

Przynależność generacyjna bibliotekarzy jako czynnik determinujący postawę wobec pracy

Generational affiliation of librarians as a determinant
of attitude towards work

Słowa kluczowe: biblioteka szkoły wyższej, generacje, postawy wobec pracy, zarządzanie różnorodnością pokoleniową.

Keywords: academic library, generations, diversity management of generation.

Abstrakt

Rynek pracy w Polsce ulega stałym transformacjom wynikającym ze zmian demograficznych, będących skutkiem przede wszystkim procesu starzenia się społeczeństwa. Stosunek do pracy wynika z przynależności generacyjnej, zaś potrzeba ustawicznego dokształcania czy wręcz przekwalifikowania dotyczy pracowników z każdego pokolenia. Rozwijanie w sobie cech osobowych, systemu wartości i motywacji, zwiększa wartość pracownika na rynku pracy i pośrednio wpływa na aktywność zawodową. Dla organizacji, takiej jak biblioteka naukowa, zarządzanie wiekiem wiąże się z rozwiązywaniem konfliktów związanych z przynależnością pracowników do różnych grup wiekowych. Zadanie jest trudne, ponieważ nawet wśród przedstawicieli jednego pokolenia mamy do czynienia z ogromnym zróżnicowaniem poglądów, zachowań i postaw. Przełamywanie barier międzypokoleniowych staje się jednak szansą dla każdej organizacji. Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na kwestię niewielkiej różnorodności wiekowej pracowników biblioteki szkoły wyższej. Na podstawie analizy wybranej literatury podjęto także próbę usystematyzowania wiedzy o zarządzaniu różnorodnością pokoleniową.

Abstract

The labor market in Poland is undergoing constant transformation due to demographic changes, mainly resulting from the aging of the population. Attitude towards work is shaped, among other things, by generational affiliation, and the need to continuing education or even retraining applies to employees of every generation. Developing attitudes, personal qualities, value system and motivation, increases employee's value on the labor market and influences professional activity. For organization such as a scientific library, age management involves resolving conflicts related to having employees of different age groups. The task is difficult, because even within a single generation there is a huge diversity of views, behavior, and attitudes. Breaking down intergenerational barriers, however, becomes an opportunity for any organization. The purpose of this article is to highlight the issue of the small age diversity of college library employees. Based on the analysis of selected literature, an attempt was also made to systematize the knowledge of management of generational diversity.

Wstęp

Na współczesnym rynku pracy aktywni są przedstawiciele wielu różnych pokoleń. Zasadniczą różnicą jest oczywiście wiek, ale ważne są także wyznawane wartości, oczekiwania, motywacja do pracy. Odmienności te widoczne są w wielu sferach dotyczących etapu życia, kariery zawodowej czy osobistych doświadczeń. Dotyczą także takich obszarów jak rodzina, stosunek do autorytetów, podejście do zmian, poziom zaangażowania, lojalność wobec pracodawcy czy współpracowników. Dużym wyzwaniem dla menedżerów jest problem pogodzenia współlistniejących obok siebie różnych generacji pracowników, wyznających odmienne podejście zarówno do życia, jak i do własnej kariery zawodowej. Uwzględniając literaturę przedmiotu, wyniki badań oraz osobiste doświadczenia czy obserwacje na temat różnorodności pokoleń, warto postawić pytanie badawcze – jak funkcjonują, komunikują się ze sobą oraz jakie mają priorytety pracownicy poszczególnych generacji w bibliotece naukowej.

Rynek pracy w Polsce ulega stałym transformacjom wynikającym ze zmian demograficznych oraz związany jest ze zjawiskiem potocznie

zwanym starzeniem się społeczeństwa. Na rynku pracy nieustannie zachodzi proces sprzedaży oraz kupna usługi pracy, traktowanej jako towar, w której należy uwzględnić takie cechy jak: kwalifikacje, dyspozycyjność, wykształcenie czy umiejętności¹. Pracownik, który dostarcza swoje usługi pracy, najczęściej zwraca uwagę na płace, ale również na warunki, w jakich odbywa się świadczenie pracy. Ważnymi, niepieniężnymi atutami, uwzględnianymi przy podejmowaniu decyzji o podjęciu pracy, mogą być m.in.: atmosfera, nowoczesność wyposażenia stanowisk pracy, panujący porządek czy dogodność dojazdów. Dla pracodawcy ważny jest zaś stopień zaangażowania pracownika w wykonywaną usługę, a w szczególności staranność, dokładność, punktualność, motywacja do pracy.

Nieustanne i dynamiczne zmiany na rynku pracy powodują, że niektóre zawody przestają istnieć, a w ich miejsce pojawiają się nowe. Zmianom podlega także struktura zatrudnienia, prawo pracy, ale przede wszystkim wzajemne oczekiwania pracowników i pracodawców. Charakterystyczne dla współczesnej rzeczywistości jest ustawiczne doksztalcanie, czy wręcz przekwalifikowanie. Tradycyjna kariera, rozumiana jako etat na całe życie, polegająca na wspinaniu się po szczeblach struktury organizacyjnej, w większości organizacji należy już do przeszłości, choć w jednostce publicznej, jaką jest biblioteka uczelnicza – zdarza się. Zmianie podlega również wyobrażenie o karierze zawodowej. Zakłada ono ponoszenie bezpośredniej odpowiedzialności za jej kształtowanie przez pracownika, który staje się tym samym właścicielem „kapitału kariery”, traktując ją jako wartość rynkową, czy też spełnienie swoich zawodowych marzeń i aspiracji². Można więc twierdzić, że kariera zawodowa jest ściśle związana z wyborami życiowymi, poczynając od edukacji szkolnej, rozwijania kompetencji,

¹ K.M. Czyczerska, A.J. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska, *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z*, „Rozprawy Społeczne” 2020, t. 14, nr 3, s. 103.

