Творческая работа на тему:

Анализ особенностей поколения Z в контексте управления качеством в организации для разработки инструментария работы с ними через призму концепций TQM

Институт СПИНТех

Направление подготовки: 27.04.02. “Управление качеством”

Профиль подготовки: “Информационное обеспечение систем менеджмента качества”

Выполнил: Миронова Мария

**Содержание**

Введение…………………………………………….…………………….….3

Глава 1. Характеристика поколений, их особенности и отличия от поколения Z………………………………………………………………………..5

Глава 2. Поколение Z, его особенности и соединение с теориями TQM.15

Заключение………………………………………………………………....33

Список использованной литературы……………………………………..34

**Введение**

В условиях стремительного развития современного бизнес-пространства все большую ценность для организаций имеет компетентный персонал, проявляющий инициативу и интерес к процессу и результатам труда. В настоящее время довольно распространенным становится вопрос его разнообразия в рамках организации, различий не только в навыках и знаниях, но и в ценностях, и убеждениях. Международные исследования, проводившиеся в США, Новой Зеландии, Австралии и Европе в сфере организационной психологии, выявили отличия среди представителей разных возрастов в отношении работы и карьеры. То есть принадлежность человека к определенному поколению определяет не только мировосприятие и индивидуальные стремления, но и особенности его поведения в организации.

Удовлетворение потребности персонала и повышение его заинтересованности в результатах зависит от ценностей, разделяемых сотрудниками. Поэтому подход к построению HR-процессов и внутрикорпоративных коммуникаций должен происходить на основе положений теории поколений. Модель взаимодействия «организация – сотрудник» должна соответствовать ценностям персонала, а только после этого следует ее адаптировать под бизнес-стратегии организации [1].

По мнению многих ученых, установление эффективного взаимодействия между представителями разных поколений в организации и трансформации HR-процессов с учетом интересов и трудовых потребностей персонала – ключевые задачи HR-специалистов. Необходимо использовать новые аналитические инструменты для оценки влияния и последствий принятых решений, оптимизации целей и планов.

Понятие «поколение» является предметом научного энтузиазма многих социально-гуманитарных наук. В ряде подходов к толкованию этого понятия различие поколений усматривается только в биологическом возрасте – интервале времени между средним возрастом родителей и детей. Иногда термин «поколение» употребляется как синоним возрастной когорты (родившиеся люди в одном году). Однако считается, что наиболее рационально разграничить поколение на основе выделения значимых социально-исторических событий, пришедшихся на период становления личности человека того времени.

На основании всего вышеперечисленного тема данной работы является особенно актуальной в наше время. Целью работы является разработка свода практико-применимых инструментов для работы с сотрудниками поколения Z для оптимизации управления качеством в организации.

Для выполнения цели работы необходимо решить поставленные задачи:

- дать подробную характеристику поколений, их особенности и отличия от поколения Z;

- изучить поколение Z, его особенности и соединение с теориями TQM;

- разработать инструментарий работы с сотрудниками поколения Z для оптимизации управления качеством в организациях.

**Глава 1. Характеристика поколений, их особенности и отличия от поколения Z**

В контексте отечественной истории незаурядный интерес вызывает подход, предложенный известным публицистом П. Дейниченко, который он приводит в своей книге «ХХІ век. История не заканчивается» [3]. Автор классифицирует поколение по шести возрастным промежуткам:

- родившиеся около 1900 г.;

– «сверстники века», рожденные около 1917 г.;

 – «сверстники революции»;

- «военное» и «послевоенное» поколение времен войны;

- «сверстники оттепели» – 1955–1965 гг. рождения;

- «сверстники застоя» (после 1967 г.) и не получившего названия поколения – те, кто родился в 1990-х [2].

Однако эта теория не получила должной поддержки масс, более того – подверглась жесткой критике со стороны историков и журналистов. Более прикладным и популярным является вариант классификации, предлагаемый американскими учеными Нейлом Хоувом и Уильямом Штраусом в 1991 г. и впервые освещен в их совместном труде «Поколение» [4]. Стоит заметить, что исследование феномена конфликта поколений учеными происходило параллельно. Это и не удивительно, ведь Нейл Хоув был экономистом и специалистом в области демографии, а Уильям Штраус – историком, писателем и драматургом. Однако, несмотря на различие в сферах деятельности, ученые в процессе своих исследований заметили одни и те же закономерности развития американского социума. А именно – модели поведения людей одного поколения совсем не похожи на модели поведения представителей другого поколения в том же возрасте. Объединившись, в 1997 г. Нейл Хоув и Уильям Штраус представили книгу «Четвертый поворот», где ученые по-новому истолковали понятие «поколение» и объяснили механизм возникновения «пропасти» между представителями разных генераций [7].

В настоящее время ученые выделяют такие поколения (границы между которыми достаточно размыты, по-разному определяются разными исследователями, колеблющимися в пределах 5-10 лет в зависимости от особенностей развития определенной страны и региона):

- утраченное поколение (Lost Generation) (рожденные в 1880-1900 годах);

- величественное поколение или поколение победителей (The Greatest Generation) (1901 – 1922(24));

- молчаливое поколение или традиционалисты (Silent Generation) (1923(25) – 1942(46));

- поколение бэби-бумеров (Baby Boom Generation) (1943(46) – 1960(64));

- поколение Х (Generation Х) или неизвестное поколение (1961(65) –1980(83));

- поколение Y (Generation Y) или миллениалы, поколение «Next», поколение большого пальца (1978(83) – 1990(2003));

- поколение Z (Generation Z) или центенеалы, поколение «ЯЯЯ» (Generation MeMeMe) (1991(2003) – 2000(23));

- поколение Альфа (после 2010(15) г.).

