

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

официального оппонента

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

Актуальность темы диссертационного исследования. Актуальность
темы интеграции методов организационного поведения в системе управления
персоналом обусловлена постоянным развитием современных организаций в
условиях внутренних и внешних воздействий. Успех предприятия зависит от
четкого понимания четырех фундаментальных элементов: задач, персонала,
технологических ресурсов и структурного проектирования и управления ими.

В современных условиях, когда наблюдается кадровый голод, меняется
отношение работников, как к месту работы, так и к выполнению трудовых
обязанностей под воздействием внешних факторов, что приводит к увеличению
текучести кадров, особенно остро встает вопрос формирования эффективного
поведения сотрудников организации. При этом важно понимать, что трудовое
поведение – это характеристика работника, которая в первую очередь
определяется трудовыми ценностями самого работника. Поэтому для принятия
грамотных управленческих решений важно учитывать особенности трудового
поведения работающих.

Изучение организационного поведения позволяет внимательно изучить,
как отдельные лица и группы действуют внутри компаний, и использовать эти
знания для укрепления общего успеха организации. Эта область тесно связана со
способностью понимать, прогнозировать и влиять на поведение людей в
организационном контексте, обеспечивая соответствие как организационным,
так и управленческим требованиям. Организационное поведение подчеркивает
важность системного мышления и динамики групповых взаимодействий. В нем
рассматривается, как личное восприятие и мотивация влияют на действия
отдельных людей, что способствует гармоничному и целостному подходу к
повышению уровня управленческого мастерства.

В условиях цифровизации и быстрых изменений форм занятости одной из наиболее важных ценностей выступает стремление к развитию. Процесс обучения, профессионального развития становится востребованным постоянно, что обуславливает потребность в интеграции цифровых инструментов в систему управления организационным поведением.

Развитие методов организационного поведения в научном менеджменте дает возможность осуществлять не реактивное, а проактивное управление. Понимая, какие детерминанты будут формировать поведение на следующей стадии жизненного цикла, руководство может заблаговременно разработать эффективные кадровые решения: формировать желаемую культуру, адаптировать структуру и системы мотивации. Следовательно, эффективное выявление и управление детерминантами организационным поведением с учетом стадии жизненного цикла является не просто инструментом анализа, но и стратегическим ресурсом для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого развития современной организации.

Недостаточная теоретическая разработанность комплексных организационно-управленческих решений для развития организационного поведения и ценностно ориентированной вовлеченности персонала в деятельность хозяйствующих субъектов подчёркивает научную необходимость исследования, обеспечивающих интеграцию организационного поведения в систему управления персоналом предприятия. Все вышесказанное определяет актуальность исследования.

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании. Результаты исследования являются обоснованными благодаря четкой постановке цели и применению соответствующих методов анализа. Автор опирается на критический обзор литературы и официальную статистику, что придает работе научную глубину. Диссертация содержит комплексное решение актуальной задачи, значимой для развития управления организационным поведением в современных бизнес - структурах. Все теоретические выводы автора подкреплены практическими рекомендациями, что свидетельствует о логической целостности работы. Исследование опирается на солидную базу источников и разнообразные фактические данные, которые в полной мере отражают проблематику организационного поведения персонала.

Обоснованность диссертации также подтверждается системным подходом к решению поставленных задач, сочетающим глубокий теоретический анализ и критическую оценку современных научных взглядов. Работа обладает высокой научной новизной и практической значимостью для менеджмента современных организаций. Внутренняя логика исследования обеспечивает тесную связь между теоретическими положениями и предлагаемыми практическими мерами. Доказательная база работы сформирована на основе обширного круга источников и качественного фактического материала, что позволило детально проработать вопросы интеграции организационного поведения в систему управления персоналом предприятия.

Достоверность результатов, изложенных в диссертации, подтверждается корректной постановкой цели и выбором адекватной методологии исследования. Работа базируется на критическом анализе трудов ведущих отечественных и зарубежных ученых, а также на глубоком изучении актуальной практической ситуации с опорой на официальные статистические данные. Диссертация представляет собой завершенное научное исследование, вносящее вклад в развитие профильной отрасли знаний и предлагающее прикладные решения для совершенствования системы управления персоналом в организациях. Логическая стройность исследования обеспечивает преемственность между теоретическими выводами и практическими рекомендациями. Информационную базу работы составил широкий спектр научных источников (монографии, публикации, материалы конференций) и репрезентативный массив фактических данных, всесторонне раскрывающий специфику управления организационным поведением персонала.

Основные результаты диссертационного исследования отражены в 15 научных работах общим объемом 6,25 п.л., вклад автора составляет 3,7 п.л., в том числе 6 научных статей опубликованы в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России.

Содержание диссертационного исследования свидетельствует о хорошей теоретической подготовке соискателя, владении современными технологиями и методами проведения экономических исследований, умении вести научную полемику и аргументировать свои выводы и умозаключения.

