

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 диссертационного исследования определяется необходимостью научного осмысления нового состояния системы управления персоналом, которое характеризуется не столько сменой внешних условий, сколько качественным изменением самой природы организационного поведения. Речь идет о ситуации, когда привычные управленческие категории - мотивация, лояльность, вовлеченность, приверженность - перестают быть устойчивыми детерминантами трудовой деятельности и требуют переосмысления в контексте ценностной неоднородности и поведенческой ригидности персонала.

Традиционно организационное поведение рассматривалось как объект управленческого воздействия, поддающийся целенаправленной коррекции посредством формальных HR-инструментов. Однако современная практика демонстрирует обратный эффект: формальные практики управления персоналом сами становятся объектом стихийной адаптации со стороны сотрудников. Неформальные институты - ценности, нормы, традиции, стереотипы поведения - приобретают статус самостоятельного регулятора, который не только компенсирует дефицит формальных механизмов, но и активно формирует новые поведенческие модели, зачастую противоречащие стратегическим целям организации. Данный феномен требует нового методического подхода, рассматривающего неформальные институты как полноценный субъект организационного взаимодействия.

В условиях турбулентности, когда формальные структуры ослабевают, именно ценностные разрывы становятся источником устойчивой неэффективности, а их игнорирование приводит к накоплению деструктивного потенциала в поведении персонала. Существующие научные подходы, фокусирующиеся на диагностике типов культуры или анализе вовлеченности,

не предлагают инструментов для количественной оценки и целенаправленного преодоления таких разрывов, что создает теоретический вакуум, требующий заполнения.

Актуальность работы усиливается критическим анализом классических моделей управления изменениями, которые не учитывают тип организационной культуры, не предусматривают операционализации ценностей в поведенческие индикаторы и не используют возможностей непрерывной диагностики. В условиях, когда именно ценностные противоречия становятся непреодолимым препятствием для изменений, возникает потребность в разработке алгоритма, который рассматривает ценностные разрывы в качестве центрального объекта управления, а не второстепенного фактора.

Научная актуальность исследования состоит также в обосновании и введении в теорию организационного поведения новых поведенческих предикторов адаптивности, не имеющих аналогов в классических моделях. К ним относятся: цифровая проактивность - способность сотрудника самостоятельно инициировать использование цифровых инструментов для решения профессиональных задач; психологическая контрактная гибкость - готовность пересматривать неформальные обязательства перед организацией без перехода в пассивную или деструктивную позицию; смысловая интеграция - способность связывать выполнение алгоритмически опосредованных задач с личными ценностями и долгосрочным смыслом деятельности.

Ценностно-ориентированное управление становится стратегическим ресурсом устойчивости, позволяющим снизить текучесть кадров и укрепить конкурентные позиции компании. Однако, как показывают эмпирические исследования, в российской практике сохраняется разрыв между потребностью сотрудников в осмысленности труда и применяемыми управленческими подходами, что делает задачу интеграции методов организационного поведения в систему управления персоналом особенно насущной.

Обобщение отечественного и зарубежного опыта свидетельствует о необходимости теоретического осмысления направлений и форм развития инструментария организационного поведения и его интеграции в систему управления персоналом современных предприятий.

Достоверность и научная обоснованность исследования. Рассматриваемую диссертацию отличает стройность и логичность изложения и представления материала. Содержание работы в полной мере соответствует сформулированным автором цели и задачам исследования. Корректно сформулированы объект и предмет исследования. В положительную сторону следует отметить научный стиль изложения материала и объективную доказательность выводов и предложений выводов автора.

Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, обеспечивается:

- комплексным использованием большого объема информации, содержащихся в опубликованных международных и отечественных научных работах в области организационного поведения, отражающие особенности, принципы, факторы, подходы, методы управления;

- применением данных сформированных автором масштабной информационной базы исследования, включающей официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики РФ; сведения аналитических институтов, информационные материалы научно-практических конференций, научной периодической печати и интернет-ресурсов, а также личные разработки автора, полученные в ходе диссертационного исследования;

- адекватным поставленной цели и задачам и корректным системным использованием методов научного познания, в частности диалектического, исторического, монографического, абстрактно-логического, расчетно-конструктивного, аналитического подходов и эмпирического обобщения;

- широкой апробацией основных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертационном исследовании, посредством участия в ряде научно-практических конференций, их отражением в научных публикациях автора в рецензируемых научных изданиях.

Научная новизна диссертационного 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.

К основным научным результатам, полученным автором лично и выносимым на защиту, относятся:

- на основе исследования эволюции организационного поведения в системе управления персоналом выявлены особенности управления организационным поведением персонала в современной организации. 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, которые выступают компенсаторным механизмом адаптации в условиях фрагментации и реактивного характера формальных практик управления персоналом. В отличие от существующих исследований, которые рассматривают организационное поведение как медирующую переменную в управлении изменениями (т.е. фактор, опосредующий связь между управлением персоналом и результативностью), автор выявляет принципиально иную роль

неформальных институтов в условиях нового типа кризиса (одновременное санкционное давление, дефицит кадров, релокация). В данной конфигурации неформальные институты (социальные нормы, ценности, традиции, стереотипы поведения) выступают не просто «передаточным звеном», а самостоятельным адаптационным механизмом, который: активизируется без целенаправленного управленческого воздействия; компенсирует дефицит стратегического управления и фрагментацию формальных кадровых практик; воспроизводится через горизонтальные неформальные коммуникации, а не через вертикальные каналы социализации и наставничества;

- на основании корректно идентифицированных сущностных характеристик организационного поведения средствами комплекса методов предложен организационно-управленческий механизм интеграции и развития организационного поведения в системе управления персоналом. В основе новой модели поведения должны лежать ценности – принципы, которыми руководствуются люди в своем собственном поведении в различных ситуациях. Ценности – это основа того, как действуют люди на своих рабочих местах, начиная от рабочего места за станком и заканчивая кабинетом генерального директора. Важнейшая роль трансформационного механизма должна отводиться именно выравниванию ценностного уровня персонала. В отличие от существующих авторский подход направлен на диагностику и преодоление ценностных разрывов, возникающих в условиях турбулентной внешней среды (санкционное давление, дефицит кадров, релокация), когда формальные HR-практики фрагментируются, а роль неформальных институтов возрастает; адаптирован к российской управленческой культуре с её высокой дистанцией власти и избеганием неопределённости, сочетая сильное лидерское начало с дозированным расширением автономии; обеспечивает операционализацию ценностей -перевод абстрактных принципов на язык конкретных, наблюдаемых и измеримых поведенческих индикаторов, понятных каждому сотруднику; встраивает ценностно-ориентированное поведение во все ключевые кадровые процессы, что позволяет трансформировать ценности из внешнего атрибута во внутренний регулятор деятельности сотрудников. Механизм обеспечивает не просто провозглашение ценностей, а их системную интеграцию в практику управления персоналом;

- для развития методов организационного поведения разработан методический подход к формированию и выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла современной организации. В отличие от существующих исследований, которые фокусируются на детерминантах всей системы управления персоналом; используют преимущественно качественные модели диагностики и не предлагают инструментов количественной оценки разрывов; не обеспечивают алгоритмизированной процедуры приоритизации управленческих воздействий, авторский подход: впервые фокусируется на детерминантах организационного

поведения персонала (мотивация, ценности, нормы, лояльность, готовность к изменениям, неформальное лидерство, сплочённость команды, тип организационной культуры, стиль лидерства) с выделением конкретных поведенческих характеристик для каждого этапа жизненного цикла; предлагает математическую формализацию оценки поведенческой модели на основе теории нечётких множеств и метода анализа иерархий, позволяющую количественно измерять разрыв между реальным и желаемым состоянием организационного поведения; обеспечивает приоритизацию управленческих воздействий на основе вклада каждой детерминанты в общий разрыв с учётом весовых коэффициентов, что позволяет перейти от реактивного управления к проактивному формированию организационного поведения;

