

Szakmai ismeretek és készségek – átalakuló hivatás. Válogatott könyvtártudományi tanulmányok.
Szerk. Barátné Hajdu Ágnes. Budapest, MKE, 2020.

A MUNKA, MAGÁNÉLET, TANULÁS EGYENSÚLYA ÉS AZ EGÉSZSÉGMENTEDZSMENT RELEVÁNS-E EZ A KÖNYVTÁROSOK ESETÉBEN?

ULRIKE LANG

Tartalmi összefoglaló

Miért fontos a munka, magánélet, tanulás egyensúlyát megvalósítani napi teendőink során a könyvtárban? Milyen különböző generációk dolgoznak jelenleg a könyvtárakban? Mit változtathat meg az egészségmenedzsment a könyvtárban mint munkahelyen és a könyvtáros mint munkaerő életében? Példákkal a hamburgi Tartományi és Egyetemi Könyvtárból.

<https://doi.org/10.46280/KOMPKONF.2020.Lang2>

Mivel előadásom az egészségmenedzsmentről szól, kérem, kövessék az instrukcióimat a szöveg olvasása közben. Kezdjük egy szavazással!

Mi a véleményük, fontos-e a könyvtárosok számára a munka, magánélet, tanulás egyensúlya és az egészségmenedzsment?

- Ha igen, hajtsák le lassan a fejüket a mellkasuk felé és vissza. Még egyszer és harmadszor is.
- Ha nem, hajtsák le lassan a fejüket a jobb válluk felé és vissza a bal válluk felé. Még egyszer és harmadszor is.
- Ha nem biztosak a döntésben, húzzák fel vállukat lassan fülükhez, és gyorsan ejtsék le. Még egyszer és harmadszor is.

Nos, ez volt az első lépés arra, hogy az egészségmenedzsmentet elhozzuk a könyvtárakba, és közben egy percnyi megkönnyebbüléssel megajándékozunk a gerincünket. És ez csak egy példa volt arra, milyen könnyen megcsinálható egy nagyon rövid „edzés” a hétköznapi életben.

Nem egyszerű tudatosságot vinni egy intézmény életébe, hiszen különböző generációk dolgoznak ott és különbözőképpen viselkednek.

Generációk

A veterán generáció (az 1920 és 1945 között születettek)

Ebben a csendesnek is nevezett korcsoportban sokan az életpályájukra, nem pedig az aktivizmusra összpontosítottak. Ez a csoport javarészt arra kapott készletet, hogy kövesse a társadalmi normákat. A generáció viszonylag kis létszámú, mert az 1930-as évek pénzügyi bizonytalanságai és a második világháború miatt kevesebb gyermek született.

A baby boom generáció (1946–1965)

A könyvtárakban ez a nagy csoport a következő években megy nyugdíjba. Ők a háborús generáció leszármazottai, akik a helyreállítás alatt növekedtek fel, számos előnyt élveztek, többek között az oktatás növekedését és magas szintű jövedelmet.

Csoportként a baby boom generáció a korábbiakhoz képest a leggazdagabb, legaktívabb és fizikailag legfittebb generáció volt, és az elsők között nőttek fel abban a tudatban, hogy a világ idővel jobb lesz. E generációt sokszor kritizálták túlzott fogyasztói szemlélete miatt.

Egyik jellemzőjük, hogy hajlamosak magukra olyan speciális generációként gondolni, amelyek eltér a korábbiaktól.

Az X generáció (1965–1980)

Az X generáció tagjai még gyerekek voltak, amikor a társadalmi értékek jelentősen megváltoztak. Gyerekként néha „kulcsos generációnak” nevezték őket, mert a felnőttek a korábbi generációkhoz képest kevésbé vigyáztak rájuk, megnőtt ugyanis a válások száma, az anyák egyre többen vállaltak munkát, és a gyermekgondozási intézmények még nem voltak széles körben hozzáférhetőek.

Középkorúként az X generációt aktívnak és boldognak írják le. Elérték, hogy egyensúly van munkájuk és magánéletük között. Digitális bevándorlóknak is nevezik őket, mert középkorú életszakaszukban kell elsajátítaniuk az információtechnológia és általános technológia használatát. Az idősebb, még dolgozó baby boom generációt ugyanez jellemzi.

