

## МЕДИАТИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ИНТЕГРАЦИИ МОДЕЛИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

### MEDIATION TECHNOLOGY AS A TOOL FOR INTEGRATING A LEAN MANUFACTURING MODEL

*D. Salimgareev*

*Summary.* The article focuses on mediation technologies as effective measures to support the lean manufacturing model. The main idea of the article is to demonstrate the possibility of creating conditions for the involvement of production employees in processes that reduce resource consumption. Primary for the lean manufacturing model, is the employee as a link between the manager and the consumer of the product. The article has a theoretical character, is useful for practicing conflictologists and managers, in the discourse of the impact of the conflict on the lean manufacturing model.

*Keywords:* conflict-free environment, conflict, mediation, consumption, production, process, resource, management management, communication conditions, cycle.

*Салимгареев Денис Игоревич*

*Аспирант, Башкирский государственный университет  
remus-102@mail.ru*

*Аннотация.* Статья акцентирует внимание на медиативных технологиях, как действенных мерах поддержки модели бережливого производства. Основная идея статьи — продемонстрировать возможность создания условий для вовлечения сотрудников производства в процессы снижающие ресурсное потребление. Первичным для модели бережливого производства, является работник, как связующее звено между руководителем и потребителем продукции. Статья имеет теоретический характер, полезна для практикующих конфликтологов и руководителей, в дискурсе влияния конфликта на модель бережливого производства.

*Ключевые слова:* бесконфликтная среда, конфликт, медиация, потребление, производство, процесс, ресурс, управленческий менеджмент, условия коммуникации, цикл.

**Ц**енность ресурсов имеет колоссальное значение, начиная от истоков их генерации и заканчивая созданием процессов оптимизации для их экономного использования. Процессы оптимизации, это не ущемление прав и свобод производителя, это и не умышленная дифференциация производителей на мировой площадке владения, управления и распоряжения ресурсами. Осознанное ограничение и создание искусственных барьеров в донастройке производственного цикла, хотя бы одной стороной-производителем, влечет нарушение процессов сегментации рынка в целом. Видоизменению подлежат ни сколько принципы конкурентоспособности, сколько весь полный цикл производительности. Проблематика такого явления кроется в ошибке выбранной модели позиционирования предприятия на мировой торговой арене, поскольку нарушение структуры информационного посыла влечет за собой риск потери коммуникации между партнерами и потребителями. Отсутствие взаимовыгодного партнерства, между нужными предприятию субъектами диалога, ведет к неминуемой утрате позиций и дестабилизации внутренних производственно-технологических процессов. Основываясь на платформе общепринятых формаций в конкретной производственной отрасли, темп развитию будет задавать сторона, применяющая в своей практике новейшие технологии, методы, способы. Выстраивание новейшей модели ведения произ-

водственного процесса, предоставляет получившейся системе, максимально возможный эквивалент положительных преобразований. Несмотря на то, что предпочтения в своей активности ограничены во времени, они способны выполнять задачу, главным образом, направленную на изыскание улучшений производственного процесса, с сохранением ресурсов или их грамотном перераспределении. Поиск таких методов — стратегическая задача в условиях нестабильного рынка, а говоря иначе, для удержания своих позиций необходимы качественные преобразования, продиктованные реалиями нашего времени. Благодаря переосмыслению подхода к индивидуальности человека, а не интересам общественной группы, актуальность приобрел метод бережливого производства, дарующий надежду на кардинальную смену устоявшейся парадигмы, относительно управления производственными процессами. Сегодня, можно с уверенностью говорить о междисциплинарном воззрении на метод бережливого производства. В совокупности это ведет к выработке новых инструментариев и расширяет спектр задач бережливого производства. Одним из таких инструментариев является медиация, призванная (с точки зрения производственного применения) обеспечить сохранность коммуникационных процессов. Медиация, кроме создания условий для благоприятной окружающей среды, обеспечивает сохранение работоспособности производственных процессов

и является превентивной мерой от подрыва целого ряда производственных циклов, основа которых — нарушение коммуникации.