В основе конфликта поколений находится не разница в возрасте, а различие ценностей, формировавшихся в процессе развитии человека под влиянием внешних общественных событий и семейного воспитания [6]. Так, в детстве человек еще не разграничивает понятие «добро» и «зло», «правильно» и «неправильно», не анализирует происходящее вокруг, а воспринимает все как нормальное. То есть все, что усвоено человеком в раннем возрасте, все установки и жизненные уроки воспринимаются как аксиома – не требуют объяснений и доказательств. Такого рода ценности являются «базовыми». Большинство из них подсознательны и незаметны для других (в том числе и людей определенных генераций). В дальнейшем представители целого поколения живут и действуют под их влиянием. Они становятся фундаментом, на котором строится вся дальнейшая сознательная жизнь [7].

Таким образом, «базовые ценности» определяют социальное поведение во многих областях. Люди, которые росли в одной исторической эпохе и стали свидетелями и участниками одних и тех же событий, имеющих схожее мировосприятие и установки. То есть у каждого поколения есть собственные ценности, которые отличаются от ценностей представителей других поколений, которые росли и подвергались влиянию событий прошлой или следующей исторической эры.

Поколение можно идентифицировать, если оно формируется под влиянием трех факторов: масштабных исторических событий (например, полет человека в космос, теракт 11 сентября 2001 г. и т.п.), набора лозунгов (например, «Голосуй сердцем», «Мира – мир» и т.п.) и методов воспитания (например, если раньше детей учили «быть смелыми», то сейчас – «быть лидером» и уметь «отстоять свое мнение», источниками знаний раньше были книги, теперь – путешествия и гаджеты, а залог успехов для представителей прошлых поколений – знание иностранных языков, ныне – искусство коммуникации и т.д.) [9]. Источником формирования ценностей поколения являются вещи, находившиеся в дефиците в его историческую эпоху.

Как нашим предшественникам не хватало материальных благ, книги или карандаша, так сейчас новое поколение Z испытывает нехватку живого общения, и поэтому стремится поделиться с миром своими эмоциями и ощущениями.

Современные международные и отечественные исследования сторонников этой теории ставят целью определить ее практическое значение для бизнеса. Понимание отличий трудовых интересов и ценностей поколений может быть применено в процессе создания и внедрения стратегий по отбору и развитию кадров [10]. В первую очередь, HR-специалисты должны быть заинтересованы в построении бизнес-процессов с максимальным их соответствием трудовым интересам и ценностям сотрудников. Это будет способствовать повышению лояльности персонала и будет сопровождаться дальнейшим ростом уровня производительности труда в организации

Целесообразно отметить, что в США, например, на регулярной основе проходят конференции ASTD (Ассоциации по развитию талантов), где рассматривают вопросы практического применения положений теории поколений [29]. Активное обсуждение этой тематики проходит также и на отечественных HR-форумах и семинарах по управлению персоналом.

В настоящее время широко известны два проекта – «Поколение 21 века: структура и среда стратегий достижения результата» [12] и RuGeneration. Они ставят своей целью исследовать особенности и условия формирования поколений Z на национальном уровне и определить практическую ценность использования. Координатор проекта RuGeneration Евгения Шамис работает над тем, чтобы адаптировать теорию, освещенную американскими исследователями и для российских реалий. Ведь в разных странах границы поколений иногда не совпадают из-за определенных экономических, политических и социальных особенностей [14].

Изучая период всемирной истории с 1584 по 1991 гг., американские исследователи сделали прогноз до 2069 г. и выделили шесть поколений, пять из которых приходится на ХХ и одно – на ХХІ век.

На сегодняшний день на рынке труда нашей страны наблюдаем три активно вовлеченных поколения – беби-бумеры (ВВ), «иксы» и «игреки», которые представляют собой разные исторические эры. Представители поколения ВВ заканчивают свою карьеру и выходят на пенсию. Пик их трудовой деятельности был при социализме в СССР. «Иксы» активно задействованы в трудовых отношениях, выступающих ключевыми фигурами на рынке труда и сейчас достигают вершин своей карьеры. «Игреки» находятся в начале своего карьерного пути, но уже сегодня – это яркие представители современных рыночных отношений [15]. Если инструменты управления персоналом поколений ВВ и Х уже сформированы, то к юным специалистам – «Z» – HR-специалистам следует уметь приспосабливаться.

Следует отметить, что теория поколений была критично оценена историками, политологами и журналистами. Так с другой стороны, нельзя игнорировать ее влияние на маркетинг и бизнес литературы. Многие считают, что организация, не ориентирующаяся на современные тренды, сознательно тормозит свое развитие. Следует учитывать положения этой теории для достижения желаемых положительных корпоративных изменений и гармонизации HR-процессов. Только так можно добиться эффективной и слаженной работы персонала в ХХІ столетии [8,9].

Теория поколений открывает новые горизонты для привлечения персонала. Даже описание вакансии можно адаптировать под сотрудников определенного поколения. Таким образом, HR-специалисты могут фильтровать нежелательных кандидатов и в то же время привлечь внимание юных специалистов – «Z». Компания «Алтиус Софт» провела исследование с целью выяснить, люди какого возраста обратят внимание на вакансию, если текст написать в оригинальном стиле. В результате проведенного эксперимента HR-специалисты обнаружили рост численности заинтересованных кандидатов на нестандартно поданную вакансию. Откликнувшиеся кандидаты были смелыми, коммуникабельными и творческими людьми, разделяли ценности, присущие поколению Y. И, хотя любой креатив должен оставаться в пределах бизнеса, но иногда даже одна «креативная» деталь вакансии поможет заинтересовать необходимую целевую аудиторию. Дополнительным стимулом для «игреков» можно обратить внимание на определенную организацию станет игрефицированный процесс подачи заявки и адаптации. А в дальнейшем – использование нестандартного опроса на собеседовании. Поэтому к представителям каждого из поколений необходимо использовать индивидуальный подход в процессе привлечения и трудоустройства [18]. Для этого от HR-специалистов требуется потратить гораздо больше времени на оценку потребностей кандидатов, анализ их личностных и профессиональных характеристик, но результат стоит этих усилий [5].