Соответствие темы диссертационным требованиям, паспорту специальности ВАК. Тема диссертационной работы соответствует научной специальности 5.2.6. «Менеджмент» и содержит положения и результаты, соответствующие: п. 11. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура.

Новизна научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационном исследовании. Научная новизна исследования заключается в совершенствовании теоретических положений и разработке научно-методических рекомендации по интеграция методов организационного поведения в системе управления персоналом, с позиций концепции создания общей ценности как ключевого элемента в системе управления персоналом организации, включая ее стейкхолдеров, в части направленных друг на друга их действий.

Приращение научного знания проявляется в следующих основных результатах диссертации:

- выделены сущностные черты трансформирующегося организационного поведения сотрудников предприятий в новых геополитических и социально-экономических условиях, к которым отнесены неформальные институты — социальные нормы, ценности, традиции и стереотипы поведения, воспроизводимые сотрудниками как внутри, так и вне организации и выступающие компенсаторным механизмом адаптации в условиях фрагментации и реактивного характера формальных практик управления

персоналом. В отличие от существующих исследований, рассматривающих организационное поведение как медирующую переменную в управлении изменениями, то есть фактор, опосредующий связь между управлением персоналом и результативностью, автор выявляет принципиально иную роль неформальных институтов в условиях кризиса нового типа, характеризуемого одновременным санкционным давлением, дефицитом кадров и релокацией. С позиции автора, неформальные институты – социальные нормы, ценности, традиции и стереотипы поведения – выступают не просто «передаточным звеном», а самостоятельным адаптационным механизмом, который активируется без целенаправленного управленческого воздействия, компенсирует дефицит стратегического управления и фрагментацию формальных кадровых практик, а также воспроизводится через горизонтальные неформальные коммуникации, а не через вертикальные каналы социализации и наставничества;

- предложен организационно-управленческий механизм встраивания и совершенствования организационного поведения в кадровом менеджменте. Аргументировано доказано, что базисом формируемой поведенческой модели должны стать ценности как базовые принципы, определяющие поступки персонала в разнообразных ситуациях. Именно ценностные установки задают основания трудовой деятельности на всех организационных уровнях – от исполнительских позиций до высшего руководства. В отличие от существующих, предлагаемый автором подход ориентирован на выявление и снятие аксиологических разрывов, формирующихся в турбулентной внешней среде (санкционное давление, кадровый дефицит, релокация), когда формальные HR-практики раздробляются, а значение неформальных институтов усиливается. Он учитывает специфику отечественной управленческой культуры, для которой характерны большая дистанция власти и избегание неопределенности, соединяя выраженное лидерское воздействие с постепенным расширением самостоятельности. Подход предусматривает операционализацию ценностей, то есть перевод абстрактных постулатов в конкретные, наблюдаемые и измеримые поведенческие индикаторы, доступные пониманию каждого работника, а также интегрирует ценностно обусловленное поведение в основные кадровые процессы, что позволяет превратить ценности из внешнего атрибута во внутренний регулятор деятельности сотрудников;

- разработан методический подход, направленный на выявление и формирование детерминант организационного поведения на всех стадиях жизненного цикла современной организации. В отличие от существующих авторский подход впервые концентрирует внимание на детерминантах поведения персонала – мотивации, ценностях, нормах, лояльности, готовности к изменениям, неформальном лидерстве, командной сплочённости, типе организационной культуры и стиле лидерства – и для каждой стадии жизненного цикла определяет соответствующие поведенческие характеристики. Методика предполагает математическую формализацию оценки поведенческой модели с использованием теории нечётких множеств и метода анализа исархий, что позволяет количественно фиксировать разрыв между фактическим и целевым

состоянием организационного поведения, что обеспечивает ранжирование управленческих воздействий по вкладу каждой детерминанты в совокупный разрыв с учётом весовых коэффициентов и создаёт предпосылки для перехода от реактивного управления к проактивному формированию организационного поведения;

- усовершенствован инструментарий управления поведением в организации, ориентированный на включение работников в процессы социально-экономического развития предприятия. Его основу образует авторская система мер, направленных на усиление лояльности персонала через ценностную концепцию, типизацию управленческих стилей и реинжиниринг организационной структуры. В отличие от существующих, авторский инструментарий впервые обеспечивает непрерывное встраивание аксиологической составляющей: выявление разрывов в ценностях на основе сочетания Q12, OCAI и Q-методологии; перевод ценностей в поведенческие индикаторы; включение этих индикаторов в KPI и механизм признания; дифференцированный подбор управленческих воздействий с использованием авторских матриц «удовлетворённость - вовлечённость», «удовлетворённость - лояльность», «лояльность - вовлечённость»;

