

Agata Stembalska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
agata.stembalska@ue.wroc.pl

Anna Czarnik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
anna.czarnik@ue.wroc.pl

***Lean services* w bibliotekach akademickich**

Słowa kluczowe: biblioteka ucząca się, *lean services*, biblioteki akademickie

Abstrakt: W artykule scharakteryzowano koncepcje organizacji uczącej się oraz koncepcję *lean*, by wskazać, że ostatnią z nich jest najłatwiej zaadoptować w bibliotekach akademickich i w znaczący sposób doskonalić dzięki temu usługi biblioteczno-informacyjne. Biblioteki akademickie są w fazie przekształceń z bibliotek funkcjonujących w sposób tradycyjny w biblioteki hybrydowe. Ich funkcjonowanie w takim okresie rodzi problemy i pytania. Dysponowanie całościową, prawidłowo zinterpretowaną koncepcją jest pomocnym narzędziem, wspomagającym proces przekształceń. Dla użytkowników bibliotek akademickich wartość dodaną stanowią wysokiej jakości informacje, ułatwiające przekształcenie ich w wiedzę. Analiza strumienia wartości – metoda analizy znana z koncepcji *lean* – jest czynnością wskazaną w poszukiwaniu drogi doskonalenia usług. Prawidłowe zdefiniowanie wartości dodanej w całym procesie świadczenia usług bibliotecznych w bibliotekach akademickich jest podstawą do podejmowania działań mających na celu identyfikowanie i eliminowanie strat. W artykule podjęto próbę scharakteryzowania cech informacji, która stanowiłaby wartość dla użytkowników bibliotek akademickich.

Keywords: library that learns, lean services, academic libraries

Abstract: The paper aims to analyze the concepts of a learning organization and lean organization to indicate which would be the easiest to adopt in academic libraries and thus significantly improve library and information services. Academic libraries are in the process of transforming from traditional libraries into hybrid libraries. Their functioning in such a period raises various problems and questions of diverse nature. For the users of academic libraries, high-quality information and subsequent knowledge resulting from this information provide added value. Hence value stream analysis – an analysis method known as the concept of lean – is an activity indicated in the search for a way to improve library services. Correct definition of added value in the entire process of providing library services in academic libraries is the basis for taking actions aimed at identifying and eliminating losses. The article attempts to characterize the features of information that would be of value to users of academic libraries.

Wprowadzenie

Intensywne zmiany zachodzące na świecie i wywoływane przez nie skutki są widoczne w obszarze działania wielu instytucji, środowisk i jednostek. Skala tych zmian jest tak duża jak nigdy wcześniej. W swojej mowie noblowskiej Olga Tokarczuk skomentowała to zjawisko w następujący sposób: „Wysiłki naukowców, próbujących lepiej rozumieć naszą

rzeczywistość, ukazują ją jako wzajemnie spójną i gęsto powiązaną sieć wpływów. To już nie tylko słynny «efekt motyla», który jak wiemy, polega na tym, że minimalne zmiany w warunkach początkowych jakiegoś procesu mogą dać w przyszłości kolosalne i nieobliczalne rezultaty, ale nieskończona ilość motyli i ich skrzydeł, ciągle w ruchu» [31]. W tym dynamicznie zmieniającym się otoczeniu funkcjonują także biblioteki, które muszą odpowiednio przystosowywać się do jego warunków.

Środowisko bibliotekarzy i pracowników informacji od dłuższego już czasu wykazuje szczególnie duże zainteresowanie zachodzącymi zmianami, zwłaszcza w obszarze usług kulturalno-informacyjnych. Publikowane są artykuły i materiały konferencyjne o charakterze prognostycznym; o przyszłości bibliotekarzy, koncepcjach zarządzania, przewidywaniu przemian organizacyjnych, o zmianach już dokonanych, ale też o obawach przed zmianami towarzyszącymi świadczeniu usług biblioteczno-informacyjnych [46]. W publikacjach naukowych autorzy zastanawiają się nad sposobem funkcjonowania nowoczesnych bibliotek, wskazują na zmieniającą się rolę i znaczenie bibliotekarzy, postulują poszerzenie działalności dydaktycznej i naukowej, zatrudnianie osób z innym zawodem wyuczonym oraz potrzebę permanentnego aktualizowania kompetencji [44].

Wiele pomysłów i koncepcji zawartych w krajowych artykułach wynika z transformacji zachodzących w bibliotekach zagranicznych, dotyczy wyodrębnionych obszarów działalności bibliotecznej lub stanowi twórczą adaptację istniejących koncepcji organizacyjnych, jak np. koncepcja organizacji uczącej się (ang. *learn organization*), czy koncepcje „lean production” oraz koncepcje bazujące na wybranych metodach wywodzących się z „lean”. Podstawy metodologiczne tych narzędzi zostały pozytywnie zweryfikowane w wielu firmach produkcyjnych, przynosząc im znaczące efekty ekonomiczne oraz wzrost konkurencyjności na rynku. Dlatego są one coraz chętniej stosowane także w tzw. trzecim sektorze gospodarki światowej, to znaczy w usługach.

