

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации»

119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный
округ Тропарево-Никулино, пр-кт Вернадского,
д. 82, стр. 1

ОТЗЫВ

члена диссертационного совета

Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
на диссертацию Задоренко Ильи Олеговича «Интеграция методов
организационного поведения в системе управления персоналом»,
представленную на соискание учёной степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.6. - «Менеджмент»

Актуальность темы диссертационного исследования.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью интеграции методов организационного поведения в систему управления персоналом современных российских организаций, функционирующих в условиях нового типа кризиса, характеризующегося одновременным санкционным давлением, дефицитом кадров и релокацией. В отличие от предыдущих кризисов, современная ситуация приводит к фрагментации и реактивности формальных HR-практик, что снижает их системность и эффективность. Возрастает роль неформальных институтов - социальных норм, ценностей, традиций и стереотипов поведения, которые выступают самостоятельным адаптационным механизмом, компенсирующим дефицит стратегического управления персоналом. Однако существующие модели организационного поведения, не в полной мере учитывают российскую специфику, включая высокую дистанцию власти и избегание неопределённости, а также не предлагают инструментов для выявления и преодоления ценностных разрывов между декларируемыми и реально действующими ценностями в бизнес - структурах. Специфика современных организаций заключается в том, что их масштаб и ресурсные преимущества создают как дополнительные возможности, так и институциональные барьеры: бюрократизация, жёсткие карьерные траектории и формальные процедуры ограничивают гибкость признания индивидуальных достижений, усиливая риск демотивации и деиндивидуализации. Это требует разработки организационно-управленческого механизма, обеспечивающего операционализацию ценностей через поведенческие индикаторы, их встраивание в ключевые HR-процессы (подбор, адаптацию, обучение, оценку,

мотивацию) и адаптацию к типу организационной культуры. Цифровизация коммуникаций и HR-процессов открывает новые возможности для непрерывной диагностики организационного поведения с использованием цифровых агентов изменений, однако их применение требует учёта этических норм и готовности персонала. Таким образом, поиск баланса между централизованной координацией и локальной автономией, а также между формальными практиками и неформальными институтами становится ключевым условием повышения эффективности управления организационным поведением персонала в современных российских организациях.

Достоверность и научная обоснованность исследования.

Достоверность и научная обоснованность исследования обеспечены применением многоуровневой методологии, включающей теоретический анализ, эмпирические исследования, факторный анализ, а также подтверждение выводов с помощью статистически значимых критериев. Для верификации предложенных моделей и инструментов использованы репрезентативные выборки сотрудников современных организаций. Практическая применимость разработанных методик подтверждена пилотным внедрением с оценкой эффективности в ООО «АРЬЯ ФОРДЖ». Теоретические положения согласованы с современными подходами в области управления персоналом, организационным поведением, что обеспечивает их методологическую сопряжённость и теоретическую согласованность. Применённые статистические и эконометрические методы, а также процедуры проверки гипотез выполнены в соответствии с общепринятыми стандартами научного исследования, что повышает внутреннюю валидность работы. Наличие апробации результатов в практической деятельности предприятий и включение разработок в образовательный процесс свидетельствуют о применимости и воспроизводимости подходов. В совокупности эти меры обеспечивают высокую степень достоверности и научной обоснованности представленных выводов и рекомендаций.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений и разработке научно-методических рекомендаций по интеграции методов организационного поведения в системе управления персоналом, с позиций концепции создания общей ценности как ключевого элемента в системе управления персоналом организации.

Научные результаты проведенного исследования заключаются в последовательном решении научных задач и получении приращения научного знания выразившееся:

- в результате изучения эволюции организационного поведения в системе управления персоналом установлены особенности управления организационным поведением работников в современных организациях.

Определены сущностные характеристики трансформирующегося организационного поведения сотрудников предприятий, обусловленные новыми геополитическими и социально-экономическими условиями. К таким характеристикам отнесены социальные нормы, установки, ценности, традиции, атрибуты, процессы интеракций и стереотипы социального поведения, которые поддерживаются и воспроизводятся каждым работником как внутри, так и за пределами организации. Автором обоснованно доказано, что неформальные институты выполняют функцию компенсаторного механизма адаптации в условиях фрагментации формальных практик управления человеческими ресурсами;

- на основе корректно идентифицированных сущностных характеристик организационного поведения предложен организационно-управленческий механизм интеграции и развития организационного поведения в системе управления персоналом. Базисом новой поведенческой модели выступают ценности - принципы, которыми персонал руководствуется в собственном поведении в различных ситуациях. Обосновано, что ключевая роль трансформационного механизма должна отводиться именно выравниванию ценностного уровня персонала. Авторский механизм обеспечивает операционализацию ценностей - перевод абстрактных принципов в конкретные, наблюдаемые и измеримые поведенческие индикаторы, понятные каждому сотруднику;

- разработан методический подход к выявлению и формированию детерминант организационного поведения на всех стадиях жизненного цикла современной организации. В отличие от существующих, авторский подход акцентирует внимание на детерминантах непосредственно организационного поведения персонала, а не всей системы управления персоналом, и определяет конкретные поведенческие характеристики для каждой стадии жизненного цикла. Это обеспечивает переход от обобщённого анализа к адресным управленческим воздействиям. Предложен математический аппарат для количественного измерения разрыва между фактическим и целевым состоянием организационного поведения, базирующийся на теории нечётких множеств и методе анализа иерархий, что даёт возможность получать сопоставимые количественные оценки. Разработан алгоритм ранжирования управленческих воздействий по вкладу каждой детерминанты в совокупный разрыв, что создаёт предпосылки для перехода от реактивного управления к проактивному формированию организационного поведения персонала;

