

В статье рассматривается специфика внутрифирменных переговоров в организации. Авторами предложена типология моделей ведения переговоров: субординационная, агентская и балансовая. Анализируются структурно-динамические характеристики и особенности переговорной практики в коммерческих компаниях с сильной и слабой организационной культурой.

Ключевые слова: внутрифирменные переговоры; модели переговоров; переговорная практика; организационная культура.

The article deals with the specifics of the negotiations in the organization. The author proposes a typology of models of negotiation: subordination, agency and carrying. Analyzes the structural characteristics and features-dynamical negotiating practices in commercial companies with strong and weak organizational culture.

Key words: interfunctional negotiations; models of negotiation; negotiating practices; organizational culture.

Н. В. Клюева

*Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
E-mail: nadejda@iniyar.ac.ru*

Т. Б. Попельницкая

*Сибирский федеральный университет
E-mail: tpatatova@mail.ru*

Специфика внутрифирменных переговоров в компаниях с разной силой организационной культуры

Научная статья

N. V. Klueva

*P. G. Demidov Yaroslavl State University
E-mail: nadejda@iniyar.ac.ru*

T. B. Popelnitskaya

*Сибирский федеральный университет
E-mail: tpatatova@mail.ru*

Specifics of in-house conversations in companies with different power of organizational culture

Scientific article

Традиционно рассмотрение проблематики переговоров в сфере бизнеса и предпринимательства соотнесено с технологией продаж, коммуникациями с внешними агентами, деловыми совещаниями. Однако множество межфункциональных взаимодействий между подразделениями и работниками, проблема повышения эффективности

информационно-делового обмена в организации обуславливают необходимость изучения внутрифирменных переговоров как составляющей переговорной практики.

Поскольку внутриорганизационные переговоры рассматриваются как особый тип взаимодействия, то мы ограничиваем сферу их возник-

новения социальной подсистемой организации. Социальная организация – это «такая подсистема в системе регуляции организационного человеческого поведения, в которой источником воздействия на поведение выступает культура» [1, с. 173]. Структура, организационная культура, стратегия, информационные системы и стиль управления выступают в качестве достижения целей, позитивной динамики и успешности организации на рынке.

Социальная организация включает в себя формальную и неформальную структуры, которым соответствуют два типа конфликтов, разрешаемых в процессе переговорной практики. Первый тип конфликтов можно определить как позиционные, объективно заданные положением подразделений в организационной структуре, когда цели отделов различны и требуется координация функциональных обязанностей для решения производственных задач предприятия. В контексте формальной структуры социальной организации фиксируются предсказуемые деловые отношения членов организации, тем самым происходит закрепление всего комплекса противоречий внутри самой себя. Поэтому формальные противоречия, лежащие в основе позиционных конфликтов, тоже являются возобновляемыми и постоянными в рамках данной формальной структуры, не зависящими от их субъективного психологического наполнения [2, с. 71].

Второй тип конфликтов, определяемый, по терминологии А. И. Пригожина, как межличностные и межгрупповые, отличается тем, что противоречие здесь возникает не между элементами формальной структуры (статусами, ролями), а между конкретными людьми и группами [3]. Неформальная структура более мобильна и субъективно окрашена. Отличительными особенностями неформальных конфликтов являются их эмоциональная насыщенность, скрытая и затяжная динамика. В межличностных и организационных переговорах психологические границы могут быть особенно важны как источник сопротивления или аспект идентичности.

Базовые организационные противоречия локализованы в сфере стратегических и тактических целей функциональных подразделений и организаций, а также в сфере средств и ресурсного обеспечения взаимодействия. Именно борьба за ресурсы и степень взаимозависимости оппо-

нентов являются движущими силами конфликтов и внутрифирменных переговоров как инструмента разрешения базовых противоречий. Соответственно, локальная переговорная ситуация направлена на решение таких задач, как оптимизация ресурсов, транзакция обмена и поиск неценовых факторов компенсации дефицитных ресурсов. Срыв договоренности в переговорах всегда повышает у одной из сторон владение активами и объем прав, возможность увеличить свою выгоду при высокой оборачиваемости капитала, уровень власти и контроля над ситуацией, доступ к актуальной информации.