Dysponowanie całościową i spójną koncepcją rozwoju każdej organizacji jest wartościowe, gdyż pozwala to przewidywać i oceniać, czy proponowane zmiany zachodzą we właściwym tempie i kierunku oraz czy prowadzą do osiągnięcia spodziewanych efektów. Zastosowanie tych koncepcji w obszarze usług, szczególnie usług bibliotecznych, znajduje się w początkowej fazie i wymaga stosownej adaptacji.

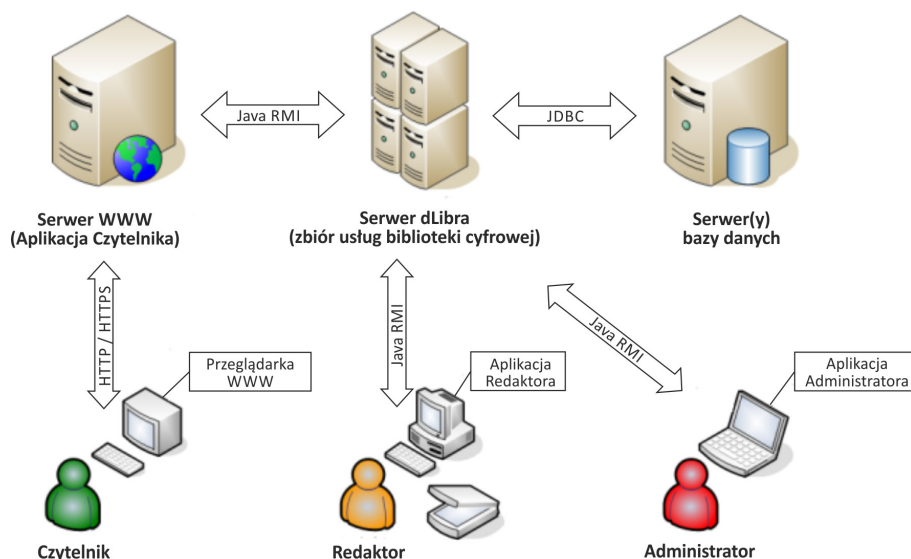
Koncepcja organizacji uczącej się

Koncepcja organizacji uczącej się – znana też jako Piąta Dyscyplina [37] – to klucz do stosowania myślenia systemowego, umożliwiającego zrozumienie skomplikowanych systemów ewoluujących pod wpływem relacji z otaczającym je środowiskiem. Myślenie systemowe jest ową piątą dyscypliną, czyli sztuką widzenia wzajemnych relacji zachodzących w elementach systemu oraz umiejętnością przewidywania charakteru zmian, które mogą zachodzić w czasie i niekorzystnie oddziaływać na rozwój organizacji. Instytucja bez umiejętności przewidywania takich zmian zmierza ku upadkowi. Znane są prężne organizacje, które nie dostrzegając i nie reagując w porę na ewolucję systemu, traciły znaczenie, a po pewnym czasie zniknęły z rynku. Adaptacja organizacji do zmiennych warunków otoczenia

to zadanie, któremu sprostać mogą tylko te instytucje, które zaliczyć można do „uczących się”. Wielu autorów wyraża pogląd, że koncepcja organizacji uczącej się może być przydatna do przewidywania nadchodzących zmian oraz reorganizacji funkcjonowania i zarządzania bibliotekami [15; 21; 40].

Myślenie systemowe staje się niezbędne w obecnym tzw. etapie przejściowym, kiedy zachodzą zmiany w sposobie funkcjonowania tradycyjnego systemu bibliotecznego na lokalny system cyfrowy. Geneza bibliotek cyfrowych, problemy towarzyszące ich tworzeniu i komunikowaniu się w środowisku cyfrowym były już szeroko omawiane w polskiej literaturze przemiotu [18; 29]. Oferta e-zasobów, z możliwością łatwego dostępu do nich, ciągle się poszerza, a korzystanie z nich staje się z roku na rok coraz bardziej intensywne. Można więc z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć, że w bibliotekach przyszłości dominować będą bazy wiedzy typu Current Research Information System (CRIS) i biblioteki cyfrowe. Otwarty dostęp do e-zbiorów z każdego miejsca pobytu użytkownika jest sposobem na radykalne skrócenie czasu dostępu do informacji. Jest to jeden z głównych atutów koncepcji cyfryzacji zbiorów bibliecznych i w związku z tym należy traktować ją jako pożądaną i zalecaną. Trudno określić, kiedy taka docelowa sytuacja okaże się realna i powszechna, gdyż aby to się stało, konieczne jest rozwiązanie szeregu problemów (wiele z nich omówionych zostało w literaturze [17; 29]). Pomimo istniejących trudności, współcześnie materializuje się zmiana paradygmatu gromadzenia zbiorów na paradygmat udostępniania i wykorzystywania zasobów [3; 4]. Poglądowy schemat funkcjonowania bibliotek cyfrowych, na przykładzie systemu dLibra, z dostępem online do zbiorów zobrazowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Schemat ideowy działania systemu dLibra budowy bibliotek cyfrowych w Polsce



Źródło: opracowanie na podstawie *Co należy wiedzieć na temat bibliotek cyfrowych?* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://fbc.pionier.net.pl/pro/tworzyc-repozytoria-cyfrowe/podstawy-bibliotek-cyfrowych/>.

