

BEATA ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL

Instytut Bibliotekoznawstwa i Informatyki Naukowej
Uniwersytet Śląski
e-mail: beata.zoledowska-krol@us.edu.pl

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA RELACJI Z UŻYTKOWNIKIEM BIBLIOTEKI



Beata Żołądowska-Król jest doktorem bibliologii. Pracuje w Instytucie Bibliotekoznawstwa i Informatyki Naukowej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Jej zainteresowania naukowe skupiają się wokół problematyki zarządzania jakością w bibliotekach oraz wdrażania elementów zarządzania relacjami w tych instytucjach. Najważniejsze publikacje: *Wizerunek biblioteki publicznej* (Katowice, 2006), *Zarządzanie kadrami w bibliotece* (red., Warszawa, 2008).

SŁOWA KLUCZOWE: Użytkownicy biblioteki. Badanie jakości usług bibliotecznych. Relacje z użytkownikiem. Zarządzanie wiedzą. Zarządzanie relacjami.

ABSTRAKT: W artykule przedstawiono koncepcję zarządzania relacjami na bazie wiedzy pochodzącej od użytkowników biblioteki. Podkreślono, iż współczesna biblioteka, aby mogła sprawnie funkcjonować w otoczeniu, potrzebuje oceny swojej działalności ze strony środowiska zewnętrznego. Powinna więc poznawać potrzeby i opinie użytkowników oraz uwzględniać je w codziennej pracy. Korzystający z usług biblioteki nie mogą być traktowani jedynie jako bierni odbiorcy oferowanych usług, ale partnerzy, których należy angażować do współpracy i dzielenia się swoją wiedzą na temat biblioteki. Omówiono podstawowe źródła wiedzy o użytkowniku oraz narzędzia pomiaru jakości usług bibliotecznych, których wyniki mogą stanowić punkt wyjścia do wprowadzenia ulepszeń w bibliotece.

WPROWADZENIE

W ostatnich latach można zaobserwować rozwój nowych teorii i narzędzi zarządzania, mających przyczynić się do podwyższenia efektywności funkcjonowania bibliotek. Wpływ na ten stan rzeczy ma z pewnością globalizacja oraz zmiany natury technicznej i społecznej, jakie dokonują się w otoczeniu organizacji non profit. Owa zmienność prowadzi w naturalny sposób do ewolucji poglądów na temat głównych czynników sukcesu. Nowoczesne koncepcje zarządzania wiedzą (*Knowledge Management* – KM) i zarządzania relacjami (*Customer Relationship Management* – CRM) wydają się stanowić podstawę do odchodzenia od koncentrowania się wyłącznie na zasobach finansowych i rzeczowych w działalności biblioteki w stronę praktycznego wykorzystania zasobów niematerialnych, będących pochodną wiedzy i doświadczenia pracowników. Konieczne staje się zatem dostrzeżenie warto-

ści kapitału intelektualnego biblioteki. Biblioteka, aby stać się organizacją opartą na wiedzy, powinna określić misję, sposoby i procedury realizacji celów, a także zakładać niezbędną aktywność całej instytucji i jej pracowników w pozyskiwaniu, rozwoju i wykorzystywaniu wiedzy. Warto pamiętać, że u podstaw prawidłowego funkcjonowania biblioteki leżą umiejętności pojedynczych pracowników. Powodzenie wielu projektów uzależnione jest jednak nie tylko od wiedzy jednostek, ale również od tego, czy potrafią one ze sobą współpracować i efektywnie wykorzystywać potencjał intelektualny, jakim dysponuje biblioteka. Także koncepcja biblioteki jako „organizacji uczącej się” wynika z faktu, że sposobu funkcjonowania biblioteki jako całości nie da się wyjaśnić samymi tylko umiejętnościami jej członków. Wiedza zbiorowa jest znacznie szersza od sumy wiedzy jednostek, gdyż od stopnia jej rozwoju uzależniona jest zdolność biblioteki do rozwiązywania problemów, a tym samym większa skuteczność bieżących działań.

