

В диссертационный совет Д 224.008.01
в Федеральном государственном
бюджетном учреждении
«Всероссийский научно-
исследовательский институт труда»
Министерства труда и социальной
защиты Российской Федерации по
адресу: 105064, Москва, ул. Земляной
вал, д.34, стр.1, ауд.416.

ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

**доктора экономических наук Кондратьева Эдуарда Викторовича
на диссертационную работу Фролова Вадима Петровича
«Совершенствование организации труда работников предприятия в
условиях применения концепции бережливого производства» по
специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика труда)**

1. Актуальность темы диссертационного исследования

Роль концепции бережливого производства в управлении и организации труда на современном предприятии трудно переоценить. Концепция описывает новый тип производственных отношений, пришедший на смену массовому производству (Ф.Тейлор, Г.Форд, А.Файоль, А.Слоун). Феномен производственной системы Тойоты (TPS), широко описан самими участниками (Т.Оно, С.Синго и др.), международными исследователями (Дж.Вумек, Д.Джонс, Дж.Кравчик, Дж.Лайкер, М.Ротер, Л.Миллер и др.) оформлен в виде концепции «lean», а также глубоко исследован российскими учёными (Ю.П.Адлер, В.А.Лапидус и др.), использующими русскоязычный термин «бережливое производство».

Бережливое мышление меняет привычное и твердо укоренившееся в сознании сотрудников представление о нормах и институциях современного предприятия. Место социо-технического подхода постепенно занимает психо-социо-технический подход и рефлексивное управление (В.А.Лефевр, В.Е.Лепский). Развитие самоорганизационных и синергетических (Г.Хакен, С.П.Курдюмов, Г.Г.Малинецкий и др.) тенденций в сложных производственных системах затрагивает не только естественные науки, но и организацию труда человека в новой NBICS-реальности (В.Г.Буданов). Акценты исследования и моделирования смещаются от механистических, линейных моделей к итерационным, сетевым, фрактальным регулярным практикам (Кондратьев Э.В.). Все большее распространение приобретают лидерские, коммуникативные, предпринимательские, командные и иные

практики взаимодействия людей в процессе труда.

Реализация Приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» - создаёт богатую почву для поиска новых взглядов и моделей становления систем бережливого производства и управления ими. Всё больше предприятий становятся на путь бережливых преобразований, который предполагает как необходимость изучения лучшего опыта, так и различной специфики организации труда работников и руководителей. Тем актуальнее, как в теоретическом, так и в практическом плане, становится работа Фролова Вадима Петровича, предлагающего свой подход к совершенствованию организации труда работников предприятия, основанный на анализе опыта реализации концепции бережливого производства на российских предприятиях и на серьёзном персональном управленческом опыте.

Содержание, общая методология и завершенность работы

Рецензируемая диссертация соответствует структуре кандидатских работ. Основное содержание диссертации изложено на 191 страницах и состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка из 146 наименований, из которых 19 - на английском языке. При этом источник 146 является оригиналом перевода, указанного под номером 21. Работа содержит 26 приложений, с информацией методического, иллюстративного, аналитического и расчётного характера, что обогащает основной текст работы и позволяет более полно раскрыть ход мысли и деятельность автора. Оформление диссертации в целом соответствует требованиям, предъявляемым к работам подобного уровня. В качестве пожелания автору заметим, что подведение итогов по главам в целом способствовало бы более глубокому и системному анализу и синтезу информации.

Работу отличает обширный анализ практического материала различных подходов зарубежных и отечественных специалистов, а также ярко выраженная практическая направленность моделей и методов. Автор уместно и адекватно использует статистические данные, но для гармонии недостаёт анализа диссертационных работ по смежной тематике.

Все главы диссертационной работы логически взаимосвязаны, раскрывают полное представление о предмете и объекте научного исследования, а также о его результатах. В соответствии с традициями научного текста, автор начинает каждую главу и каждый параграф с проблематизации, в большинстве случаев даёт логическую связку текущего материала с предшествующим. Обращаясь к имеющимся исследованиям, автор делает умозаключения и выводы, которые можно было бы сделать более лаконичными. Обсуждение смысловых блоков, обычно заканчивается выводами, однако их содержание не всегда содержит более глубокое осознание информации параграфа. Наполнение диссертации

табличным (37 таблиц) и графическим материалом (34 рисунка) достаточное, характеризуется конкретностью и информативностью. При этом некоторые таблицы (например табл. 5, 16, 31) носят описательный характер, из них сложно извлечь факторы, детерминанты, или количественные оценки, позволяющие сделать более весомое упорядочение или ранжирование.