Aktualnie mamy do czynienia z bibliotekami hybrydowymi, dysponującymi zbiorami w formie tradycyjnej i elektronicznej. Można wręcz mówić o koegzystencji dwóch technologii z różnymi udziałami jednej i drugiej, co trafnie opisał Marek Nahodko, który stwierdził w jednej ze swoich publikacji, że „istnieją okresy współistnienia technologii, w trakcie których następuje przesilenie i zanik starej technologii. Okres przesilenia jest szczególnie trudny dla użytkowników, gdyż z jednej strony istnieje duże ryzyko w przypadku zbyt szybkiego porzucenia starej technologii, ale także szansa dużych korzyści z wczesnego stosowania nowej” [29]. Poważne zadanie dla menadżerów uczelni akademickich, a nawet szerzej – organizacji, w których strukturze organizacyjnej istnieją biblioteki, to takie zarządzanie systemem, by zachować optymalne tempo rozwoju bibliotek hybrydowych oraz tempo przemian bibliotek hybrydowych w cyfrowe. Realizowanie takiego zadania może znacząco ułatwić dysponowanie całościową i spójną koncepcją transformacji usług bibliotecznych. Warto nadmienić, że wywodzące się z organizacji uczącej się pomysły i przykłady niektórych szczegółowych rozwiązań są już obecnie proponowane.

W związku z zachodzącymi zmianami rodzi się potrzeba definiowania na nowo roli i kompetencji bibliotekarza oraz dostosowania jego kwalifikacji do zmian zachodzących w systemie. Stąd m.in. postulat utworzenia stanowiska bibliotekarza dziedzinowego [6; 44], które w Europie funkcjonuje od końca XIX w. Inna sformułowana propozycja to wzbogacenie kultury organizacyjnej bibliotek o elementy kultury organizacji uczącej się. W taki sposób biblioteki stałyby się głównymi ośrodkami moderowania i centrami uczenia się przez całe życie [14].

Koncepcja *lean services*

Koncepcja zarządzania, którą John F. Krafcik [24] nazwał w swojej książce *lean production (lean manufacturing)*, określa zasady zarządzania produkcją panujące w Toyocie, znane jako Toyota Production System. Koncepcja ta doczekała się licznych implementacji w wytwarzaniu, zarządzaniu, a nawet w usługach. Z tego względu znalazła swoich zwolenników, a nazwa *lean manufacturing* została przeniesiona na obszar zarządzania – jako *lean management* – natomiast usług – jako *lean services*¹.

Omówiona wcześniej koncepcja organizacji uczącej się i koncepcja *lean* powstawały niezależnie jedna od drugiej, ale obie prowadzą do tego samego celu – doskonalenia kompetencji pracowników a tym samym całej organizacji, by stać się trwale konkurencyjnym. *Lean manufacturing* to zasada funkcjonowania firmy w warunkach ciągłego doskonalenia (*continuous improvement*), a więc też zasada skutecznego konkurowania organizacji na rynku pod względem jakości oferowanego produktu czy usługi oraz – co bardzo ważne – pod względem efektywności. Koncepcja *lean* oferuje liczne narzędzia, ułatwiające proces stopniowego nabywania wiedzy i kompetencji przez pracowników, zdolnych do ciągłego doskonalenia firmy, by stała się ona bardziej obiecująca. Jej elementy coraz chętniej implementowane są w sferze usług oraz w różnego typu instytucjach kultury.

¹ Polskie tłumaczenie *lean* jako „szczupłe” budzi zastrzeżenia, zwłaszcza gdy jest mowa o *lean management* czy *lean services*.

Adaptacja koncepcji *lean* do sfery usług

W artykule szerzej omówiona zostanie koncepcja lean manufacturing oraz przedstawiona próba jej adaptacji do sfery usług, a w szczególności do sfery usług bibliotecznych, a dokładniej bibliotek akademickich. Ostatnie uszczegółowienie jest istotne, gdyż – w stosunku do usług innego rodzaju, a nawet w stosunku do usług świadczonych przez biblioteki publiczne – inaczej charakteryzowane są potrzeby użytkowników. W związku z tym ważny dla koncepcji *lean* tzw. strumień wartości jest inaczej definiowany w różnych typach placówek. Sformułowanie realnej koncepcji świadczenia usług w bibliotekach akademickich jest bardzo ważne, gdyż jest warunkiem koniecznym do ukierunkowania wszystkich procesów doskonalących usługi na osiągnięcie pożądanego celu.