Продуктивные внутрифирменные переговоры в организации имеют свою специфику:

1) внутренние переговоры всегда актуализируются в деятельностном контексте как определенные «разрывы» структурно-функционального взаимодействия в рамках должностных инструкций, полномочий, вызовов рыночной конъюнктуры;

2) в основе переговоров лежит организационное противоречие (проблема нерелевантности организационной структуры характеру решаемых задач, функций);

3) переговорный процесс как коллективная процедура принятия решений является механизмом формирования и схемой распределения субсидиарной и персональной ответственности. В этом случае формируется феномен «коллективной субъектности». Переговоры отражают баланс сил, распределение властных полномочий между подразделениями. Установленная «цена» переговоров отражает заинтересованность и взаимозависимость сторон, актуальную структуру выгод и рисков;

4) переговоры — ритуализированная форма корпоративных коммуникаций, апеллирующая к ключевым нормам и ценностям культуры компании. Этическими и социально-психологическими регуляторами в переговорах выступают корпоративные ценности, процедура соотношения организационных / индивидуальных морально-правовых ценностей. Переговоры предполагают обязательную правовую регламентацию норм и процедур взаимодействия (внутренняя документация, оформленная в правовых локальных актах) и требуют соответствующей квалификации от участников взаимодействия (профессиональной, коммуникативной, конфликтной, переговорной компетенций и т. п.);

5) переговоры можно рассматривать как технологический процесс производства коллективных соглашений, имеющих свою ресурсную обеспеченность, процедурный и критериальный состав оценки эффективности. Сосредоточенность внимания на поверхностных проблемах и диссонансе фактического предмета переговоров значительно усложняет процесс «производства соглашения»;

6) 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, а также отвечать миссии компании).

Переговоры, ориентированные только на достижение компромиссных конвенциональных соглашений между конфликтующими субъектами, снимают проблему непосредственных конфликтных взаимодействий, но не обеспечивают снятия противоречия в самой формальной структуре организации [2, с. 72]. Это возможно достичь только с помощью институционального подхода к пониманию природы продуктивных переговоров, что предполагает использование технологии рефлексивного управления и целенаправленного конструирования внутренних коммуникаций.

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 субсидарной ответственности для решения функциональных производственных задач в условиях взаимозависимости.

Ключевым основанием, положенным в основу различения моделей ведения организационных переговоров, является тип (принцип) организации хозяйственной деятельности — модель организации функционально-ролевых взаимодей-

вий субъектов трудовых отношений. Очевидно, что содержание организационных переговоров осуществляется в рамках должностных служебных взаимодействий, направленных на решение текущих производственных задач, разрешение организационных конфликтов, согласование интересов различных функциональных структур в распределении ограниченных ресурсов.

Можно выделить три способа организации взаимодействия в переговорной деятельности, которые различаются по уровню субординационной и функциональной взаимозависимости (властных отношений), особенностям информационно-делового обмена в организации.

Координация — упорядоченное создание иерархической структуры, которая призвана обеспечить распределение задач, урегулирование полномочий руководства и ответственности в различных процессах деятельности, и четкого структурирования 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.

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

Кооперация — одна из основных форм организации взаимодействия, характеризующаяся объединением усилий участников для достижения совместной цели при одновременном разделении между ними функций, ролей и обязанностей. В контексте нашего исследования кооперация предполагает контрактные формы взаимодействия работников, построенные на принципах сотрудничества, взаимовыгодных соглашений и ресурсного обмена.

В качестве дополнительных критериев типологии моделей ведения организационных переговоров могут быть предложены следующие основания: 1) горизонт целеполагания (долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный); 2) уровень функциональной и субординационной зависимости подразделений, переговорщиков;

3) схема позиционирования интересов; 4) доминирующий тип коммуникаций (нисходящие, восходящие, горизонтальные); 5) статус институционализации переговоров как культурной нормы организационной культуры.

Таким образом, можно выделить три качественно разные типа межфункциональных взаимодействий, лежащих в основе внутрифирменных переговоров.

- 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).

- 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.

- 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 коммуникации).

Цель исследования: изучение специфики внутрифирменных переговоров в компаниях с разной силой организационной культуры.

Гипотеза исследования:

1) в переговорной практике компании 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:

- для сильной организационной культуры являются преобладающими балансовая и агентская модель переговоров;

- для слабой организационной культуры характерна субординационная модель ведения переговоров.