Актуальность данной статьи обусловлена поиском инновационных подходов к выработке моделей бережливого производства. При отладке производственного механизма не учитываются комплексно-индивидуальные признаки присущие работнику. Более того, существенный риск производству наносят конфликты, для которых, порой, характерно попустительское отношение в виду не явной угрозы производственному процессу. Тем не менее, именно медиация может быть применима для предупреждения дестабилизирующих взаимоотношений на производстве. В данной статье медиация рассматривается с позиции именно возможности применения в теоретической непротиворечивости основным понятиям принятых в рамках бережливого производства. Другими словами, теоретическое осмысление и анализ точек соприкосновения медиации и модели бережливого производства способствуют выработке инновационных подходов к проблеме конфликта на производстве. Более того, сама медиация рассматривается как возможность оптимизации процессов конфликтологического регулирования.

Процедура медиации сопоставима с технологическим процессом, во многом, за схожий социально ориентированный результат. Услуга по примирению сторон конфликтного преткновения, схожий процесс с настройками производства, где для достижения намеченного результата необходимо подбирать эмпирические, апробированные параметры. Медиативные технологии проникают во многие сферы производства, обеспечивая выполнение возложенных на сотрудников задач в полном объеме и качестве, удовлетворяем потребителя создаваемого сегмента. Конфликт, как иррациональное составляющее, присутствует вне зависимости от наиболее предпочтительных моделей бережливого управления, производства, обращения с ресурсами. В связи со своей не осязаемой природой, проблематично оценить масштаб влияния конфликта, поскольку при попустительстве этой проблематики, развитие конфликта остается за гранью производственного процесса, отражаясь только на конечном результате. При системной работе с конфликтом, есть возможность его перевода из не осязаемого, в уловимые каналы восприятия. Например, для наглядной демонстрации отражения конфликта на конечный результат, можно использовать статистические данные. Необходимую корреляцию может предоставить отчет эффективности выполненного плана в разных структурных подразделениях одного производства, при схожих должностных обязанностях. Коммуникация, даже в условиях внедрения информатизации в технологический процесс, имеет весомое значение, предостав-

ляющее свободу действий сотруднику, в рамках возложенных задач. При нарушении коммуникации, разлад сотрудников пропорционален разладу системы всего производства. Моделирование конфликта — сдерживающий фактор возможного прекращения производственных циклов, а также первый шаг в осознании проблематики конфликта, как значимого параметра бережливого производства. В понимании места конфликта на производстве, стоит отталкиваться от результата. При отсутствии компетенции управления конфликтом или же систематическим негативным последствием для коллектива и производственного цикла, конфликт стоит рассматривать как издержку, устранение которой, доступно мерами бережливого производства. Одна из главных целей системы бережливого производства — снижение издержек, управление производственным предприятием, основанное на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь [1, С.102]. Однако свойства конфликта недооценены и могут влиять на процессы производства совершенно иначе, при умелом управлении и выборе наиболее подходящей модели поведения. Урегулирование конфликта — это наилучшее средство сокращения потерь, основанное на удовлетворении интересов всех сторон, демонстрации поддержки от руководства, а также создание благоприятной эмоциональной атмосферы на производстве.

Освоение и апробация концепции бережливого производства, выявила свои критерии для оценки способов претендующих на разумное устранение потерь. Подвергнем анализу урегулирование конфликта, как именно такой, потенциально пригодный способ. Анализ производится в соответствии с критериями, наиболее полно раскрывающими смысл бережливого производства в коммуникативном (бесконфликтном) процессе:

1. Основа производственной системы — люди [7]. Сотрудники организации являются серединным звеном между замыслом руководителя и конечным продуктом, ориентированным на потребителя. Использование медиации помогает функционированию коммуникационного цикла автономно, создавая бесконфликтную атмосферу. Профилактика конфликтного взаимоотношения снижает риски отладки производственной системы.
2. Исключение потерь и совершенствование процессов. Инновационный подход обновляет процесс производства, тем самым сокращая потери сырья. Проводя аналогию, можно говорить и об инновациях в сфере коммуникации. В рамках исключения потерь, процесс урегулирования конфликта минимизирует кадровые перестановки, вызванные межличностными разногласиями, а также предостерегает организацию от потери ценного (обученного) сотрудника по причинам

конфликта и, как результата, психологической деформации.

