форму и степень жесткости контроля над ходом переговоров и достигнутыми договоренностями со стороны руководства?

- 1) «жесткий» директивный контроль всех аспектов переговоров
- 2) текущий, «мягкий» управленческий контроль в меру необходимости
- 3) контроль по отклонениям, отложенный (несвоевременный)

21. Определите, какой из сценариев наиболее точно отражает атмосферу внутрифирменных переговоров в Вашей организации?

- 1) «жесткие» переговоры 2) позиционный торг 3) принципиальные переговоры, или переговоры по интересам

22. Какие из ниже перечисленных тактик наиболее часто используются сотрудниками Вашей организации во время переговоров?:

- 1) манипулятивные тактики
- 2) тактики давления и конфронтации
- 3) тактики торга
- 4) тактики кооперации

23. Какой стиль поведения, чаще всего используют сотрудники Вашей организации при ведении переговоров и разрешении конфликтов?

- 1) конкуренция 2) сотрудничество 3) компромисс (взаимные уступки)

- 4) уход от конфликта
- 5) приспособление

24. Как вы оцениваете длительность и динамику переговоров, которые проводятся внутри Вашей организации:

- 1) затяжной темп
- 2) в оптимальном рабочем темпе
- 3) поспешный, скоротечный темп

25. Какие из перечисленных фаз переговоров обычно сворачиваются во времени (уделяется недостаточное внимание)? Выделите 3 пункта.

- 1) подготовительная фаза
- 2) составление повестки дня и определения вопросов для обсуждения
- 3) сужение разногласий и поиск общих интересов
- 4) разработка альтернатив
- 5) обсуждение
- 6) преодоление кризиса и тупиков в принятии решения
- 7) заключение соглашения
- 8) контроль над соблюдением достигнутых соглашений

26. Каким из перечисленных фаз уделяется наибольшее внимание при ведении переговоров в Вашей организации? Выделите 3 пункта.

- 1) подготовительная фаза
- 2) составление повестки дня и определения вопросов для обсуждения
- 3) сужение разногласий и поиск общих интересов
- 4) разработка альтернатив
- 5) обсуждение
- 6) преодоление кризиса и тупиков в принятии решения
- 7) заключение соглашения
- 8) контроль соблюдения достигнутых соглашений

27. Какие из перечисленных процедур занимают большее время на внутрифирменных переговорах (отметьте нужные):

- 1) аналитические процедуры (сбор информации, анализ проблемы и разработка решений)
- 2) бюрократические процедуры (согласование с вышестоящими уровнями управления)
- 3) процедуры контроля
- 4) процедуры отчетности
- 5) «миротворческие» процедуры (налаживание межличностных отношений в ситуации конфликта)
- 6) ритуалы делового общения и протокола
- 7) совещательные, координационные процедуры (согласование взаимных планов, действий)
- 8) посреднические процедуры (с участием третьей стороны)
- 9) оценочные процедуры (оценка предложений, суждений, личностей)
- 10) организационные процедуры

28. Какие из перечисленных стратегий наиболее часто используются сотрудниками на переговорах между различными подразделениями:

- 1) ультимативная стратегия (в категоричной форме, посредством давления и угроз)
- 2) конкурентная стратегия
- 3) партнерская стратегия
- 4) неопределенная стратегия
- 5) имитационная стратегия (мнимый компромисс, фиктивное соглашение, имитация работы)

29. Какая из позиций в большей степени отражает установки переговорщиков в ситуации конфликта между подразделениями:

- 1) «Необходимо найти решение, удовлетворяющие оба отдела»
- 2) «Необходимо добиться преимуществ нашего отдела»

30. Как Вы, в целом, оцениваете эффективность проводимых внутри Вашей организации переговоров:

- 1) низкая эффективность
- 2) средняя эффективность
- 3) высокая эффективность

31. Как вы оцениваете уровень автономности своего подразделения в Вашей организации:

- 1) работа моего подразделения очень сильно зависит от эффективности других отделов и служб
- 2) средняя степень зависимости/автономии
- 3) мое подразделение автономно и способно самостоятельно решать большинство возникающих

проблем

32. Какие показатели применяются для оценки успешности переговоров в Вашей организации?

