

**DIE STEUERUNG VON DEN MULTIGENERATIONSTEAMS
IN DEN INDUSTRIEBETRIEBEN**

Natália VRAŇAKOVÁ¹, Andrea CHLPEKOVÁ¹, Kristína KOLTNEROVÁ¹,
Petra PRAČKOVÁ²

¹SLOVAK UNIVERSITY OF TECHNOLOGY IN BRATISLAVA,
FACULTY OF MATERIALS SCIENCE AND TECHNOLOGY IN TRNAVA,
INSTITUTE OF INDUSTRIAL ENGINEERING AND MANAGEMENT,
ULICA JÁNA BOTTU 2781/25, 917 24 TRNAVA, SLOVAK REPUBLIC
e-mail: natalia.vranakova@stuba.sk, andrea.chlpekova@stuba.sk,
kristina.koltnerova@stuba.sk

² PRIVATE SECONDARY VOCATIONAL SCHOOL CA&TS IN PRIEVIDZA, SLOVAK REPUBLIC
e-mail: petra.prackova@gmail.com

Received 28 August 2017, accepted 16 October 2017, published 28 November 2017

Abstract

The current workforce in industrial enterprises is formed from four generational groups. These generational groups are called Baby boomers, Generation “X”, Generation “Y” and Generation “Z”. Each of generational groups is specific by own characteristics, positives and negatives. The aim of the article is to refer the features of individual generational groups, to analyze their representation on labor market and to specify recommendations for the management of multigenerational teams for the practice of industrial enterprises in order to achieve the satisfaction and synergy of employees in accordance with the objectives of enterprise.

Schlüsselwörter

Generationsgruppen, Multigenerationsführung, Industriebetriebe

VORWORT

Die Angestellten kann man als das wichtigste Kapital in der Gesellschaft charakterisieren. Heutzutage treffen wir uns mit dem negativen Trend der Bevölkerungsentwicklung nicht nur in der Slowakei, aber auch in der Welt. Das heißt, dass die Population altert und jedes Jahr arbeiten mehrere Leute in den höheren Altersklassen. Der Hauptgrund, warum die Population altert, ist die niedrige Geburtenrate und damit hängt auch das ansteigende Renteneintrittsalter ab. Aktuell kann man die Arbeitende in vier Generationsgruppen einteilen: Baby boomers, Generation „X“, Generation „Y“ und Generation „Z“. Jede Generationsgruppe hat von dem Arbeitsgeber andere Anforderungen und Erwartungen. Diese Verschiedenheit ist verursacht mit

den Eigenschaften und Bezeichnungen der Generationsgruppen. Jede Generationsgruppe wuchs in den unterschiedlichen Bedingungen auf.

GENERATIONSGRUPPEN UND IHRE CHARAKTERISTIKEN

Die Autoren des Artikels charakterisieren in den folgenden Teilen mit der Hilfe der Fachliteratur einzelne Generationsgruppen, die momentan in Arbeitsumgebung treten auf und ihre Charakteristiken identifizieren und die Personeneigenschaften.

Generation „Baby boomers“

Diese Generation beinhaltet die Menschen, die in den Jahren 1946 bis 1962 geboren wurden. Für diese Generation ist typisch, dass sie die Zeugen von verschiedenen Generationenwechseln wurden. Diese Veränderungen beeinflussten ihr Benehmen und das trug zum Aufschwung des Lebensstils von Verbrauchern bei (Reháková, 2011). Die Generation kann man als idealistisch, optimistisch charakterisieren. Das typische Zeichen ist der starke Arbeitseinsatz und Moral. Sie gehören zu den Leuten, die sehr viel arbeiten, identifizieren sich auf Grund des Titels und der Arbeitsstelle. Wegen der Arbeit opfern sie auch das Privatleben (Plátek, 2012). Auf der Arbeitsstelle, wo die Generation Baby boomers und Generation Y kooperieren, entstehen die größten Konflikte. Diese zwei Generationen verstehen sich gar nicht, ihre Ansichten, Werte und Erwartungen sind völlig verschieden (Reháková, 2009).