² J. Biolos, *Modele kariery XXI wieku*, Warszawa 2006, s. 85.

następnie przez kolejno zajmowane stanowiska, wykonywane zawody czy pełnione funkcje³. Rozwijanie w sobie przez pracownika postaw, cech osobowych, systemu wartości i motywacji, zwiększa jego wartość na rynku pracy i wpływa na aktywność zawodową. Ważne jest, aby powyższe zmiany dawały pracownikowi poczucie wewnętrznej satysfakcji i spełnienia, były zgodne z realizacją potrzeb, oczekiwań i aspiracji.

„Kiedy pracę się kocha, ceni i szanuje / Wysiłku i zmęczenia przy niej się nie czuje” – postawy wobec pracy

Pojęcie pracy zazwyczaj rozumiane jest jako wysiłek włożony w uzyskanie czegoś użytecznego. W naukach społecznych pracę definiuje się jako działanie człowieka, którego celem jest wytworzenie dóbr lub usług⁴, a zatem jest to każda celowa czynność prowadząca do zaspokojenia ludzkich potrzeb, mających społeczną doniosłość. O pracy można mówić w sensie fizycznym, biologicznym, psychologicznym, ekonomicznym, socjologicznym, prawnym, filozoficznym lub prakseologicznym⁵. Niezależnie od punktu widzenia, praca sprzyja nawiązywaniu więzi społecznych i, choć nie zawsze traktowana jest jako wyznacznik pozycji społecznej, to w dalszym ciągu może zapewniać spełnienie i rozwój. Szczególnie w odniesieniu do biblioteki – pełni funkcję kulturotwórczą.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy rodzaje postaw wobec pracy, związane z tym, co stanowi dla człowieka wartość. Pierwsza z nich to **nastawienie autoteliczne**, którego założeniem jest, że praca jest celem samym w sobie, sposobem na życie, źródłem rozwoju osobistego. Służy wartościom wyższym i wiąże się ze sferą samorealizacji

³ A. Smolbik-Jęczmień, *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 1, s. 90.

⁴ M. Romanowska, *Leksykon zarządzania*, Warszawa 2004, s. 430.

⁵ T. Pszczółkowski, *Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy*, Warszawa 1969, s. 9–15.

w pracy zawodowej. **Instrumentalne nastawienie** do pracy polega z kolei na traktowaniu jej jako środka do realizacji innych celów, np. do zaspokojenia potrzeb bytowych. Do **punitywnego** traktowania pracy dochodzi, gdy człowiek postrzega ją jako przymus, coś nieprzyjemnego, coś co wiąże się z traktowaniem pracy jako niezgodnej z wolą, stanowiącej efekt przemocy fizycznej, moralnej lub ekonomicznej⁶.

Różnorodność postaw wobec pracy jest efektem jej dualnego charakteru. Pracę mogą charakteryzować dwie przeciwstawne wartości – negatywne i pozytywne. Z jednej strony będzie wiązać się ze zdrowiem, dumą, dobrobytem, rozwojem, organizacją, a z drugiej – z apatią, bezradnością, poniżeniem, dezorganizacją czy chorobą⁷.

Postawa człowieka związana z konkretną pracą skorelowana jest ze stosunkiem do całej organizacji (pracodawcy) i jej członków, dlatego skutecznymi miarami mogą być poziom zadowolenia lub satysfakcji z pracy oraz zaangażowanie czy poczucie znaczenia pracy. Innymi czynnikami wpływającymi na postawę wobec pracy mogą być także cechy osobowościowe czy demograficzne. Wyniki badań empirycznych dowodzą, że wiek pracownika jest jedną z determinant postaw wobec pracy; często traktowany jest jako wyznacznik przynależności generacyjnej, stąd przyjmuje się, że postawy wobec pracy poszczególnych przedstawicieli pokoleń są odmienne⁸.

„Każde pokolenie ma własny czas, każde pokolenie chce zmienić świat” – generacje na rynku pracy

Od kilku lat na rynku pracy można zaobserwować silną dywersyfikację grup wiekowych. W Polsce główna linia podziału między

⁶ A. Czerw, *Co ludzie myślą o pracy zawodowej*, „Psychologia Społeczna” 2013, nr 2, s. 219–233.

⁷ A. Bańka, *Psychopatologia pracy*, Poznań 1996, s. 5.

⁸ K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 1, s. 31.

pokoleniami przebiega między urodzonymi przed rokiem 1980 i po nim⁹. Grupy te nie są jednorodne, bowiem w pierwszej z nich wyróżnia się pokolenie Baby Boomers oraz pierwsze pokolenie polskiego kapitalizmu, czyli pokolenie X, a drugą grupę stanowią młodzi ludzie z tzw. niepokornego pokolenia Y oraz pokolenia Z. Proporcje przedstawicieli powyższych generacji wśród pracowników zmieniają się z biegiem lat – z każdym kolejnym rokiem przybywa reprezentantów najmłodszego pokolenia Z, podczas gdy generacja Baby Boomers odchodzi na emeryturę.

Dla generacji powojennego wyżu demograficznego **Baby Boomers**¹⁰ głównymi wartościami są: przestrzeganie zasad, solidarność, szacunek dla autorytetów i hierarchiczna lojalność¹¹. Przedstawiciele tego pokolenia uważani są za pierwszych, którzy nie traktują emerytury jako czasu jedynie egzystencji, a raczej jako szansę na spełnianie marzeń, dalszy rozwój, naukę oraz prowadzenie aktywnego stylu życia. Cenią sobie poczucie stabilizacji, co wiąże się z lękiem przed utratą stanowiska. Cechuje ich pracowitość, lojalność względem pracodawcy, chcą czuć się potrzebni, szanują autorytety. Największą motywacją do działania są dla nich pieniądze¹². Pokolenie to charakteryzuje duża stabilność zachowań, cierpliwość i wyważenie słów, skłonność do akceptowania reguł narzuconych przez organizację.