Опубликованные автором труды и автореферат отражают основное содержание диссертации и соответствуют ему. Объём автореферата превышает требования, что связано с излишним использованием табличной информации.

Личный вклад соискателя в науку

Автор демонстрирует весомый вклад в науку, изложенный наряду с диссертацией в 11 научных работах, из которых 5, в т.ч. монография, выполнены самостоятельно, что может говорить о научной зрелости автора. Объём авторского текста – 8,22 п.л., уровень публикаций (4 статьи в журналах из перечня ВАК), а также время и содержание (основные выводы изложены с 2018 по 2022 гг.) свидетельствует о систематическом характере исследовательской активности автора. Анализ содержания статей и диссертации показывает, что автором самостоятельно разработаны основные положения, выдвигаемые на защиту, а также проанализирован богатый эмпирический материал, характеризующий как исследовательскую, так и управленческую активность автора в области управления промышленными предприятиями. С положительной стороны характеризуется и коммуникационная активность соискателя: результаты диссертации начиная с 2018 года были представлены на 6 научно-практических конференциях, 5 из которых имеют статус «международных».

Обоснованность и достоверность научных результатов

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций подтверждена: критическим анализом обширного отечественного и зарубежного научного материала (с.41-45, 46-66, 67-94); корректным применением исследовательского и аналитического аппарата; доказательностью аналитических выводов и предложенных рекомендаций (с. 78); опытом практической реализации результатов исследования в работе предприятий (ПАО «Татнефть», АО «ДААЗ» - с.138-139) и в учебном процессе при подготовке работников АО «ДААЗ» по теме бережливого производства. Результаты исследования верифицированы обсуждением на 6 конференциях и публикациями результатов исследования в 2-х рецензируемых научных изданиях, включенных в списки ВАК.

Стоит, однако отметить, что объективность отдельных источников вызывает сомнение. Например, в выводах, приведённых в конце п.1.3., пп.5 автор ссылается на источник 77. Почему у Toyota появились проблемы с

качеством? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.megway.ru/node/297>. - (Дата обращения: 04.04.2022). Это маркетинговый материал, написанный в стилистике «расследования», для стимулирования покупателей. Раздел имеет слабое отношение к пониманию глубинных смыслов отзыва продукции компанией Тойота. Здесь более уместен был бы сравнительный анализ ситуации по качеству комплектующих среди ведущих производителей, поскольку концепция «жизненного цикла» на 5 лет используется не только Тойотой, а во всём мире.

Не совсем ясно на основании каких фактов или источников автор составлял таблицы, которые помечены сноской «составлено автором» (например, табл. 4, рис. 2, 3, 4, 5, 6, 11 и др.). Такое положение вещей только затрудняет восприятие, а не добавляет ясности работе.

Достоверность выводов и предложений, изложенных в диссертации, подтверждается грамотным выбором предмета и объекта исследования, постановкой и декомпозицией цели на задачи (с. 8-9); выбранной методологией исследования, адекватным методическим обеспечением: репрезентативная статистическая информация (с.26, 42-44, 55, 67-70), метод включённого эксперимента (с.84-94, 102-108, 121-126), методы риск-анализа (с.148-153, 154-156-160); а также согласованностью выводов автора с результатами иных исследований, в т.ч., с работами М.И. Бухалкова, Б.М. Генкина, А.Я. Кибанова, Ю.П. Кокина в части, что система организации труда - это сложное комплексное образование, состоящее из ряда элементов (разделение и кооперация труда, организация и обслуживание рабочих мест и пр.) (с.16-24); Д.Н. Платыгина, Н.М. Сладковой, где определение системы организации труда как социотехнической системы включает социологический и технические компоненты (с.19); Ю.П. Ключкова, где инструменты бережливого производства разделены на три основные группы, направленные на анализ, улучшение и вовлечение (с.81-82) и др.