Generation „X“

Die Vertreter dieser Generation wurden in den Jahren 1963 bis 1977 geboren. Sie erwachsen in dem schweren ökonomischen Zeitraum, weil für ihre Eltern die Arbeit wichtig war. Die Generation X ist voll von den Ambitionen, sie legen den Akzent auf das Gleichgewicht zwischen der Arbeit und dem Privatleben. Zu den typischen Eigenschaften gehören die Unabhängigkeit, Selbständigkeit. Sie mögen nicht, wenn sie jemand immer kontrolliert. Von den Arbeitnehmern kann man erwarten, dass sie nicht die Autorität von anderen Kollegen und den Vorgesetzten akzeptieren (Reháková, 2009). Die Generation X hat einen großen Vorteil, sie trafen sich als erste mit der Computertechnik (Plátek, 2012). Heutzutage treffen sich die Firmen meistens mit dieser Generation. Diesen Arbeitnehmern fehlen nicht die Erfahrungen und Praxis (HR Pulse, 2012).

Generation „Y“

Die Menschen, die in den Jahren 1978 bis 1992 geboren wurden. Wir nennen sie Generation Y. In dieser Etappe begannen die internationalen Konflikte zu vertiefen (Reháková, 2011). Die Generation Y ist ehrgeizig, selbstsicher, meistert die Fremdsprachen und orientiert sich auf die Leistung. Von dem Arbeitgeber haben sie die großen Erwartungen. Die Menschen sehnen nach den sinnvollen Projekten. Wenn es nötig ist, sie nicht die Arbeitszeit und Freizeit unterscheiden. Sie arbeiten gern im Team, sind pragmatisch und auch multitaskingfähig. Sie interessieren sich nur selten um die Politik und Umwelt. Die Generation Y hat kein Problem Überzeitarbeit zu machen, falls sie gut finanziell bewertet sind (Koníčková, Jahr unbekannt).

Generation „Z“

Die Generation Z bilden die Menschen, die in den Jahren 1993 bis 2010 geboren wurden. Die Repräsentanten sind bequem, belesen, aber sehr angeknüpft an die Technologien, ohne die sie ihr Leben nicht vorstellen können. Sie erwachsen mit Handys, Notebooks, Internet und bilden einen modernen und anspruchsvollen Markt. Die Generation Z stellt die jungen Leute vor, die mehrere Sachen in der gleichen Zeit mit den verschiedenen Technologien und der anspruchsvollen Technik machen können (Ferincz, 2010). Die Mitglieder von der Generation Z denken von sich selbst, dass sie kreativ, sind, haben gute Kommunikationsfähigkeiten, können schnell lernen und auch sich anpassen. Sie behaupten über sich selbst, dass sie gute Leader sind und ihnen macht kein Problem mit anderen älteren Generationen zusammenzuarbeiten (Tapscott, 2009). Sie ändern oft die Arbeitsstellen, weil sie immer etwas

Neues wollen. Und das ist auch der Grund, warum sie oft auch die Arbeitsgeber Wechsel aber auch wenn die Arbeit ihnen nicht Spaß macht und sie sehen keinen Fortschritt (Ferincz, 2010).