Az Y generáció avagy az ezredforduló gyermekei (1981–1999)

Ez az első, digitális bennszülött nemzedék. Egyfajta burokból nőttek fel, magabiztosak és team-orientáltak, „én-generációnak” is nevezik őket, öntudatoság és narcizmus jellemzi őket. Ez a csoport érdekelt a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtésében, és azt tartják, hogy az életben a jó hangulat fontosabb a pénznél.

A Z generáció, avagy I generáció (2000–2015)

E generációnak fontos jellemzője, hogy kiskoruktól kezdve széles körben használják az internetet. A Z generáció tagjairól azt tartják, hogy biztonsággal használják a technológiát, a közösségi média weboldalait interakcióra, közösségi életüket jelentős részben ott élik. De a „ne irányíts – érts meg” is jellemzi őket. Nem szeretnek otthon dolgozni, nem kedvelik a közösen használt tereket, olyan munkát keresnek, amely reggel 9-től délután 5-ig tart, és a pályázásnál elvárják a pontos munkaköri leírást. Az Y generáció számára problémát jelent a munkavégzés közbeni tanulás. Ez a generáció előre szeretné tudni, mi vár rá, és fel akar készülni. A fizetés fontos számukra, és különböző kiegészítő juttatások helyett a fix fizetést részesítik előnyben. A Z generáció szeretne karriert csinálni, de nem mindenáron.

Ebből a csoportból kerül ki használóink jelentős része a köz- és tudományos könyvtárakban, és ők lesznek a közeljövőben kollégáink.

Megváltozott a tanulás stílusa, s a munka és magánélet egyensúlyának a fontossága is. A könyvtári és információs szolgáltatások minősége és hatékonysága a munkatársak szakértelmén múlik. A társadalom igényei folyamatos átalakulásban vannak, változnak a technológiák, növekszik a szaktudás – mindez megköveteli, hogy a könyvtárosok és más információs szakemberek folyamatosan bővítsék tudásukat, frissítsék készségeiket.

Munkáltatóként felelősek vagyunk azért, hogy munkatársainknak ne csak a technikai berendezéseket biztosítsuk ahhoz, hogy ellássák feladataikat, hanem a szükséges tudást is.

Olyan kurzusokat kell nyújtanunk számukra, ahol személyesen, e-tanulást szolgáló szemináriumokon vagy tömeges online kurzusokon (MOOC) vehetnek részt, majd az ott szerzett, részletekre kiterjedő tudást a gyakorlatban felhasználhatják. Úgy vélem, ma már nincsenek olyan munkakörök a könyvtárakban, ahol csupán a felsőoktatásban vagy a közoktatásban megszerzett tudással boldogulni lehet. Nyitottnak kell lennünk a változásokra, használóink igényei előtt kell járnunk, nemcsak követnünk kell azokat.

Hamburgban a Tartományi és Egyetemi Könyvtárban (www.sub.uni-hamburg.de) igen sokféle támogatást használunk ahhoz, hogy fejlesszük munkatársaink képességeit és tudását.

Először is nagyon fontos, hogy kinek mire van szüksége. Ezt a legjobban úgy tudjuk kideríteni, ha a beosztott könyvtáros és szakmai vezetője közvetlen kapcsolatban vannak egymással.

A beszélgetéseknek korábban főként a teljesítmény és a jövőbeni karrier volt a közép-pontjában. Most már a tanulási igényekre, a képességek fejlesztésére összpontosítanak.

A hamburgi egyetemen például van egy program az oktatók számára (a címe „jó tanítási gyakorlat”), amelyen azok a könyvtárosok is részt vesznek, akik az információs kompetenciákkal kapcsolatos képzésekbe kapcsolódnak be. E program keretében a résztvevők megtanulhatják, hogyan javítsák a beszédüket vagy megjelenésüket, új prezentációs technikákat sajátíthatnak el, megtanulhatják, hogyan használják a technikai támogatást, vagy hogyan teremtsék meg az egyensúlyt saját munkájuk és magánéletük között. Én személy szerint hiányolom a „tanulás” szó szerepeltetését ebben a programban. Hogyan érhetjük el, hogy a munka és a szabadidő között legyen elég idő a tanulásra?