Cechy charakterystyczne pokolenia Baby Boomers:

- dbają o zdrowie i pomyślność,
- mają pozytywne nastawienie oraz gotowość do współpracy,
- są zaangażowani społecznie i politycznie,

⁹ A. Smolbik-Jęczmień, *Podejście do pracy i kariery zawodowej...*, s. 90.

¹⁰ J. Armata, *Mędzygeneracyjne postrzeganie kategorii pracy przez pokolenie Baby Boomers, pokolenia X, Y i Z*, w: *Nauki humanistyczne i społeczne w perspektywie interdyscyplinarnej*, D. Kobylański (red.), t. 10, 2024, s. 26.

¹¹ M. Grzesiak, *21 różnic pokoleniowych między Baby boomers, X i Y*, <https://natemat.pl/blogi/mateuszgrzesiak/122459,21-roznic-pokoleniowych-miedzy-baby-boomers-x-i-y> (dostęp: 30.04.2023).

¹² K.M. Czyczerska, A.J. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska, *Współczesny rynek pracy w Polsce...*, s. 108.

- cenią wolność osobistą oraz indywidualne wybory,
- są zróżnicowani i gotowi na to, aby się dostosować,
- są nastawieni na rywalizację,
- spoglądają na autorytety bez cienia strachu.

Pokolenie X¹³ to osoby urodzone w latach 1965–1979. Wchodzenie w dorosłe życie, szczególnie w Polsce, przypadło dla nich na trudny okres restrukturyzacji gospodarki. Pokolenie to pamięta czasy realnego socjalizmu, a ograniczony dostęp do rozmaitych produktów i usług ukształtował w nich poczucie niższości i kompleksy¹⁴. Wysoki poziom bezrobocia, inflacja i niestabilność zatrudnienia zmuszała przedstawicieli tej generacji do podejmowania pierwszej pracy poniżej kwalifikacji oraz do umów czasowych. Obecnie cenią sobie stabilizację i niewymagającą nowych wyzwań spokojną pracę. Początek kariery zawodowej przypadający na czas transformacji systemu politycznego i gospodarki spotęgował lęk i atmosferę niepewności związane z możliwością utraty pracy. Reprezentanci generacji X poszukują poczucia sensu w podejmowanych działaniach, są także nastawieni na współpracę¹⁵. Dla tego pokolenia praca stanowi wartość samą w sobie, cierpliwie czekają na awans czy podwyżkę, a szkolenia umożliwiają stabilizację zatrudnienia.

Cechy charakterystyczne pokolenia X:

- przejawiają uzdolnienia artystyczne,
- cechują się bardzo zróżnicowanym pochodzeniem,
- są gotowi by się dostosować, a zarazem działają w sposób efektywny,
- są pełni sceptycyzmu,
- dbają o równowagę między życiem zawodowym i prywatnym,
- są niezależni,

¹³ J. Armata, *Międzygeneracyjne postrzeganie kategorii...*, s. 28.

¹⁴ M. Boni, *Raport Młodzi 2011*, Warszawa, KPRM, https://nck.pl/upload/attachments/302470/mlodzi_2011.pdf (dostęp: 1.05.2023).

¹⁵ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskiej” 2016, nr 97, s. 387–396.

- sprawnie radzą sobie z nowinkami technicznymi,
- są zaradni i potrafią rozwiązywać problemy,
- nie podejmują działań pod wpływem emocji.

Pokolenie Y (milenialsi)¹⁶ to osoby urodzone w latach 1980–1994 i wychowywane w czasach powszechnego dostępu do internetu, telewizji satelitarnej. Czynniki te umożliwiały, niedostępną wcześniejszym pokoleniom, otwartość komunikowania się ze światem. Brak polityczno-społecznych ograniczeń, możliwość emigracji zarobkowej, wolność słowa i wyznania, dostępność nowych technologii stanowiły dla nich naturalną rzeczywistość¹⁷. Generację tę cechują trzy pojęcia: wybór, elastyczność i opcje, co odnosi się do finansów, pracy oraz warunków życia. Milenialsi cenią sobie również zmiany i różnorodność w każdym aspekcie życia, często określani są jako roszczeniowi i przeceniający swoje umiejętności. Pracę postrzegają jako możliwość realizacji swoich pasji, zainteresowań oraz okazję do dalszego rozwoju. Tym, co odróżnia pokolenie Y od poprzedników, jest większa koncentracja na sobie, swoich potrzebach i korzyściach. Przejawiają mniejszą lojalność wobec pracodawcy. Cechy charakterystyczne pokolenia Y:

- są nadmiernie pobudzeni i szybko się dekoncentrują,
- myślą: „liczę się tylko JA”,
- mają zmysł technologiczny,
- próbują robić w życiu zbyt wiele rzeczy,
- cechuje ich świadomość społeczna i zaangażowanie w lepsze jutro,
- są połączeni globalną siecią i okazują troskę o cały świat,
- mają podwójną osobowość – tę używaną w wirtualnym świecie i tę – w normalnym życiu.

¹⁶ K. Lutyńska, A. Wasiluk, *Co motywuje do pracy pracowników różnych pokoleń?*, „Akademia Zarządzania” 2023, nr 7, s. 55.

¹⁷ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową...*, s. 389.

Pokolenie Z¹⁸ ma wiele wspólnych cech z pokoleniem Y. Nie potrafią funkcjonować bez internetu i mediów elektronicznych, chcieliby osiągnąć karierę zawodową natychmiast i bez wysiłku. Szukają pracy nie tylko w Polsce, ale i za granicą, ponieważ cechuje ich mobilność i znajomość języków obcych. To co dla poprzednich pokoleń stanowiło zagrożenie, dla pokolenia Z jest obiektem fascynacji i polem do eksperymentowania. Nie przykładają wagi do stabilności pracy, a wprost przeciwnie – uciekają od rutyny. Cenią sobie pracę w grupie i potrafią robić wiele rzeczy jednocześnie. Potrafią funkcjonować równolegle w świecie rzeczywistym i wirtualnym, przez co często mają problemy z koncentracją, a także powierzchownie oceniają i analizują informacje. Cechy charakterystyczne pokolenia Z:

- kładą mniejszy nacisk na prywatność,
- oczekują natychmiastowej satysfakcji,
- sceptycznie podchodzą do systemów politycznych,
- dbają o zasoby naturalne i środowisko,
- są pierwszym pokoleniem w świecie zdominowanym przez technologię.