DIE UNTERSUCHUNG DER VERTRETUNG VON DEN GENERATIONSGRUPPEN IN DER ARBEITSUMGEBUNG

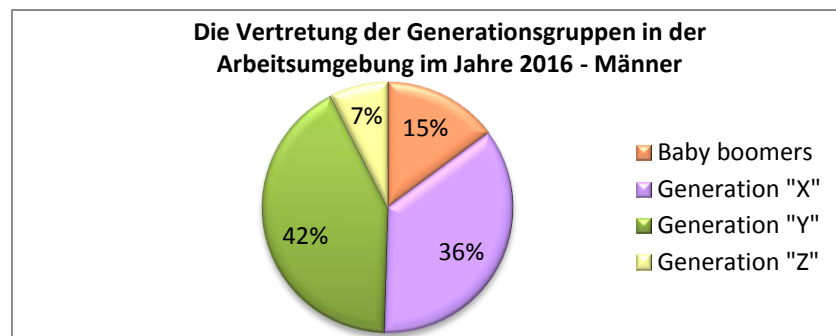
Im zweiten Teil des Artikels analysieren die Autoren aktuelle Vertretung von den verschiedenen Generationsgruppen auf dem Arbeitsmarkt und mit Hilfe der Untersuchung von der Firma PwC identifizieren die Arbeitsambitionen und Präferenzen der Generationsgruppe „Y“.

Die Autoren haben auf Grund der Informationen aus dem slowakischen Statistikamt vom Jahr 2016 die Häufigkeit der Arbeitnehmer nach Alter ausgewählt Diese Häufigkeit war dann in die Generationsgruppen geteilt. Das kann man in der Tab. 1 sehen. Davon kann abgeleitet werden, dass wir momentan auf dem Arbeitsmarkt 4 Generationsgruppen haben.

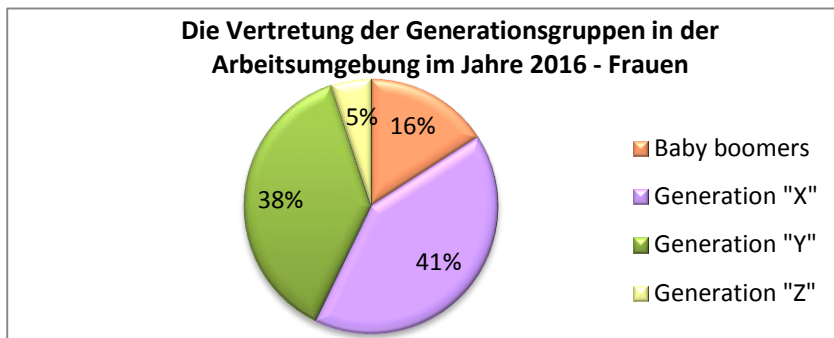
Table 1: Die Häufigkeit der Arbeitnehmer in Rahmen der Generationsgruppen nach dem Geschlecht vom Jahr 2016 (Statistikamt der Slowakischen Republik, 2017)

Gruppe	Baby boomers	Generation X	Generation Y	Generation Z	Zusammen
Männer(in Tausend)	204,7	491	579	103,7	1378,4
Frauen(in Tausend)	177	460,2	420,3	56,5	1114

Für den detaillierten Überblick bildeten die Autoren Tab. 1. die nachstehenden Graph 1 a Graph 2, hier kann man den prozentuellen Anteil von einzelnen Generationsgruppen auf dem Arbeitsstellen sehen. Es ist geteilt auf Frauen und Männer. In Graphen sehen wir, dass der größte Anteil hat die Gruppe „Y“ unterhalb der Männer. Unterhalb der Frauen ist wichtig die Generationsgruppe „X“.