- 1) степень решения проблемы
- 2) достижение наибольшей краткосрочной выгоды
- 3) справедливость достигнутого соглашения
- 4) сохранение долговременного сотрудничества
- 5) скорость принятия решения
- 6) выполнение взятых на себя обязательств по истечении срока соглашения
- 7) выполнение плановых показателей
- 8) конструктивная и доброжелательная атмосфера переговоров
- 9) другие _____

33. Влияют ли на Ваш взгляд, организационные ценности и правила на характер и эффективность переговоров в организации:

- 1) да, существенно влияют
- 2) незначительно влияют
- 3) нет, не влияют

34. На какие показатели работы подразделения, организации оказывают наибольшее влияние результаты внутренних переговоров между отделами?

Выделите наиболее значимые, на Ваш взгляд, показатели (подчеркните нужное).

- 1) улучшение/ухудшение функционального взаимодействия подразделений
- 2) план продаж
- 3) потеря прибыли, увеличение затрат
- 4) изменение организационной структуры
- 5) система премиальных вознаграждений сотрудников
- 6) штрафы и санкции, применяемые к сотрудникам
- 7) карьерный рост
- 8) рейтинг подразделения
- 9) финансовое обеспечение работы подразделения
- 10) объем рабочей нагрузки
- 11) осложнение/ улучшение межличностных отношений в коллективе
- 12) показатели и объем годовой, промежуточной отчетности
- 13) высокая текучка кадров
- 14) конфликты с руководством
- 15) уровень мотивации сотрудников
- 16) другие _____

35. Наибольшее количество разногласий и конфликтов наблюдается в работе между сотрудниками моего подразделения и отделом (сбыта, кадров, бухгалтерии, дирекцией, маркетинга, отделом материального обеспечения) _____

36. Существует ли в вашей организации стандартизированный подход к ведению переговоров? Например, корпоративные правила ведения переговоров, в которых рассматривались бы типовые, сложные ситуации и объяснялись возможные действия в них?

- 1) скорее, да
- 2) скорее, нет

37. Существует ли в вашей организации программа обучения сотрудников навыкам ведения переговоров?

- 1) разовые внутренние мероприятия
- 2) непрерывная корпоративная программа подготовки и обучения кадров
- 3) тренинги и семинары с участием приглашенных специалистов

БОЛЬШОЕ СПАСИБО ЗА ПРОДЕЛАННУЮ РАБОТУ!

Приложение Б

Опросный лист «Оценка силы организационной культуры»
(Р.Ф. Дафт, 2001)

Инструкция: Выразите степень согласия с приведенными утверждениями:

Утверждения	1	2	3	4	5
Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, осознают важность клиентов	1	2	3	4	5
Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	1	2	3	4	5
Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	1	2	3	4	5
Поддержка других работников, даже из других отделов является нормой и оценивается по достоинству	1	2	3	4	5
Компания и ее менеджеры в большей степени ориентированы на долгосрочные перспективы, чем на краткосрочные перспективы	1	2	3	4	5
Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных	1	2	3	4	5
К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	1	2	3	4	5
Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в компании	1	2	3	4	5
Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы – его профессионализм, а не интриги и знакомства	1	2	3	4	5
Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	1	2	3	4	5
Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие формальным процедурам и ритуалам	1	2	3	4	5
Вы слышали рассказы о лидерах и героях компании	1	2	3	4	5
В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	1	2	3	4	5
Общая сумма баллов					

Обработка и интерпретация: Сумма баллов равна 52 и выше - в вашей организации существует сильная организационная культура; сумма 26-51 балл - компания характеризуется умеренно сильной культурой; сумма менее 25 баллов — слабая культура организации, которая не способствует адаптации к внешней среде и не соответствует потребностям ее членов.

Приложение В

Расчет U-критерия Манна-Уитни для оценки уровня достоверности различий в значениях факторов организационной культуры (по блокам) между малыми выборками, (в усл. ед.)

Таблица 4. – Блок 1. Целеполагание.

№	Выборка 1	Ранг 1	Выборка 2	Ранг 2
1	-0.667	10	-0.286	14
2	-0.167	15.5	-0.429	13
3	0.667	22.5	0.714	25
4	0.833	26.5	-0.857	7.5
5	0.667	22.5	-1.000	3
6	0.667	22.5	0.286	18
7	0.333	19.5	-0.857	7.5
8	0.667	22.5	0.857	28
9	0.333	19.5	-0.571	11
10	1.833	36	-0.857	7.5
11	0.833	26.5	-1.000	3
12	0.000	17	-1.000	3
13	1.333	35	-1.000	3
14	-0.500	12	-1.000	3
15	-0.167	15.5	-0.857	7.5
16	1.000	31.5	1.000	31.5
17	1.000	31.5	1.000	31.5
18	1.000	31.5	1.000	31.5
Суммы		417.5		248.5

Критические значения: при $p \leq 0.01$ $U_{кр} = 88$, при $p \leq 0.05$ $U_{кр} = 109$,
 Результат: $U_{Эмп} = 77.5$, полученное эмпирическое значение $U_{Эмп}(77.5)$ находится в зоне значимости.