Amikor részt veszünk egy szemináriumon vagy elolvassunk egy előadást, minden bizonynyal az jár a fejünkben, hogy a mai munka várhat egy kicsit, majd később vagy másnap foglalkozunk vele. Szóval, nagyobb problémát jelent, hogy ha elmegyünk egy konferenciára vagy szemináriumra, mert akkor a munkaterhelés nagyobb lesz a következő napon.

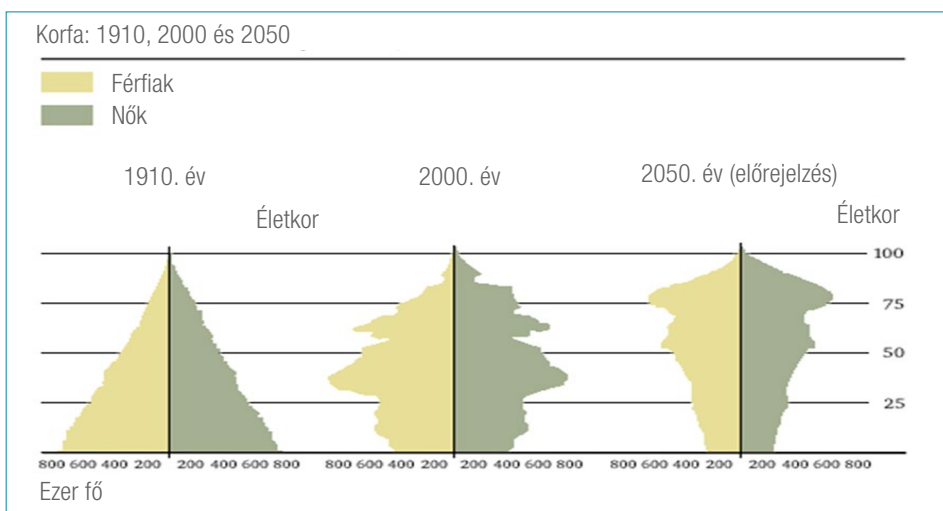
Időmérlegünkben szerepelnie kell tanulásra fordított időnek is. Legyen lehetőségünk arra, hogy becsukjuk az ajtót, kikapcsoljuk a telefont, és inkább tanuljunk, még akkor is, ha ezt az íróasztalunknál ülve tesszük, például úgy, hogy egy online kurzust követünk figyelemmel vagy konferenciaelőadásokat olvasunk.

2017-ben a németek 12%-a távmunkában dolgozott az internetes és mobiltechnológia igénybevételével. Vajon mit jelent ez a könyvtárak munkatársaira és az olvasókra nézve?

Egy másik fontos adat arról szól, hogy Németországban már a lakosság 60%-a szenved a stressztől. A pszichikai megbetegedések előfordulása az utóbbi években 90%-kal emelkedett. A munkáltatókra hárul az a feladat, hogy segítsenek a munkatársaknak megteremteni az egyensúlyt a munka és a magánélet között, ha erre önmaguk nem képesek.