ZASOBY WIEDZY W BIBLIOTECE

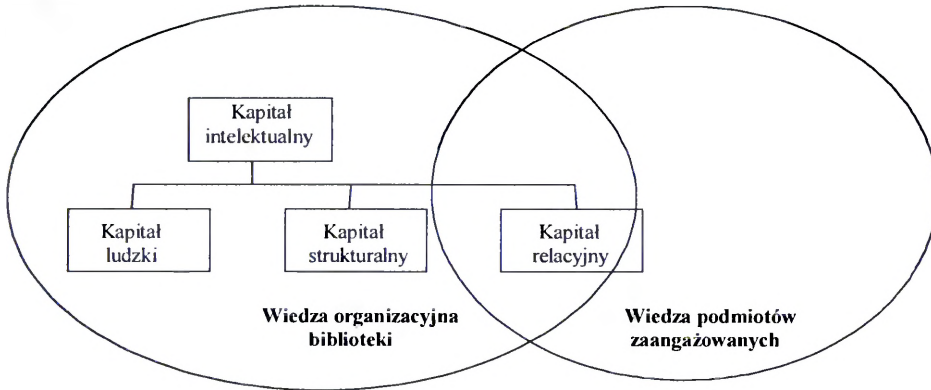
Wiedza i doświadczenie pracowników stanowią dużą wartość dla biblioteki, ponieważ to właśnie ich umiejętności i kreatywność decydują o jakości świadczonych usług i o przyszłości relacji z użytkownikami. Jednak ze względu na swój charakter mają szereg ograniczeń, które sprawiają, że bazowanie wyłącznie na nich czasem nie wystarcza. Do problemów związanych z wiedzą i doświadczeniem personelu należy zaliczyć:

- rotację pracowników: wiedza i doświadczenie pracownika „odchodzi” z biblioteki wraz z nim;
- werbalizację i systematyzowanie: pracownicy mają kłopoty z opisaniem i usystematyzowaniem swoich doświadczeń;
- współdzielenie: istnieje wiele barier utrudniających przekazywanie wiedzy i doświadczeń innym pracownikom, a proces samodzielnego zdobywania własnych doświadczeń ma charakter długotrwały;
- subiektywizm: wiedza i doświadczenie pracowników są uwarunkowane ich cechami osobowościowymi i mogą się różnić, pomimo identyczności sytuacji;
- niekompletność: wiedza i doświadczenie pracowników ograniczają się wyłącznie do spraw, użytkowników czy danych, z którymi mieli styczność (Porębska-Miącz, 2006, s. 129).

Tworzenie wiedzy nie jest zatem w pełni możliwe przy wykorzystaniu jedynie własnego potencjału biblioteki, tj. własnego kapitału ludzkiego i strukturalnego¹. Równie ważna jest otwartość biblioteki na jej otoczenie zewnętrzne zarówno w obszarze wzajemnej wymiany informacji, jak i w obszarze wzajemnego aktywnego kształtowania (rys. 1). Biblioteka absorbuje wiedzę z otoczenia, wykorzystuje ją, pomnaża i wzbogaconą przekazuje do otoczenia. Musi zatem stale się przystosowywać, a z drugiej strony starać się, wykorzystując swoją wiedzę, kształtować aktywnie środowisko zgodnie z własnymi potrzebami, np. uświadamiając swoją rolę samorządom lokalnym. To wyznacza konieczność aktywnej i świadomej współpracy pomiędzy biblioteką i jej otoczeniem w obsza-

¹ W literaturze przedmiotu proponuje się podział kapitału intelektualnego na kapitał ludzki, strukturalny i relacyjny (kliencki). Kapitał ludzki tworzą zasoby, których nośnikiem są ludzie (wiedza, kwalifikacje, zdolności, wartości, normy, postawy, poglądy pracowników). Kapitał strukturalny obejmuje kulturę organizacyjną, metody zarządzania, historię biblioteki, bazy danych, procedury, oprogramowanie. Kapitał relacyjny z kolei dotyczy powiązań biblioteki z otoczeniem (m.in. relacje z dostawcami, lojalność użytkowników, wizerunek biblioteki w środowisku).