Ценности поколения Z (центениалов) сформировались под влиянием цифровой революции:

- виртуальный мир как часть настоящего мира для представителей этого поколения;

- глобализации бизнеса;

- экономики совместного потребления (Uber, Airbnb);

- политических противостояний, локальных войн, терактов и кибератак;

- роста насилия и нестабильности;

- частых и масштабных стихийных бедствий (цунами, землетрясения, торнадо и др.), которые являются следствием пренебрежительного отношения человека к окружающей среде;

- эпидемий и роста количества больных неизлечимыми болезнями (рак, диабет и тому подобное) [27].

Неопределенность является привычной средой для представителей поколения Z, в котором авторитет власти постоянно подвергается сомнению. Характерными чертами представителей поколения являются:

- независимость,

- пренебрежение авторитетов,

- честность,

- индивидуализм,

- уверенность в себе (придерживаются мнения «Если хочешь сделать что-нибудь качественно – сделай сам»),

- высокая мотивированность и конкурентоспособность,

- высокая степень персонализации (создание собственного имиджа: собственные плей-листы, коллекции видеоклипов и т.п.),

- практичность (поколение смайлика, заменившее слова символами),

- страх пропустить что-то важное (синдром упущенной возможности – боятся не получить шанс попробовать что-то новое),

- повышенная тревожность,

- гиперактивность,

- отсутствие страха испытать поражения.

Поколение Z – «цифровые аборигены», интуитивно понимающие новые технологии, круглосуточно живущие и работающие онлайн, и которые способны очень быстро воспринимать информацию. Центениалы экономически грамотны, имеют предпринимательские способности, мыслящие с позиции «веб-экономистов»: как выполнить работу эффективно, экономично, удобно. Их волнуют проблемы окружающей среды, они социально ответственны, толерантны, придерживаются здорового образа жизни [12].

Карьера – главная цель представителей поколения Z. По их желанию работа в компании влияет на уровень ее технологической сложности, отношение компании к обществу (реализуются ли волонтерские проекты), уровень этнического и социокультурного многообразия.

Главная мотивация – возможность работать в важных и интересных проектах. Эффективнее всего выполняют индивидуальные задачи, связанные с коммуникациями или креативностью. Считают групповые проекты рисковыми и менее эффективными. Отдают предпочтение собственному делу, а не открытому, рабочему пространству или удаленной работе. Умеют выполнять несколько задач или функций одновременно, легко переключаясь между ними. Мгновенно принимают решение, стремятся к постоянному обучению и самообразованию, желают учиться через интердисциплинарный подход. Не могут долго концентрировать свое внимание на чем-то одном, стремятся часто изменять виды деятельности [14].

Для представителей поколения Z важно:

- четкое определение задач, гибкость рабочего времени (под словом «работа» понимают не промежуток времени, а совокупность задач, которые должны выполнить качественно и в срок),

- развитие карьеры (настроены реализовывать сразу несколько карьерных планов).

Они стремятся соединить работу по найму и самозанятости. Пытаются организовать работу в коллективе более удобным и эффективным способом (делегировать задачи сотрудникам, которые лучше с ними справляются, несмотря на служебную иерархию) [17].

 Рассмотрим особенности подбора специалистов разных поколений:

- Беби-бумеры относятся к специалистам высшего уровня, поэтому их подбор должен основываться на учете заслуг, проявлениях уважительного отношения и уважения.

- В случае с «иксами» следует акцентировать внимание на предоставлении возможности продемонстрировать свой профессиональный опыт.

- Чтобы завоевать благосклонность «игреков», нужно их поразить и заверить в том, что работа в этой организации именно то, к чему они стремятся. Формирование долгосрочных рабочих отношений, уменьшение текучести персонала, создание стабильных и лояльных коллективов зависят от эффективности адаптации персонала. Финансовые расходы на отбор персонала чаще убеждают HR-специалистов в необходимости разработки специальных программ адаптации новичков. Процесс социализации должен формироваться гармонично, и адаптация персонала обязана учесть их особенность [19,20].

Материалы международных исследований рекомендуют принимать во внимание особенности поколения, к которому относится новый сотрудник. Наиболее быстро адаптируются к смены рабочего места бэби-бумеры и «иксы». В зависимости от поколения отличаются и периоды профессионального и карьерного становления их представителей. Поэтому, определяя «карьерные установки своих сотрудников», HR-специалисты могут понять личностный потенциал их реализации в рамках организации.

Получение информации и ее способы, важно также учитывать для разработки программ адаптации новых сотрудников, их обучения и коммуникации. По результатам исследования проведенного Высшей школой экономики, в процессе которого опрошено 615 жителей нескольких крупных городов России (Нижнего Новгорода, Кирова, Самары, Казани), было установлено, что лучшим способом обеспечения адаптации представители поколения ВВ считают наставничество, поколение Х – поддержку коллектива, а поколение Y – соединение предыдущих элементов [21].

Что касается корпоративной культуры, то использование теории поколений, предложенной американскими исследователями, помогает сформировать ее наилучшим образом. Речь идет о необходимости учета специфики поколения, представленного большинством персонала и его ценностей. При этом, конечно, не следует игнорировать интересы других сотрудников. Стоит заметить, что «иксы» и беби-бумеры ярые приверженцы корпоративности. Например, если у организации есть Корпоративный кодекс, это может значительно повысить лояльность представителей поколения Х и ВВ к организации, активизировать их работу. Однако у «игреков» видение собственного развития в организации все реже соотносится с принятыми корпоративными нормами. Это объясняется тем, что молодые специалисты не готовы посвящать все свое время работе, для них значительно важнее развиваться вне офиса [22].

По этой причине представители поколения Y все более активно начинают работать удаленно. Учитывая такие изменения, компания Unilever решила перейти на систему "Agile working", суть которой заключается в том, что "офис находится там, где сотрудник". Каждый сотрудник компании располагает ноутбуком, с помощью которого может работать, где бы он ни находился, а внутрикорпоративные коммуникации происходят через видеосвязь. Решение о переходе на систему "Agile working" было принято после того, как HR-специалисты заметили, что на своих рабочих местах ежедневно находится все меньшая численность людей. В то же время производительность труда персонала растет благодаря комфортности условий труда.