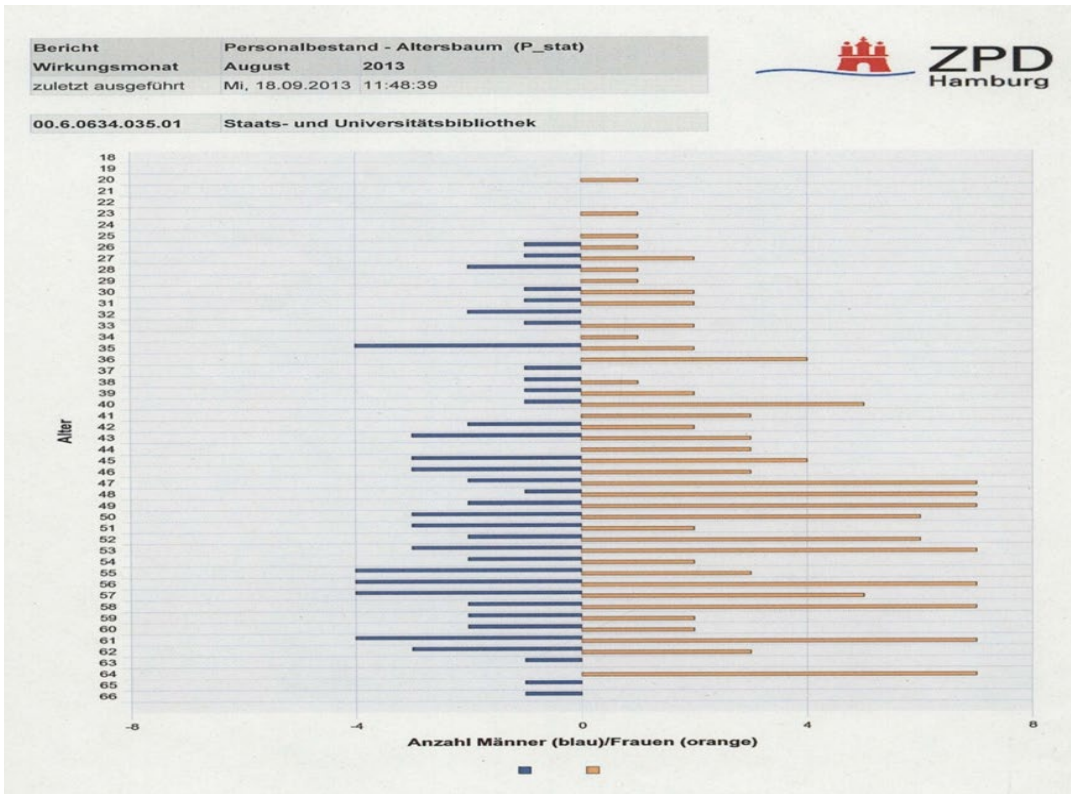
Vegyük most szemügyre az IFLA illetékes szekciójának (*Continuing Professional Development and Workplace Learning, CPDWL*) irányelveit (*Guidelines for Continuing Professional Development*). A dokumentum fel kívánja hívni a szakma figyelmét arra, mennyire fontos, hogy fejlesszék és fenntartsák a munkatársaik szakértelmét. Tanácsot kíván adni azoknak az egyéneknek, egyesületeknek és intézményeknek, amelyek arra törekszenek, hogy folyamatos tanulási lehetőséget biztosítsanak abban a szakmában, amely jól képzett munkatársakkal kiváló szolgáltatást nyújt a nagyközönség számára. Az irányelvek célközönségéhez tartoznak a gyakorlati könyvtári-információs szakemberek, valamint azok, akik oktatási szolgáltatásokat és folyamatos szakmai továbbképzési és munkahelyi tanulási lehetőségeket nyújtanak, illetve azokat támogatják.

A jövőben igen nehéz lesz elérniük a vezetőknek, hogy munkatársaik jól érezzék magukat, és naprakész tudással rendelkezzenek, miközben megpróbálnak arról is gondoskodni, hogy beosztottaik egészségesek legyenek és meg tudjanak felelni a használók igényeinek is.



1. ábra: A német lakosság korfája

Az 1. ábrán 1910-ből egy karácsonyfaszerű formát láthatunk. Széles alapját a fiatal férfiak és nők képezik, csúcsát pedig kisszámú idősebb ember. Akkoriban sokan vártak munkalehetőségre, hogy feljebb kerülhessenek a ranglétrán. Középen a 2000. év adatait láthatjuk. Kevesebb a fiatal és több a középkorú, akinek kevesebb lehetősége nyílik, hogy karriert építsen. Jobb oldalon a 2050-es előrejelzést láthatjuk. Az idősek száma igen nagy, és nagyon kevesen vannak azok a fiatalok, akik a jövőben kollégáink lehetnének. Tehát nagyon fontos lehet, hogy gondolkodjunk el a tudásmenedzsment jelentőségéről, és tartsuk a tudást az intézményen belül, mert nagyon nehéz lesz új munkatársakat alkalmazni, amíg a nyugdíjra készülőök még benn vannak a rendszerben.



2. ábra: A hamburgi Tartományi és Egyetemi Könyvtár korfája 2013-ban
A férfiak (kék)/nők (narancssárga) száma

Mint láthatják, már elértük a 2050-es előrejelzést. Ezért fontos, hogy a munkatársak egészségesek maradjanak, és jó okot szolgáltatassunk a fiatalok számára, hogy minket válasszanak, velünk dolgozzanak, és ne mással.

