

### **ОТЗЫВ**

официального оппонента доктора экономических наук, профессора  
Агеева Александра Ивановича на диссертацию **Никпур Амирреза Голамреза**  
на тему «**Кросс-культурная модель управления персоналом организации**»,  
представленной на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и  
управление народным хозяйством (менеджмент)

**Актуальность темы исследования.** Стремительные процессы глобализации и интернационализации оказывают огромное влияние на деятельность предприятий и специфику их рабочей среды, объединяя их с клиентами и коллегами по всему миру. Под влиянием динамических изменений в современном социально-экономическом пространстве, в условиях многообразия национальных культур актуализируется проблематика управления персоналом компаний с учетом специфики привлечения сотрудников из разных стран мира, их ценностей, мотиваций, образцов поведения. Это межкультурное сотрудничество может способствовать росту и развитию субъектов хозяйствования в транснациональном и региональном измерении вне зависимости от их размера.

В настоящее время доминирующей формой ведения бизнеса в условиях многообразия национальных культур стала мультинациональная компания. Сложность и динамичность кросскультурной среды, в которой функционируют мультинациональные субъекты хозяйствования, и большое количество факторов, формирующих их организационную культуру, а также одновременно воздействующих на них и персонал, приводят к тому, что корпоративная политика такой организации, с одной стороны, характеризуется разнообразным, фрагментарным и несогласованным характером, а с другой, - объединяет ее в единое целое.

В межкультурной рабочей среде таится множество преимуществ и рисков. Понимание лучшего способа управления бизнесом культурно разнообразных коллективов стало особенно важным. Внедрение действенных методов кросс-культурного менеджмента способно улучшить результаты деятельности коллектива, повысить конкурентоспособность компании как на национальном рынке, так и за его пределами. Актуальность исследования проблем управления кросс-культурными отношениями в организации связана с необходимостью научного обоснования транснациональных процессов, которые происходят в бизнесе и экономике. Организации функционируют в сложной, внутренне противоречивой полиэтнической и поликультурной среде.

В данном контексте не подлежит сомнению тот факт, что исследование особенностей менеджмента в кросс-культурном аспекте необходимо осуществлять с учетом организационно-культурных концепций в процессе деятельности предприятия на основании выделения общих ценностей, которые должны сочетаться с корпоративной культурой и современными подходами к менеджменту. Для успешного управления такими ценностями и соответствующими целями целесообразно сконцентрировать внимание на повышении конкурентоспособности предприятия, которая объединяет общее и личное при достижении успеха, учитывая особенности процесса кросс-культурного взаимодействия.

Обозначенные обстоятельства подтверждают актуальность выбранной диссертантом темы исследования, а также свидетельствует о ее несомненной теоретической и практической значимости.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.** Научные положения, выводы и рекомендации, полученные по результатам диссертационного исследования, являются обоснованными и достоверными. Методическую основу диссертации Никпура А. Г. составляет системный подход к изучению исследуемых явлений и процессов, а также диалектический метод познания, которые в совокупности позволили автору комплексно рассмотреть тенденции,

связанные с формированием мотивационного менеджмента в современных организациях, функционирующих в России и Иране.

Поставленная в работе цель, которая заключается в развитии теоретических положений и обосновании научно-практических рекомендаций по совершенствованию процессов формирования и внедрения кросс-культурной модели управления персоналом организации (на примере российско-иранских компаний) соискателем достигнута, а необходимые для достижения цели задачи решены.

Высокая степень обоснованности результатов диссертационной работы обусловлена также применением соискателем современных общенаучных и специализированных методов проведения научных исследований, а именно: анализ и синтез; обобщение, статистико-экономический анализ; сравнительный анализ, абстрактно-логический подход; моделирование, стандартный математический аппарат. Для анализа обеспечения кросс-культурной модели управления персоналом использовались методы компьютерной обработки и анализа информации с помощью специальных программ.

**Достоверность и научная новизна положений, выводов и рекомендаций исследования.** Достоверность научных положений, выводов и рекомендаций подтверждается использованием широкой информационной базы по теме диссертации, в т.ч. законодательных, нормативно-правовых актов, статистических данных; материалов специализированных периодических изданий; данных бизнес-планов, финансовой и управленческой отчетности предприятий России и Ирана.

Кроме того, о достаточной обоснованности полученных в диссертации результатов свидетельствует их апробация на международных и всероссийских научно-практических конференциях, а также публикации в научных изданиях, которые соответствуют содержанию диссертации и характеризуют наиболее важные ее положения. В частности, диссертантом опубликовано 11 статей в известных научных изданиях России.

Выводы, предложения и рекомендации являются достаточно полными и аргументированными, базируются на современной методологии и применении прогрессивных приемов проведения исследований.