3. Принятие руководством решений на перспективу. Конфликт, как и сама потеря, не всегда несут в себе дестабилизацию процессов. К положительным особенностям конфликта, стоит отнести демонстрацию слабых и не защищенных сторон в организации, что является необходимым для укрепления и выработки стратегии развития. Если говорить об управляемом конфликте, то совершенно иная среда, возникшая при использовании управляемого конфликта, может оказывать воздействие на генерацию задач и методов, а также может быть полезна при командообразовании. Управляемый конфликт создает предпосылки для снятия социальных ролей и коммуникационных барьеров, переходя сразу к сути обсуждаемого вопроса. Однако активно используя управляемый конфликт, необходимым является соблюдение баланса и опора на решение, содержащее в себе компетенцию по управлению конфликтом. Цикличность производственных работ, несет в себе иерархичность профессиональных задач, возложенных на сотрудника персонально. Для создания благоприятных условий, необходима корректировка конфликтной/ бесконфликтной среды. Иными словами, при отлаженном алгоритме действий, где коммуникация имеет минимальные проявления, разумно предположить, что бесконфликтная среда станет подспорьем в достижении результатов, отвечающих интересам организации. Следовательно, решения руководства должны содержать кроме классических постулатов успешных моделей продуктивного производства, навыки управления конфликтом, для своевременного распознавания конфликтогена, как основы для грядущего противоборства. Третья сторона, в роли которой выступает руководитель, не принимая решений, оказывает поддержку конфликтующим сторонам в том, чтобы найти новое решение, обеспечивающее выигрыш сторон. Используемые при этом компетенции резюмируются в медиативную компетенцию [6, С. 9]. Логично, что организация процесса производства и разрешение текущих проблем — современные компетенции руководителя.

Критерии, продиктованные концепцией бережливого производства, позволяют относиться к процедуре медиации, как к способу применимого на практике уже в ближайшей перспективе. Более развернутое понимание о пригодности использования медиативных технологий в рамках бережливого производства, доступно благодаря иным подходам. Так, разберем те Lean инстру-

менты, которые вписываются в область применения медиативных технологий:

1. Система 5S состоит, преимущественно из стандартизации и систематизации содержимого рабочего пространства. Учитывая, что распределение предметов для выполнения производственных задач, исходит из индивидуальных предпочтений работника, а также, основывается на стереотипах и привычках, то предполагается, что такой алгоритм подготовки рабочего пространства оказывает влияние на психоэмоциональное состояние работника перед началом трудового дня. Привычный алгоритм действий, совершаемый перед началом работы, помогает сотруднику справиться с побудителем, который может носить как положительный, так и отрицательный характер. Иными словами, процесс подготовки и организации рабочего пространства — это ключ к пониманию текущего эмоционального состояния конкретного сотрудника [7].
2. Стандартизированная работа. Нарушение одного цикла, неминуемо ведет к общей разладке комплекса необходимых производственных процессов. Процедура медиации предоставляет уникальную возможность локального разрешения производственного конфликта, не выходя из существенных ограничений по операциям прописанных в технологической карте и отраслевых стандартах.
3. Концепция TPM (Total Productive Maintenance) — система всеобщего обслуживания оборудования. Суть такового принципа в постоянном мониторинге исправного состояния оборудования и уровня заинтересованности персонала. Медиативные технологии в данном контексте, выступают инструментарием мониторинга проблем персонала. При разрешении проблемы на стадии ее зарождения, высвобождается время, которое можно перераспределить на дополнительное укрепление бесконфликтных рубежей. Так, элементарное прописывание должностных обязанностей, сводит вероятность возникновения конфликта к минимуму [7].
4. Принцип подачи и рассмотрения предложений. Благоприятная атмосфера создается не только в самом кругу сотрудников, а во многом, те условия, продиктованные руководством, становятся главенствующими. Система лояльности, при которой у работника есть возможность открыто заявить о той или иной проблеме, а также выступить с предложением по улучшению производственных процессов, выполняет сразу две задачи: создание благоприятной атмосферы, которая включает такие информационные послылы как заинтересованность в сотруднике со стороны ру-