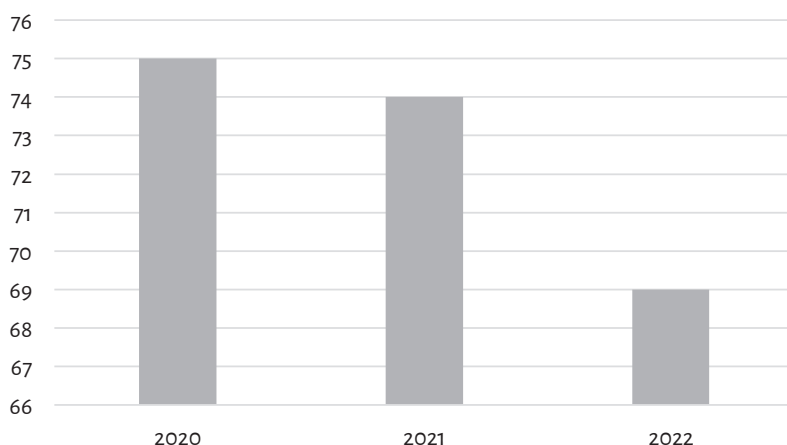
„Policz czas wszystkich prób, wysłanych w niebo skarg” – statystyki

Aktualnie na rynku pracy w Polsce funkcjonują cztery przedstawione wyżej pokolenia, chociaż należałoby wspomnieć o pokoleniu R, które powoli zasila szeregi pracowników. Proporcje osób należących do danej generacji zmieniają się z biegiem lat, przybywa osób z młodszych grup wiekowych, podczas gdy pokolenie najstarsze przechodzi na emeryturę. Trudno z całą pewnością oszacować procent pracowników danej generacji wśród pracujących ogółem, ze względu na dane jakie gromadzi i publikuje GUS. W dużym przybliżeniu w IV kwartale 2020 r. pokolenie

¹⁸ K. Lutyńska, A. Wasiluk, *Co motywuje do pracy...*, s. 56.

Baby Boomers stanowiło ok. 9% wśród liczby ludności aktywnej zawodowo, generacja X – ok. 33%, liczba osób pracujących z pokolenia Y to ok. 42%, zaś z pokolenia Z – ponad 7%. W chwili pisania artykułu dane dla kolejnych lat były jeszcze niedostępne. Należy zwrócić uwagę, że wartości prezentowane w *Roczniku Statystycznym* znacząco odbiegają od tych jakie Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego podaje w formularzu K-03 *Sprawozdanie biblioteki*. Analizie poddano dane dotyczące pracowników za okres ostatnich trzech lat, chociaż dynamika zjawiska jest bardziej widoczna w ostatnich 10 latach¹⁹. To, na co szczególnie należy zwrócić uwagę, to stale spadająca liczba pracowników ogółem (wykres 1).

Wykres 1. Liczba pracowników Biblioteki Głównej US w latach 2020–2022



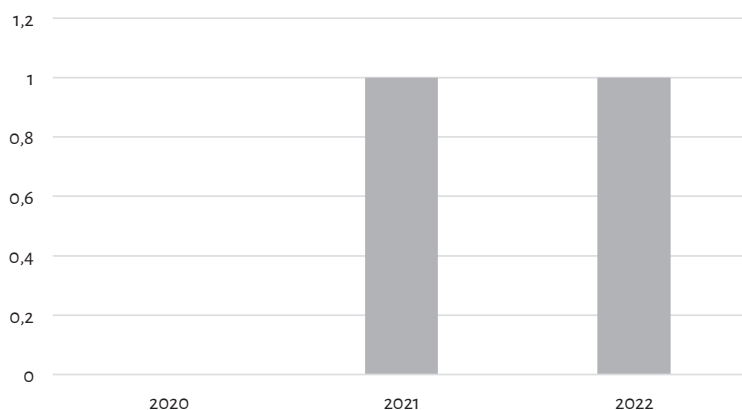
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdania K-03 GUS.

Przyczyn takiego stanu jest wiele, ale dwa powody są decydujące: po pierwsze występuje naturalne wygaszanie etatów związane z przejściem na emeryturę, a po drugie – obserwuje się przeniesienia

¹⁹ W latach 2013–2022 stan zatrudnienia w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego zmniejszył się o 31 osób.

do innych jednostek organizacyjnych. Czy zmiany te mają wpływ na podstawową działalność? – raczej nie, postępująca informatyzacja oraz automatyzacja pracy pozwala na takie rozwiązania. Niepokoi w tym procesie to, że nie zatrudnia się młodych adeptów sztuki bibliotekarskiej. Przekłada się to bezpośrednio na zjawisko, jakim jest starzenie się zespołu. Obecnie średnia wieku w bibliotece Uniwersytetu Szczecińskiego wynosi blisko 51 lat, warto zatem przyrzeć się strukturze wieku bibliotekarzy. Osób poniżej 30. roku życia jest niepokojąco mało, a dokładnie jedna bibliotekarka (wykres 2), która *de facto* przebywa na urlopie rodzicielskim. Jest to więc 1,4% ogółu zatrudnionych w bibliotece. Zważywszy jednak na okoliczności, niemożliwe jest opisanie stosunku do wykonywanych zadań czy jakość współpracy pokolenia Z z innymi generacjami.