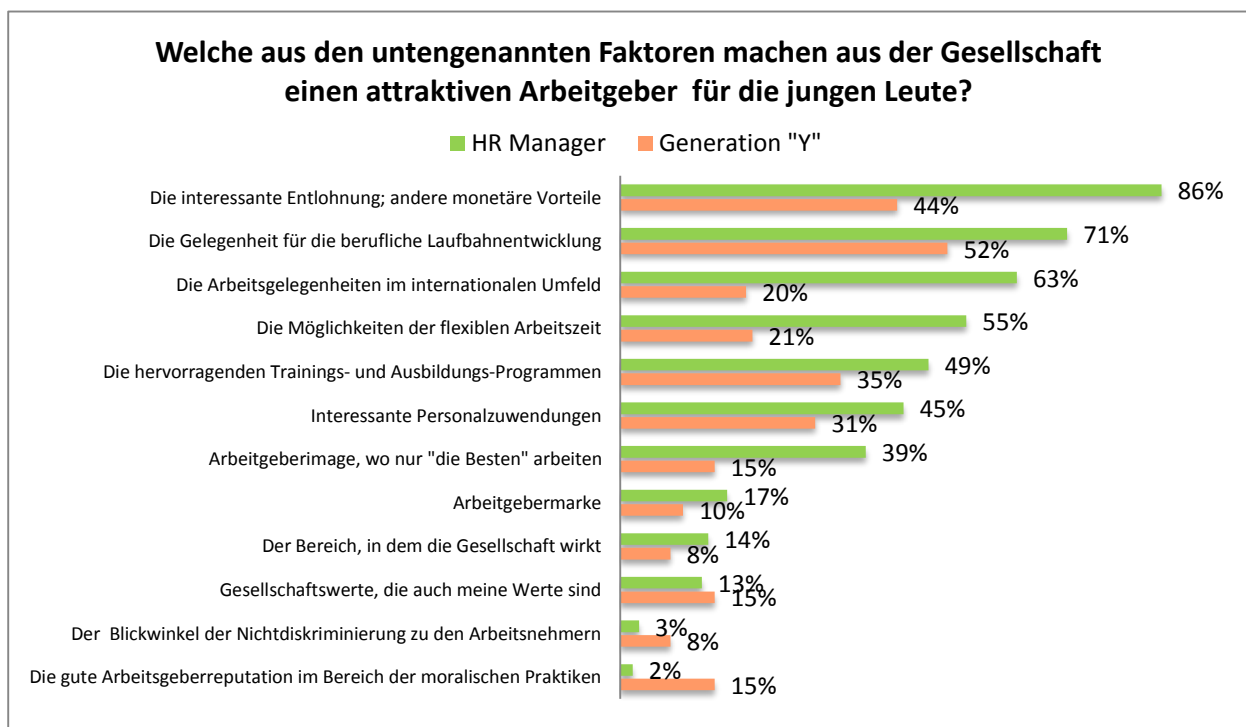


Graph 1 Die Vertretung der Generationsgruppen in der Arbeitsumgebung im Jahre 2016 - Männer (Statistikamt der Slowakischen Republik, 2017)