Propozycja zastosowania koncepcji *lean* w bibliotekach polskich pojawiła się już w 2005 r. [32]. Już wówczas Mariusz Nowak wskazywał, że jej wdrożenie „musi się rozpocząć od świadomej próby precyzyjnego zdefiniowania wartości w odniesieniu do konkretnych usług, oferowanych w określonych warunkach, w wyniku dialogu z klientami” [32, s. 83]. Zatem zidentyfikowanie wartości oraz marnotrawstwa jest kluczowe w koncepcji *lean*, wymaga jednak wiedzy i doświadczenia oraz ścisłej kontroli oraz analizy przebiegu procesów tworzących wartość. W koncepcji tej wyszczególnia się siedem rodzajów marnotrawstwa, jakie może występować w procesie produkcyjnym. Marnotrawstwo jest tym, co pociąga za sobą koszty, a dla klienta nie stanowi żadnej wartości. Kategorie marnotrawstwa zdefiniowane przez Taiichi Ono, jednego z głównych twórców systemu zarządzania produkcją w Toyocie, to:

1. Nadprodukcja.
2. Oczekiwanie.
3. Zbędny transport.
4. Nadmierne przetwarzanie.
5. Nadmierne zapasy.
6. Zbędny ruch.
7. Wady, braki [33].

Dokładne zdefiniowanie wymienionych strat w obszarze funkcjonowania organizacji usługowych może niekiedy stwarzać pewne trudności. Przyjmuje się przykładowo, że usługi charakteryzują się brakiem możliwości wykonania ich na zapas. Należałoby więc stwierdzić, że straty wynikające z nadprodukcji w usługach nie mają racji bytu. Tymczasem w bibliotekach akademickich gromadzone są – niezależnie od nośników – informacje, które z różnych przyczyn nie zainteresowały użytkowników, przez co powinno się je traktować jako straty zaliczane do tej kategorii. Można domniemywać, że tego rodzaju informacje zostały zgromadzone w nadmiarze lub nie prezentują wysokiej jakości. Określenie „wysoka jakość informacji” wymaga interpretacji i doprecyzowania, do czego nawiązano w dalszej części artykułu.

Wraz ze wzrostem znaczenia wiedzy o rozwoju organizacji, dodaje się niekiedy ósmy rodzaj marnotrawstwa, który występuje w usługach – niewykorzystany potencjał

pracowników [25]. Jest to strata wynikająca z niepełnego zaangażowania potencjału intelektualnego personelu w rozwój i usprawnienia przebiegu procesów realizowanych w różnego typu instytucjach. Eliminowanie tego typu marnotrawstwa jest niezwykle trudne, a przyczyny takiego stanu rzeczy bywają różnorakie [46]. Niezwykle ważne jest zatem kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej biblioteki akademickiej, czyli nacisk na doskonalenie kompetencji zawodowych, a także rozwój komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Jest to zresztą element wspólny dla obu wymienionych koncepcji rozwoju organizacji.

Sprawna komunikacja na każdym poziomie organizacji przyczynia się do lepszej świadomości panujących zasad, które obowiązują wszystkich pracowników. Jasne i przejrzyste zasady komunikacji, odpowiednia motywacja do pracy budzą chęć do większej aktywności. Wspomaganie kreatywności pracowników, udoskonalanie metod pracy, innowacyjności procesów pracy stanowi dla osób zatrudnionych w bibliotekach akademickich szansę na ciągłe uczenie się m.in. poprzez pracę zespołową, wdrażanie nowych pomysłów oraz rozwiązań. Ważność tej problematyki dla systemu *lean* została nakreślona m.in. w pracy Dagmary Bubel [7].

Przebieg ciągłego doskonalenia każdego procesu (produkcji, zarządzania, usługi) bazuje na tym, by wszystkie czynności procesowe wykonywane w różnych działach tworzących strukturę organizacji podnosiły – z punktu widzenia klienta – wartość świadczonej usługi. Dodawanie wartości świadczonym usługom, identyfikowanie przyczyn i źródeł marnotrawstwa, a następnie eliminowanie ich poprzez odpowiednie usprawnienia procesów to osiągnięcie wyższej jakości świadczonych usług. Dla pracowników każdej organizacji jest to czytelnie zarysowany kierunek zmian prowadzących do *lean*. Podstawową czynnością analityczną wykonywaną na pierwszym etapie stosowania *lean* w każdym procesie jest umiejętność rozpoznawania strat, do czego służy analiza strumienia wartości (ang. *value stream mapping*) w całej organizacji, w całym cyklu wykonywanych operacji od ich rozpoczęcia do zakończenia. Analiza taka jest kluczowa z punktu widzenia oceny strumienia wartości i identyfikacji strat, także w instytucjach takich jak biblioteki [8].

