

УТВЕРЖДАЮ
Проректор ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления»



Михайлов Н.Н.
2017 г.

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ
на диссертационную работу Зенченко Натальи Петровны на тему
«Управление кросс - культурными коллективами в организациях»,
представленную на соискание учёной степени кандидата экономических
наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством (менеджмент)

Активное развитие интеграционных процессов, освоение новых рынков за пределами своего региона, стратегическое партнерство с международными корпорациями, привлечение иностранных инвесторов и акционеров определяют современное ведение бизнеса и построение долгосрочных планов с учетом кросс - культурных особенностей. Практически все крупные корпорации имеют иностранных менеджеров в организационной структуре управления. В российской практике управления в силу исторических особенностей и многонациональности государства пересечение, взаимодействие и столкновение различных культур в бизнесе встречается чаще, чем в других странах.

В связи с вышеизложенным тема диссертационной работы Зенченко Натальи Петровны, посвященная управлению кросс - культурными коллективами в организациях, является *актуальной* и представляет интерес для современных организаций в целях повышения эффективности их деятельности.

В качестве *цели* (с. 4) автор определяет разработку методического инструментария, который способствует повышению эффективности деятельности кросс - культурных коллективов, а также обоснование и систематизацию теоретических положений, связанных с темой исследования. Следует отметить, что цель диссертационного исследования достигнута, что демонстрируют полученные выводы и рекомендации.

Представленная в работе *структура* исследования является достаточно наглядной, понятной, логичной, отвечающей поставленной цели и формулировке задач.

Научная новизна диссертационного исследования (с. 5-6) заключается в теоретическом обосновании преимущественных особенностей кросс - культурных коллективов и на основе их использования разработке направлений развития системы управления адаптацией иностранных специалистов к работе в подобных коллективах организации.

Наиболее существенные *научные результаты*, полученные лично автором, и их новизна состоят в следующем:

во-первых, последовательный анализ источников позволил автору сделать обоснованные выводы о преимуществах кросс - культурных коллективов и охарактеризовать их, а также выдвинуть гипотезу о том, что сочетание преимуществ и взаимодействия внутри кросс - культурных коллективов и команд дают «синергетический эффект» (с. 18-25);

во-вторых, автор, отталкиваясь от предложенного определения понятия «кросс - культурный коллектив» и его анализа, выявляет проблемы, посредством решения которых организация сможет работать более эффективно, используя влияние культурных параметров на систему управления (с. 33-35);

в-третьих, научным результатом исследования является разработанная методика диагностики кросс - культурной компетентности иностранного специалиста, которая сочетает в себе ряд авторских элементов, позволяющих на основе кросс - культурной траектории экспатрианта определить возможности его успешной адаптации и на этой основе обеспечить повышение результативности его работы в новой деловой и социальной среде (с. 82-92). В этой связи следует особо отметить предложенную автором форму определения кросс - культурной траектории специалиста (табл. 9, с. 87). Практическая ценность методики заключается в возможности построения ретроспективы сотрудника, что позволяет отслеживать и анализировать его предыдущие назначения, а также, основываясь на статистических данных, делать будущие экстраполяции;

в-четвёртых, в работе подробно рассмотрены этапы становления коллектива в сочетании с моделью межкультурной сенситивности М.

Баннета, факторами В. Терпстра, необходимые для учета особенностей национальных культур на уровне всей кросс - национальной компании. На основании проведенного анализа предложена авторская структура процесса становления кросс-культурного коллектива, которую следует учитывать для оценки эффективности его функционирования (с. 94-102);

в-пятых, результативными как в *теоретическом*, так и в *практическом* плане являются методические рекомендации по формированию процесса адаптационного управления в соответствии с концепцией процессного подхода.

Автор проводит исследование по материалам крупной международной компании «Шлюмберже», которое подтвердило первоначальные гипотезы диссертанта о том, что для эффективной деятельности кросс - культурных коллективов недостаточно ограничиваться реализацией отдельных мероприятий, направленных на улучшение адаптации специалиста к условиям новой среды, а необходимо разрабатывать и реализовывать комплекс мероприятий, направленных на осуществление планирования локации экспата, организации его деятельности в новой культурной среде, разработке системы мотивации, способствующей обеспечению эффективности функционирования кросс - культурных коллективов, а также своевременного контроля и координации действий специалиста.

В частности, автором доказано, что разрозненность действий по адаптации специалиста ведёт к потерям рабочего времени и дополнительным издержкам (табл. 7, с.76). Поэтому автор предлагает новое распределение функций (рис. 21, с. 21) между отделами в процессе адаптационного управления. В диссертации крайне подробно исследованы не только аспекты бизнес - адаптации, но и адаптации иностранного специалиста к социально-бытовой среде. Рекомендуемая процедура по организации процесса поиска и эксплуатации объекта недвижимости (рис. 19, с. 113) позволила отказаться от увеличения количества персонала путем заключения договора аутсорсинга, что также повысило качество услуг.