- усовершенствован инструментарий регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в социально-экономическое развитие предприятия. В отличие от существующих, инструментарий предусматривает диагностику ценностных разрывов посредством сочетания методик Q12, OSAI и Q-методологии; операционализацию ценностей в поведенческие индикаторы;

интеграцию указанных индикаторов в KPI и систему мотивации; сегментированный выбор управленческих воздействий на основе авторских матриц «удовлетворённость - вовлечённость», «удовлетворённость - лояльность», «лояльность - вовлечённость»;

- разработан адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения в систему управления персоналом современной организации, который, в отличие от существующих подходов, ориентирован на ценностные разрывы, а не исключительно на неудовлетворённость текущим состоянием. Алгоритм предполагает операционализацию желаемых моделей поведения через конкретные наблюдаемые индикаторы и их интеграцию в KPI и систему признания, что обеспечивает практическую реализуемость. Обосновано применение цифровых агентов изменений для непрерывной диагностики организационного поведения, что отвечает современным технологическим трендам и позволяет осуществить переход от дискретных ежегодных опросов к мониторингу в режиме реального времени. Авторский алгоритм учитывает тип организационной культуры при выборе методов интервенции, что обеспечивает его адаптивность к различным организационным контекстам.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что в области теории организационного поведения дополнена концепция ценностных разрывов и обоснована роль неформальных институтов как самостоятельного адаптационного механизма в условиях кризиса нового типа; выявлены отличительные черты российской модели организационного поведения, что развивает кросс-культурные теории. В области теории управления персоналом предложен организационно-управленческий механизм интеграции ценностей в кадровые процессы с этапом операционализации ценностей через поведенческие индикаторы. В области теории жизненного цикла организации уточнены приоритетные поведенческие детерминанты для каждого этапа и впервые предложена математическая формализация оценки разрыва, обеспечивающая количественную диагностику организационного поведения. В области теории управления изменениями разработан адаптационный алгоритм, интегрирующий учёт организационной культуры при выборе интервенций, операционализацию ценностей, непрерывную диагностику с использованием цифровых агентов изменений и введение новых поведенческих предикторов адаптивности.

Практическая значимость исследования определяется тем, что разработанные положения и выводы прошли эмпирическую апробацию на материалах конкретных хозяйствующих субъектов и воплощены в виде комплекса практических рекомендаций. Данные рекомендации направлены на совершенствование моделей организационного поведения и их адаптацию в рамках кадрового менеджмента. Предложенные подходы могут быть

применены в практике современных организаций и образовательных программах по подготовке HR-менеджеров.

Дискуссионные вопросы и замечания. Признавая актуальность темы исследования, научную новизну и практическую значимость его основных результатов, следует отметить вместе с тем, что ряд положений настоящей работы требуют дискуссии и уточнения:

1) на с. 126 - 128 диссертации автором представлена типология организационного поведения (рационально-прагматический, рациональный, личностный типы) с указанием пороговых коэффициентов. Однако остаётся недостаточно раскрытым, каким образом возможен управляемый переход сотрудника из одного типа в другой, какие именно управленческие воздействия и в какой последовательности способствуют такому переходу. Уточнение этого аспекта усилило бы практическую применимость предложенной типологии.

2) в таблицах 20 - 22 (с. 211 – 214 диссертации) автором предложены три матрицы выбора кадровых управленческих решений: «удовлетворённость - вовлечённость», «удовлетворённость - лояльность», «лояльность - вовлечённость». Следовало бы более подробнее пояснить, в каких ситуациях целесообразно применять каждую из них и как согласовывать рекомендации, если сотрудник попадает в разные зоны по разным матрицам. Более подробное описание логики выбора и возможностей совместного использования матриц повысило бы их инструментальную ценность.

3) на с. 249 - 251 и 257 - 260 диссертации автором представлен адаптационный алгоритм с использованием цифровых агентов изменений, включая AI-ассистентов для непрерывной диагностики и персонализированной коммуникации. Представляется целесообразным более детально обозначить границы применения таких агентов: в каких случаях их использование этически допустимо и практически оправдано, а в каких требуется исключительно участие человека. Уточнение этих границ усилило бы ответственность и обоснованность предлагаемых решений.

Перечисленные недостатки и дискуссионные моменты не снижают научную ценность полученных результатов и выводов.

Диссертацию целесообразно допустить до защиты на заседании диссертационного совета.

Вывод: Диссертация Задоренко Ильи Олеговича «Интеграция методов организационного поведения в системе управления персоналом» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития теории менеджмента и практики управления персоналом, что соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842 и Порядка присуждения

ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, утвержденного приказом ректора ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в редакции приказа от 30 апреля 2025 года № 02-763, приказ об изм. № 02-1313 от 10.07.2025; приказ об изм. 02-1794 от 17.09.2025; приказ об изм. №02-01364/001 от 01.07.2026 г.), а Задоренко Илья Олегович заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент.

Член диссертационного совета РАНХиГС
доктор экономических наук, профессор,
заместитель директора Нижегородского института
управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская
академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации»



Яшин Сергей Николаевич

« 02 » 10 2026 г.

603950, г. Нижний Новгород, проспект Гагарина, д. 46

Телефон 89063582449

Адрес электронной почты: jashinsn@yandex.ru