Mi az egészségmenedzsment célja?

Egészséges munkát biztosítani egészséges intézményekben, és gondoskodni a munka hatékonyságának és magas színvonalának megőrzéséről és előmozdításáról. Elisabeth Wiedemann, a hamburgi Leibniz Egyetem korábbi professzora meghatározása szerint az egészségmenedzsment „az összes operatív folyamat tudatos kezelése és integrálása, azzal a céllal, hogy a munkatársak egészségét és jólétét megőrizzük és előmozdítsuk”.

Az egészségmenedzsment az összes munkatárs egészségét stratégiai tényezőnek tekinti – mivel ez erőforrást jelent az intézmény számára –, amely hatással van az intézmény teljesítményére, kultúrájára és imázsára. És – ez nagyon fontos – az egészségmenedzsment mindig szervezeti változást hordoz magában, mert az egész intézményben a munkafeltételek kerülnek a középpontba.

Ilmarinen és társai az általuk megalkotott Munkaképesség házán a ház alapjaként az egészséget ábrázolják. Ha ez az alap gyenge, az épület további részei is rozogák és instabilak, és az értékek hatékonysága csökken.

Ha a német wikipédiát megnézzük, megtaláljuk benne az egészségmenedzsment meghatározását. A Wikipedia.org-on nincs ilyen címszó. Tehát a világ legnagyobb részén még ma is azt hiszik, hogy mindenki csak maga felelős a saját egészségéért. És nem veszik tekintetbe azt, hogy a munkaadóknak is érdeke a munkatársak egészséges életvitelének előmozdítása.

A távollétek aránya a jó egészségnek csak az egyik mutatója, de ezzel nem mérhetjük, mennyire elégedettek a munkatársak vagy szeretik-e munkájukat, és valóban jó munkát végeznek-e, vagy csak azért vannak a munkahelyen mindig tovább, mert túlóra-mániások és gondjuk van a munka minőségével.

Demográfiai változások idején, amikor a könyvtárosoknak sokféle lehetősége nyílik az elhelyezkedésre, mivel jövő-orientált tudással rendelkeznek, a könyvtár abban érdekelt, hogy megtartsa munkatársait, akik jól képzettek, és akiknek a képzésébe és továbbképzésébe az intézmény sok pénzt fektetett.

Mindez tudásmenedzsment és tudásátadás kérdése is. Az a fontos a könyvtár számára, hogy az utódok folytatni tudják a munkát. Minden vezetőnek egészséges munkatársakra van szüksége, mert ez azt jelenti, hogy az illetők elégedettek, boldogok, kiegyensúlyozottak és barátságosak az ügyfelekkel.

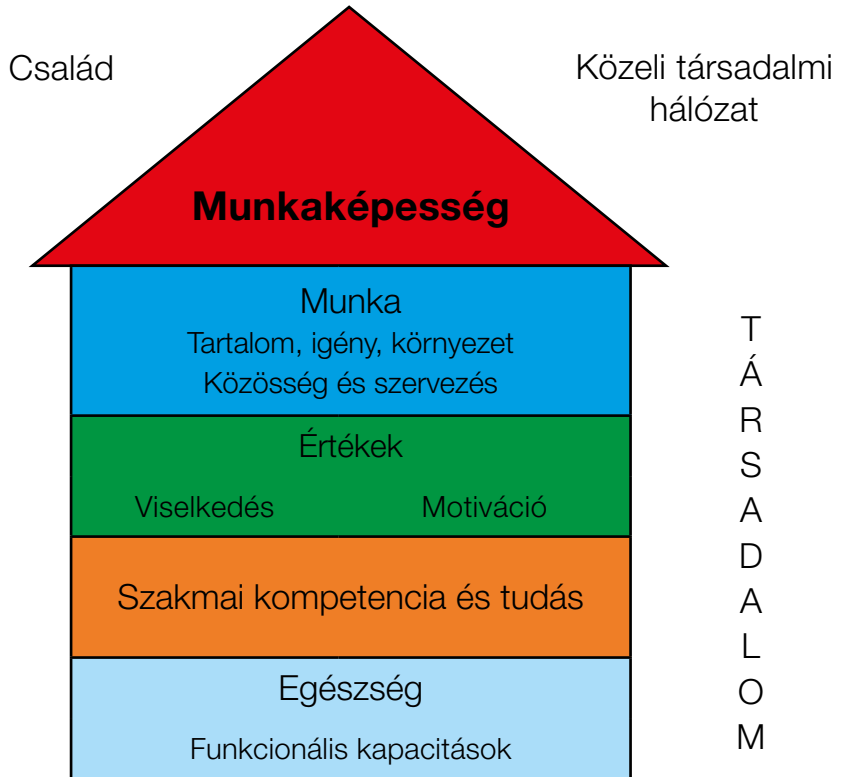
Nemcsak a fizikai értelemben vett egészséggel kell törődni, hanem az egész személyiséggel. Ahhoz, hogy feladatainkat el tudjuk látni, mentális erőre van szükségünk. Munkáltatónk segíthet ennek az erőnek a megszerzésében, hogy – ahogy mondani szokás – valaki „akkor nyújtson jó teljesítményt, amikor arra szükség van”. Nézzük csak az atlétákat, akiket a mentális egészséggel foglalkozó edzők segítenek. Talán jó ötlet, hogy a sporton és az nemzeti válogatott csapatokon kívül más intézmények munkatársait is támogatni kellene, akiknek munkaidőben is használni kell az agyukat.