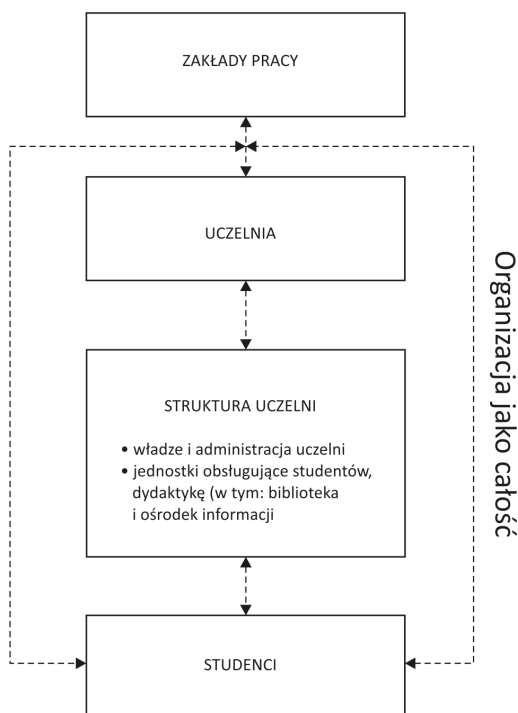
Nie można jednak definiować strumienia wartości i analizować go w każdej jednostce organizacyjnej w oderwaniu od strumienia wartości całej organizacji. W odróżnieniu od struktury tradycyjnej, bibliotekę zarządzaną według zasad *lean* musi charakteryzować wysoki stopień integracji jej własnej struktury i prawidłowo zdefiniowana wartość dodana. Identyfikacja strumienia wartości to droga do wzmocnienia procesów pro jakościowych w całej uczelni [35], a także do doskonalenia oceny jakości usług bibliotecznych [30].

Wartość dodana w bibliotekach akademickich

Kolejnym zagadnieniem wymagającym uważnej interpretacji jest zdefiniowanie w organizacji świadczącej usługi tego, co stanowi wartość dla świadczonej usługi i co składa się na strumień wartości w kolejnych etapach realizacji procesu świadczenia usług [41]. Podobieństwa i różnice procesów realizowanych w organizacjach produkcyjnych i usługowych omawiane i analizowane są w pracy *Zarządzanie. Produkcja i usługi* [27]. W każdej organizacji istnieją działy zaplecza (wspomagające) i działy operacyjne (wykonawcze),

ale organizacja jako całość jest odpowiedzialna za jakość finalnych produktów lub usług, tak materialnych, jak i niematerialnych. Zarówno jakość produktu, jak też usługi stanowi wartość, która może być zdefiniowana tylko przez końcowego użytkownika. W uczelniach akademickich, świadczących usługi niematerialne, taką sytuację można zobrazować jak na rysunku 2.

Rysunek 2. Schematyczny obraz zintegrowanej struktury uczelni akademickiej



Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 2 wynika, że jednostka macierzysta, czyli uczelnia tworzy zintegrowaną strukturę, na którą składają się wszystkie jednostki uczelniane. Biblioteki akademickie nie są samodzielnymi organami, lecz funkcjonują wewnątrz struktury całej jednostki macierzystej. Świadczą usługi głównie dla studentów i współrealizują cele statutowe, definiowane przez ustawy, a w szczególności przez menadżerów uczelni.

W Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce jednoznacznie zapisano, że w uczelni funkcjonuje biblioteka, bez jakiegokolwiek klasyfikowania jej działań [39]. Wynika stąd prosta konstatacja – to władze i administracja uczelni muszą określać, jakie wartości dodane powinny wynikać z funkcjonowania jednostek strukturalnych obsługujących studentów i dydaktykę. Sposób funkcjonowania bibliotek w tej zintegrowanej strukturze jest w związku z tym tematem wielu publikacji, które bardziej szczegółowo niż ustawa analizują to zagadnienie [1; 10; 11]. Smutną refleksję w aspekcie

pozycjonowania i funkcjonowania bibliotek w strukturze uczelni przedstawiła Maria Garczyńska, która pisała: „Oferta bibliotek akademickich i działania bibliotekarzy nie znajdują odbiorców wśród władz macierzystych uczelni” [12]. W opinii wielu pracowników bibliotek oczekiwania większości władz uczelni względem bibliotek uczelnianych pozostały na poziomie tradycyjnym. Tymczasem można zastanowić się, jak należałoby sformułować wartość dodaną biblioteki uczelni akademickiej w świetle gospodarki opartej na wiedzy i powszechnych oczekiwań.

Konsekwencją wysokiej jakości usług świadczonych przez uczelnie akademickie powinno być wypromowanie dobrze wyszkolonych i kompetentnych absolwentów, którzy na rynku pracy będą postrzegani jako osoby zdolne rozwijać swoje umiejętności w zakresie tworzenia i wykorzystywania wiedzy. Kompetencje absolwentów pojawiających się na rynku pracy w dłuższej perspektywie czasowej powinny zmieniać się tak, jak zmienia się gospodarka, w której działają mechanizmy prowadzące do stosowania wiedzy skutkującej zwiększeniem konkurencyjności firm.