Wykres 2. Liczba pracowników Biblioteki Głównej US do 30 lat w latach 2020–2022

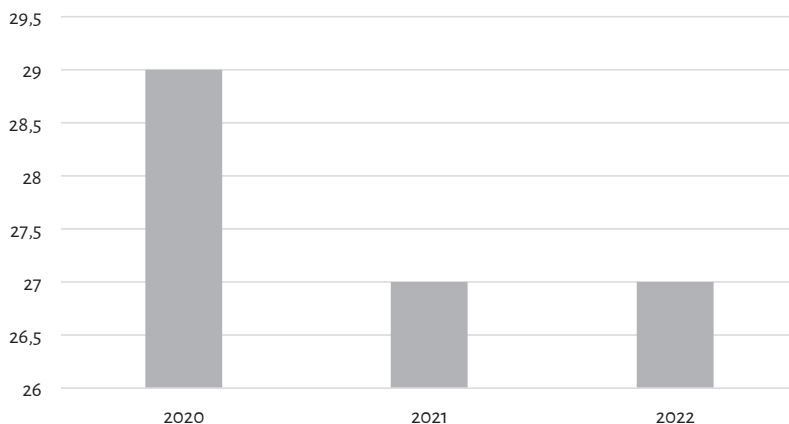


Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdania K-03 GUS.

Kolejna grupa bibliotekarzy to osoby w wieku 31–40 lat, przedstawiciele pokolenia Y, których można znaleźć również w następnej grupie wiekowej. Na wykresie 3 dostrzec można interesującą dynamikę zmian, która wynika z zatrudnienia w 2021 r. dwóch osób, a także

przesunięcia się części pracowników do kolejnej grupy wiekowej. Z informacji kadrowych, które nie pokrywają się z przedstawionymi na wykresach danymi wynika, że pokolenie Y reprezentuje 13 bibliotekarzy, zarówno kobiet, jak i mężczyzn, proporcje ze względu na płeć są mniej więcej wyrównane. Odpowiednio grupa ta stanowi 18,6% ogółu zatrudnionych w bibliotece.

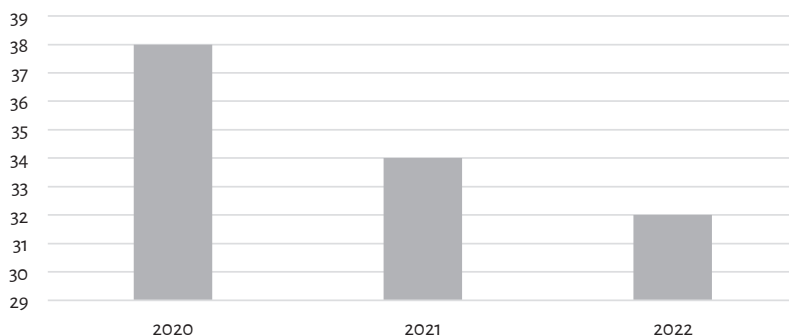
Wykres 3. Liczba pracowników Biblioteki Głównej US w wieku 31–40 lat w latach 2020–2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdania K-03 GUS.

Dane dotyczące przedstawicieli generacji X odnajdziemy na wykresie 4 oraz 5. Dynamika zmian przedstawiona na wykresie 4 pokazuje niewielkie zmniejszenie liczby pracowników w tej grupie wiekowej. Podobnie jak w przypadku grupy wiekowej 31–40 lat, wynika to z przesunięcia części osób do kolejnej grupy wiekowej, zmiana ta jest jednak mało istotna. Z bardziej szczegółowych danych kadrowych wynika, że 38 bibliotekarzy to przedstawiciele pokolenia X, co stanowi ponad 55% ogółu zatrudnionych w bibliotece. Jeśli chodzi o strukturę płci, zdecydowaną większość stanowią kobiety (31).

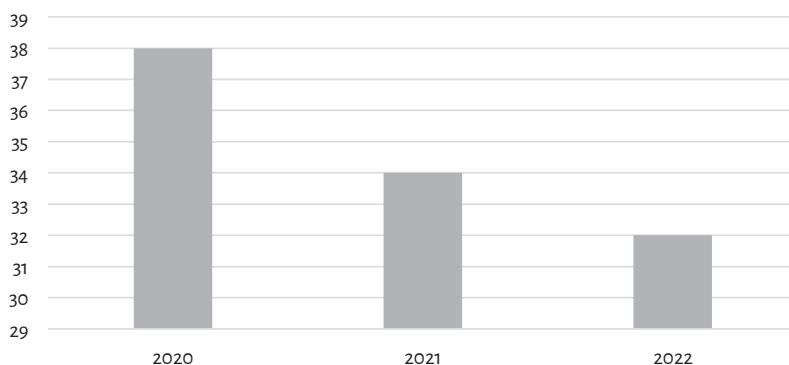
Wykres 4. Liczba pracowników Biblioteki Głównej US w wieku 41–50 lat w latach 2020–2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdania K-03 GUS.

Przedstawicieli ostatniej generacji – Baby Boomers i strukturę ich zatrudnienia zaprezentowano na wykresie 5. Dynamika zmian dla tej grupy również wykazuje spadek, spowodowany głównie decyzjami o przejściu na emeryturę. Dokładnie 17 bibliotekarzy to przedstawiciele wspomnianego pokolenia, co stanowi blisko 25% ogółu zatrudnionych.

Wykres 5. Liczba pracowników Biblioteki Głównej US w wieku powyżej 50 lat w latach 2020–2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdania K-03 GUS.

Podsumowując, proporcje reprezentantów poszczególnych generacji w stosunku do ogółu zatrudnionych w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego kształtują się następująco: przedstawiciele pokolenia Baby Boomers to aż 25% pracowników, pokolenia X – ponad 55% bibliotekarzy, pokolenia Y – 18,6% i pokolenia Z zaledwie 1,4%.