Ahhoz, hogy intézményünkben megvalósítsuk az egészségmenedzsmentet, szükség van természetesen koncepcióra. Nem fog működni például a dolog, ha a vezetők nincsenek bevonva, és nem állnak be őszintén a koncepció mögé.

A koncepciót be kell mutatni a munkatársaknak, és részvételre kell őket buzdítanunk. Az egészségmenedzsmentet be kell ágyazni a napi munkába, és fontos, hogy együttműködjünk e területen helyi, regionális, országos és nemzetközi szinten.

Legyen világos számunkra, hogy az egészségmenedzsment szervezeti változásokat indukál. A könyvtárban lehetnek más olyan folyamatok, amelyek a részvételt célozzák, ezeket át kell tekintenünk, hogy lássuk, felvetéseink kiket fog zavarni.

Amikor célunkra gondolunk, és egészséges intézményekben végzett egészséges munkáról beszélünk, észben kell tartanunk, hogy e fajta vezetési kultúra mindenki számára elismerést hoz, és a könyvtár vezetőinek is népszerűsíteniük kell: nemcsak a könyvtárigazgatónak, hanem minden osztályvezetőnek, szakmai irányítónak és így tovább.



A demográfiai változások időszakában törekvünk népszerűsíteni fogja a jövőbeli munkatársak között azt, hogy a könyvtár vonzó hely, és segít majd az intézmény céges imázsát is előmozdítani.

A hamburgi Tartományi és Egyetemi Könyvtár olyan integrált egészségmenedzsment-moddellel rendelkezik, amely három pilléren nyugszik. Ezek a következők:

- a munkafeltételek,
- az egészségnépszerűsítés,
- és az emberi erőforrások menedzselése.

Az egészségmenedzsmentért az intézményben három ember felel. Minden második héten találkozunk, hogy megvitassuk a felmerült kérdéseket, és kiderüljön, kinek miben van szüksége segítségre, vagy mi a következő teendő. A cselekvési területek a következők:

- Sürgős problémák kezelése és kockázatok értékelése. Ezzel a vészhelyzet-menedzser foglalkozik. A munkavédelem kezelését a munkavédelmi és az egészségügyi törvény szabályozza (az EU cselekvési előírásait megvalósítva). Megköveteli a munkáltatóktól, hogy a munkafeltételek értékelésére alapozva határozzák meg a szükséges munkavédelmi intézkedéseket, valósítsák meg azokat, és kísérik figyelemmel hatékonyságukat. 2013 óta a munkával kapcsolatos mentális stresszel is foglalkozni kell. Ez a vészhelyzet-menedzser által irányított csoport feladata.