ководства и установление формы обратной связи; перестройка производственных процессов, как возможность для оценки привычного алгоритма действий отдельными должностными лицами. Работник, отвечающий за вверенный технологический процесс, со временем имеет более широкое представление об упрощении действий своей деятельности. Также, заинтересованный в своем труде работник, приобретает навыки профессиональной коммуникации, формируя вокруг себя, круг профессионалов отрасли в целом. В масштабах производства, это означает возможное использование и интеграцию принципиально новых технологических подходов, прямо или косвенно, влияющих на всю систему бережливого производства. Приведенный принцип, является обобщающим и тесно переплетается со схожими принципами, например, такими как Кайдзен и вытягивающего производства, где умение слушать потребителя выступает основой в процессе экономии ресурсов [5]. Представленные принципы, отобраны исходя из возможности более наглядной демонстрации применения медиативных технологий, как средства влияющего на формирование производственной культуры и сохранения ресурсов организации, при этом, не нарушая постулаты конкретной отрасли. Медиативные технологии продолжают эти принципы, не допуская нарушения целостности общей структуры.

Иное представление об участии конфликта в бережливом производстве, возникает при соотношении с принципом, именуемым «Рока-уоке». Принцип поиска главных причин, повлекших ошибку и создание рекомендаций, исключающих возможность этой ошибки. Суть принципа заключается в том, что, если другими способами выполнить поставленную задачу нельзя, а она выполнена, значит она выполнена без ошибок. Сомнению подлежит факт влияния на результат выполненной поставленной задачи вероятностный допущенный и не регулируемый позже конфликт. Однако конфликт нельзя рассматривать вне рамок ошибки, допуская его присутствие, ссылаясь на отсутствие негативного влияния на ход выполнения задачи. Различные дефекты в продукции могут возникать из-за забывчивости человека, невнимательности, непонимания, неосторожности и т.п. Такого рода ошибки естественны и неизбежны, под таким углом их и надо рассматривать для нахождения способов их предотвращения [2, С.20]. При таких обстоятельствах, возникающие дефекты, которые могли стать косвенной причиной для ошибки и отгородить от достижения положительного результата, стоит вывести из операции «выполнение поставленной цели без ошибок», поскольку влияние конфликта могло иметь

и латентную стадию или же быть только еще на стадии раздражающего конфликтогена. При дальнейшем производственном цикле, дефект может стать полноценной ошибкой, что приведет к подрыву сути бережливого производства. Оптимизация процесса видна уже на стадии возникновения дефекта, а противодействие перехода дефекта в полноценную ошибку — будет являться предпринятыми мерами обеспечения модели бережливого производства. Дефект или же сами потери, не всегда несут в себе деструктивное понимание, являя собой растрату ресурсов. Потеря — это сигнал о недостаточной системности ведения производственных дел, поскольку потеря сырья, ресурсов при рабочем механизме, говорит о времени для инноваций, в виду образовавшегося разрыва на участке рабочего механизма. Главный информационный посыл: производство может работать иначе, стоит лишь консолидировать усилия на пересмотре действующих и, возможно, уже не соответствующих времени, подходов по управлению в сфере маркетинга, логистики, хранения и т.д. Потеря, это всегда вызов, либо для закрытия производства с переосмыслением действий, либо для прорыва, как новой технологической возможности укрепить свои позиции, либо адресная направленность действиям и стратегии управления выбранными руководящим звеном. Закономерность в том, что чем ближе к нашему времени деятельность человека в области защиты прав и свобод, тем больше в ней видно ошибок [4, С.128] прослеживается и в подходе к сохранению темпов производства. Потери, отчасти, могут возникать и в условиях близких к идеальным.