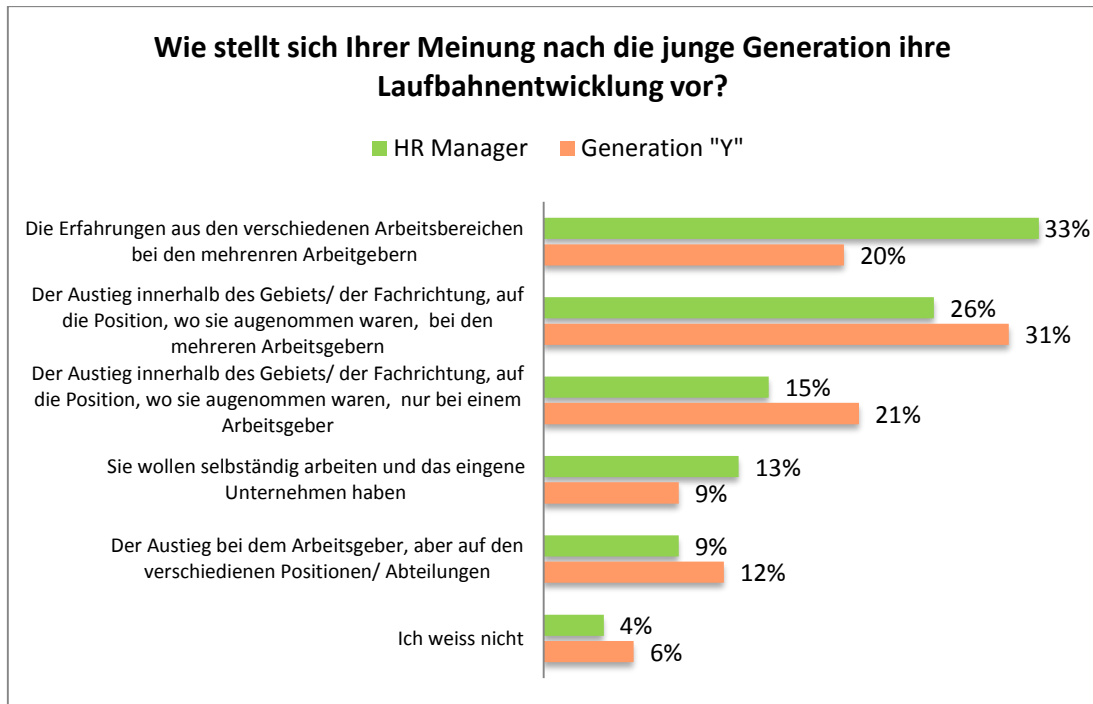


Graph 2 Die Vertretung der Generationsgruppen in der Arbeitsumgebung im Jahre 2016 – Frauen (Statistikamt der Slowakischen Republik, 2017)

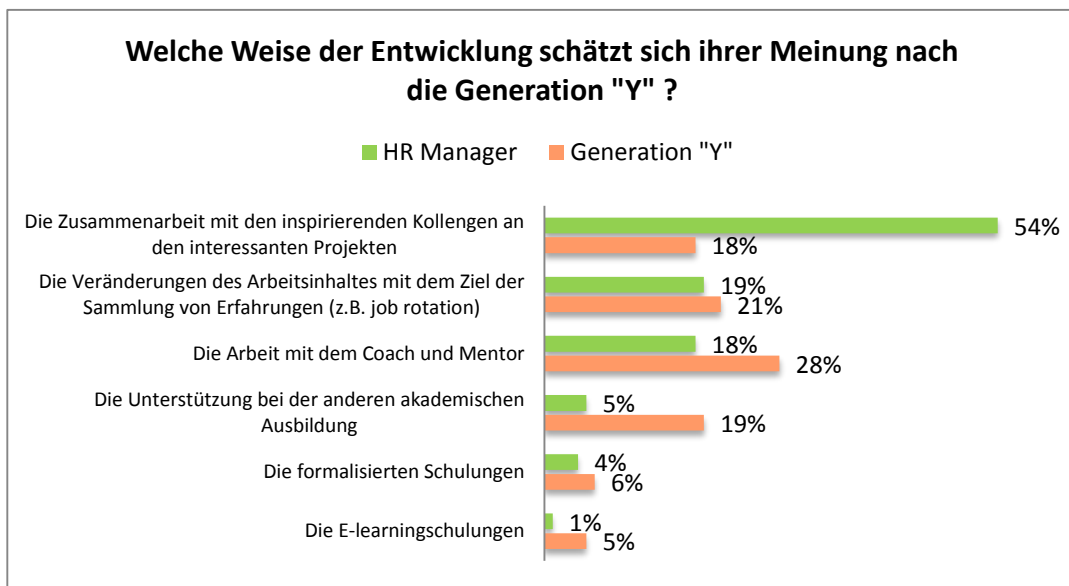
Die Gesellschaft PwC und Businesszeitschrift Profit realisierten die Forschung, in der sie die Arbeitsambitionen von der Generationsgruppe „Y“ stellten fest. Die Ergebnisse komparierten sie mit den Antworten von HR Manager. Sie bekamen die gleichen Fragen. An der Untersuchung nahm 85 HR Manager aus verschiedenen Firmen in der Slowakei teil. Die Respondierten konnten auch mehrere Antworten auswählen. Die bedeutendste Ermittlung verarbeiteten die Autoren des Artikels in Graphen 3, 4, 5.