В нынешних условиях все важнее ценностная мотивация персонала. Для создания целостной системы надо понимать, что важно для конкретного сотрудника, а что – нет, а значит, что HR-специалистам следует использовать для мотивации трудовой деятельности, а что нет. Индивидуальный подход к выбору мотивационных факторов является эффективным инструментом повышения производительности труда персонала и его лояльности [15]. Однако в современных реалиях довольно сложно определить ценности каждого из сотрудников, потому что это требует значительных затрат времени. Поэтому, в наше время, гораздо легче это сделать в разрезе поколений [23].

Система мотивации, основывающейся на различиях поколений, которые представлены в рыночной структуре, являются объектом исследования социологов, психологов, а ныне и HR-профессионалов. Если рассматривать отношение представителей разных поколений к материальным благам, то наиболее благосклонными к получению поощрений являются бэби-бумеры. Признание их заслуг в виде наград, достойной заработной платы или комплексного социального пакета будет иметь на представителей ВВ лучшее мотивационное влияние [24].

**Глава 2. Поколение Z, его особенности и соединение с теориями TQM**

Поколение Z и как термин и как явление можно описать словами Digital Native (цифровой человек). Представители его родились в информационном сетевом обществе и связаны между собой информационными системами, сетью, цифровыми технологиями. Цифровая среда для поколения Z является привычной, понятной и единственно приемлемой. В одной из самых популярных монографий, посвященных проблематике по поколению Z, исследователи Дэвид Стиллман (Stillman Devid) и Йона Стиллман (Still man Jona) в это поколение причисляют родившихся в 1995—2012 гг. и выделяют семь характерных признаков [17].

1. Физически-цифровой мир. Поколение Z рождено в мире, где каждому физическому объекту (людям и местам) соответствуют цифровые эквиваленты. Для поколения Z реальный и виртуальный миры естественно переплетаются. Виртуальность – просто часть их реальности. Обычно рабочая среда медленно овладевает цифровыми решениями, поэтому в процессе завоевания своего места в физическом цифровом мире перед ним предстают невиданные до сих пор вызовы. 91% представителей поколения Z отмечают, что уровень технологической оснащенности компании влияет на их решение работать или нет в ней.

2. Сверхвысокая персонализация. Поколение Z настойчиво работает над идентификацией и персонализацией собственного имиджа и стремится к тому, чтобы все об этом знали. Способность персонализировать все вокруг создала в них ожидания, что существует глубокое понимание их поведения и желаний. От названий должностей до путей развития карьеры степень персонализации только растет. Такая черта создаст сложности для рабочей среды, которая исторически сосредотачивалась на стремлении справедливости и одинакового отношения ко всем. 56% представителей поколения Z скорее сами напишут себе должностную инструкцию, чем будут придерживаться ее стандартного варианта [31].

3. Реалистичность. Поколение Z росло на фоне событий 11 сентября, когда терроризм стал частью повседневной жизни, а в экономике наблюдался

период глубокой рецессии. Это стало предпосылкой формирования достаточно прагматичного мировосприятия, особенно когда речь идет о планировании и подготовки к будущему. Первоначально с этим реалистическим отношением столкнулись высшие учебные заведения. На очереди – трудовые коллективы. Представителями поколения Z будут непосредственно управлять идеалистические миллионы, так что вероятность возникновения недоразумений огромна. По мнению поколения Z, если человек хочет выжить или даже преуспеть, ему следует реалистично представлять, сколько усилий и затрат это требует.

4. Страх пропустить. Представители поколения Z страдают от сильного страха пропустить во что бы то ни стало, упустить определенную выгоду. Положительный аспект: они всегда в курсе всех новинок и соревнуются за первенство. Отрицательный аспект: эти люди постоянно переживают, что продвигаются вперед недостаточно быстро или двигаются не в том направлении. Представители поколения Z бросают вызов рабочей среде, поскольку всегда стремятся убедиться, что максимально воспользовались ситуацией. 75% представителей поколения Z заинтересованы выполнять несколько функций на одном месте работы [30].

5. Сделай сам. Поколение Z придерживается принципа «сделай сам». Они выросли на видеороликах с YouTube, благодаря которым можно научиться едва не всему, так что верят, что могут сделать почти все самостоятельно. Даже более того, их родители, представители независимого поколения X, побуждали их не идти по проторенным тропам. Поколение Z очень независимо, и будет соприкасаться лбами со многими элементами культуры сотрудничества, за которое боролись миллениалы. 71% представителей поколения Z руководствуется девизом «Хочешь сделать что-нибудь хорошее, сделай это сам!» [28].

6. Мотивированность. Поскольку родители вбили им в голову, что само по себе участие не является достаточной наградой, что существуют победители и проигравшие из-за экономического спада, пошатнувшего позиции их предшественников, и чрезвычайно высокой частоты изменений в обществе, представители поколения Z очень мотивированы. Эти люди не просто готовы, но и стремятся приступить к работе, засучив рукава как можно выше. По сравнению с предшественниками представители поколения Z будут более склонны к конкуренции, но менее открыты. Компаниям придется приложить немало усилий, чтобы убедить его в том, что они команда победителей. 72% представителей поколения Z заявили, что готовы конкурировать с людьми, которые выполняют такую же работу.

7. Самообразование. С увеличением количества источников информации и возможности для получения знаний, меняется потребность в получении знаний и манера обучения. Поколение Z понимает, что мир неустойчив и хрупок, поэтому самообразование выходит на первый план. Осознанная траектория развития и самообразования (концепция lifelong learning) стала неотъемлемой частью жизни.

Таким образом, можно сделать вывод, что особые черты поколения Z обуславливают их «особенный» менеджмент для более эффективного управления качеством в организациях.

Total quality management (TQM) – это подход к управлению организации для всеобщего менеджмента качества. В современном понимании он рассматривается как философия управления, включающая теоретические принципы и практические методы, но данный подход не включает в себя определенные инструменты. Эффективность данного подхода доказана в многих организациях, т.к. решает основную свою задачу - непрерывное улучшение качества.

Концепция TQM стала основной базой для стандартов в всеобщем управлении качеством Международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO) серии 9000.