Дефицит процессов интеграции бережливого производства, главным образом, обусловлен отсутствием следующих факторов:

1. Компетентного управленческого звена. Проблема, при которой руководителями становятся по стажу деятельности, а не навыкам и компетенциям, уже дает свои негативные результаты. Выражается это в неспособности провести взвешенную оценку рисков и выбрать стратегию, методику, инструментарий и другие средства, локализирующие производственные риски. Также, управленческие действия, это системные решения, основанные на опыте, владении отраслевыми подходами, расчетах, основанных на инновациях прогнозах, все это — под силу не каждому руководителю. Однако отсутствие, как таковой, стадии единой проверки знаний (управленческой аттестации) у руководящего звена, создает опасный прецедент: позволяет заниматься решением вопросов производства без специфический, прикладных познаний.
2. Межотраслевого подхода к изучению и систематизации воззрений на конкретный процесс производства. Соприкосновение в точках границ

дисциплин, предоставляет новый взгляд на изученную проблему, а при верификации гипотезы и ее исследовательском подкреплении, расширяет устойчивые границы познания, открывая новый простор для работы научного сообщества. Инновационный взгляд, как новая система воззрений, формируется не где-то абстрактно, а в процессе мышления индивида, не просто сосредоточенного на доведении процесса производства до эталона, а имеющего навык комплексного восприятия, переосмысления, объединения лучших практик общества (при этом первичный анализ по отбору таковых практик проводит сам индивид) и взаимоотношений «человек-человек», «человек-производство».

Удовлетворение таковых факторов, создает условия в рамках организации, способные «взрастить», опять же в пределах организации, свои практики бережливого производства. Организация, в которой созданы условия для непосредственного участия персонала на стадиях профессиональной ориентации производства и выбора вектора развития стратегии, имеет больше шансов на удержание позиций «плавающего рынка». Объяснение кроется в отсылке к перспективным направлениям, зачастую берущим основу на стыке совершенно противоположных отраслей; участие персонала помогает лучше понять потребности рынка, учитывая «близость» наемных сотрудников к потребителю конечного продукта. Также, персонал может выступать представителем (на производстве) аудитории потребителей, со схожими по своим возрастным, мировоззренческим, социокультурным критериям, помогая в настройке адресной стратегии продвижения результата производства. Симбиоз вклада персонала и умелое управление руководителя, создаёт платформу для самореализации сотрудника, тем самым снимая еще одну из причин, снижающих результативность компании — потерю творческого потенциала работника. Возвращаясь к принципам бережливого производства, разделение потока создания ценности продукта зависит от работника, поскольку его действия создают ценность, за которую готов платить потребитель. Действия без творческого вклада сотрудника не создают ценности, а значит остаются невостребованными. Издержки же, покрывает предприятие. В любой производственной системе, во всех процессах — от закупок материалов, производства продукта до продаж — существуют скрытые потери. И если все современные концепции организации производства говорят больше о «технократических» способах борьбы с потерями — например, более точном нормировании, отладке технологий, замене оборудования, т.е. отличаются своими акцентами, терминологией и степенью ориентации на те или иные аспекты менеджмента, то набирающая свою популярность концепция «бережливого производ-

ства» ставит во главу угла борьбу с потерями всех видов, при применении совершенно иной культуры организации и стиля менеджмента как среди высших, так и среди первичных уровней управления [3, С. 7].

Учитывая все приведенные факторы, необходимым является, выстраивание совершенно новой модели оптимизации производства, основываясь, главным образом, на перенастройке уже имеющихся процессов. Применение инновационных решений не системно, а в локальных процессах, даст аналитическую оценку проводимых изменений, при этом риск возможной управленческой ошибки будет минимален. Бережливое производство, во многом, зависит от отношения к делу сотрудников и руководителей организации, поскольку именно их действия определяют вектор развития компании на долгие годы. Медиативные технологии, призваны стать буфером в потоке производственной коммуникации и отладке организационных процессов. Комплекс медиативных мер, снижает риски, озвученные в данной статье, поскольку отвечают условию создания благоприятной атмосферы для выполнения сотрудником своих производственных задач. Именно медиация, значительно экономит ресурсы компании, конвертируя десятки организационных задач в коммуникативный паритет между двумя основными субъектами обеспечения модели бережливого производства — сотрудником и руководителем организации.