- усовершенствован 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. Разработанный инструментарий регулирования организационного поведения, в отличие от существующих подходов, впервые обеспечивает сквозную интеграцию ценностного компонента через: диагностику ценностных разрывов с помощью комбинации Q12, OSA1 и Q-методологии; операционализацию ценностей в поведенческие индикаторы; встраивание этих индикаторов в KPI и систему признания; 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 классических моделей управления изменениями, учитывающих преимущественно структурные и процессные аспекты, в качестве центрального объекта управления рассматривает ценностные разрывы (противоречия между декларируемыми, реально демонстрируемыми руководством и разделяемыми персоналом ценностями), а не только неудовлетворённость текущим состоянием; требует обязательной операционализации желаемых моделей поведения через конкретные, наблюдаемые и измеримые поведенческие индикаторы с последующим встраиванием их в KPI и систему признания; предполагает непрерывную диагностику организационного поведения с использованием цифровых агентов изменений, позволяющую в реальном времени выявлять паттерны избегающего поведения, информационную перегрузку и ценностную ригидность, что невозможно при дискретных ежегодных опросах; учитывает тип организационной культуры при выборе методов интервенции, обеспечивая адаптацию алгоритма к контексту. Предложенный алгоритм, обеспечивает

переход от реактивного управления изменениями к проактивному формированию ценностно-ориентированного организационного поведения в условиях турбулентной внешней среды и цифровой трансформации.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теория организационного поведения дополнена концепцией ценностных разрывов и обоснованием роли неформальных институтов как самостоятельного адаптационного механизма в условиях кризиса нового типа. Выявлены отличия российской модели организационного поведения (высокая дистанция власти, высокое избегание неопределённости, амбивалентное сочетание коллективизма и индивидуализма), что развивает кросс-культурные теории.

Теория управления персоналом обогащена организационно-управленческим механизмом интеграции ценностей в кадровые процессы (подбор, адаптация, обучение, оценка, мотивация) с этапом операционализации ценностей через поведенческие индикаторы.

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.

Дискуссионные вопросы и замечания. При всей очевидной актуальности, научной новизне и практической ценности представленных результатов, следует указать на наличие в работе ряда моментов, требующих дискуссии, которые нуждаются в дополнительном пояснении и уточнении.

1. Рисунок 15 «Выделенные особенности развития организационного поведения персонала в контексте реализации его организационно-управленческого сопровождения» (с. 81 диссертации) представлен автором в виде блок-схемы, однако содержательное наполнение блоков в тексте диссертации раскрыто недостаточно полно. В частности, не указано, какие именно особенности автор относит к числу выделенных и как они соотносятся с четырьмя подходами (научно-методическим, информационным, андрагогическим и социально-коммуникативным), описанными на с. 79–80 текста диссертации.

2. В таблице 8 «Типологизация организационного поведения на основе коэффициентов» (с. 128) диссертации границы интервалов для каждого типа поведения представлены в единой унифицированной форме. Вместе с тем из текста диссертации следует, что итоговый коэффициент организационного поведения рассчитывается как интегральная величина, объединяющая мотивационно-ценностный, целевой коэффициенты, коэффициент удовлетворённости и коэффициент деятельности. Следовало бы в таблице раскрыть механизм агрегирования данных частных коэффициентов в итоговый показатель, а также указать, являются ли границы интервалов одинаковыми для

всех типов или же они дифференцированы. Уточнение данного момента, позволило бы устранить возможную неоднозначность авторской интерпретации.

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

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,
профессор кафедры менеджмента и управления персоналом
Среднерусский институт управления - филиал
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Лытнева Наталья Алексеевна



« 1 » 10 2026 г.

302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12
Телефон: 8 4862 25-50-39
Адрес сайта организации: <https://orel.ranepa.ru>
Электронная почта: lytneva-naa@ranepa.ru