Характеристика выборки: в исследовании приняли участие 10 коммерческих компаний г. Красноярска (деятельность в сфере услуг, организационно-правовая форма собственности – ООО, ОАО), имеющих аналогичную организационную структуру, количество сотрудников от 30 до 100 человек (стаж работы на региональном рынке не менее 10–25 лет). Объем выборки составил 246 респондентов (администрация и персонал компаний).

Методы исследования. Для сбора первичной информации применялись метод опроса, структурированное интервью, авторский опросник «Особенности внутрифирменных переговоров в коммерческой компании» (2010), методика РФ. Дафта «Оценка силы организационной культуры» (2001), «Анкета организационной культуры» Ю. Г. Семенова (2006). Для обработки результатов исследования использовался корреляционный и компаративный анализ.

Результаты исследования и их интерпретация. Согласно первичным данным в организациях с сильной организационной культурой получено следующее распределение по моделям ведения переговоров (в долях): субординационная (0,07); агентская (0,29), балансовая (0,64). В организациях со слабой культурой: субординационная (0,51), агентская (0,37), балансовая (0,12).

Статистическая обработка данных позволяет построить поэлементный профиль моделей (в долях) и выделить их ключевые структурные характеристики. В слабых культурах наиболее чувствительными к субординационной модели ведения переговоров являются следующие элементы-индикаторы: ограниченное количество альтернатив (0,50), жесткий директивный контроль всех аспектов переговоров (0,50), острый дефицит полномочий (0,44), ультимативная и имитационная стратегия ведения переговоров (0,53), высокий уровень влияния организационных ценностей на характер и эффективность переговоров (0,37). Наиболее чувствительные элементы балансовой модели: текущий, рефлексивный управленческий контроль процесса переговоров и достигнутых договоренностей (0,37), сценарий принципиальных переговоров (0,46), оптимальный рабочий темп (0,38), существенное влияние организационных ценностей на ход и эффективность переговоров в организации (0,53). Наиболее чувствительными элемен-

тами агентской модели являются: эскалационная схема выдвижения требований (0,39), плавающая зона ответственности (ответственные назначаются по ситуации) (0,37), ограниченный объем полномочий (0,34), сценарий позиционного торга (0,28), тактики торга, манипуляции, давления (0,34), непродуктивный темп переговоров (скоротечные, затяжные) (0, 32).

В сильных культурах «профильными» элементами балансовой модели являются: высокая легитимность (0,62), аналитические, объективные критерии (0,56), поливариантный подход (0,55), полный объем полномочий (0,72), текущий, рефлексивный контроль (0,85), сценарий «принципиальных переговоров» (0,69), тактики кооперации (0,64), оптимальный рабочий темп (0,54), высокая эффективность переговоров (0,69), существенное влияние организационных ценностей на характер и эффективность переговоров (0,55). Для субординационной модели не выделено подобных элементов, поскольку она не является характерной для сильной культуры. Характерные элементы агентской модели: использование инструментов планирования и автоматизированных программ (0,53), эскалационная схема выдвижения требований (0,20), ограниченный набор альтернатив (0,25), ограниченный объем полномочий (0,25), конкурентная, имитационная стратегия ведения переговоров (0,50).

В сильных культурах получено следующее распределение дефицитных ресурсов: время (39 %), финансы (28 %), ограничение должностных прав и полномочий (13 %), профессиональных знаний (9 %), «личностных качеств и умений переговорщиков» (11 %). Следовательно, наиболее ценными считаются не финансовые активы, а нематериальные факторы: время, человеческий капитал, переговорная компетентность работника.

В слабых культурах, чаще всего в интервью, сотрудники ссылаются на дефицит финансов (43 %), времени (24 %), личностных знаний и умений переговорщиков (15 %), доступа к оперативной информации и первым лицам (11 %), профессиональных знаний (7 %). Ориентация на ресурсную, затратную и ценовую политику устойчиво коррелирует с высоким весом процедур контроля, отчетности, а также ограниченным объемом полномочий переговорщиков. Количество продуктивных фаз в переговорах уменьшается (наиболее часто сворачиваются

во времени фазы поиска зоны совместных интересов, разработки альтернатив, преодоления кризисов и тупиков в принятии решений, контроля за достигнутыми соглашениями).

По мнению респондентов, в слабых культурах доминируют конфронтационные установки (89 %), ориентированные на узкие интересы своего отдела, которые сочетаются с сильным уровнем субординационной и ресурсной зависимости подразделений. Наибольшая частота выборов приходится на стратегии конкуренции, конформизма или избегания конфликта, а также тактики давления и конфронтации (33 %), торга (28 %), манипуляции (24 %) и кооперации (15 %). Низкий уровень легитимности переговоров сочетается с непродуктивной динамикой (затяжная, эскалационная, поспешная).