Należałoby oczekiwać, że kształtowanie i rozwój kluczowych kompetencji, wynikających z zaleceń Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej, w dobie gospodarki opartej na wiedzy zostanie uwzględniony w programach studiów. Zalecenia w sprawie kluczowych kompetencji w procesie uczenia się przez całe życie z 2006 r. nie zostały jednak w pełni zrealizowane i zostały zmienione w 2018 r. [47]. W obu zaleceniach pozostał zapis, że jedną z kompetencji kluczowych jest umiejętność uczenia się przez całe życie. Tymczasem w literaturze naukowej pojawia się sugestia, że obecny sposób kształcenia akademickiego, realizujący ciągle jeszcze paradygmat behawiorystyczny, nie jest w stanie kształtować umiejętności uczenia się przez całe życie [43].

Umiejętność korzystania z bogactwa zasobów informacyjnych znajdujących się w bibliotekach, ośrodkach informacji czy udostępnianych przez inne podmioty staje się podstawą do pełnego uczestnictwa w społeczeństwie informacyjnym. Oczekiwanie, by biblioteki odgrywały poważniejszą rolę w procesie kształtowania tej umiejętności i nabywania przez studentów kompetencji w zakresie uczenia się przez całe życie jest wyraźnie artykułowane przez bibliotekarzy [49].

Z cytowanych wcześniej prac Hanny Grabowskiej [15] czy Urszuli Franas-Mirowskiej [11] wynika potrzeba dostrzeżenia i skorzystania z możliwości, jakie oferują biblioteki, bowiem w dalszym ciągu postulatem pozostaje stwierdzenie, iż „rola biblioteki powinna być postrzegana jako integralna część uczelni ze względu na to, że wspomaga wszystkie podstawowe funkcje wynikające ze statutu uczelni: dydaktyczną, naukową i społeczną”.

Chociaż uszczegółowienie zakresu wspomagania tych funkcji powinno odbywać się we współpracy z władzami uczelni, to podjęcie przez bibliotekę inicjatywy zwiększenia liczby i rodzaju zajęć dydaktycznych realizowanych w tych jednostkach byłoby wskazane i korzystne dla całego procesu. Należy odnotować, że za granicą powstają akademickie jednostki e-learningowe jako wyodrębnione komórki uczelni, wspierające jej funkcje poprzez organizowanie, wdrażanie i koordynowanie działań związanych z e-learningiem [13]. Przykładowo w odniesieniu do uczelni o kierunkach menadżerskich, można rozważyć, czy wsparciem programu dydaktycznego realizowanego w bibliotekach nie byłyby

komputerowe programy edukacyjne typu e-learning, podobne do Supply Chain Management Game².

Bardziej dokładny opis kultury organizacyjnej zagranicznych bibliotek, zaangażowanych w budowanie środowiska sprzyjającego indywidualnemu uczeniu się, zarządzaniu skupionemu na potrzebach, oczekiwaniach i dostarczaniu satysfakcji z usług, zawarto w niektórych pracach [2; 19]. Warto szerzej przeanalizować to zagadnienie, bowiem indywidualne uczenie się jest podstawą doskonalenia organizacji, gdyż przekłada się następnie na uczenie organizacyjne.

Jakość informacji

Bibliotekarze zdają sobie sprawę, że wzrost jakości usług utrwała wśród użytkowników bibliotek coraz lepszy wizerunek społeczny tych instytucji. Przekonywujące staje się przy tym twierdzenie, że wysoka jakość usług w sektorze publicznym jest wprost proporcjonalna do jakości funkcjonowania poszczególnych instytucji publicznych [48].

Problematyka jakości usług w odniesieniu do bibliotek akademickich jest podnoszona przez bibliotekarzy lub specjalistów informacji naukowo-technicznej w wielu pracach [20; 36]. Należy dodać, że jakość usługi bibliotecznej do pewnego stopnia buduje też jakość udostępnianej informacji. Jakość informacji jest istotna, gdyż sam dostęp do niej, który staje się coraz łatwiejszy, nie gwarantuje poszerzenia wiedzy. Należy docierać do właściwych źródeł informacji, a następnie prowadzić selekcję i wartościowanie treści pod kątem przekształcania ich w wiedzę. Biblioteki, a zwłaszcza biblioteki akademickie, mogą wspierać te procesy, zarówno ucząc zdobywania relewantnej i rzetelnej informacji naukowej, jak i zapewniając dostęp do źródeł ją udostępniających.

By w sposób bardziej szczegółowy móc analizować zagadnienie jakości informacji, należy w pierwszej kolejności rozważyć relacje między pojęciami, charakterystycznymi dla społeczeństwa informacyjnego, którymi są: „dane”, „informacja”, „wiedza” i „mądrość”. Pierwotny charakter tych terminów powoduje, że są one stosowane w różnych dziedzinach życia czy nauki i nie są jednoznacznie definiowane [16]. Pomimo tej niejednoznaczności, rzeczą niekwestionowaną jest hierarchia tych pojęć i kierunek dokonywanych uogólnień.

Symbolem graficznym często stosowanym do wizualizacji hierarchizacji wspomnianych terminów jest piramida, zobrazowana na rysunku 3. Podstawę piramidy stanowią dane. Dane to ciąg znaków, które po nadaniu im kontekstu mogą stanowić elementy składowe informacji. Graficzna postać zależności wskazuje, że nie wszystkie dane składają się na informację, a informację na wiedzę.