Научные результаты, обладающие новизной

Наиболее существенным научным результатом, полученным лично автором и содержащим признаки научной новизны, становится совершенствование элементов и компонентов системы организации труда работников предприятий основанных на опыте апробации концепции бережливого производства в современных российских условиях, позволяющее эффективно развивать социально-трудовые отношения, что можно охарактеризовать как решение задачи, имеющей значение для развития экономики и управления промышленными предприятиями. В качестве элементов новизны важно выделить следующие:

- 1. Предложен более полный состав системы организации труда,** которая представлена как социопсихотехническая система, в которой в отличии

от аналогичных подходов (Платыгина Д.Н., Сладковой Н.М. и др.), учитывается психологический фактор, который, проявляясь в отношении сотрудника к труду принимает доминирующую роль, влияя на результативность и эффективность труда работников (с.18, 20-21). Такой подход *позволяет, во-первых*, воспринимать работника не только в качестве объекта, но и в качестве субъекта своего труда и выстраивания социально-трудовых отношений (В.Е.Лепский); и *во-вторых*, создаёт мотивационно-ценностную основу для развития творческого отношения к труду, роста уровня культуры производства, повышения качества продукции, снижения непроизводительных потерь и пр. (с.27-45).

2. Уточнены особенности применения концепции бережливого производства для совершенствования организации труда на российских предприятиях. В отличие от многочисленных исследований (С.А. Братченко, В.А. Кузнецовой, Д.М. Сафиной, Т.А. Суетиной, Р.А. Тимофеева и др.), отмечена массовая фрагментарность, механистичность и технологичность внедрения концепции, сопровождающаяся при этом ростом оригинальных отечественных практик организации труда, основанных на применении этой технологии в системе организации труда и пр. (с.69-71); выявлены особенности ее реализации в условиях локдауна и введения санкций по отношению к России, раскрыты причины неудач применения (с.67-73; 82-84). Это позволяет обосновать применимость и оптимальность организации труда, основанной на концепции бережливого производства в силу ориентации на внутренние ресурсы предприятий (с.157-160).

3. Предложена и обоснована авторская типологизация методов бережливого производства, применяемых в системе организации труда на российских предприятиях, в которой в отличие от аналогов (сформулированных в работах А.А. Абросимовой, К.В. Бельш, Ю.П. Клочкова и др.) методы сгруппированы по направленности влияния: мониторинг организации трудовой деятельности; совершенствование компонентов системы организации труда; вовлечение работников и управленческого персонала в совершенствование организации труда (с.81-82). Такой подход позволил сформировать совокупность показателей эффективности внедрения методов бережливого производства в систему организации труда, состоящую из производственных, социально-экономических показателей и показателей, связанные с процессами управления и в итоге предложить интегративный показатель эффективности внедрения концепции бережливого производства в систему организации труда работников предприятия (с.110-115, 117-123, 125-130).

4. Разработана и апробирована методика вовлечения работников предприятия в совершенствование организации труда на основе комплексного применения идей бережливого производства и TWI (Ч. Аллен). В отличие от методик (Н.А. Маркова, Н.А. Суховой, Т.В. Целютиной и др.), использующих

функциональную специализацию блоков (мотивация, обучение, лидерство, культура) автором представлен процессный алгоритм, включающий следующий оригинальный набор процессов: 1) внедрение обучения технологии бережливого производства на рабочих местах; 2) организация рабочих мест на принципах этой технологии; 3) стандартизация рабочих процессов; 4) создание матрицы компетенций; 5) формирование системы мотивации и стимулирования (с.131-148). Методика позволит предприятиям быстрее преодолевать сопротивление персонала и ориентироваться на постоянное совершенствование за счёт повышения субъектности и осознанности с учётом роли психологического фактора в системе организации труда.

5. Систематизированы риски, связанные с внедрением технологии бережливого производства в систему организации труда, и выявлены методы бережливого производства, снижающие вероятность возникновения того или иного вида рисков (с.155-158), что открывает новое направление исследования влияния организации труда на риск-менеджмент. В частности, автор обосновывает, что внедрение метода «5s» способствует снижению рисков травмирования или получения профессионального заболевания.