В сильных культурах встречаются как конфронтационные (67 %), так и партнерские установки (33 %). Партнерским установкам сопутствуют умеренная взаимозависимость и средняя / высокая эффективность. Выявлены высокий уровень легитимности, поливариантное обсуждение проблем, использование тактик торга и кооперации, средние – высокие оценки уровня эффективности переговоров; отдается предпочтение конкурентной и партнерской стратегиям, аналитическим, координационным и посредническим процедурам. Наиболее распространены тактики кооперации (37 %), давления и конфронтации (22 %), манипуляции (21 %) и торга (20%).

Количество альтернатив в переговорах имеет сильную связь с показателями работы подразделений. По мнению работников, наиболее чувствительны к характеру обсуждения такие важные социально-экономические параметры деятельности, как оптимизация функционального взаимодействия подразделений, изменение организационной структуры, конфликты с руководством, уровень мотивации сотрудников. Как видно, все эти процессы связаны с базовыми организационными противоречиями и реорганизацией структуры компании. Они сопровождаются высокими издержками, рисками и напрямую отражаются на мотивации и производительности трудового коллектива. Сильно зависят от управленческой политики и конфликтной компетентности руководства, проектирующего эти изменения. Очевидно, что ограничение альтернатив при решении внутренних проблем подразделений

не просто влияет на качество локальных соглашений, а резко сокращает количество сценариев и перспектив развития самой компании.

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

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

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

По данным корреляционного анализа получено 1 238 сильных биполярных корреляционных связей, показывающих устойчивую взаимосвязь структуры внутрифирменных переговоров с факторами организационной культуры. 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. Имеется взаимосвязь с укорожившимися организационными патологиями слабых и зрелых культур.

Выводы по результатам исследования:

1. Согласно выдвинутой гипотезе субординационная, агентская и позиционная модели ведения переговоров позволяют адекватно описать специфику межфункциональных взаимодействий и более углубленно исследовать их структуру. Выбор форм взаимодействия в переговорах (тип моделей) отражает тип целеполагания, локализацию центров принятия решений и распределение ответственности, уровень контроля, легитимности, стратегию ведения переговоров и влияние организационных ценностей на эффективность переговоров, а также темпоральные признаки процесса (затяжные, поспешные, оптимальный рабочий темп);

2. 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);

3. В ходе корреляционного анализа обнаружены значимые параметрические структурные характеристики внутрифирменных переговоров: влияние организационных ценностей, уровень подготовки к переговорам, стратегия ведения переговоров и объем полномочий, которые отражают наблюдаемые поведенческие и инструментальные аспекты переговоров и являются элементами-индикаторами, наиболее чувствительными к типу модели переговоров. При этом стратегические, целевые и критериальные аспекты переговоров получили невысокие доли распределения в ответах респондентов, поскольку данные характеристики взаимодействия не всегда наблюдаемы, имеют многозначные интерпретации и редко выделяются как самостоятельные единицы анализа, подготовки и рефлексивного контроля переговорщиков;

4. Обнаруженный комплекс устойчивых связей структурно-динамических характеристик переговоров с факторами благополучия / неблагополучия культуры подтверждает гипотезу о высокой чувствительности структуры внутрифирменных переговоров к особенностям и силе организационной культуры.

Таким образом, можно утверждать, что структура внутрифирменных переговоров отражает своеобразие и типологические особенности организационной культуры конкретного пред-

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

Выявленная специфика переговорной практики современных региональных компаний позволяет сконцентрировать внимание руководителей и специалистов по управлению персоналом на повышении уровня переговорной компетенции своих сотрудников, на развитии переговорной инфраструктуры и культуре как ресурсах

и инновационном потенциале компании. Также необходимо внедрение в систему внутрифирменного обучения программ, направленных на освоение сотрудниками навыков конструктивного ведения переговоров в организации.

Ссылки

1. Щербина В. В. Социальные теории организации: Словарь. М., 2000. 264 с.
2. Решетникова К. В. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами // Социологические исследования. 2008. № 10 С. 70–76.
3. Пригожин А. И. Современная социология организаций. М., 1995. 295 с.