Таблица 5 - Аналогичные расчеты для следующих Блоков 2-9
 (по методике Семенова Ю.Г. «Анкета организационной культуры»)

№ блока	Эмп-кое значение $U_{Эмп}$	Критические значения		Оценка достоверности различий
		$p \leq 0.01$	$p \leq 0.05$	
Блок 2. Оргструктура, координация	64,5	66	83	в зоне значимости
Блок 3. Информационно-деловой обмен	69	101	123	в зоне значимости
Блок 4. Мотивация, стимулирование	92,5	270	314	в зоне значимости
Блок 5. Контроль, эффективность	137	158	189	в зоне значимости
Блок 6. Связи, орг-ная реактивность	31	19	27	в зоне незначимости
Блок 7. Уровень конфликтности	28,5	31	42	в зоне значимости
Блок 8. Гендерные факторы ОК	52,5	56	72	в зоне значимости
Блок 9. Организационные патологии	232,5	249	291	в зоне значимости

Приложение Г

Таблица 6 - Структурно-динамические особенности внутрифирменных переговоров в сильных и слабых организационных культурах, (в долях)

№	Структурные характеристики переговоров	Пункты ответов	Сильная ОК	Слабая ОК
3	Уровень подготовки к ПП:	1. низкий уровень	0,25	0,65
		2. средний уровень	0,52	0,27
		3. высокий уровень	0,22	0,08
4	Применение автоматизированных инструментов планирования	1. да, применяются	0,7	0,41
		2. нет, не применяются	0,3	0,59
5	Утверждается повестка дня в ПП:	1. редко	0,17	0,41
		2. иногда	0,5	0,44
		3. всегда	0,33	0,15
6	Тип целей	1. тактические цели	0,57	0,81
		2. стратегические цели	0,43	0,19
7	Уровень структуры проблемы:	1. проблема четко структурирована	0,79	0,41
		2. проблема слабо структурирована	0,21	0,59
8	Зона интересов	1. много разногласий	0,35	0,88
		2. сбалансированное соотношение интересов	0,65	0,12
9	Уровень легитимности ПП	1. баланс сил и прав сильно нарушен	0,07	0,49
		2. каждый играет по своим правилам	0,31	0,4
		3. все имеют равные права и возможности	0,62	0,11
10	Уровень доступа к информации	1. полный доступ к информации	0,64	0,11
		2. ограниченный доступ к информации	0,36	0,66
		3. запрет на доступ к информации	0	0,23
11	Тип ресурсной политики	1. затратная политика	0,15	0,32
		2. ценовая политика	0,35	0,46
		3. стратегическое партнерство	0,23	0,03
		6. поднять престиж подразделения	0,27	0,19
12	Схема выдвижения требований	1. требования не изменяются	0,14	0,28
		2. эскалационная схема	0,27	0,42
		3. требования постепенно убывают	0,59	0,3
13	Критерии обоснования предложений	1. объективные, аналитические критерии	0,51	0,21
		2. субъективные критерии	0,35	0,45
		3. нормативные критерии	0,14	0,19
		4. нет критериев	0	0,15
14	Тип решений в ПП	1. формальные, стандартные решения	0,37	0,36
		2. инновационные решения	0,05	0,03
		3. рутинные решения	0,23	0,12
		4. директивные решения	0,35	0,49
15	Количество альтернатив в ПП	1. поливариантный набор альтернатив	0,56	0,13
		2. ограниченный набор альтернатив	0,3	0,54
		3. нет альтернатив	0,14	0,33
16	Тип договоренности в ПП	1. компромиссное решение	0,29	0,31
		2. асимметричное решение	0,21	0,45
		3. принципиальное решение	0,41	0,04
		4. отложенное решение	0,09	0,2
17	Зона ответственности	1. четкая зона	0,6	0,25
		2. "плавающая" (называется по ситуации)	0,27	0,4