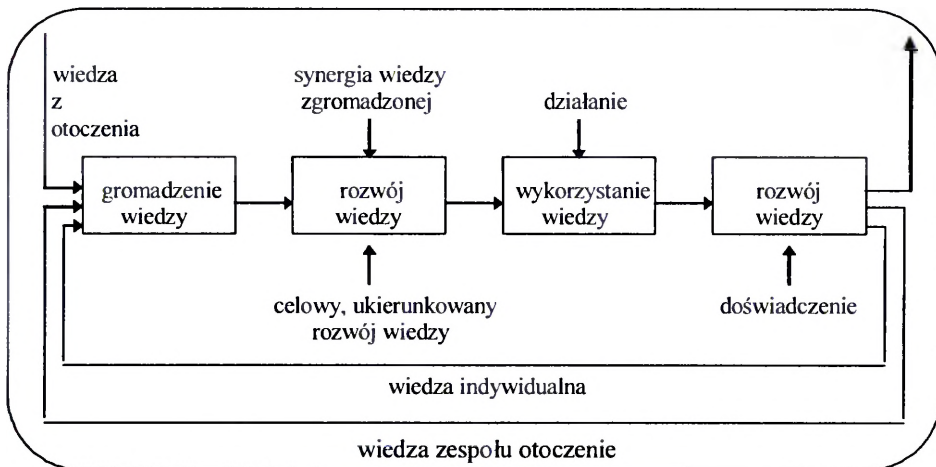
rze budowy i wykorzystania zasobów wiedzy (Rutka; Czerska, 2002, s. 140-141). Istotne staje się więc kształtowanie relacji ze środowiskiem.



Rys. 1. Kapitał relacyjny jako instrument tworzenia wiedzy biblioteki i otoczenia
 Źródło: Opracowanie na podstawie *Zarządzanie wiedzą...*, 2005, s. 106.

Biblioteka, jako typowa organizacja usługowa, w swojej działalności opiera się na licznych powiązaniach z użytkownikami, jak również innymi osobami fizycznymi i instytucjami funkcjonującymi w otoczeniu. Wchodzi zatem w różnego rodzaju relacje. Relacje te są podstawą transferu wiedzy własnej z zewnętrzną, dzięki czemu może zająć konwersja wiedzy i wykreowanie nowych jej zasobów.

Zasoby wiedzy w bibliotece obejmują więc trzy poziomy: indywidualną wiedzę poszczególnych pracowników, grupową wiedzę zespołową, która nie jest prostą sumą wiedzy indywidualnej, lecz stanowi jej synergiczne rozwinięcie oraz wiedzę zewnętrzną pochodzącą z otoczenia, która pomnaża wewnętrzną wiedzę biblioteki. Funkcjonowanie tak rozumianej biblioteki przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Biblioteka jako organizacja oparta na wiedzy
 Źródło: Opracowanie na podstawie: Rutka, Czerska, 2002, s. 140.

WIEDZA O UŻYTKOWNIKU

Szczególnie istotne dla biblioteki są relacje z użytkownikami, gdyż stanowią podstawę ich utrzymania, pozyskiwania wiedzy użytkowników, świadczenia usług. Dodatkowo umożliwiają angażowanie użytkowników do współpracy, czyli do aktywnego uczestnictwa w kształtowaniu jakości oferty usługowej biblioteki. Podstawą tworzenia tych relacji jest informacja. Z jednej strony biblioteka musi zdobywać informacje na temat swoich użytkowników, ich potrzeb oraz oczekiwań, z drugiej natomiast – odpowiada za dostarczenie informacji o sobie oraz o swojej ofercie usługowej. Celem zarówno jednego, jak i drugiego działania jest maksymalizacja satysfakcji użytkownika. W procesie kształtowania relacji strumienie wiedzy mogą być więc sklasyfikowane w trzech kategoriach:

1. Wiedza dla użytkowników – wymagana, aby biblioteka mogła spełnić potrzeby informacyjne użytkowników, a tym samym prowadzić swoją działalność statutową.