Стандарты ISO 9000 включают в себе рекомендации, в которых содержатся функции, элементы и виды деятельности в организации, при внедрении которых удается организовать более эффективную работу по качеству.

В рекомендации, которые были опубликованы организацией ISO в серии стандартов ISO 9000 версии 2011 года, были включены следующие принципы [25]:

1. Принцип ориентации на потребителя.

Фундаментальным принципом TQM является то, что именно потребитель устанавливает уровень качества. Ориентация на потребителя позволяет компании создать продукцию ценную для них, а также поможет предсказать потребительские потребности со временем.

2. Принцип лидерства руководства.

Лидерство руководства обеспечивает достижения поставленной цели компанией, уровень вовлеченности сотрудников в реализации цели. Руководителям необходимо создавать среду для максимального использования навыков и способностей сотрудников.

Дополнение согласно ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [26]:

Высшее руководство должно демонстрировать свое лидерство и приверженность в отношении системы менеджмента качества посредством:

* принятия ответственности за результативность системы менеджмента качества;
* обеспечения разработки политики и целей в области качества, которые согласуются с условиями среды организации и ее стратегическим направлением;
* обеспечения интеграции требований системы менеджмента качества в бизнес-процессы организации
* содействия применению процессного подхода и риск-ориентированного мышления;
* обеспечения доступности ресурсов, необходимых для системы менеджмента качества;
* распространения в организации понимания важности результативного менеджмента качества и соответствия требованиям системы менеджмента качества;
* обеспечения достижения системой менеджмента качества намеченных результатов;
* вовлечения, руководства и оказания поддержки участия работников в обеспечении результативности системы менеджмента качества;
* поддержки улучшения;
* поддержки других соответствующих руководителей в демонстрации ими лидерства в сфере их ответственности;

3. Принцип вовлечения сотрудников.

Полное вовлечение сотрудников на всех уровнях обеспечивает среду для выгодного использования всех навыков и способностей сотрудников в организации, что становится важной составляющей для эффективной реализации поставленных целей.

Реализация принципа «Вовлечение персонала» происходит через следующие факторы:

* целеполагание (формулирование цели, описание ожидаемого результата, установление заинтересованности, определение способов достижения, установления методик, декомпозиция целей, хосин-канри, мониторинг, обратная связь),
* среда вовлечения (система карьерного роста, система признания достижений, система материального стимулирования, система развития персонала, правила делегирования полномочий, система наставничества, система управления инициативами, система социального страхования и воздания приверженности компании),
* сетевые коммуникации (сетевая структура, инициативные отношения, матричная структура, стандарты работы, процессный подход, проектный подход, административно-фукнциональный подход) [29].
* корпоративная культура (разработка бизнес-плана, содержащего стратегию, цели и ключевые показатели их достижения, построение процессной модели организации и соответствующей системы показателей, внедрение корпоративной информационной системы управления, построение и постоянное развитие системы мотивации персонала, направленной на достижение запланированных результатов [13].

Кроме того, большую роль в реализации данного принципа TQM является корпоративное обучение сотрудников, которое может строится по системе «каскадного» обучения, где сначала подготовку проходит управляющий состав, а после все остальные сотрудники. Данный подход является частью принципа вовлечения сотрудников в постоянные улучшения качества и совершенствования.

4. Принцип процессного подхода.

Процессный подход предполагает достижение поставленной цели при помощи управления всеми ресурсами организации как процессом, что позволяет достигать желаемый результат быстрее и качественнее.

5. Принцип системного подхода к менеджменту.

Системный принцип показывает, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из элементов, которые выполняет свои собственные задачи для достижения общей цели. Важно понимать, что достижение общей цели невозможно без единой системы взаимодействия и объединения элементов системы.

6. Принцип постоянного улучшения.

Постоянное улучшение деятельности — это неизменная цель каждого предприятия. Постоянное улучшение позволяет фирме использовать как аналитические, так и творческие методы для поиска путей повышения своей конкурентоспособности на рынке и подъема эффективности.

7. Принцип принятия решений, основанного на фактах.

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации. Статистические методы значительно повышают культуру производства и культуру принятия решений. Они позволяют более рационально использовать исходные материалы, работу оборудования и труд сотрудников предприятия. Причина важности статистического подхода связана с тем, что в каждой производственной операции имеется некоторый элемент неопределенности ее выполнения [13].

8. Принцип взаимовыгодных отношений с поставщиками.

Поставщики и организация зависимы друг от друга, их отношения повышают способность обеих сторон создавать ценную продукцию, следовательно, высокий уровень понимания между поставщиком и организацией повышает качество.

Как было сказано выше, принципы TQM отраженные в стандартах ISO носят рекомендательный характер и не имеют точного инструментария для их реализации в организациях, тем не менее, проанализировав особенности присущие поколению Z как сотрудникам, мы можем создать свод конкретных инструментов для более эффективного управления качеством в организациях, где основная составляющая сотрудников являются поколением Z. Все конкретные инструменты раскрывают принципы TQM и соответственно являются инструментами для всеобщего управления качеством в организациях. Результаты проведенного анализа представлены в *Таблице 1 «Практико-ориентированные инструменты работы с поколением Z в соответсвии с принципами TQM»*.

Таблица 1 «Практико-ориентированные инструменты работы с поколением Z в соответсвии с принципами TQM»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Особенности поколения Z | Характерные черты поколения Z | Соответствующий принцип управления качеством (TQM) | Инструменты взаимодействия с поколением Z |
| Физически-цифровой мир | * быстрое принятие решений;
* многозадачность;
* сложность в концентрации;
* развитые навыки гибкого мышления;
* желание иметь гибкий график.
 | Принцип постоянного улучшения.Принцип вовлечения сотрудников. | ***Рекрутмент:**** Активность компании в Internet (регулярное обновление сайта, активность в соцсетях), чтобы представители поколения Z обратили на нее внимание.
* Методы рекрутинга, сочетающие виртуальные и реальные инструменты (Job Snap, LinkedIn). Проведение интервью с помощью Skype. Видеорезюме как приложение к обычному резюме (поможет работодателю составить более полное представление о кандидате). Использование информации соцсетей для более полного представления о персональном бренде претендента.
* Создание собственной внутренней сети типа Facebook, где у каждого есть персональная страница, позволяющая новому сотруднику познакомиться с личным профилем любого члена компании и представить себя.