Graph 3 Die Antworten auf die Frage: Welche aus den unten genannten Faktoren machen aus der Gesellschaft einen attraktiven Arbeitgeber für die jungen Leute? (HR Pulse, 2012)



Graph 4 Die Antworten auf die Frage: Wie stellt sich Ihrer Meinung nach die junge Generation ihre Laufbahnentwicklung vor? (HR Pulse, 2012)



Graph 5 Die Antworten auf die Frage: Welche Weise der Entwicklung schätzt sich ihrer Meinung nach die Generation "Y"? (HR Pulse, 2012)

Die Untersuchung zeigt die Präferenzen und Ambitionen von der Generationsgruppe „Y“. Für die Generation „Y“ sind die wichtigsten Gelegenheiten für Laufbahnentwicklung im Rahmen den Bereich, auf dem sie aufgenommen waren. Die Graphen 3,4,5 erscheinen, wie sich die Präferenzen zwischen der Generation „Y“ und HR Manager weichen ab. Man wird vorausgesetzt, dass sich die Präferenzen und Ambitionen auch zwischen den Gruppen weichen ab. Diese Abhängigkeit löst man sich im Projekt VEGA mit dem Name „Dier Wirkung der Koexistenz verschiedener Generationen von Mitarbeitern auf die nachhaltige Leistungsfähigkeit von Organisationen.“ Die Ergebnisse und Ermittlungen planen wir im der

Zukunft zu veröffentlichen. Als der Weg zu der Entwicklung sie schätzen die Arbeit mit Couch und Mentor.

DIE EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS VON DEN INDUSTRIEBETRIEBEN FOLGEN AUS BEST PRACTICE IM BEREICH DER STEUERUNG VON MULTIGENERATIONTEAMS

Im folgenden Teil verarbeiteten die Autoren für die Praxis der Industriebetriebe. Diese Empfehlungen gehen aus dem Nachschlagebuch von der Non-Profit-Organisation AARP. Das Nachschlagebuch ist hingerrichtet auf die Steuerung der Multigenerationsarbeitskraft und beschreibt Best practices in diesem Bereich.

Die Arbeitsgeber bemühen sich um die Gewinn und Erhaltung von den besten und produktivsten Arbeitsnehmern, um die Anlockung von den ältesten Arbeitsnehmern. Die richtige Kombination von verschiedenen Praktiken ist der Schlüssel zum produktiven, engagierten und „Altersneutralen“ Arbeitskraft. Die Organisationen, die sehr erfolgreich bei der Steuerung von den Multigenerationsarbeitkräften sind, sie nehmen viele von folgenden Methoden und Nutzen an. Wir teilten sich in fünf Teilen (Murphy, 2007):

1. Die Arbeitskultur

- a) Es ist nötig die Generationszusammensetzung von den Arbeitskräften zu untersuchen und diese Informationen nutzen für Strategiesteuerung im Bereich Humanressourcen.
- b) Die Manager sollten die regelmäßigen Gespräche über Generationsunterschiede erleichtern. Das Alles erhöht das Verständnis und hilft den Arbeitsnehmern den Respekt gegenüber anderen Generationen zu entwickeln. Und nötig ist auch die Manager schulen über die Altersvielfalt am Arbeitsplatz.
- c) Die Erschaffung von Arbeitsumgebung, wo sich die Meinungen schätzen.
- d) Die Vergleichung der Generationsstruktur von Arbeitskraft mit der Generationsstruktur der Kunden. Die Klienten geben den Vorzug den gleichen Leuten wie sie, weil sie ihre Bedürfnisse, Einstellungen und Ansichten.

2. Die Stabilisierung von den Arbeitsnehmern

- a) Es ist nötig die Manager entlohnen für die Erhaltung der Arbeitsnehmer. Die Manager sind entlohnt für viele Sachen, aber nicht für die Stabilisation von den Arbeitsnehmern.
- b) Die Möglichkeit für den horizontalen Aufstieg.
- c) Die Herausbildung einer Form für den Wissenstransfer, alles in der Aufrechterhaltung von den Fachkenntnissen.
- d) Im Betrieb, ist es geeignet, die Möglichkeit in Betracht von geordnetem Eintritt in den Ruhestand zu ziehen.
- e) Die gründliche Propagation von der internen Laufbandentwicklung. Die Möglichkeiten von der Laufbandentwicklung veröffentlichen auf dem Intranet der Gesellschaft, dem Anzeigetafel und in der Informationsschrift.
- f) Die Herstellung und Erhaltung des Programms für die ehemaligen Arbeitsnehmer. Im Fall, dass der Betrieb mit Personalagentur mitarbeitet, ist es geeignet, ein Programm zu entwickeln. Und die Rentner haben die Möglichkeit zurück in die Arbeit zu gehen wie die Arbeitsnehmer von der Personalagentur, und verlieren ihre Rente.