		3. размытая зона (отсутствие долж. инстр.)	0,13	0,35
18	Объем полномочий в ПП	1. полный объем полномочий	0,72	0,17
		2.ограниченный объем полномочий	0,25	0,39
		3. острый дефицит полномочий	0,03	0,44
19	Тип ресурсов (дефицитных)	1. информация	0	0
		2.финансы	0,28	0,43
		3. время	0,39	0,24
		4. доступ к первым лицам	0	0,11
		5. должностных прав и полномочий	0,13	0
		6. профессиональных знаний	0,09	0,07
		7. личностных качеств и умений	0,11	0,15
20	Форма контроля	1. жесткий, директивный контроль	0,09	0,55
		2. текущий, рефлексивный контроль	0,85	0,08
		3.отложенный, несвоевременный контроль	0,06	0,37
21	Сценарий переговоров	1. жесткие переговоры	0,09	0,64
		2.позиционный торг	0,22	0,32
		3.принципиальные переговоры	0,69	0,04
22	Тактики в ПП	1. манипулятивные тактики	0,21	0,24
		2.давления и конфронтации	0,22	0,33
		3. тактики торга	0,2	0,28
		4. тактики кооперации	0,37	0,15
23	Стиль поведения в конфликте	1. конкуренция	0,13	0,28
		2. сотрудничество	0,08	0,04
		3. компромисс	0,28	0,2
		4. уход	0,26	0,13
		5. приспособляемость	0,25	0,35
24	Динамика ПП	1. затяжной темп переговоров	0,3	0,54
		2.в оптимальном темпе	0,55	0,12
		3. скоротечный темп переговоров	0,15	0,34
28	Стратегии ведения переговоров	1. ультимативная стратегия	0	0,35
		2. конкурентная стратегия	0,42	0,25
		3. партнерская стратегия	0,25	0,03
		4.неопределенная стратегия	0,05	0,07
		5. имитационная стратегия	0,28	0,3
29	Установки переговорщиков	1. партнерские установки	0,67	0,11
		2. конфронтационные установки	0,33	0,89
30	Уровень эффективности ПП	1. низкая эффективность	0,05	0,67
		2. средняя эффективность	0,25	0,28
		3. высокая эффективность	0,7	0,05
31	Уровень автономности отделов	1. сильная взаимозависимость отделов	0,18	0,72
		2. средняя взаимозависимость отделов	0,62	0,1
		3. высокая автономность отделов	0,2	0,18
33	Уровень влияния организационных ценностей на ПП	1. да, существенный уровень влияния	0,57	0,37
		2. незначительно влияют	0,3	0,3
		3. нет, не влияют	0,13	0,33
36	Наличие стандартизированного подхода к подхода к ПП	1. да	0,56	0,41
		2. нет	0,44	0,59
37	Наличие корпоративных мероприятий обучения ПП	1. разовые мероприятия	0,36	0,75
		2. корпоративная программа	0,39	0,15
		3. тренинги (заказные)	0,25	0,1

Приложение Д

Расчет ковариационной матрицы и собственного вектора для множества случайных значений факторов организационной культуры на примере Блока 2 "Оргструктура, координация"

1. Расчет единичной ковариационной матрицы для факторов ОК Блока 2.