***Оценка персонала:**** Постоянный мониторинг действий на рабочем месте, при этом не жесткий контроль, а указания направления работы.

***Система мотивации:**** Лояльность к использованию социальных сетей во время рабочего процесса, т.к. использование социальных сетей не отражается на эффективности благодаря многозадачности. Лучше использовать навык «скроллинга» социальных сетей во благо компании.
* Создание возможностей для установки гибкого и персонального графика работы сотрудников.

***Обучение и развитие персонала**** Научить сотрудников проверять надежность и адекватность источников информации, анализировать и обобщать ее, бороться с отвлекающими факторами и фокусироваться на главном.
* Обучение в реальной рабочей среде, в индивидуальном порядке и темпе объединяет личное общение с инструктором с использованием технических средств и персонализированных способов подачи информации (видеолекции, инфографика и т.п.).

***Корпоративная культура и внутренние коммуникации:**** Использование цифровой трансформации (внутрикорпоративных блогов, групповых чатов Slack, приложений для группового видеочата Zoom или Google Hangouts) для укрепления и распространение организационной культуры.
* Создание культуры, которая будет стимулировать и поощрять формирование собственного мнения, убеждений, их обсуждение и согласование с коллегами, что предотвращает слишком быстрое принятие рисковых решений.
 |
| Сверхвысокая персонализация | * независимость;
* индивидуализм;
* уверенность.
 | Принцип лидерства руководства.Принцип вовлечения сотрудников. | ***Оценка персонала:**** Оценка и распространение информации об эффективности деятельности.

***Система мотивации:**** Максимальная персонализация (названий должностей, должностных инструкций, карьерного плана сотрудника), что, с одной стороны, удовлетворяет потребности работников поколения Z, а, с другой, дает возможность предприятию (организации) использовать их амбиции и преимущества во благо компании.
* Отказ от публичной критики и выговоров на рабочем месте. Проведение личных встреч и эффективной экологичной обратной связи.

***Обучение и развитие персонала:**** Персонализация в системах корпоративного обучения сотрудников, возможность посещения дополнительных курсов по выбору самих сотрудников. Составление их индивидуального плана развития.
* Научить делить большие задания на ряд меньших этапов, между которыми сотрудники поколения Z смогут успешно переключаться.
* Основной мотивацией поколения является четкое понимание плана профессионального развития. Необходимо представлять его не только словами, но и визуально и постоянно возвращаться для поддержания мотивации и вовлеченности сотрудников.

***Корпоративная культура и внутренние коммуникации:**** Персонализация коммуникаций с помощью эмоциональной и визуальной составляющей (смайлики, видео и т.п.).
* Проведение командоформирующих мероприятий для комфортного пребывания и формирования комфортной рабочей среды.
 |
| Реалистичность | * практичность;
* честность.
 | Принцип принятия решений, основанного на фактах.Принцип вовлечения сотрудников. | ***Рекрутмент:**** Открытое конструктивное общение без попытки украсить действительность.

***Оценка персонала:**** Анализ неудач и осознание выводов, чтобы неудача не повторилась.

***Система мотивации:**** Информирование о заработной плате и повышение ее при усложнении задач важная составляющая мотивации поколения Z, при этом это является основным материальным мотиватором, а информирование о социальном пакете или четком карьерном росте уходят на второй план.
* Отказ от постановки амбициозных и нереалистичных задач, т.к. желание к реалистичности может стать демотиватором и такие задачи не будут восприниматься.

***Обучение и развитие персонала:**** Обучение в реальной рабочей среде, в индивидуальном порядке и темпе объединяет личное общение с инструктором с использованием технических средств и персонализированных способов подачи информации (видеолекции, инфографика и т.п.).
 |
| FOMO (страх упущенной возможности) | * тревожность;
* гиперактивность;
* необходимость постоянно менять деятельность.
 | Принцип постоянного улучшения.Принцип вовлечения сотрудников. | ***Рекрутмент:**** При наборе сотрудников лучше обращать внимание на возможности развития в компании, а не на ее бренд, т.к. для поколения Z бренд перестал быть определяющим фактором при выборе компании, а вот возможность упустить шанс, сильно влияет на это поколение.

***Оценка персонала:**** Создание пространства для апробации новых навыков, не всегда связанных с должностным функционалом, возможность менять функциональные роли и направление работы для поиска интересных, завивающих кейсов для сотрудников.

***Система мотивации:**** Помощь в развитии побочного бизнеса, который не угрожает компании работодателя.

***Обучение и развитие персонала:**** Включение сотрудников в программы ротации (эффективная смена рабочих мест на один день).
 |
| Сделай сам | * пренебрежение авторитетом;
* индивидуализация
 | Принцип лидерства руководства.Принцип вовлечения сотрудников. | ***Корпоративная культура и внутренние коммуникации:**** Позиционирование руководителя не должно быть авторитарным, для лояльности поколения Z к руководству, руководитель должен выступать в качестве ментора и наставника, а не контролирующего органа.
* Руководителю следует занимать позицию субъектно-субъектных отношений, быть вовлеченным в жизнь коллектива не только в рабочих, но и личных вопросах.
 |
| Мотивированность к победе | * конкурентноспособность;
* желание работать только в важных и интересных проектах;
* необходимость карьерного роста.
 | Принцип лидерства руководства.Принцип постоянного улучшения.Принцип вовлечения сотрудников. | ***Система мотивации:**** При разработке карьерных планов следует ориентироваться на получение конкретных навыков, а не на занимание определенных должностей.
* Предлагать участие в разных проектах, между которыми можно свободно переключаться. Информировать, как эти проекты связаны с общим положением дел в компании.
* Постановка конечной цели для выполнения задач и периодическое возвращение к ней для поддержания вовлеченности.