Механизм урегулирования конфликтов интегрируется в повседневную жизнь, подчиняя своим законам все новые и новые сферы деятельности. Процесс медиации также нуждается в оптимизации, несмотря на его новшество в процессах управления и сохранения ресурсов. Оптимизации в сфере медиативных технологий, могут способствовать следующие факторы:

1. Разработка программных приложений, высвобождающих время для профессионального медиатора, отводя больше времени именно на распознавание истинного конфликтогена.
2. Устранение отходов важная часть бережливого производства. Потребление ресурсов при отсутствии результата социальной ценности — недопустимо и должно быть устранено. Конфликт, эмоциональное выгорание, работа с негативом на производстве при затрате ресурсов не всегда несут в себе результат социальной ценности, значит это то, что подходы (а равно и выбранные модели поведения) к работе с проявлениями психоэмоционального состояния человека должны быть пересмотрены.
3. Сохранение и наращивание темпа по вовлечению в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и углубленное изучение максимальной ори-

ентации на нужды потребителя, учитывая и скрытые послы.

4. Непрерывный аналитический процесс влияния медиативных технологий на модель бережливого производства, использование эмпирических методов для получения результата и его дополнительного осмысления.

Таким образом, выводами данной статьи могут быть выступить следующие положения:

1. Необходимо понимать, что процессы оптимизации, это не ущемление прав и свобод производителя, это и не умышленная дифференциация производителей на мировой площадке, а конкурентное ведение дела в соответствии настоящего времени. Все предельно просто: откажетесь от обновлений — они появятся у конкурента.
2. Темп развитию отрасли будет задавать сторона, применяющая в своей практике новейшие технологии, методы, способы. Необходимость оптимизации процессов продиктована временем. Однако таковые процессы не отказ от определенных ресурсных вложений, это выбор тактических решений, обдумывание и корректировка стратегии, использование инновационных технологий.
3. Конфликт, как иррациональное составляющее, присутствует вне зависимости от наиболее предпочтительных моделей бережливого управления, производства, обращения с ресурсами. Именно поэтому, говоря о модели бережливого производства необходимо примирительное регулирование локальных кон-

фликтов. При теоретическом анализе явных противоречий с концепцией бережливого производства найдено не было. Однако учитывая перманентный и изменчивый характер конфликта, актуальность дальнейшего исследования необходима, в том числе и в узкопрофильных организационных процессах. Медиация, при ее дельном применении, может удачно сочетать основные идеи бережливого производство существенно облегчая рабочий процесс, минимизируя возможные социальные накалы взаимоотношений.

Пренебрежение явлением, находящимся за гранью практического осознания, может привести к ощутимым материальным издержкам. Анализ влияния медиативных технологий на бережливое производство еще будет претерпевать изменения и нуждается в новейших межотраслевых подходах. Данная обзорная статья, является, отчасти, именно таким межотраслевым воззрением, заявляющим о необходимости поиска инновационных подходов в решении проблем как бережливого производства, так и конфликтной коммуникации.

Игнорирование таковых положений, безоговорочно приведет к дестабилизации производственных циклов в грядущей перспективе. Осознание конфликта — как значимого звена в механизме бережливого управления предопределяет его развитие и выводит коммуникацию совершенно на иной уровень, при этом, выходящим, по своей значимости, далеко за пределы определенной организации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства: мини-рук. по внедрению методик бережливого пр-ва / Майкл Вэйдер; пер. с англ. А. Баранов, Э. Башкардин. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. — 124 с.
2. Ермакова Е. А. Внедрение принципов бережливого производства в R&D процессы // Креативная экономика. — 2012. — № 10 (71). — С. 19–24.
3. Методические материалы для площадки «Карьера» Международного молодежного лагеря «Байкал 2020» «Основы бережливого производства» // bitobe. URL: <https://www.bitobe.ru/> (дата обращения: 25.12.2019).
4. Нигматуллина Т. А., Терновая Л. О. Политическая медиация: учебное пособие. — Уфа: Изд-во Башкирского института социальных технологий (филиала) Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений», 2016. — 370 с.
5. Степченко Т. С. Lean-технологии в управлении предприятием // Современные технологии управления. — 2015. — № 7 (55).
6. Хертель А. фон. Профессиональное разрешение конфликтов. Медиативная компетенция в Вашей жизни. Спб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. — 272 с.
7. Lean система (Бережливое производство) // src-master. URL: <https://www.src-master.ru/article25952.html> (дата обращения: 25.12.2019).

© Салимгареев Денис Игоревич (remus-102@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»