„Pół wieku człowieku, to dużo i mało” – zarządzanie różnorodnością pokoleniową, problem nie tylko biblioteki

Zarządzanie wiekiem definiowane jest jako rozwiązywanie konfliktów związanych z przynależnością pracowników do różnych grup wiekowych. Chociaż znaczna część definicji koncentruje się na działaniach dotyczących starszych pracowników, to ostatnio coraz częściej uwzględnia się rozważania dotyczące tego zagadnienia w odniesieniu do osób młodych. Zarządzanie wiekiem rozumie się zatem jako realizację różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku²⁰. Tak rozumiane zarządzanie wiekiem, czy raczej różnorodnością pokoleniową, jest polityką, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy, poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności, wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń²¹. Zadanie jest trudne, ponieważ nawet w obrębie jednego pokolenia mamy do czynienia z ogromnym zróżnicowaniem poglądów, zachowań i postaw. Codzienne konfrontowanie ze sobą odmiennych stanowisk niejednokrotnie kończy się nieporozumieniem, a w skrajnych przypadkach – konfliktem, szczególnie że każde

²⁰ J. Litwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2010, s. 63.

²¹ J. Fazlagić, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, https://www.e-mentor.edu.pl/_pdf/53/art_08_Fazlagic_Ementor_53_luty%202014.pdf (dostęp: 1.05.2023).

pokolenie kieruje się innym podejściem do pracy. Baby Boomers „żyją po to, aby pracować”, pokolenie X „pracuje po to, aby żyć”, generacja Y „żyje i pracuje”, a Zetki oskarża się o roszczeniowość. Poznanie mocnych i słabych stron każdego pokolenia to jedno, ale bardzo ważne jest tworzenie środowiska pracy, które będzie promowało szacunek i integrację, ponieważ tylko w takich warunkach możliwe jest pełne wykorzystanie potencjału pracowników. Można to osiągnąć m.in. przez zwalczanie stereotypów dotyczących postrzegania najstarszych pracowników jako osób o przestarzałych kwalifikacjach, niechętnych nowym umiejętnościom, pozbawionych kompetencji cyfrowych, nieufnych wobec technologii, nowości i zmian. Badania pokazują, że w przypadku osób starszych, wbrew przypuszczeniom, wiek nie jest statystycznie istotną zmienną. Istotne statystycznie są natomiast płeć, wykształcenie, ale przede wszystkim poziom zaufania do innych, będący jednym z głównych elementów kapitału społecznego²². Bibliotekarskie doświadczenie pokazuje, że najwięcej nieporozumień we współpracy ma miejsce na styku dwóch następujących po sobie generacji, Baby Boomers z pokoleniem X, a potem X z Y. To efekt prawidłowości socjologicznej zmiany generacji. Znacznie mniejszy problem stanowi współpraca między Baby Boomers a pokoleniem Y, ponieważ dystans wieku pozwala zachować spokój w relacjach. Ważne jest także, aby dostosować styl komunikacji do preferencji różnych pokoleń. Niektórzy pracownicy mogą preferować tradycyjną komunikację *face-to-face* lub za pośrednictwem poczty elektronicznej, podczas gdy inni mogą być bardziej skłonni do korzystania z komunikatorów czy platform społecznościowych. Bardzo poważnym źródłem napięć może być poczucie, że starsze pokolenie blokuje młodych, nie pozwala im budować spektakularnych

²² M. Żerkowska-Balas, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a postrzeganie najstarszych pracowników – analiza empiryczna*, https://www.researchgate.net/profile/Marta-Zerkowska-Balas/publication/327195480_Age_diversity_management_and_elderly_employees_perception_-_empirical_analysis/links/5fe9d25f45851553a0fbb079/Age-diversity-management-and-elderly-employees-perception-empirical-analysis.pdf (dostęp: 1.05.2023).

karier, dodatkowo konflikty generują oczekiwania stawiane młodszej generacji, przełożeni wymagają od młodszych pracowników tyle, ile wymagali od siebie, często całkowitego poświęcenia i oddania firmie prywatnego czasu. Problemy takie pojawiają się podczas wykonywania w bibliotece podstawowych zadań. Starsi, zasłużeni pracownicy, często odczuwają z kolei dyskomfort, gdy okazuje się, że ich przełożonym zostaje znacznie młodszy współpracownik, osoba, którą pamiętają jako początkującego, niewiele wiedzącego, potrzebującego pomocy młodego człowieka. Młodszy z kolei czuje irytację, gdy są traktowani protekcyjnie, bez uznania dla ich wiedzy i kompetencji. Dostrzeganie trudności, ale przede wszystkim chęć poznania korzyści i ograniczeń płynących ze współpracy pracowników różnych pokoleń i zarządzanie tym procesem, może skutkować wypracowaniem efektywnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest mentoring i intermentoring. Narzędzia te służą wykorzystywaniu wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników w różnym wieku, w celu sprawnego transferu wiedzy w organizacji²³. Modeli kompetencyjnych mentoringu jest wiele. W tradycyjnych programach mentoringowych mentor jest osobą starszą od swojego podopiecznego, role mistrza i ucznia są wyraźnie określone, a przekaz wiedzy i umiejętności jest jednokierunkowy. Naukowcy zwracają jednak uwagę na to, że nie istnieje dodatnia korelacja między takimi kompetencjami a zaawansowanym wiekiem czy wysokim miejscem w hierarchii organizacyjnej²⁴. Mówiąc inaczej, wiedza czyni z człowieka mentora, a nie wiek czy stanowisko, zatem mentorem może być każdy, kto jest specjalistą w określonej dziedzinie. Z kolei w programie intermentoringu mentor jest jednocześnie uczniem, a uczeń – mentorem, w określonym obszarze wiedzy i umiejętności. W bibliotece uniwersyteckiej obserwujemy właśnie taką formę współpracy – najczęściej starsi pracownicy uczą się od młodych obsługi nowoczesnych programów

²³ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową...*, s. 395.

²⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 51(2), s. 93.

i urzędzeń, a młodszy korzysta z bogatego doświadczenia zawodowego starszych. Przełamywanie barier międzypokoleniowych, poza tym, że przemawia do wyobraźni hasłem, to staje się szansą dla takiej organizacji jak biblioteka naukowa, w której idea *life long learning* – uczenia się przez całe życie – znajduje szczególne zastosowanie.