² Edukacyjna gra symulacyjna, kształtująca myślenie systemowe, opracowana w MIT Sloan School of Management w 1960 r., znana także jako *Beer game*. Szerz. zob. https://en.wikipedia.org/wiki/Beer_distribution_game.

Rysunek 3. Hierarchia DIKW (*data, information, knowledge, wisdom*)



Źródło: GRABOWSKI Mariusz, ZAJĄC Agnieszka. Dane, informacja, wiedza – próba definicji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*. 2009, nr 798, s. 103.

Już w początkowym etapie dostępu do informacji i wiedzy istnieje potrzeba zarządzania nimi. Zadanie to jest wnikliwie analizowane w książce *Obecność problematyki zarządzania danymi badawczymi na stronach web polskich bibliotek naukowych* [28]. Marek Nahodko i Magdalena Zych – autorzy jednego z rozdziałów tej publikacji – stwierdzili, że „rosnący zasób danych badawczych powstających, zazwyczaj w formie elektronicznej, w trakcie procesów badawczych prowadzonych w instytucjach naukowych stawia przed tymi instytucjami i ich bibliotekami nowe wyzwania w zakresie zarządzania danymi i ich obsługi dla zapewnienia ciągłości i powtarzalności prac badawczych oraz transparentności i wiarygodności ich rezultatów” [28, s. 9].

Merytoryczne i logiczne połączenie danych to informacje. Piramida przedstawiona na rysunku 3 sugeruje, że dane i informacje stanowią podstawę zdobywania wiedzy przez osoby, które chcą ją pozyskać i nią dysponować. Podobnie jak istnieje potrzeba zarządzania danymi, logicznym jest, że istnieje także potrzeba zarządzania informacjami dla zapewnienia ich jakości. Już dekadę temu potrzebę taką sygnalizowali autorzy pracy zbiorowej *Zarządzanie Informacją w Nauce*, poruszając różne aspekty zarządzania informacjami [36]. Tam też Wiesław Babik nakreślił rolę jakości w zakresie zarządzania informacją i wskazał na zadania, które mają do spełnienia w tym obszarze bibliotekarze i pracownicy informacji. Jak pisał: „rola bibliotekarzy i pracowników informacji sprowadza się m.in. do administrowania technologią informacyjną/komputerową, zarządzania zasobami informacji, organizacji wiedzy i zarządzania zbiorami informacji oraz zapewnienia odpowiedniej jakości usług informacyjnych” [36, s. 33–49]. Warto także zwrócić uwagę na kolejny z artykułów w tej pracy, autorstwa Katarzyny Materskiej [26], w którym pojęciem informacji i wiedzy oraz zarządzaniu poświęcono szczególną uwagę, ponadto wskazano przyczyny osiągnięcia mierzalnych skutków zarządzania tymi obszarami.

Co najmniej od połowy lat dziewięćdziesiątych XX w. w wielu bibliotekach akademickich istnieją komputerowe systemy wspomagające zarządzanie bibliotekami. Aktualnie oferowane są coraz droższe ale też bardziej zaawansowane tzw. zintegrowane systemy biblioteczne (ang. *integrated library system*), oparte na chmurze [5; 42]. Pozwalają one pracownikom bibliotek uzyskiwać bieżące informacje oraz dane statystyczne na temat zasobów fizycznych lub cyfrowych, wspomagając wszystkie aspekty zarządzania zbiorami, w tym bardzo ważny aspekt współpracy z użytkownikami biblioteki. Dysponując takimi informacjami, bibliotekarze mogą skupiać się na działaniach merytorycznych, sprzyjających podnoszeniu jakości usług i eliminujących różne przejawy marnotrawstwa.

Wracając jeszcze do hierarchizacji pojęć, należy zwrócić uwagę, że w literaturze często błędnie utożsamia się informację z wiedzą. Tymczasem zdobycie wiedzy wymaga, aby informacje zostały wcześniej przetworzone, połączone i zinterpretowane. Tych czynności nie zrealizują sami bibliotekarze. Wymagany jest pewien wkład intelektualny użytkownika biblioteki, jednakże bibliotekarze mogą dostarczać takie informacje, by wkład ten nie przekraczał możliwości intelektualnych użytkownika, a przynajmniej nie absorbował nadmiernie jego czasu i wysiłku intelektualnego. Wysoka jakość informacji ułatwia zatem użytkownikowi przekształcanie jej w wiedzę. Dlatego w tym obszarze wskazana jest jego ścisła współpraca z bibliotekarzami.

Podsumowując, wartość dodana w usługach bibliotecznych to gromadzenie i udostępnianie takich informacji, które ułatwiają użytkownikowi zdobywanie wiedzy. Tak sformułowana wartość dodana i jej analiza jest aktualna nie tylko podczas świadczenia usług bibliotecznych, ale także w całym procesie kształcenia.