2. Wiedza o użytkownikach – gromadzona, aby poznać opinie, oczekiwania i potrzeby użytkowników wobec biblioteki.

3. Wiedza użytkownika – czyli wiedza użytkownika o bibliotece i jej działalności. Ten rodzaj wiedzy może być gromadzony w celu ciągłego doskonalenia usług bibliotecznych.

Podstawowym założeniem przy tym podziale jest stwierdzenie, że istnieje wiedza, która nie jest własnością biblioteki, lecz innych osób lub podmiotów, które mogą chcieć lub też nie, podzielić się nią. Wiedza użytkownika dotyczy wiedzy, która jest w jego posiadaniu. Oczywiście jest, że nie cała wiedza, którą użytkownik posiada, może stać się własnością biblioteki. Wiedza o użytkowniku z kolei to wiedza, która dotyczy użytkownika, lecz jest w posiadaniu biblioteki. Użytkownik może mieć powody, dla których chciałby, aby biblioteka poznała go lepiej (m.in. jego potrzeby informacyjne, opinie nt. jakości obsługi). Oba rodzaje wiedzy mogą mieć więc swój obszar wspólny. Wiedza użytkownika w bibliotece będzie wartościowa zatem tylko wtedy, gdy pracownicy „wewnętrznie” ją wykorzystają do wprowadzenia innowacji. Zgromadzona – stanie się wiedzą o użytkowniku, która poprzez działania naprawcze pozwoli bibliotece kształtować satysfakcję i lojalność korzystających z jej usług.

Centralną rolę w koncepcji zarządzania relacjami odgrywa użytkownik i jego potrzeby. Na ten fakt zwrócił uwagę Jan Sójka podkreślając, iż podstawowy cel działań bibliotecznych powinien skupić się „wokół stworzenia użytkownikom optymalnych form zaspokojenia ich potrzeb i budowania oferty, będącej źródłem satysfakcji (użyteczności) zarówno dla użytkownika, jak i dla biblioteki” (Sójka 194, s. 20). Aby ten cel osiągnąć, konieczne jest ciągle pozyskiwanie wiedzy o użytkowniku i odpowiednie zarządzanie tą wiedzą. Biblioteki powinny zrozumieć, że wiedza ta, wsparta umiejętnością jej wykorzystania, jest jednym z ich najcenniejszych kapitałów. Warto też pamiętać, że wiedzę taką posiada każda biblioteka, jednak jest ona rozproszona i niekompleksowa, ponieważ znajduje się w różnych miejscach biblioteki (filiach, działach, stanowiskach pracy) oraz poza nią. Zarządzanie relacjami powinno obejmować więc następujące działania:

– pozyskiwanie i ciągłą aktualizację wiedzy o potrzebach użytkowników, ich motywacji i zadowoleniu;

– wykorzystanie wiedzy o użytkowniku do ciągłego polepszania wyników biblioteki w procesie świadczenia usług.

Działania te wymagają skutecznego systemu komunikacji, który zapewni stały kontakt z użytkownikiem w celu szybkiego reagowania na zmiany jego potrzeb i preferencji oraz informowania o nowościach w ofercie biblioteki. Jak wspomniano wcześniej, podstawę działań podejmowanych w ramach kształtowania relacji stanowi wiedza o użytkowniku. Powstaje pytanie, w jaki sposób uzyskać taką wiedzę. Wydaje się, że proces planowania obecnych i przyszłych źródeł wiedzy można podzielić na kilka etapów:

- identyfikacja dotychczas wykorzystywanych wewnętrznych i zewnętrznych źródeł informacji o użytkownikach;
- ocena źródeł pod kątem wiarygodności oraz użyteczności danych;
- określenie nowych potrzeb w zakresie gromadzonych danych;
- zidentyfikowanie potencjalnych źródeł nowych danych: badania marketingowe, forum dyskusyjne na stronie WWW biblioteki itp. (Sobolewska, 2006, s. 326).