„Bibliotekarz, potworny typ, powiększał liczbę miejscowych styp” – problem satysfakcji z pracy

Satysfakcja zawodowa jest jednym z mierników jakości życia, ale kwestia satysfakcji dotyczy także pracy wykonywanej w ramach codziennych obowiązków absorbujących wiele czasu oraz zasobów. Satysfakcję zawodową niekiedy definiuje się jako różnicę między tym, czego człowiek oczekuje, a tym, czego doświadcza w pracy. Jest to zatem subiektywna ocena pracownika, wynikająca z obiektywnych przysposobień danej osoby i środowiska pracy. W aspekcie psychologicznym są to pozytywne i negatywne uczucia oraz postawy pracowników odnoszące się do zadań zawodowych, zatem satysfakcja jest konstruktem składającym się niekiedy z trzech wymiarów: emocjonalnego, poznawczego oraz behawioralnego. W literaturze przedmiotu funkcjonują co najmniej trzy odmienne podejścia do zdefiniowania satysfakcji z pracy rozumianej jako:

- zadowolenie, będące czynnikiem sprzyjającym satysfakcji,
- satysfakcja, będąca jedną ze składowych zadowolenia,
- zadowolenie, będące tym samym co satysfakcja²⁵.

Na podstawie dostępnych w tym zakresie badań, można wysnuć wniosek, że satysfakcja z pracy jest czymś wyłącznie pozytywnym psychologicznie, jednak trudno wyróżnić decydujący czynnik ją

²⁵ A.M. Jasiński, R. Derbis, *Środowiskowe i osobowościowe uwarunkowania satysfakcji z pracy*, „Problemy Higieny i Epidemiologii” 2019, nr 100, s. 10–11.

determinujący, ponieważ w grę wchodzi także godzenie obowiązków pracowniczych z pełnioną w rodzinie rolą.

W organizacji takiej jak biblioteka wyraźnie widać korelację między wysokim poziomem satysfakcji a wzrostem poziomu zachowań prospołecznych. Dotyczy to nie tylko zależności między pracownikami, ale również ich stosunku do czytelników. Zadowoleni bibliotekarze są bardziej skłonni do niesienia pomocy czy udzielania dokładnych informacji, wykazują większą inicjatywę, mniejszą niechęć do innowacji, są bardziej lojalni wobec pracodawcy i tworzą sprzyjający współpracy klimat organizacyjny. Wielu bibliotekarzy charakteryzuje się głęboką pasją do swojej pracy. Są zmotywowani do promowania czytelnictwa i edukacji oraz dostarczania wartościowych zasobów. Często są inicjatorami projektów i programów mających na celu wzbogacanie życia społeczności. Dążą do wykonywania swoich obowiązków z najwyższym profesjonalizmem. Starają się utrzymać wysoki standard obsługi czytelników, dbają o zasoby biblioteczne oraz uczestniczą w ciągłym doskonaleniu swoich umiejętności. Są gotowi eksperymentować z nowymi narzędziami, programami i usługami, aby lepiej sprostać oczekiwaniom użytkowników. Środowisko biblioteczne zmienia się w odpowiedzi na nowe technologie i potrzeby społeczności akademickiej. Bibliotekarze, którzy są elastyczni i otwarci na zmiany, są w stanie dostosować się do nowych wyzwań i skutecznie wprowadzać innowacje. Praca w bibliotece, choć satysfakcjonująca, może być również wymagająca, a niektórzy bibliotekarze mogą doświadczać zmęczenia zawodowego. Wynik badania przeprowadzonego na przełomie roku 2021 i 2022 przez bibliotekę Politechniki Krakowskiej²⁶ wyraźnie pokazuje powiązanie stażu pracy z występowaniem syndromu zubożnienia oraz wyczerpania. Niepokojem napawa, że zjawisko to narasta już po pięciu latach pracy, osiągając punkt kulminacyjny w grupie respondentów o stażu od 6 do 10 lat. Co ciekawe, najniższy poziom zubożnienia

²⁶ A. Donnersberg, *Problem wypalenia zawodowego wśród bibliotekarzy szkół wyższych w Polsce*, „Biuletyn EBIB” 2022, nr 2, s. 3.

i wyczerpania zaobserwowano wśród najstarszych pracowników. W bibliotece naukowej trudno określić idealny wzorzec przyczyn czy skłonności szybszego znudzenia pracą, czy nawet wypalenia zawodowego, są one raczej indywidualne. Najczęściej są to takie elementy, które są związane z osobowością pracownika, jego sposobem funkcjonowania w danym środowisku, ale także z samą organizacją, a w szczególności jej kulturą organizacyjną, rozumianą jako styl kierowania, sposób organizacji pracy czy system motywacji. Z pewnością jednym z czynników wypalenia zawodowego wśród bibliotekarzy, bez względu na przynależność generacyjną, jest tzw. obniżenie oceny dokonań, czyli obniżenie poczucia wartości dokonań pracownika zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym, poczucie marnowania czasu oraz wysiłku na danym stanowisku pracy. Pracownicy dotknięci tym problemem cechują się obniżonym zaangażowaniem w pracę, nie widzą sensu jej wykonywania. Takich pracowników charakteryzują skrajne odczucia – między zupełną niekompetencją a poczuciem wszechmocy.

Bibliotekarze z pokolenia Baby Boomers to wciąż $\frac{1}{4}$ ogółu zatrudnionych w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego, wielu z nich czerpie ogromną satysfakcję z możliwości pracy pomimo osiągniętego wieku emerytalnego, co wywołuje mieszane emocje wśród młodszych pracowników. Boomersi najlepiej czują się, gdy widzą, że są potrzebni, szanują autorytety i często prowadzą aktywny styl życia. Pieniądze są dla nich najważniejszą motywacją do działania.