- Távollétek kezelése. A hiányzásokat az egész hamburgi régióra érvényes speciális eljárással kezeljük.
- A munkatársak értékelése. Ez szintén a régióra érvényes rendszer alapján zajlik. Eleget teszünk az élethosszig tartó tanulás iránti igényeknek.
- Káros szenvedélyek megakadályozása. Ezzel egy speciális csoport foglalkozik, amelynek munkáját külső szakértő és speciálisan képzett kollégák segítik.
- Az egészség népszerűsítése. Ebbe speciális programok tartoznak bele, például olyan szünetek, amikor – hetente egyszer, 20 perc terjedelemben, munkaidő alatt – személyi trénerrel lehet tornázni, vagy a könyvtárban térítésért munkaidő után masszázs áll rendelkezésre, továbbá képzések az egészséges étkezésről, egy családtag vagy kolléga elvesztése után segítség a gyászmunkában.
- Konfliktusok kezelése. Erre a területre kiképeztettük egy munkatársunkat mentornak. Szorosan együttműködünk más hamburgi intézményekkel, és egymás között cseréljük a mentorokat. Kis intézményeknél is nagyon előnyös, ha be tudnak vonni egy olyan mentort, aki távolabbról nézi a vitázó feleket.
- Emberi erőforrások menedzselése (fejlesztési és végzettséget adó programok).
- A munkatársak részvétele. Ennek módszerei: kérdőíves felmérések, visszacsatolási kurzusok, különböző vitafórumok, például a munkafeltételek változásáról, a csapatépítésről, az épületben vagy az irodákban tervezett módosításokról.

A könyvtárban, ahol dolgozom, az egészség népszerűsítésére jelenleg a következő kínálat áll rendelkezésre:

- egészségnap, két évente, az egészségbiztosító cégek kínálatának (például: különböző kivizsgálások, orvosi mérések stb.) bemutatásával,
- hetente mozgási szünet szakképzett trénerrel,
- kerékpár áll rendelkezésre mindenki számára, akinek munkája kapcsán el kell mennie egy hamburgi intézménybe,
- relaxációs szoba azok számára, akik krónikus betegségben szenvednek, és a munkaidő alatt pihenésre van szükségük,
- orvosi kivizsgálások az év folyamán, amikor a munkatársak munkaidő alatt ebből a célból elhagyhatják a könyvtárat,
- kedvezményes fitness-ajánlatok a városi alkalmazottaknak Hamburg város jóvoltából, szerződés alapján,
- egészségügyi képzés (például alvásproblémákról, a kiegyensúlyozott diétáról, a teljes értékű étkezésről),
- részvétel futóversenyen: évente a hamburgi kikötőben, csoportosan (a könyvtár minden évben részt vesz 25–30 futóval), a könyvtár kifizeti a részvételi díjat és egyentrikót biztosít.

Az új munkatársak toborzásához fontos, hogy látható intézkedéseket tegyünk, például részt vegyünk különböző kitüntetések odaítélésében.

Csatlakoztunk egy versenyhez („Nagyszerű munkahely”), amelynek része egy, az egyes munkatársak elégedettségét vizsgáló kérdőív is, és díjban részesültünk a munka és a magánélet egyensúlyának biztosításáért, családbarát intézményként. Már hat éve sikerült ezt a családbarát minősítést megtartanunk. Ezt szintén egy kérdőíves felmérés alapján ítélik oda, miután ellenőrizték, hogy a könyvtár nyújt-e olyan lehetőségeket, amelyek a családok életét, a kisgyermek nevelését és az idős családtagok segítségét támogatják.

Az egészségmenedzsment területén nehéz teljesítménymérést végezni. A probléma abban rejlik, hogy az intézkedéseket integrálni kell az emberi erőforrások fejlesztésébe, és a munkatársakat rá kell arra venni, hogy kapcsolódjanak be a programokba. Látható eredmények: a munkatársak közvetlen visszajelzései a kínálattal való elégedettségükről, számos pályázó az állásokra és képzésre és a könyvtár munkatársainak hosszú távú hűsége az intézmény iránt.

De ha a munkatársak elismerése és a fejlődés lehetősége hiányzik, hiába van megfelelő számú személyzet, megfelelő fizetés és egészségmenedzsment, mindez csak szemfényvesztés és a munkatársak nagyon hamar átlátnak a szitán.

Amikor egészségmenedzsment-programba fogunk, néhány fontos kérdést fel kell tennünk:

- Mik a céljaink?
- Hogyan érjük el ezeket?
- Hogyan strukturáljuk a folyamatot?