3. Die Möglichkeit von den Nutzen

- a) Das Angebot für die flexiblen Arbeitsmöglichkeiten. Die Arbeitsnehmer aller Alterskategorien wollen ohne es arbeiten, damit sie ihre Familien- und Personalinteressen opfern müssen. Nicht nur jüngere Arbeitsnehmer bevorzugen die Flexibilität, sondern auch $\frac{3}{4}$ von älteren Arbeitsnehmern als 45+ halten diese Möglichkeit als Priorität für qualitätsgerechte Arbeitsstelle.

- b) Es ist nötig verschiedene Vorsprünge anzubieten. Das Auto, die Versicherung, die Geldprämien, die Lebensversicherung, der bezahlte Urlaub, der Beitrag für den Kredit, die Pflegeversicherung. Diese Vorteile sind geeignet für alle Altersgruppen. Willkommen ist Kleinkinderbetreuungsunterstützung und Seniorenbetreuungsunterstützung. Einige Gesellschaften haben „Betreuungsurlaub“ eingeführt. Man kann Teilzeitjob schon 12 Wochen pro Jahr ausüben, wobei sich der Arbeitnehmer die Arbeit und alle Vorteile behält. Die Gesellschaft, in der mehr als 50% der Arbeitnehmer älter als 50 Jahre alt sind, bietet 32 Stunden von Urlaub für Kinderbetreuung an.
- c) Die Bildung von den Vergünstigungen, die für die einzelnen Lebensstadien angepasst sind. Für die reifen Arbeitnehmer bedeutet es die Beratung im Bereich der Pflegeversicherung und Altersvorsorge. Die Arbeitnehmer mit Familien werden die Sparmöglichkeiten für Bildung und Familiengesundheitsversicherung brauchen. Es ist geeignet die Arbeitnehmer ermuntern, damit sie die Kosten und Lebenswende ahnen. Das alles kann im nächsten Jahr kommen und es ist nötig die Vorteile anzubieten, die ihren Bedürfnissen entsprechen.
- d) Das Angebot der Gesundheits- und Wellnessprogramme. Außer der Gesundheitsüberwachung, der Stresskontrolle und der Grippeimpfung ist nötig die langfristigen Lösungen zu berücksichtigen.

4. Die Abgleichung

Die Entlohnung der Leistung und Produktivität. Viele Programme entlohnen die Arbeitnehmer, die älter als 50 Jahre sind, für ihre Seniorität.

5. Die Schulungen und Entwicklung

- a) Das Schulungsangebot über Generationsvielfalt in verschiedenen Formen – in der Klasse, online, Erlebnissbildung, Interaktivestreffen von Arbeitnehmer.
- b) Die Leaderführung, damit sie die Multigenerationsgruppen führen wissen und Mitarbeitern führen. Als auch sie lernen mit Kollegen und Kunden kommunizieren.
- c) Es ist geeignet die Vertreter von jeder Generationsgruppe in den Rat und Vertretungen vorschlagen.
- d) Das Angebot für das lebenslange Lernen für alle Alterskategorien.
- e) Man empfiehlt sich die Mentorprogramme zusammen mit den Bildungsprogrammen, die sichern, dass die Fähigkeiten und Arbeitskenntnisse auf Arbeitnehmer übertragen werden. Es ist geeignet die Reversionsmentoring einführen. Das sichert, dass die jungen Arbeitnehmer den älteren Arbeitnehmern mit der neuen Entwicklung und neue Technologien helfen (Murphy, 2007).

