

**ОТЗЫВ**  
**на диссертацию Е. Кульчицкой**  
**«Развитие внутренней среды организации на основе кадрового аудита»,**  
**представленную к защите на соискание ученой степени кандидата**  
**экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и**  
**управление народным хозяйством (Менеджмент)**

**Актуальность темы исследования.** Факторы внутренней среды организации влияют на конкурентоспособность компаний, ее положение на рынке и возможности развития. В условиях быстро меняющейся внешней среды роль внутренней среды организации возрастает. Основой развития внутренней среды организации является персонал. Соответствие кадрового состава организации ее целям и стратегии развития определяет умение персонала приспосабливаться к внешним изменениям, создает на предприятии условия для эффективного использования ресурсов организации. В этой связи тема диссертационного исследования представляется актуальной и своевременной.

Содержание диссертации свидетельствует о том, что автор исследует аспекты формирования внутренней среды организации, которые до настоящего времени оставались недостаточно разработанными (механизм реализации кадрового аудита, оценку эффективности кадрового аудита), обосновывает тезис о том, что кадровый аудит является необходимым условием развития внутренней среды организации.

**Научная новизна исследования** состоит в следующем.

В первой главе Е.В. Кульчицкой систематизированы подходы к определению внутренней среды организации, на основе чего автор уточняет определение внутренней среды организации, трактуя его как интегрированную совокупность внутренних элементов организации, являющихся объектом управленческих решений.

Новизной отличается представленная автором томографическая структура элементов внутренней среды организации, отражающая логику и

особенности взаимосвязи отдельных элементов, а также индикаторы, характеризующие их состояние.

Выявлена степень влияния каждого из элементов внутренней среды организации на другие элементы. Автор обосновал тезис о том, что ключевое влияние на внутреннюю среду организации оказывают человеческие ресурсы; стратегия, миссия и цели; финансовые результаты.

Сделан аргументированный вывод о том, что для развития внутренней среды организации необходимо совершенствование каждого элемента и всей системы внутренней среды предприятия в целом. Выявлены основные направления развития внутренней среды организации (с. 46), представлены варианты развития основных направлений внутренней среды организации на различных уровнях (рис. 6, с. 51). Таким образом, автором обоснована методология развития внутренней среды организации (направления, факторы, методы совершенствования каждого элемента в структуре внутренней среды предприятия).

Во второй главе на основании проведения корреляционно-регрессионного анализа в диссертационном исследовании выявлена взаимосвязь между применением в организации технологии кадрового аудита, содержанием данной процедуры и состоянием показателей, характеризующих внутреннюю среду организации. В работе доказано, что комплексное, рациональное проведение кадрового аудита положительно влияет на состояние отдельных элементов внутренней среды организации.

В современных условиях многие организации применяют технологию кадрового аудита. Но, как отмечает Е.В. Кульчицкая, в различных компаниях технология кадрового аудита содержит различные процедуры и может пониматься по разному: как оценка кадровой документации, оценка деятельности по управлению персоналом, либо как оценка персонала. Автор диссертационного исследования аргументировано доказала, что только подход к кадровому аудиту как к комплексной оценке персонала

организации и системы управления персоналом позволяет оказать значительное положительное влияние на внутреннюю среду организации.

В третьей главе в результате анализа особенностей проведения кадрового аудита в различных российских компаниях были сформулированы недостатки проведения процедуры кадрового аудита. На основе полученных результатов Е.В. Кульчицкой был разработан рациональный механизм реализации кадрового аудита, включающий такие элементы как объект и направление оценки, субъект и участники оценки, методы оценки и примерные затраты времени на проведение оценки. В работе представлен алгоритм реализации кадрового аудита в соответствии с предложенным в диссертации механизмом реализации. Предложена система оценки эффективности кадрового аудита по качественным и количественным показателям с применением методики оценки экономической эффективности, рангового метода и экспертного метода оценки.

Полученные автором результаты позволяют осуществить всесторонний анализ состояния системы управления персоналом в организации.

Несомненную **практическую** значимость имеет предложенная Е.В. Кульчицкой методика комплексного анализа внутренней среды организации, в которой представлены показатели оценки отдельных элементов, взвешенная оценка каждого из них и факторный анализ. Разработанная методика достаточно универсальна и может успешно применяться для оценки состояния внутренней среды коммерческих организаций различных видов экономической деятельности.

Практическую ценность имеет также разработанный программный продукт, способствующий автоматизации процесса кадрового аудита на предприятии. Результаты диссертационного исследования могут использоваться кадровыми службами и руководителями предприятий при решении вопросов проведения кадрового аудита и развития внутренней среды организации.

Отмечая научную и практическую значимость работы, следует указать на некоторые **недостатки**, присущие диссертации.

1. Среди показателей и критериев анализа человеческих ресурсов, представленных на с. 27, отсутствуют показатели инновационного развития, в качестве которых могли бы выступать доходы предприятия от авторских прав, количество патентов, изобретений, рационализаторских предложений на одного работающего и т.д. Данная группа показателей отражает возможности предприятия создавать и усваивать инновации, применять новые технологии и характеризует конкурентоспособность большинства предприятий.

2. На с. 53 приводятся методы анализа При этом в перечне методов анализа состояния элемента «Человеческие ресурсы» не указан метод оценки по объективным экономическим показателям деятельности предприятия (расчет показателей производительности труда, рентабельности труда, удельного веса работников высокой квалификации в общей численности персонала, показателей использования трудового потенциала работников и т.д.).

3. На с. 62 автор пишет о том, что «...в соответствии со вторым подходом, рентабельность персонала рассчитывается как отношение затрат на персонал к чистой прибыли», в то время как рентабельность труда представляет собой соотношение результатов (чистой прибыли предприятия) и затрат на персонал (см. Генкин Б.М., «Экономика и социология труда», 8-е издание, с. 165-166).

Отмеченные недостатки не снижают научную теоретическую и практическую значимость проведенного исследования. Личный вклад автора подтверждается достаточным количеством публикаций, в которых изложены основные положения диссертации.

В целом диссертационная работа представляет собой самостоятельное завершенное научное исследование и соответствует требованиям, установленным приказом от 01.09.2016 № 6821/1 «О порядке присуждения

ученых степеней в Санкт-Петербургском государственном университете». Соискатель Кульчицкая Елена Валерьевна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Менеджмент).

Член Диссертационного совета,  
доктор экономических наук,  
профессор кафедры экономики труда  
Санкт-Петербургского государственного  
экономического университета

И.В. Цыганкова

Подпись заверяю

Начальник отдела  
управления кафедр