19	Релевантность оргструктуры выполнения	1,000	0,730	0,305	0,914	0,639	0,392	0,526	-0,484	0,333	-0,720	-0,954	-0,838	-0,286	0,406	-0,469
20	Степень формализованности (регламе)	0,730	1,000	0,830	0,445	0,746	0,878	0,859	-0,251	0,827	-0,432	-0,532	-0,588	-0,540	0,809	-0,616
21	Релевантность координации характер	0,305	0,830	1,000	-0,066	0,626	0,911	0,719	0,095	0,868	-0,059	-0,106	-0,229	-0,704	0,867	-0,277
22	Степень координации сверху	0,914	0,445	-0,066	1,000	0,325	0,023	0,231	-0,588	-0,019	-0,792	-0,921	-0,807	-0,031	0,824	-0,444
23	Полнота(глубина) координации	0,639	0,746	0,626	0,325	1,000	0,802	0,853	0,060	0,792	-0,063	-0,614	-0,263	0,039	0,899	-0,280
24	Синергия	0,392	0,878	0,911	0,023	0,802	1,000	0,932	0,050	0,987	-0,021	-0,210	-0,164	-0,462	0,965	-0,458
25	Позитивное воздействие руководства	0,526	0,859	0,719	0,231	0,853	0,932	1,000	-0,056	1,000	0,102	0,909	0,381	-0,220	0,907	-0,624
26	Воздействие противоречивых приказо	-0,484	-0,251	0,095	-0,588	0,060	0,050	-0,056	1,000	0,102	0,909	0,381	-0,220	0,907	-0,624	0,147
27	Оптимальность оргсистемы делового	0,333	0,827	0,868	-0,019	0,792	0,987	0,947	0,102	1,000	0,054	-0,168	-0,043	-0,365	0,961	-0,480
28	Соответствие работы должностным об	-0,720	-0,432	-0,059	-0,792	-0,063	-0,021	-0,098	0,909	0,054	1,000	0,618	0,843	0,001	0,051	0,245
29	Влияние избытка управленцев на орга	-0,954	-0,532	-0,106	-0,921	-0,614	-0,210	-0,383	0,381	-0,168	0,618	1,000	0,735	0,176	-0,290	0,311
30	Влияние личных интересов и амбиций	-0,838	-0,588	-0,229	-0,807	-0,263	-0,164	-0,181	0,617	-0,043	0,843	0,735	1,000	0,425	-0,103	0,307
31	Самоорганизованность	-0,286	-0,540	-0,704	-0,031	-0,333	-0,462	-0,220	-0,325	-0,365	0,001	0,176	0,425	1,000	-0,440	0,092
32	Дисциплинированность	0,406	0,809	0,867	0,024	0,899	0,965	0,907	0,135	0,961	0,051	-0,290	-0,103	-0,440	1,000	-0,299
33	Корпоративное единство	-0,469	-0,616	-0,277	-0,444	-0,280	-0,458	-0,624	0,147	-0,480	0,245	0,311	0,307	0,092	-0,299	1,000

2. Расчет ковариационной матрицы для случайных значений факторов ОК Блока 2.

19	Релевантность оргструктуры выполнения	-0,058	-0,372	-0,110	-0,016	0,680	-0,208	0,292	-0,154	-0,142	-0,069	0,002	-0,216	0,047	-0,271	-0,289
20	Степень формализованности (регламе)	0,204	-0,025	0,299	0,047	-0,317	-0,681	-0,074	0,030	-0,360	0,012	0,088	0,175	0,038	0,015	-0,355
21	Релевантность координации характер	-0,162	-0,086	0,097	0,553	0,168	0,145	-0,221	-0,037	0,293	-0,428	-0,076	0,299	0,239	0,230	-0,279
22	Степень координации сверху	0,145	0,439	-0,005	0,167	-0,115	0,212	-0,178	-0,456	-0,328	-0,297	0,130	-0,238	-0,040	-0,394	-0,187
23	Полнота(глубина) координации	-0,558	0,144	-0,123	0,118	-0,234	0,092	0,241	-0,177	0,236	0,290	-0,279	-0,400	-0,062	0,105	-0,307
24	Синергия	0,152	0,086	-0,784	0,064	0,022	-0,028	-0,210	0,183	-0,275	0,132	-0,064	0,140	-0,068	0,230	-0,313
25	Позитивное воздействие руководства	0,129	-0,264	0,372	0,143	-0,039	0,517	0,129	0,257	-0,392	0,171	0,016	-0,028	-0,308	0,148	-0,321
26	Воздействие противоречивых приказо	0,108	-0,502	-0,140	-0,006	-0,317	-0,004	-0,083	-0,204	-0,254	0,083	-0,148	-0,040	-0,095	-0,167	-0,297
27	Оптимальность оргсистемы делового	-0,153	-0,001	0,124	-0,709	0,149	0,134	-0,363	-0,009	-0,077	0,342	0,155	-0,344	-0,009	0,401	0,151
28	Соответствие работы должностным об	0,030	0,328	0,234	0,219	0,448	-0,168	-0,333	0,317	-0,643	-0,240	0,204	0,077	0,462	-0,047	0,290
29	Влияние избытка управленцев на орга	-0,075	-0,031	-0,055	-0,036	0,074	-0,096	0,360	0,222	-0,219	-0,610	-0,057	-0,133	-0,319	0,340	0,209
30	Влияние личных интересов и амбиций	-0,194	0,252	-0,053	-0,046	0,247	-0,056	-0,207	-0,192	0,143	-0,035	-0,234	-0,050	-0,724	-0,116	0,175
31	Самоорганизованность	0,050	-0,323	-0,046	0,123	-0,019	-0,067	-0,216	0,324	-0,162	0,303	-0,029	-0,062	-0,039	0,241	-0,304
32	Дисциплинированность	0,687	0,158	0,123	-0,019	-0,067	-0,216	0,324	-0,162	0,303	-0,029	-0,062	-0,039	0,241	-0,304	0,208
33	Корпоративное единство	0,048	-0,102	0,093	-0,042	-0,004	0,023	-0,160	-0,061	-0,371	-0,039	-0,796	-0,099	0,345	0,044	0,208