Przy planowaniu przyszłych źródeł wiedzy warto odnieść się do działań innych bibliotek prowadzonych w tym zakresie, a także do literatury. Na konieczność angażowania użytkowników w rozwój i doskonalenie usług zwrócono uwagę m.in. w publikacji *Działalność bibliotek publicznych. Wytyczne IFLA/UNESCO*. Jej autorzy wymienili działania, które biblioteki powinny realizować i które stanowić mogą podstawowe źródła wiedzy o użytkownikach:

- badanie, z jakich usług korzystają oraz jakich potrzebują;
- analizowanie skarg użytkowników i reagowanie na nie;
- monitorowanie reakcji użytkowników na usługi i podejmowane inicjatywy;
- upewnianie się, czy wkład ze strony użytkowników w kształtowanie bibliotecznych reguł i procedur jest wystarczający;
- zapewnianie użytkownikom informacji zwrotnej o efektach ich wkładu w kształtowanie usług;
- rozmieszczenie skrzynek, do których użytkownicy mogą składać skargi oraz opracowanie procedury składania sugestii i pochwał (*Działalność bibliotek...*, 2002, s. 51-51).

Pierwszym krokiem jest więc przyzwyczajanie użytkownika, że biblioteka jest zainteresowana jego opinią na temat swojej działalności. Pomóc w tym mogą badania marketingowe, w tym pomiar jakości usług bibliotecznych, który warto traktować jako podstawowe źródło wiedzy o użytkowniku.

Istnieje duży wybór narzędzi pomiaru jakości usług bibliotecznych. W tabeli 1 przedstawiono kilka sformalizowanych metod, które mogą uzupełnić stosowane często w polskiej praktyce bibliotekarskiej metody proste, takie jak: rozmowa, zapytanie o potrzeby informacyjne czy opinie personelu mającego bezpośredni kontakt z użytkownikami. Warto przyjrzeć się bliżej zwłaszcza dwóm metodom, które coraz częściej znajdują zastosowanie w badaniu usług bibliotecznych i wzbudzają coraz większe zainteresowanie wśród bibliotekarzy w Polsce. Jedną z nich jest metoda *Servqual* (nazwa pochodzi z języka angielskiego od słów: Service Quality), która została szczegółowo omówiona i wykorzystana w działalności bibliotecznej przez Marię Wandę Sidor (Sidor, 2005). Podstawą tej koncepcji, opracowanej w latach osiemdziesiątych XX w. przez Aloysiusa Parasuramana, Valerie A. Zeithaml i Leonarda L. Berry'ego, jest założenie, iż jakość usług wyraża różnica pomiędzy usługą oczekiwaną a otrzymaną. Następuje więc zmierzenie oczekiwań użytkowników i ich oceny usługi otrzymanej, czego efektem są trzy możliwe sytuacje:

Tabela 1

Sposoby opisu i pomiaru jakości usług bibliotecznych

Nazwa metody pomiaru	Cechy charakterystyczne
Model A. Parasuramana	Na jakość usługi bibliotecznej składa się pięć elementów: materialność, wiarygodność, odzew, pewność, empatia. Rozbieżności między oczekiwanym przez użytkowników a uzyskanym faktycznie poziomem jakości usługi reprezentuje pięć luk.
Metoda Krytycznych Przypadków	Polega na wnikliwej analizie roszczeń, zażaleń i porażek organizacyjnych w celu uniknięcia błędów w przyszłości.
Model SERVQUAL	Model oparty jest o skalę, dzięki której przy użyciu umownych określeń można wyrazić oczekiwania i doznania użytkownika dotyczące jakości otrzymanej usługi. Zgodnie z modelem jakość usługi to realizacja spełniająca lub przekraczająca oczekiwania użytkowników. Usługa posiada odpowiednią jakość, jeśli została wykonana przynajmniej zgodnie z oczekiwaniami użytkownika.
Model LibQUAL+(TM)	Narzędzie pomiaru oparte o skalę, pozwalającą określić poziom oczekiwań użytkowników: pożądany, postrzegany i minimalny wobec jakości usług bibliotecznych. Pożądana i minimalna ocena usług stanowi górną i dolną granicę tolerancji (<i>zone of tolerance</i>). Jakość usług będzie odpowiednia, jeżeli mieści się w tej strefie.
Model T. D. Andersson	Jakość należy zastąpić użytecznością jako synonimem wartości. Model ten opiera się m.in. na następujących założeniach: pozytywna ocena jakości (wartości – użyteczności) jest możliwa, kiedy zaspokajane przez użytkownika potrzeby przynoszą mu satysfakcję, dokonując ocenę satysfakcji należy wziąć pod uwagę trzy podstawowe grupy potrzeb: intelektualne, psychologiczne i społeczne.
Jakość usług w rozumieniu Ch. Gronroosa	Według Ch. Gronroosa jakość odgrywa podstawową rolę w strategii marketingowej biblioteki. O jakości usługi bibliotecznej decydują dwa istotne elementy: jakość techniczna i jakość funkcjonalna.
Model jakości usług Gummessona	Jakość usługi bibliotecznej należy traktować jako jakość postrzeganą (przez użytkownika) i zgodną (tożsamą) z satysfakcją. Koncepcja ta wymaga zoperacjonalizowania przez zarządzanie jakością za pomocą czterech wymiarów jakości (4 Q) traktowanych jako „przesłanki postrzeganej jakości i satysfakcji”: jakość projektu, jakość wykonania, jakość dostaw, jakość relacji.

Źródło: Rogoziński, 1998, s. 199-211; Fazlagić, 2002, s. 89; Sidor, 2005.

1. Sposób realizacji usługi zgodny jest z oczekiwaniami użytkowników, zatem jakość świadczonych usług jest przez nich akceptowana.

2. Sposób realizacji usługi jest niezgodny z oczekiwaniami użytkowników, różnica między usługą oczekiwaną a otrzymaną jest niepewna – użytkownicy są niezadowoleni, nisko oceniają jakość usługi.

3. Sposób realizacji usługi przewyższa oczekiwania użytkowników, użytkownicy wysoko oceniają jakość usług.

Pomiarowi odczuć użytkowników służy – zbudowany przez twórców metody – kwestionariusz, w którym na podstawie licznych badań i analiz wyodrębniono pięć podstawowych kryteriów oceny: materialne świadectwa usług, niezawodność usługodawcy, wrażliwość usługodawcy na potrzeby użytkownika, fachowość/pewność i empatia. Kryteria te opisano następnie za pomocą 22 zdań, które użytkownicy oceniają dwukrotnie w siedmiostopniowej skali Likerta. Pierwsza część kwestionariusza dotyczy oceny usługi oczekiwanej („personel biblioteki powinien być zawsze kulturalny i grzeczny”), część druga – usługi otrzymanej („personel biblioteki jest zawsze kulturalny i grzeczny”).

Zastosowanie tej metody pozwala na poznanie wielkości luki między oczekiwaniami użytkowników a jakością otrzymanych usług. Ponadto powtarzanie tego typu badań daje bibliotece możliwość dostrzeżenia zmian w oczekiwanich użytkownikach i ich postrzeganiu usług oraz związków pomiędzy poprawą jakości usług a oczekiwaniami i ocenami użytkowników.

Inspirując się metodologią Servqual, Amerykańskie Stowarzyszenie Bibliotek Naukowych (Association of Research Libraries – ARL) we współpracy z Texas A&M University opracowało narzędzie o nazwie LibQUAL+(TM)². Metoda ta pozwala ocenić satysfakcję użytkowników z usług biblioteki poprzez mierzenie luk pomiędzy minimalną, aktualnie dostarczaną a oczekiwaną jakością usług bibliotecznych. W kwestionariuszu, który zawiera 22 pytania, użytkownicy, używając skali dziesięciostopniowej Likerta, oceniają jakość usług w trzech wymiarach:

1. Efekt Usługi (*Affect of Service – AS*): ocenia pracowników bezpośrednio obsługujących użytkowników (gotowość i chęć pomocy użytkownikom, kwalifikacje pracowników w dostarczaniu informacji i szkoleniu bibliotecznym).