***Обучение и развитие персонала:**** Выстраивание системы адаптации и обучения с помощью элементов геймификации и игропрактики, где есть система оценок и условия «выиграл - проиграл».
 |
| Самообразование | * интердисциплинарный подход;
* осознанность в траектории развития.
 | Принцип постоянного улучшения.Принцип вовлечения сотрудников. | ***Рекрутмент:**** На этапе старта важно обозначить как именно будет продолжаться обучения новому, компания также будет отдавать знания, а не только получать трудовые ресурсы.

***Обучение и развитие персонала:**** Обучение должно проходить в несколько коротких этапов по модели «обучение – практика, обучение – практика».

***Корпоративная культура и внутренние коммуникации:**** Создание значительного количества групп по интересам как возможности самоидентификации и самовыражения представителей поколения Z.
 |

Инструменты взаимодействия с поколением Z, представленные в таблице, являются сводом конкретных действий, которые могут быть применены руководителями организацией для улучшения управления качеством. Каждый инструмент отвечает одновременно принципам TQM и особенностям поколения Z, что отвечает задачам, поставленным в данной работе.

Кроме основных принципов TQM до настоящего времени используются в процессе реализации управления качеством принципы Эдварда У. Деминга, которые заключаются в следующем [10]:

1. Сделать постоянной целью улучшение качества.

2. Ориентироваться на процессы.

 Необходимо изменить стиль управления, постоянно улучшать качество всех систем и процессов внутри организации.

3. Отказаться от массового контроля.

4. Прекратить практику заключения контрактов на основе низких цен.

5. Постоянно улучшать систему.

Улучшение системы предполагает прогресс в организации непрерывного наблюдения за процессами производства и улучшение работы каждого участка. Непрерывное улучшение системы планирования, производства и обслуживания предусматривает оперативное решение возникающих проблем, постоянное улучшение качества и повышение производительности.

6. Проводить подготовку и переподготовку кадров на постоянной основе.

7. Учредить руководство.

Каждый работник должен стать лидером своего дела. Для повышения эффективности и производительности руководителю необходимо обеспечить двухстороннюю связь между ним и подчиненным.

8. Сделать открытость и свободу выражения своих идей нормальным.

9. Поощрять лидерство и ответственность.

10. Избегать пустых лозунгов.

 Не призывать к повышению качества, не учитывая способы его достижения.

11. Исключить количественные оценки при управлении работой.

12. Дать возможность гордиться принадлежностью к фирме.

13. Поощрять образование и самосовершенствование.

14. Вовлечь каждого в работу по преобразованию фирмы.

В *Таблице 2 «Актуальность принципов Э.Деминга в работе с поколением Z»* представлена актуальность реализации 14 универсальных правил Э. Деминга в эффективном взаимодействие с поколением Z:

Таблица 2 «Актуальность принципов Э.Деминга в работе с поколением Z»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Принципы Э. Деминга** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| Приверженность повышению качества |  |  |  |  | + | + |  |
| Ориентация на процессы |  | + |  |  |  | + |  |
| Отказ от массового контроля |  | + |  |  | + |  |  |
| Отказ от покупок по самой низкой цене |  |  |  |  |  |  |  |
| Системный подход |  |  |  |  |  |  |  |
| Повышение квалификации персонала |  | + |  |  |  | + | + |
| Учреждение руководства |  | + |  |  |  |  |  |
| Открытость высказываний |  |  | + | + | + |  |  |
| Лидерство и ответственность |  | + |  |  |  |  |  |
| Отказ от пустых лозунгов и призывов |  |  | + |  | + |  |  |
| Отказ от количественной оценки при управлении работой |  |  | + |  |  |  |  |
| Гордость работой |  |  |  |  |  | + |  |
| Поощрение самосовершенствование | + | + |  | + | + | + | + |
| Вовлечение в преобразование организации | + |  |  |  | + |  |  |

1- Физически-цифровой мир; 2- Сверхвысокая персонализация; 3- Реалистичность; 4-Страх упущенной возможности; 5-Сделай сам; 6- Мотивированность к победе; 7-Самообразование.

Таким образом, *Таблица 2*, представленная выше, показывает, что 14 принципов Э.Деминга актуальны для взаимодействия с сотрудниками поколения Z и могут быть использованы в комплексе с инструментами из *Таблицы 1*.

Сегодня активными субъектами рынка труда являются представители четырех поколений, которые часто не могут найти общий язык, поскольку каждое поколение имеет свои ценности, убеждения и модели поведения. Это приводит к возникновению конфликтных ситуаций и проблем в трудовых коллективах. Также следует заметить, что появление на рынке труда нового поколения (ныне на рынок труда выходят представители поколения Z) изменяет правила игры для всех. Поэтому менеджеры должны знать различия между поколениями и причины, которые обусловили, выбирать адекватные методы и инструменты с целью усиления взаимопонимания между работниками, формирование эффективных команд и достижение целей организации. Необходимость использования теории поколений в менеджменте персонала с целью повышения эффективности работы трудовых коллективов актуализировалась в связи с вызовами, которые предстали перед компаниями во времена кризиса коронавируса.

**Заключение**

 Доказано, что условия, в которых происходило или происходит становление представителей разных поколений, влияет на формирование их ценностей, черт характера и моделей поведения. Эффективность работы трудового коллектива компании либо организации, в значимой степени зависит от умения менеджера использовать знания теории поколений при формировании высокопродуктивных команд, в которых действует закон синергии, когда недостатки, присущие представителям одного поколения, компенсируются преимуществами другого. Менеджеры по персоналу должны знать различия между поколениями и учитывать их при выполнении своих функций, подбирая соответствующие инструменты и методы, которые будут способствовать полной реализации трудового потенциала работников, принадлежащих к разным поколениям.

В результате данной работы было доказано, что теория поколений может использоваться как практический инструмент налаживания взаимодействия «сотрудник – организация», также был создан комплекс практико-применимых инструментов в соответствии с особенностями поколения Z Таким образом, учет положений теории поколений при построении бизнес-процессов организации является важным фактором роста производительности труда и лояльности персонала.