SCHLUSSWORT

In jedem Betrieb ist es wichtig, wenn die Arbeitnehmer zufrieden sind. Die Zufriedenheit der Arbeitnehmer kann man mit verschiedenen Instrumenten erreicht sein. Zwischen diese Instrumente gehören zum Beispiel die richtige Unternehmenspolitik, Betriebskultur, die Gerechtigkeit und Diskriminierungsverbot.

Heutzutage auf dem Arbeitsmarkt befinden sich vier Generationsgruppen. Jede Gruppe ist spezifisch mit ihren Eigenschaften, Charakteristiken, individuellen Wünschen und auch mit positiven und negativen Aspekten. Als die Untersuchung der Gesellschaft PwC beweist, die Meinungen der HR Manager und der Generationsgruppe „Y“ sind in einigen Eintragungen unterschiedlich. Im Fall, wenn die Steuerung der Humanressource falsch ist und nicht die anderen Generationsgruppen beachtet, kommt in den Betrieben zu den Konflikten. Wegen dieser Tatsache ist nötig, dass die Gesellschafte der Generationszusammensetzung von Arbeitnehmer entdecken. Und dann stellen die Steuerung der Humanressource zu Gunsten der Generationsgruppen ein. Zusammenfassend ist die richtige Steuerung von

Multigenerationsgruppen positiv für das Funktionieren der Gesellschaft. Nur die zufriedenen Arbeitnehmer üben ihre Arbeit in Übereinstimmung mit dem Zweck von der Gesellschaft, den guten Namen verbreiten und die Prosperität sichern und auch die Entwicklung für die Zukunft.

Acknowledgements

The paper is a part of submitted VEGA project No. 1/0348/17 „The impact of the coexistence of different generations of employees on the sustainable performance of organisations“.

Der Artikel ist das Teil des Projekts VEGA No. 1/0348/17 „The impact of the coexistence of different generations of employees on the sustainable performance of organisations“.

Literaturverzeichnis:

1. FERINCZ, A. 2010. *Changes in the way of work: Generation “Z” at the labor market*. [online]. [cit. 2017-03-23] Available at: <http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=35058>
2. HR Pulse 2012: How do HR Directors perceive the Millennium Generation and how do they perceive the job? (Ako vnímajú HR riaditelia miléniovú generáciu a ako vníma zamestnanie ona?) [online] 2012. cit. [2017-06-15] Available at: https://www.pwc.com/sk/en/poradenstvo-ludske-zdroje/assets/hr-pulse/hr-pulse-millennials_vysledna-sprava.pdf
3. KONÍČKOVÁ, J. year unknown. Aká je generácia Y? [online] cit. [2017-06-10] Available at: <https://eduworld.sk/cd/jaroslava-konickova/2988/aka-je-generacia-y>
4. MURPHY, S. 2007. *Leading a Multigenerational Workforce*. Washington: AARP, 36s. [online] 2007. cit. [2017-06-20] Available at: https://assets.aarp.org/www.aarp.org/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf
5. PLÁTEK, J. 2012. Digital generation. Why do not we understand? (Digitální generace: Proč si nerozumíme?) In *HRM*, VIII(4), s. 15-17. ISSN 1801-4690.
6. REHÁKOVÁ, H. 2011. The coming generation is referred to as "Y", but it is definitely not enough. "YES": Generation Y and attitude to work (Nastupujúca generácia sa označuje ako „Y“, ale to rozhodne nestačí. „YES“ : Generácia Y a postoj k práci). *Manažér*, 16(4), s. 30-33. ISSN 1335-1729
7. REHÁKOVÁ, H. 2009. Four reasons why generational conflicts occur in teams. (Štyri dôvody, prečo v tímoch panujú generačné konflikty.) *Manažér*, 14(2), s. 30-31. ISSN 1335-1729.
8. Štatistický úrad Slovenskej republiky. database SLOVSTAT. cit. [2017-06-13]. Available at: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/vbd>
9. TAPSCOTT, D. 2009. *Grown up digital*. New York, NY: McGrawHill, 384 s. ISBN 978-0-07-150863-6.