3. Расчет значений собственного вектора для факторов Блока 2

БЛОК 2/№ фактора ОК	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
Значения элементов СВ	-7,11E-16	-4,64E-16	-2,04E-16	-1,13E-16	-1,26E-17	3,75E-17	1,74E-16	3,93E-16	4,95E-16	0,078	0,791	1,002	1,268	4,227	7,633

СВ Бл2= 7,6F33-7,1F19+4,9F27-4,6F20+4,2F32

Аналогичный алгоритм расчета единичной, ковариационной матрицы и значений собственного вектора для Блоков 1-9 (см. Таблица 7, Приложение Д)

Приложение Д (продолжение)

Таблица 7 - Расчет собственных векторов для Блоков 1-9

БЛОК 1/№ фактора ОК	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Значения элементов СВ	-7,29E-16	-3,68E-16	-3,3E-16	-2,22E-16	-2,06E-16	-1,86E-17	8,88E-17	1,85E-16	3,26E-16	3,59E-16	5,38E-16	1,09E-15	0,272044	0,62971
	15	16	17	18										
	0,934901	3,08813	4,172858	8,902357										
БЛОК 3/№ фактора ОК	34	35	36	37	38	40	41	42	43	44	45	56	57	58
Значения элементов СВ	-7,05E-16	-3,34E-16	-2,38E-16	-1,29E-16	-4,74E-17	9,78E-18	1,25E-16	2,22E-16	3,25E-16	3,67E-16	5E-16	8,14E-16	0,283604	0,424061
	59	60	61	62										
	1,083462	1,746711	3,248003	11,21416										
БЛОК 4/№ фактора ОК														
БЛОК 5/№ фактора ОК	100	102	104	105	106	107	107	109	110	111	112	113	114	115
Значения элементов СВ	-2,12E-15	-6,59E-16	-4,68E-16	-4,4E-16	-3,69E-16	-3,03E-16	-2,07E-16	-1,02E-16	-4,17E-17	5,14E-17	8,59E-17	2,28E-16	3,14E-16	4,71E-16
	116	117	118	119	121	122	123	124						
	5,23E-16	9,44E-16	0,362938	1,066603	2,037636	2,38006	4,991078	11,16169						
БЛОК 6/№ фактора ОК	125	126	127	128	130	131	132	133	134					
Значения элементов СВ	-5,16E-16	-4,53E-17	6,46E-16	0,099493	0,129086	0,344082	0,558063	2,27431	5,594967					
БЛОК 7/№ фактора ОК	137	138 (1)	138 (2)	138 (3)	138 (4)	138 (5)	138 (6)	138 (7)	138 (8)	138 (9)	138 (10)			
Значения элементов СВ	-2,26E-16	-1,25E-17	4,37E-17	3,42E-16	8,03E-16	0,296817	0,440785	0,78225	1,415276	3,096251	4,96862			
БЛОК 8/№ фактора ОК														
БЛОК 9/№ фактора ОК	5	12	14	16	17	28	29	30	36	41	42	56	57	
Значения элементов СВ	-2,02E-15	-8,45E-16	-4,31E-16	-4,01E-16	-3,52E-16	-2,86E-16	-2,23E-16	-1,85E-16	-1,11E-16	-5,01E-17	1,73E-17	5,67E-17	1,51E-16	
	60	70	83	95	96	102	109	114	115	121	122	123	131	133
	2,89E-16	3,05E-16	4,14E-16	4,17E-16	4,93E-16	5,71E-16	1,37E-15	1,75E-15	0,49722	1,109596	2,196753	4,229614	4,994798	13,97202

Порядковый номер факторов ОК соответствует нумерации локальных индексов организационной культуры в методике Семенова Ю.Г. "Анкета организационной культуры"