В конкурсной работе были выполнены поставленные задачи, дана подробная характеристика поколений, их особенности и отличия от поколения Z; изучено поколение Z, его особенности и соединение с теориями TQM, а также был разработан комплекс инструментов для работы с сотрудниками поколения Z, который может оптимизировать управление качеством в организации.

**Список использованной литературы**

1. Албегова И. Ф., Шаматонова Г. Л. Социальная квалиметрия, оценка качества и стандартизация социальных услуг: учеб. пособие. Ярославль: ЯрГУ, 2017. 116 с

2. Асташова Ю. В. Теория поколений в маркетинге. Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2018. № 1. С. 108–113.

3. Болдуин Р. Великая конвергенция: информационные технологии и новая глобализация / пер. с англ. О. Левченко; под науч. ред. А. Белых. Москва: Дело, 2018. 416 с.

4. Болл Д. История мира в инфографике. М.: Альпина Паблишер, 2018. 224 с.

5. Валлерстайна И., Коллинза Р., Манна М., Дерлугьяна Г., Калхун К.: Сб. статей «Есть ли будущее у капитализма?» / пер. с англ. под ред. Г. Дерлугьяна. Москва: Изд-во Ин-та Гайдара, 2015. 320 с.

6. Веретенникова И. Теория поколений для привлечения и развития персонала//Интеллект. Cервис. 2013. URL: <http://intservis.ru/article/index.php?dir=17&id=136>

7. Волкова Н. В., Чикер В. А. Адаптация персонала в российских организациях: различия профессиональной мотивации и уровня самомониторинга трех поколений. Вестник Московского университета. 2017. № 4. С. 21–38.

8. Дейниченко П. Г. ХХІ век. История не заканчивается. М.: ОЛМА-Пресс, 2019. 350 с.

9. Дитон А. Великий побег: Здоровье, богатство и истоки неравенства / пер. с англ. А. Гуськова. Москва: Изд-во Ин-та Гайдара: Фонд «Либеральная Миссия», 2016. 368 с.

10. Звонилкин, Д. А. Принципы всеобщего управления качеством / Д. А. Звонилкин. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 17 (97). — С. 448-451.

11. Инглхарт Р. Культурная эволюция: как изменяются человеческие мотивации и как это меняет мир / пер. с англ. С. Л. Лопатиной; под ред. М. А. Завадской, В. В. Косенко, А. А. Широкановой; науч. ред. Э. Д. Панарин. Москва: Мысль, 2018. 347 с.

12. Калинина Ю. «Люди икс» все еще играют определяющую роль в экономике и бизнесе. Но на смену им уже идут «игреки». Чего от них ждать? Бизнес-журнал. 2018. № 9. С. 23–27

13. Калита П.: Системы управления качеством: по стандарту ИСО 9001 или по предприятию? // Стандарты и качество. – 2006. – № 2. – С. 70-72.

14. Мейсон П. Посткапитализм: путеводитель по нашему будущему. Москва: Ад Маргинем Пресс, 2016. 416 с.

15. Миланович Б. Глобальное неравенство. Новый подход для эпохи глобализации / пер. с англ. Д. Шестакова. Москва: Изд-во Ин-та Гайдара, 2017. 336 с.

16. Рябых Д. Теория поколений // Бизнес-журнал. 2011. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-around/socio/generation. html

17. Стиллман Д., Стиллман И. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык. Манн, Иванов и Фербер. 2018. 272 с.

18. Тулган Б. Не всем достанется приз: как управлять поколением Y. Манн, Иванов и Фербер. 2017. 256 с.

19. Хомякова Е. И. «Поколение Y» в контексте социального взаимодействия в современном обществе. Вестник Томского политехнического университета. 2019. № 6. С. 153–156.

20. Черников Б. В. Дифференциация трудовых ценностей среди поколений современных работников. Вестник Томского политехнического университета. 2014. № 385. С. 153–158.

21. Чилипенок Ю. Ю. Три поколения сотрудников: особенности привлечения // Современное общество и труд/ред. кол. Р.В. Карапетян, А.А. Русалинова, О. А. Таранова. СПб.: Издат. Центр экон. факультета СПбГУ, 2014. 909 с. С. 357–365.

22. Чилипенок Ю. Ю. Три поколения российских работников: исследование опыта. Вестник Поволжского института управления. 2015. № 3. С. 79–86.

23. Шамис Е. Беби-бумеры уходят на пенсию: о каких проблемах говорит мир (по материалам конференции ASTD, США 2009). URL: <https://rugenerations.su/2009/06/25/>

24. Шамис Е., Никонов Е. Самое дорогое. Что стоит знать о ценности поколений? // Наследники project. 2016. URL: http:// rugenerations.livejournal.com/15644.html

25. ГОСТ Р ИСО 9000-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества.

26. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества.

*Иностранные источники:*

27. Zabolotna V. A. The phenomenon of staff loyalty in the context of different generations. Science and Education a New Dimension. 2017. № 55. Р. 68–73.

28. Strauss W., Howe N. The fourth turning: an American prophecy: what the cycles of history tell us about America’s next rendezvous with destiny. New York: Broadway Books, 2017. 367 р.

*Электронные ресурсы:*

29. Концепция интегрированной системы менеджмента ОАО «Тюменьэнерго» согласно требованиям международных стандартов ISO серий 9000 и 14000 – Режим доступа: URL: <http://www2.te.ru/appls/portal/Portal_ru.nsf/0/AB5870F8C459D030C52572EB00> (дата обращения - 6 апреля 2022).

30. Поколение 21 века: структура и среда стратегий достижения результата // Фонд подготовки кадрового резерва. 2018. URL: <http://bd.fom.ru/pdf/st2.pdf> (дата обращения - 7 апреля 2022).

31. Дифференцированный подход к привлечению, мотивации и удержанию сотрудников разных поколений // Агентство инноваций и развития экономических и социальных проектов. 2017. URL: http://www.innoros.ru/innovaciivkadrah/ osobennosti-pokolenii-bebi-bum-iks-i-igrek-differentsirovannyipodkhod-k-privlechen (дата обращения - 7 апреля 2022).