6. Обосновано перспективное направление совершенствования системы организации труда работников предприятия – «цифровое бережливое производство» как соединение концепции бережливого производства с цифровыми технологиями, что отражает актуальность проблемы и позволяет существенно повысить уровень организации труда, его экономическую и социальную эффективность. В отличие от локального использования цифровых технологий либо для бережливого производства, либо для организации труда (В.А. Мизюн, С.А. Ишкильдина, С.А. Едовская, Е.А. Савельева), автором предложен алгоритм объединения технологии бережливого производства и цифровых технологий в системе организации труда на промышленном предприятии, состоящий в объединении целей и задач предприятия (и заказчика), имеющиеся ресурсы, особенности производственной деятельности, направления и средства реализации производственных процессов, цифровые технологии, методы и инструменты бережливого производства (с.174-181).

Значение исследования для теории и практики

Теоретическое значение работы для науки заключается, во-первых, в уточнении содержания системы организации труда на предприятии, а именно в детализации её состава и представлении последней как динамичной социопсихотехнической системы, испытывающей влияние процессов цифровизации; во-вторых, в выявлении особенностей использования концепции бережливого производства в современных российских условиях в сравнении с мировым опытом; наконец, в обосновании цифрового бережливого

производства в качестве направления совершенствования организации труда работников предприятия.

Практическое значение результатов работы. Предложенные в работе методики и практические рекомендации по совершенствованию организации труда на основе концепции бережливого производства; этапы внедрения концепции бережливого производства на предприятии; организация обучения персонала его принципам; методы и инструменты бережливого производства для повышения уровней результативности и эффективности организации труда работников предприятия и предложения по использованию методов бережливого производства в аспекте управления рисками - прошли апробацию в деятельности АО «ДААЗ» и имеют практическую ценность.

Рекомендации по использованию материалов, результатов и выводов исследования

Основные результаты работы, имеющие практическое значение, могут быть использованы при реализации проектов улучшений в крупных промышленных предприятиях и холдингах; также при разработке программ и чтении курсов «Экономика труда»; «Бережливое производство», «Операционный менеджмент» по экономическим и управленческим направлениям подготовки бакалавров и магистров.

В дальнейшем, целесообразно продолжение работы в направлении более подробного изучения эффектов организации т.н. «пилотного проекта». Практика показывает, что использование подобного сценария обладает свойством «контринтуитивности» (Дж. Гаредаги). При очевидных преимуществах подхода (скорость, простота и ресурсоёмкость организации «пилотных работ» и др.), он не способствует мобилизации всех сил, предполагая для большинства возможность «возвращения к надёжному старому способу» и, таким образом не обеспечивает адекватной картины развёртывания проекта в масштабах всего предприятия.

Замечания, недостатки и дискуссионные моменты

Наряду с несомненными научными достоинствами диссертации Фролова В.П. в ней имеются недостатки и дискуссионные моменты.

1. В работе недостаточно точно определены и разведены термины: «концепция бережливого производства» и «технология бережливого производства», что создаёт некоторые трудности в ясном изложении материала. Так, в заголовке диссертации и главы 3 фигурирует концепция, а в п.3.2. и 3.2. – «технология бережливого производства».

2. При сравнении ряда моделей управления трудовыми процессами (Таблица 1, с. 20-21) автор не указал достаточно распространённую в «бережливом сообществе» модель Хосин-канри, которую некоторые считают

«стратегической». Однако это более объемлющая модель, если учитывать использование при развёртывании целей метода Catch-ball, задействование системы руководства типа «сцепленных кругов» ("Interlocking rings", D. McGregor), с последующим применением работы управляющего проектного комитета. Именно такое разнообразное и комплексное использование организации управленческого труда даёт нам пищу для более глубокого исследования.