Перечисленные научные результаты диссертационного исследования Зенченко Н.П. позволяют сделать вывод о том, что настоящая диссертация представляет собой законченное самостоятельное исследование, имеющее *научную новизну, теоретическую и практическую значимость*.

Следует отметить, что *практическая значимость* диссертации также состоит в том, что основные методические и прикладные результаты диссертации, выводы и рекомендации, сформулированные автором, универсальны для любых организаций, в которых присутствуют кросс - культурные коллективы. Построение системы управления и программы адаптации специалистов применительно в том числе для российских компаний, непосредственно не вовлеченных в международную деятельность, но формирующих кросс - культурные отношения в рамках многонациональных коллективов в различных регионах Российской Федерации. Как справедливо замечает автор в заключение диссертации, некоторые рекомендации и основные идеи (такие как: выведение персонала на аутсорсинг, перераспределение функций между отделами, формирование коллектива и т.д.) могут быть использованы для учета культурных особенностей состава рабочей силы и вида деятельности организации российских организаций.

Состоятельность предложенных рекомендаций и целесообразность их применения на практике доказывает *апробация* элементов авторского процесса адаптационного управления в московском представительстве крупной международной компании нефтегазового сектора экономики «Шлюмберже», филиальная сеть которой, а также дочерние и зависимые общества, действующие в различных регионах, создают необходимое разнообразие формирования кросс - культурных коллективов в различных регионах России.

Автором предложен примерный план первого рабочего дня нового/переведённого иностранного специалиста (табл.14, с. 113), который затем используется в исследовании при адаптации 2 новых сотрудников. В целях подтверждения выводов исследования автор проводит наблюдения в течение всего периода их адаптации к новой среде. В результате реализации предложений автора срок адаптации вновь принятого иностранного сотрудника сократился на 12 дней, а для переведенного иностранного сотрудника адаптационный период сократился на 6 дней (рис. 23, с. 130).

Проблематика исследования представленной диссертации соответствует Паспорту научных специальностей ВАК при Министерстве образования и науки РФ (по экономическим наукам) по специальности

08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент», п. 10.23 «Международные аспекты в области управления персоналом. Проблемы кросс - культурного взаимодействия и управления кросс - культурными коллективами. Деятельность международных организаций по вопросам управления персоналом».

Отмечая целый ряд бесспорных достоинств диссертационного исследования Н.П. Зенченко, необходимо обратить внимание на имеющиеся в работе *дискуссионные моменты и некоторые недостатки*. А именно:

1) автор поясняет в работе термины «кросс - культурный коллектив» и «кросс - культурная команда» (с. 21), но в то же время в тексте диссертации присутствует ещё ряд прилагательных: «мультикультурный», «поликультурный», «полиэтнический», «межкультурный», которые желательно пояснить, сравнить, выделить отличия;

2) в диссертационном исследовании автором подробно исследован термин «адаптация», автор приводит подробный его анализ (табл.4, с. 45). Применительно к исследуемой области автор выбирает определение И.В. Грошева и несущественно дополняет его (с.44). В качестве рекомендации и замечания следует отметить, что целесообразно и логично было бы дать собственное определение термина «адаптация» в рамках кросс - культурного коллектива / среды или «кросс - культурная адаптация»;

3) автор проводит исследование в рамках крупной международной компании, в частности, её московском офисе. На стр. 61 представлены данные о количестве иностранных специалистов за последние несколько лет, однако не указано их национальное распределение. На наш взгляд, автору следовало бы проанализировать национальный состав экспатриантов, как минимум, на сегодняшний день, для более полного понимания кросс - культурных профилей и взаимодействий, присутствующих в коллективах и командах организации;

4) рекомендуемые характеристики для оценки кросс - культурной компетентности иностранного специалиста (рис. 12, табл. 10, с. 89-90) безусловно, способствуют её диагностике. Однако, для обеспечения точности также целесообразно прошкалировать содержание характеристик. Это позволит оценить кросс - культурную компетентность более объективно, систематизировать информацию. В противном случае, информация носит субъективный, разрозненный характер.

Отмеченные недостатки не снижают общей ценности научного труда и нацеливают автора на дальнейшее развитие исследований в этой области.

Диссертационная работа Зенченко Н.П. удовлетворяет требованиям «Положения о присуждении учёных степеней», утв. постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание учёной степени кандидата наук, а её автор Зенченко Наталья Петровна заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Данный отзыв был утверждён на заседании кафедры корпоративного управления ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» 13 апреля 2017г., протокол № 6.

Заведующий кафедрой корпоративного управления
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»
доктор экономических наук, профессор



В.Г. Антонов

*Антонов Виктор Глебович,
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»
Заведующий кафедрой корпоративного управления
109542, г. Москва, Рязанский проспект, дом 99.
Телефон: +7(495)376-69-58
E-mail: antonovcg@yandex.ru*

Подпись Антонова Виктора Глебовича удостоверяю:

Ученый секретарь ФГБОУ ВО
«Государственный университет управления»