Obserwuje się, że pracownicy z pokolenia X, stanowiący ponad połowę zespołu, chociaż nie lubią hierarchii, to uznają autorytet szefów oraz cierpliwie czekają na awans czy podwyżkę. Aby efektywnie pracować, zazwyczaj potrzebują wsparcia współpracowników oraz informacji zwrotnej, co motywuje ich do dalszej pracy. Chociaż są sceptyczni i pesymistycznie pozbawieni złudzeń, to mimo wszystko zadowolenie czerpią z wyższej pozycji i prestiżu, ponieważ zazwyczaj zatrudnieni są już na stanowisku kustosa.

W wypadku pracowników z pokolenia Y, czyli ok. $\frac{1}{5}$ ogółu bibliotekarzy, niespełnienie ich wymagań przez pracodawcę sprawia,

że droga do ich wypalenia zawodowego jest dość krótka. Stosunkowo niski wpływ na procesy decyzyjne, w połączeniu z oczekiwaniami pracodawcy co do wykształcenia, kompetencji językowych czy kompetencji cyfrowych, w dość szybkim tempie doprowadza do wypalenia zawodowego. Wymagania bibliotekarzy z pokolenia Y są często niemożliwe do spełnienia przez pracodawcę, zwłaszcza w zakresie nieadekwatnych zarobków, co sprawia, że sami skazują się na owo wypalenie.

W odniesieniu do pokolenia Z trudno o jakiegokolwiek wnioski, nieco ponad 1% ogółu zatrudnionych stanowi zbyt mało liczną grupę – jest to jedna osoba (na urlopie rodzicielskim).

Zakończenie

Należy przyjąć, że przynajmniej część wskazanych typów zachowań pracowników należących do konkretnej generacji to stereotypy. Stereotypizacja, czyli negatywne, neutralne lub pozytywne generalizowanie skutkuje tym, że identyczne charakterystyki przypisywane są wszystkim członkom danej zbiorowości, niezależnie od rzeczywistych różnic. Okazuje się także, że im wyższe stanowisko w hierarchii osoba zajmuje, tym częściej przedstawicieli poszczególnych generacji postrzega się przez pryzmat potocznych poglądów. Chociaż dostrzegalne są wspólne cechy przynależności pokoleniowej, to indywidualizm, osobowość, stosunek do życia każdego pracownika manifestuje się w jego postawie wobec pracy. Zarządzanie pracownikami różnych generacji wymaga elastyczności i dostosowania do różnych stylów pracy, preferencji i oczekiwań. Dobre zarządzanie przedstawicielami różnych pokoleń wśród bibliotekarzy może przynieść korzyści w postaci wzajemnego uczenia się, kreatywnego myślenia, innowacyjności i efektywności pracy zespołowej. Kluczowe jest jednak zrozumienie, że każdy człowiek, bez względu na przynależność generacyjną, ma swoje niepowtarzalne cechy i wartość, które mogą być zagospodarowane na korzyść bibliotecznej społeczności.

Bibliografia

- Armata J., *Międzygeneracyjne postrzeganie kategorii pracy przez pokolenie Baby Boomers, pokolenia X, Y i Z*, w: *Nauki humanistyczne i społeczne w perspektywie interdyscyplinarnej*, D. Kobylański (red.), t. 10, Łódź 2024, s. 26.
- Bańka A., *Psychopatologia pracy*, Poznań 1996, s. 5.
- Biolos J., *Modele kariery XXI wieku*, Warszawa 2006, s. 156.
- Boni M., *Raport Młodzi 2011*, Warszawa, KPRM, https://nck.pl/upload/attachments/302470/mlodzi_2011.pdf (dostęp: 1.05.2023).
- Czerw A., *Co ludzie myślą o pracy zawodowej*, „Psychologia Społeczna” 2013, nr 2(25), s. 219–233.
- Czyczerska K.M., Ławnik A.J., Szlenk-Czyczerska E., *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z*, „Rozprawy Społeczne” 2020, t. 14, nr 3, s. 103.
- Donnersberg A., *Problem wypalenia zawodowego wśród bibliotekarzy szkół wyższych w Polsce*, „Biuletyn EBIB” 2020, nr 2, s. 3.
- Fazlagić J., *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, https://www.e-mentor.edu.pl/_pdf/53/art_08_Fazlagic_Ementor_53_luty%202014.pdf (dostęp: 1.05.2023).
- Grzesiak M., *21 różnic pokoleniowych między Baby boomers, X i Y*, <https://na-temat.pl/blogi/mateuszgrzesiak/122459,21-roznic-pokoleniowych-miedzy-baby-boomers-x-i-y> (dostęp: 30.04.2023).
- Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskiej” 2016, nr 97, s. 387–396.
- Jasiński A.M., Derbis R., *Środowiskowe i osobowościowe uwarunkowania satysfakcji z pracy*, „Problemy Higieny i Epidemiologii” 2019, nr 100, s. 10–11.
- Litwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2010.
- Lutyńska K., Wasiluk A., *Co motywuje do pracy pracowników różnych pokoleń?*, „Akademia Zarządzania” 2023, nr 7, s. 56.
- Pszczółkowski T., *Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy*, Warszawa 1969, s. 9–15.
- Romanowska M., *Leksykon zarządzania*, Warszawa 2004, s. 430.

- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 51(2), s. 93.
- Smolbik-Jęczmień A., *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 1, s. 90.
- Wojtaszczyk K., *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 1, s. 31.
- Żerkowska-Balas M., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a postrzeganie najstarszych pracowników – analiza empiryczna*, https://www.researchgate.net/profile/Marta-Zerkowska-Balas/publication/327195480_Age_diversity_management_and_elderly_employees_perception_-_empirical_analysis/links/5fe9d25f45851553a0fbb079/Age-diversity-management-and-elderly-employees-perception-empirical-analysis.pdf (dostęp: 1.05.2023).