2. Kontrola Informacji (*Information Control – IC*): ocenia możliwość samodzielnego znalezienia poszukiwanej informacji przez użytkownika (dostęp do witryny biblioteki, łatwość korzystania z katalogu, jakość i liczba oferowanych przez bibliotekę drukowanych i elektronicznych kolekcji, godziny otwarcia biblioteki, czas oczekiwania na zamówione materiały w bibliotece i poza nią).

3. Biblioteka jako Miejsce (*Library as Place – LP*): ocenia środowisko i lokalizację biblioteki (przestrzeń, oświetlenie i wyposażenie) (Jankowska 2006, s. 2000).

Dla każdej pozycji użytkownicy wskazują poziom usług minimalny, pożądany i postrzegany. Biblioteka może także rozbudować kwestionariusz, wprowadzając do niego pięć dodatkowych pytań oraz pole na komentarze dotyczące funkcjonowania placówki. Uzyskane w ten sposób uwagi pozwolą bibliotece uzyskać głębszy wgląd w percepcję użytkowników.

Rosnąca liczba bibliotek³ uczestniczących w LibQUAL+(TM) oraz ciągłe zbieranie i analiza danych stanowią bogate źródło informacji istotnych dla poprawy usług bibliotecznych, pozwalają też zrozumieć oczekiwania użytkowników oraz kierunki rozwoju bibliotek na świecie.

Warto pamiętać, że dobrze zaprojektowane badanie może dostarczyć wielu cennych informacji dotyczących zadowolenia użytkowników, a wyniki pomiarów – stanowić powinny punkt wyjścia do wprowadzenia ulepszeń w bibliotece. Podsumowując, do głównych korzyści można zaliczyć:

- poznanie oczekiwań użytkowników wobec biblioteki i jej usług;
- poznanie opinii użytkowników o bibliotece i jej usługach;
- identyfikację kryteriów odgrywających kluczową rolę przy ocenie usług bibliotecznych;
- identyfikację głównych wyznaczników satysfakcji oraz niezadowolenia,
- określenie poziomu satysfakcji użytkowników z usług biblioteki;

² LibQUAL+(TM) stanowi jedną z inicjatyw w ramach StatsQUAL – programu, który oferuje bibliotekom dostęp do narzędzi wykorzystywanych przy ocenie efektywności ich funkcjonowania. Do narzędzi tych zalicza się DigiQUAL, przeznaczony do oceny usług świadczonych przez biblioteki cyfrowe i witryn bibliotecznych w sieci internetowej oraz MINES for Libraries – do pomiaru wpływu usług elektronicznych. Zob. <http://www.digiquaial>.

³ W projekcie LibQUAL+(TM) wzięły udział biblioteki z: USA, Kanady, Ameryki, Wielkiej Brytanii, Europy, Azji i Australii.

- porównanie poziomu satysfakcji z wynikami wcześniej przeprowadzonych pomiarów;
- wyznaczenie obszarów krytycznych, czyli sfer, w których zmiana najszybciej doprowadzi do poprawy satysfakcji użytkowników (Słowińska, 2004, s. 334-335).