Приращение научного знания автором включает следующие элементы:

- уточнено содержание экономического понятия «кросс-культурная модель управления персоналом организации» (с. 23-24);
- дополнена классификация кросс-культурных различий персонала по признаку рождения, по социальной дифференциации, по различиям политических ценностей, образовательного уровня и возможными социальными девиациями поведения отдельных групп сотрудников, а также по различиям в историко-хозяйственной ментальности (с. 72-74);
- предложены принципы формирования и развития кросс-культурной модели управления персоналом организации, такие как объективность, системность, синергизм элементов кросс-культурной модели, комплексный учет институтов и институциональных изменений, оказывающих влияние на процессы кросс-культурной дифференциации, экономическую эффективность, транспарентность и превентивность (с. 50-55);
- предложен комплексный индекс кросс-культурной дифференциации персонала организации, который, на основании широкого круга разноплановых экономических индикаторов, позволяет оценить динамику изменения вероятности негативных проявлений кросс-культурных взаимодействий в структуре кадрового состава компании, выявить наиболее проблемные области кросс-культурного менеджмента и разработать на данной основе рекомендации по реализации приоритетных направлений формирования или совершенствования кросс-культурной модели управления персоналом (с. 100-102);
- разработана и обоснована оригинальная кросс-культурная МАРЕ-модель управления персоналом организации, которая позволяет нивелировать

негативные эффекты кросс-культурной дифференциации кадрового состава организации и обеспечивать условия для эффективного внутриорганизационного кросс-культурного трансфера знаний, навыков и компетенций (с. 115-123);

- разработана технология внедрения кросс-культурной МАРЕ-модели управления персоналом в деятельность современной организации (с. 123-128).

#### **Теоретическая и практическая ценность полученных результатов.**

Полученные результаты диссертационного исследования Никпура А. Г. имеют важное практическое значение для внедрения и активного использования кросс-культурной модели управления персоналом в организациях России и Ирана. Кроме того, сформулированные рекомендации и выводы автора формируют базу для развития практики управления кросс-культурными командами и предлагают перспективные подходы к решению проблем организации процесса адаптации персонала на предприятиях.

Практическое внедрение авторских рекомендаций будет способствовать повышению эффективности процесса принятия управленческих решений, росту продуктивности труда, уменьшению текучести кадров и формированию результативной системы управления персоналом в современных мультикультурных компаниях.

Отдельное необходимо отметить, что прикладную значимость диссертационной работы имеют методические подходы, которые в полной мере охватывают этапы формирования кадровой стратегии и кросс-культурной коммуникации, а также содержат конкретные способы и методики реализации ключевых этапов, что позволяет имплементировать их в практическую деятельность предприятий России и Ирана.

Теоретическое значение диссертационной работы заключается в развитии теоретико-методологических подходов к совершенствованию процессов формирования и внедрения кросс-культурной модели управления персоналом организации.

Материалы диссертационного исследования могут использоваться в учебном процессе при преподавании таких дисциплин как «Менеджмент», «Управление персоналом», «Управление изменениями», «Организационное поведение».

**Дискуссионные положения работы, замечания и рекомендации в адрес соискателя.** Несмотря на достаточно высокий научный уровень подготовки диссертационной работы Никпура А. Г., необходимо обратить внимание на следующие отдельные недостатки:

1. На с. 133 автором предложено несколько технологий «обратной связи» в процессе внедрения и использования моделей кросс-культурного управления персоналом в деятельность современных организаций РФ. Однако эти технологии предусматривают непосредственное, т.н. открытое обсуждение возникающих проблем, что является, безусловно, позитивным моментом, но, как известно, далеко не каждый сотрудник способен официально, персонально озвучить свои претензии будь то непосредственному руководству или своим коллегам. В данном аспекте автору следовало предусмотреть и акцентировать внимание не только на вариантах прямого общения. Также в работе не обозначено, что впоследствии с сформулированными претензиями и недовольствами делать. Кто и каким образом должен на них реагировать и оценивать результаты разрешения возникших проблем.
2. Принимая во внимание тот факт, что межкультурная коммуникация и взаимодействие представителей разных наций и культур в рамках современных организаций активно развивается и осуществляется в условиях цифровизации экономики в качестве обязательного, критического важного элемента кросс-культурной МАРЕ-модели управления персоналом необходимо было включить формирование цифровых компетенций, что в большей степени подчеркнуло оригинальность и уникальность представленной модели.
3. На стр. 129-130 автором заявлено, что для России характерными

являются высокие коррупционные риски приглашения дорогостоящих сторонних консультантов для разработки и внедрения кросс-культурной модели управления персоналом, однако не приведены доказательства данного утверждения, не сформировано предложений относительно борьбы и нивелирования указанных рисков.

Однако, следует отметить, что приведенные дискуссионные моменты и высказанные замечания не носят принципиального характера и не снижают общей положительной оценки уровня диссертационной работы Никпура А. Г.

**Заключение о соответствии диссертации требованиям Положения о присуждении ученых степеней.** Диссертационная работа Никпура Амирреза Голамреза на тему «Кросс-культурная модель управления персоналом организации» является завершенной, самостоятельно выполненным научным трудом. Положения диссертационной работы содержат научную новизну и имеют практическую ценность. В работе на основании проведенных исследований получены результаты, которые являются существенным авторским вкладом в решение научно-практических проблем по развитию теоретико-методологических подходов и научно-практических рекомендаций к совершенствованию процессов формирования и внедрения кросс-культурной модели управления персоналом организации.

Представленная диссертация соискателя Никпур Амирреза Голамреза заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством.

Официальный оппонент:  
директор Института  
экономических стратегий  
Отделения общественных наук РАН,  
д.э.н., профессор

А.И. Агеев

Подпись А.И. Агеева заверяю:  
Ученый секретарь Института экономических стратеги~  
«    » \_\_\_\_\_ 2021 г.

П. Ермилина