A projekt menedzselése során ennél jóval több kérdésre kell megtalálnunk a választ.

Az egészségnépszerűsítés érdekében jómagam például évente egyszer részt veszek minden munkacsoport és team megbeszélésén, és közvetlenül megkérdezem őket az igényeikről és a felmerülő kérdéseikről. Ezek a találkozók nagy segítséget nyújtanak vezetői munkacsoportunk számára. A csapatok szakmai vezetőit is megkérjük, hogy rendszeresen vessék fel az egészségügyi problémákat az év folyamán tartott találkozások alkalmával.

Ha Önök felelősséget viselnek egészségmenedzsmenttel kapcsolatos kérdésekben, tisztában kell lenniük azzal, hogy gyakran, úgymond, két szék között a pad alá eshetnek. A könyvtár vezetése részéről felmerülhet, hogy nem kellene túl sok pénzt és időt fordítani egészségnépszerűsítésre, ugyanakkor a munkatársak szerint többet kéne. De soha ne felejtjük el megemlíteni az egészségmenedzsmentre fordított beruházások megtérülését. Egyes tudósok 1:2,4-ről, mások 1:5-ről beszélnek. Ez azt jelenti, hogy minden euró, amelyet egészségmenedzsmentre fordítunk, 2–5 euró megtakarítással jár, mivel a munkatársak kevesebbet hiányoznak, és motiváltabban dolgoznak. Tehát ha az ügy fontosságáról nem tudjuk a közvetlen szakmai irányítókat meggyőzni az egészségmenedzsment tartalmával, meg kell próbálnunk az anyagiakkal érvelni.

Irodalom

Arbeitssicherheitsgesetz. Forrás: <https://www.gesetze-im-internet.de/asisg/index.html> [2018. november 10.]

BACKES-GELLNER, Uschi – VEEN, Stephan: The impact of aging and age diversity on company performance. ISU Working paper. 2009. No. 78. Forrás: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1346895> [2020. május 30.]

CPDWL guidelines for Continuing Professional Development: Principles and Best Practices. Forrás: <https://www.ifla.org/publications/node/11885> [2018. november 7.]

Deutsches Demographie Netzwerk. Die zehn goldenen Regeln. Forrás: <https://www.demographie-netzwerk.de/praxis/10-goldene-regeln/> [2018. november 7.]

Great place to work Germany. Forrás: <https://www.greatplacetowork.de> [2018. november 10.]

GRIMM, Steffi: Innovationsförderliche Arbeitsbedingungen: Merkmale einer lern- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung. Berlin, IGA, 2016. 19 p.

Hamburger Familiensiegel. Forrás: <https://www.hamburg.de/familiensiegel/117316/start/> [2018. november 10.]

IGA-report, No. 28. Forrás: <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/pressemitteilungen/wirksamkeit-bgf> [2018. november 10.]

ILMARINEN, Juhani: Towards a longer worklife: ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki, Finnish Inst. of Occupation Health, 2006. 467 p.

Statistisches Bundesamt Deutschland. 13th coordinated population projection for Germany. Forrás: <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2018> [2018. november 7.]

WALDMAN, D. A. – AVIOLO, B. J.: A meta-analysis of age differences in job performances. = *Journal of Applied Psychology*, 71. 1. 1986. 33–38 p. Forrás: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.33> [2020. május 30.]

Ulrike Lang a hamburgi Carl von Ossietzky Tartományi és Egyetemi Könyvtár (Staats- und Universitätsbibliothek) osztályvezetője. Munkahelyén oktatási és továbbképzési kérdésekkel, konfliktuskezeléssel és egészségügyi prevencióval, egyenlőségi kérdésekkel foglalkozik. A Berufsverband Information Bibliothek (BIB) tagja. 2000 és 2007 között a német könyvtári egyesületek ernyőszerkezete (BID) külügyi bizottságának vezetője. Korábban az IFLA Folyamatos Szakmai Képzési és Gyakorlati Képzési Szekciójának (Continuing Professional Development and Workplace Learning Section) egyik alapítója, tagja, 2009 és 2015 között társelnöke, most konzulense. Jelenleg az IFLA Oktatási és Képzési Szekciójának (Education and Training Section) vezetőségi tagja.