ZAKOŃCZENIE

Powodzenie działań biblioteki zależy w dużej mierze od tego, czy dysponuje ona zasobami oraz umiejętnościami pozwalającymi na kreowanie i wdrażanie innowacji. To dzięki zdolnościom, kompetencjom, doświadczeniu i wiedzy personelu kształtowane są relacje oraz budowana jest ich trwała struktura w formie rejestracji danych, metodologii postępowania oraz procedur obsługi użytkowników. Jednak bez wiedzy o tym, kto jest użytkownikiem, co sądzi o usługach oraz jakie mogą być jego przyszłe potrzeby, trudno jest tworzyć strategie prowadzące do sukcesu. Wiedzę tę biblioteka zdobywa stopniowo: zadając pytania, obserwując zachowanie użytkownika, słuchając uwag, analizując dane pozostawione przez użytkowników w wypełnionych ankietach i dezyderatach, śledząc zainteresowania czytelnicze. Zarządzanie relacjami z użytkownikiem na bazie wiedzy zewnętrznej może stać się sztuką przekształcania wiedzy w trwałe źródło wartości dla biblioteki i użytkowników oraz mechanizmem budowania ich lojalności. Pozwoli bowiem na przewidywanie zmian w zakresie potrzeb informacyjnych, umożliwiając reakcję biblioteki w postaci zmodyfikowanej oferty usługowej.

BIBLIOGRAFIA

- Działalność bibliotek publicznych. Wytyczne IFLA/UNESCO* (2002). Oprac. zespół pod przewodnictwem Philipa Gilla, w imieniu Sekcji Bibliotek Publicznych. Warszawa: Wydaw. SBP.
- Fazlagić, Amir (2002). Marketing usług a zarządzanie wiedzą. W: *Kierunki rozwoju marketingu usług. Teoria i praktyka*. Red. A. Czubała, J. W. Wiktor. Chrzanów: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu, s. 83-92.
- Jankowska, Maria A. (2006). Wymagania informacyjne użytkowników bibliotek akademickich XXI wieku: LibQUAL+TM jako narzędzie pomiaru jakości usług bibliotecznych. W: *Biblioteki XXI wieku. Czy przetrwamy? II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej* [online], Warszawa; [dostęp: 20.03.2009]. EBIB, Materiały Konferencyjne, nr 16. Dostępny w Word Wide Web: <http://www.ebib.info/publikacje/matkonf/biblio21/>.
- Perechuda, Kazimierz, red. (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydaw. PWN.
- Porębska-Miąc, Teresa (2006). Narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą o kliencie. W: *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej. Red. M. Nycz, M. L. Owoc. Wrocław: Wydaw. Akademii Ekonomicznej, nr 1121, s.127-140.
- Rogoziński, Kazimierz (1998). *Nowy marketing usług*. Poznań: Wydaw. Akademii Ekonomicznej.
- Rutka, Ryszard; Czarska, Małgorzata (2002). Uwarunkowania integracji emocjonalnej w organizacjach opartych na wiedzy. W: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej. Red. H. Jagoda, L. Lichtarski. Wrocław: Wydaw. Akademii Ekonomicznej, nr 928, s. 138-149.
- Sidor, Maria, Wanda (2005). *Jakość usług bibliotecznych. Badanie metodą Servqual*. Warszawa: Wydaw. SBP.

- Sobolewska, Sylwia (2006). Zarządzanie wiedzą o kliencie źródłem wartości przedsiębiorstwa. W: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*. Red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman. Warszawa: Wydaw. Difin, s. 319-337.
- Sójka, Jan (1994). *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Poznań: Wydaw. Akademii Ekonomicznej.
- Słowińska, Ewa (2004). Przegląd metod oceny zadowolenia klienta. W: *Zarządzanie jakością*. Red. J. Bagiński. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, s. 336-362.

BEATA ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL

Institute of Library and Information Studies

Silesia University

e- mail: beata.zoledowska-krol@us.edu.pl

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF SHAPING RELATIONSHIPS WITH LIBRARY USERS

KEYWORDS: Library users. Researching quality of library services. Relationships with users. Knowledge management. Relationship management.

ABSTRACT: The author discusses the concept of relationship management based on the knowledge of library users and stresses that contemporary libraries need to be evaluated by their users in order to function properly in the society. Needs and opinions of library users should be surveyed and taken into consideration in library everyday work. Library users should not be treated as passive recipients of library services but rather partners to be involved in cooperation and knowledge sharing. Finally, the author presents basic sources of knowledge on users and tools for measuring the quality of library services as the starting points for introducing improvements in libraries.

Artykuł w wersji poprawionej wpłynął do redakcji 19 kwietnia 2009 r.