- разработан адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения в систему управления персоналом современной организации, в котором ключевым объектом управленческого воздействия выступают ценностные разрывы - противоречия между ценностями, декларируемыми, реально демонстрируемыми руководством и разделяемыми персоналом, а не только неудовлетворённость текущим положением. Алгоритм требует обязательной операционализации желаемых моделей поведения через конкретные, наблюдаемые и измеримые поведенческие индикаторы с их последующим включением в KPI и систему признания. Алгоритм включает непрерывную диагностику организационного поведения с применением цифровых агентов изменений, что позволяет в режиме реального времени выявлять паттерны избегающего поведения, информационную перегрузку и ценностную ригидность, тогда как при дискретных ежегодных опросах это недостижимо. Предложенный алгоритм создаёт условия для перехода от реактивного управления изменениями к проактивному формированию ценностно ориентированного организационного поведения в условиях турбулентной внешней среды и цифровой трансформации.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования. Теоретическая значимость исследования заключается в развитии научного знания в области систематизации инструментов, повышающих эффективность управления организационным поведением. В рамках работы уточнена сущность концепции организационного поведения, а также ее основные концептуальные основы, что позволяет более полно понять ее роль и функции в системе управления персоналом. Кроме того, разработаны и усовершенствованы методические подходы к интеграции и развитию организационного поведения в системе управления персоналом, что способствует более эффективному принятию управленческих решений. Важным

аспектом является развитие теоретических основ управления организационным поведением на основе ценностного подхода, что позволяет формировать более комплексные и интегрированные организационные модели поведения, ориентированные на гармоничное сочетание целей организации и персонала.

Практическая значимость состоит в разработке и возможности широкого применения современными организациями, а также всеми заинтересованными субъектами, методики управления организационным поведением персонала. Этот подход позволяет не только объективно определить текущий уровень поведения сотрудников, но и использовать его для формирования обоснованных управленческих воздействий, направленных на комплексное развитие кадрового менеджмента предприятия. В рамках работы предложен инструментарий регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в социально-экономическое развитие предприятия, основу которого составит авторский комплекс мероприятий по повышению лояльности персонала на основе ценностной концепции; типизации стилей управления и реинжиниринга организационной структуры предприятия. Предложенные направления по совершенствованию инструментария управления организационным поведением, а также разработанная модель по выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла современной организации создают условия для комплексного и системного подхода к управлению персоналом.

Дискуссионные моменты, содержащиеся в диссертационном исследовании. Оценивая диссертационную работу в целом положительно, следует отметить и имеющиеся в ней недостатки и дискуссионные моменты. К ним, в частности, можно отнести:

1. Научный интерес представляет авторская модель количественной оценки разрыва между реальным и желаемым организационным поведением на основе теории нечётких множеств и метода анализа иерархий опирается на экспертные оценки. В тоже время, следовало бы подробнее пояснить, каким образом решается риск субъективности при определении функций принадлежности и весовых коэффициентов. Коэффициент конкордации Кендалла ($W=0,82$) подтверждает согласованность мнений одной группы экспертов, но остаётся вопрос: насколько устойчивы эти веса при смене экспертов или при переходе к другой организации?

2. В диссертационном исследовании автор предлагает встраивать ценностно-ориентированное поведение в KPI и систему признания. При этом не в полной мере раскрыто, как разрешать возможные конфликты между формальными результативными показателями и поведенческими индикаторами, особенно в ситуациях, когда достижение производственных целей предприятия вступает в противоречие с декларируемыми ценностями.

3. В диссертации предложен адаптационный алгоритм, предполагающий непрерывную AI-поддерживаемую диагностику организационного поведения, выявление паттернов избегающего поведения, информационной перегрузки и ценностной ригидности с помощью цифровых агентов. Однако следовало бы подробнее пояснить, каким образом в алгоритме учитываются вопросы этики, защиты персональных данных и готовности российских организаций к

внедрению цифровых технологий. Не приведёт ли это к усилению контроля над сотрудниками и росту сопротивления?

Тем не менее, перечисленные недостатки и дискуссионные моменты не снижают научную ценность полученных результатов и выводов диссертационного исследования.

Диссертацию целесообразно допустить до защиты на заседании диссертационного совета.

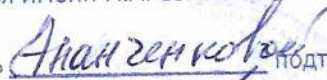
Заключение: Диссертация Задоренко Ильи Олеговича «Интеграция методов организационного поведения в системе управления персоналом» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития теории менеджмента и практики управления персоналом, что 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.

Официальный оппонент,
кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой экономики и социологии здравоохранения,
ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт общественного
здоровья имени Н.А. Семашко»


Ананченкова Полина Игоревна

«2» 10 2026 г.

105064, Москва, ул. Воронцово поле, д. 12, строение 1
Телефон: +7 (495) 917-90-41
e-mail: info@nrph.ru

ФГБНУ «Национальный НИИ общественного здоровья имени Н.А. Семашко»	
Подпись 	подтверждаю.
Ученый секретарь, к.э.н., доц.	 Т.Н. Зайцева