3. Автор очень широко охватил методы бережливого производства, но несколько недооценил влияние этой концепции на производственные отношения. В процессе реализации бережливого производства в мире и в России раскрылись микроинституциональные механизмы возникновения и закрепления новых форм организации труда в процессе взаимодействия бережливых команд. Их изучение показывает, что по сравнению с концепцией массового производства, реализация бережливой концепции на предприятии не просто использует новые формы организации труда, а создаёт условия для их создания и апробации, т. е. создаёт условия для развития всей системы организации труда. (см. Кондратьев Э.В., Монахова Н.А. Синергия командной работы: проникновение в зону неизвестности // Методы менеджмента качества. – 2019. - №5. - С. 38-42; Кондратьев Э.В., Новиков К.В. Выявление и решение проблем в системах менеджмента бережливого производства российских предприятий // Russian Journal of Management. - 2014. - Т. 2. - № 5, С. 219-226.).

4. На с.65. автор пишет: *«...в связи с реализацией принципов постоянного совершенствования, недопущения брака в продукции сами работники находятся в состоянии перманентного стресса, что негативно сказывается на их здоровье»*. Позволим себе не согласиться с выводами автора. Дело в том, что стресс создают не принципы, а люди, а точнее – менеджеры, бесчеловечно управляющие. На наш взгляд, именно на этот фактор агрессивности и психологической некомпетентности управленцев и стоит делать акцент в организации труда. А непрерывное совершенствование и развитие человека постоянно является его сущностным признаком; хотя мы допускаем, что оно может не укладываться в концепцию потребления.

5. Описав на с. 129 диссертации и на с. 26 автореферата интегративный показатель эффективности, который *«...представлен как стоимостное выражение суммы всех эффектов, возникающих при применении этой концепции на предприятии»*, автор даёт нам прекрасный повод для анализа сути «интегративного показателя». На наш взгляд, интеграция – это не простая сумма эффектов, но и проявленная синергия элементов системы. Как же её обнаружить? Заметим, что большинство показателей в диссертации строятся от частей к целому, но целостности при этом не получается. Возможно, стоит предпринять другую стратегию исследования: найти, с одной стороны, полный эффект, а, с другой, - частичные эффекты и их простую сумму. Тогда можно

будет на самом деле оценить их соотношение и обнаружить системный эффект.

6. В п.1 заключения диссертации (с.192) автор пишет, что организация труда на предприятии представляет собой комплексную социопсихотехническую систему, и сводит её к оптимальному/эффективному распределению и использованию трудовых ресурсов. Хотелось бы уточнить - какая концепция отношения к людям, работающим на предприятии, автору диссертации ближе: 1) использование трудовых ресурсов (labour resources use); 2) управление персоналом (personnel management); 3) управление человеческими ресурсами (human resource management) или 4) управление человеком (human being management).

Заключение

Указанные недостатки в силу их локального характера не снижают положительного впечатления от работы и не уменьшают ее значимости, а лишь отражают сложность, многогранность и актуальность рассматриваемой автором научной проблемы.

В целом, представленная к защите диссертация является законченной научно-квалификационной работой, в которой на основании выполненных автором исследований содержится решение задачи, имеющей значение для развития экономики, управления и организации труда на предприятиях. Полученные автором результаты достоверны, а выводы и рекомендации обоснованы. Автореферат в полной мере отражает основное содержание диссертации и позволяет определить новизну результатов исследования, его теоретическую и практическую значимость, а публикации автора отражают все положения, выносимые на защиту.

Таким образом, диссертация «Совершенствование организации труда работников предприятия в условиях применения концепции бережливого производства» соответствует требованиям п. 9-14 «Положения о присуждении ученых степеней», а ее автор – Фролов Вадим Петрович – заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда).

Официальный оппонент:

Профессор кафедры «Менеджмент»
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный
университет архитектуры и строительства»,
доктор экономических наук, доцент



Э.В.Кондратьев

16 сентября 2022 г.



Сведения об оппоненте:

Название организации, структурного подразделения, занимаемая должность:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», Институт экономики и менеджмента, кафедра «Менеджмент», профессор

Шифр научной специальности, по которой защищена докторская диссертация и тема:
08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент),

Концепция и механизмы развития управленческого персонала предприятия.

Адрес: 440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.

Факс: (8412) 49-72-77, (8412) 48-74-76. Адрес электронной почты: officepguas.ru

Адрес сайта в сети Интернет: www.pguas.ru