Jakość usług sformułowana w ten sposób ma ciągle jeszcze charakter opisowy a nie parametryczny. Sięgając do cytowanej już pracy Mariusza Grabowskiego i Agnieszki Zając [16], można przyjąć, że uznanymi w świecie kryteriami oceny jakości informacji są poniższe cechy:

- celowość – musi istnieć racjonalna przesłanka, gromadzenia i wykorzystywania informacji;
- rzetelność – zawartość i prawdziwość źródła informacji nie budzi zastrzeżeń;
- aktualność – informacja musi być aktualna;
- kompletność – informacja nie może być wyrywkowa;
- wszechstronność – powinna przedstawiać problem z wielu różnych punktów widzenia;
- odpowiednia dokładność – odpowiednia, by informacje przekształcić w wiedzę;
- uzasadnione nakłady finansowe – adekwatne do wartości zawartości i dostosowane do możliwości finansowych organizacji [16].

Problem, czy wymienione cechy mogą definiować jakość informacji udostępnianych w bibliotekach akademickich, wymaga dyskusji i pozostaje otwarty.

Podstawowe, a zarazem statutowe zadania bibliotek to gromadzenie, opracowywanie, udostępnianie oraz usługi informacyjne, w tym informacja o zbiorach. W ostatnich latach, głównie za sprawą parametryzacji i ewaluacji uczelni, biblioteki znacznie rozszerzyły zakres

wykonywanych usług informacyjnych, wykraczając poza tradycyjne bibliotekarstwo [9]. W każdym z tych obszarów działań należy przeanalizować, jak kształtuje się strumień wartości i wnioskować o kierunkach zmian w zasobach, w gromadzeniu informacji i w przebiegu wszystkich innych procesów biblioteczno-informacyjnych. W koncepcji *lean* zawsze stosowana jest zasada oceny efektów, jakie przynoszą wprowadzane zmiany. W tym zakresie koncepcja audytu informacji, rozumianego jako ocena sposobu jej wykorzystania, „przez kogo, w jakim celu i z jakim skutkiem” [26], powinna znajdować się w centrum zainteresowania pracowników bibliotek uczelnianych.

W systemie *lean*, niezależnie jaki typ biblioteki mamy na uwadze (tradycyjna, hybrydowa czy cyfrowa), gromadzenie wiąże się z nakładami finansowymi – poza zakupem samych materiałów bibliotecznych i uzyskaniem dostępu do informacji konieczne jest odpowiednie opracowanie zbiorów, zgodne z zasadami polityki *lean*. Taka polityka powinna obejmować nie tylko reguły efektywnego gromadzenia, ale także zarządzania przechowywaniem materiałów bibliotecznych, w szczególności zbiorów rzadziej używanych.

Niska jakość pracy na etapie gromadzenia i zarządzania zbiorami oraz wynikające stąd straty nie będą mogły być zminimalizowane na żadnym z pozostałych etapów świadczenia usług bibliotecznych, dlatego ten etap ma istotne znaczenie we wdrażaniu polityki *lean* a w konsekwencji istotnie wpływa nie tylko na jakość, ale także na efektywność ekonomiczną świadczonych usług.

Obszary i czynności wymagające szczególnej uwagi w świetle koncepcji *lean*

Na obecnym etapie rozwoju bibliotek elementarne źródła strat, głównie dzięki rozwojowi cyfryzacji, zostały znacząco zmniejszone. Szczególnie radykalnie zmalały straty czasu wynikające z wyszukiwania i docierania do informacji. *Lean services* w udostępnianiu sprowadza się do dalszego skracania czasu wyszukiwania i oczekiwania na wybrane pozycje. Pomimo istniejących różnic pojawia się tendencja stosowania wspólnego opracowania tradycyjnych i cyfrowych zbiorów informacji w jednym katalogu bibliotecznym [34]. Taki kierunek działania sprzyja dalszemu skróceniu czasu wyszukiwania odpowiedniego źródła informacji.

Udostępnianie zbiorów informacji przez biblioteki należałoby poszerzać jeszcze o udostępnianie informacji znajdujących się poza placówką. W związku z tym zaleca się dostęp do elektronicznych zasobów biblioteki oraz wybranych linków poprzez usługi VPN z komputerów domowych.

W bibliotekach stworzono środowisko przyjazne użytkownikom i zautomatyzowano szereg czynności związanych z wypożyczaniem czy zwrotem materiałów bibliotecznych. Zlokalizowanie innych elementów marnotrawstwa – często mniej oczywistych – wymaga dużo czasu i wysiłku, dlatego bardzo ważne jest, by ściśle kontrolować proces tworzący wartość [32]. Może tego dokonać wyłącznie dobrze zarządzana biblioteka, w której stosowana jest systematyczna kontrola i analiza skuteczności zarządzania jej różnymi obszarami funkcjonalnymi. System taki, funkcjonujący na uniwersytecie w Kuopio, opisała Hanna Grabowska [15].

Można postawić ogólną tezę, że wymieniona ósma strata – niewykorzystany potencjał pracowników – jest powszechna w bibliotekach i wynika właśnie z pomijania potencjału intelektualnego pracowników bibliotek w procesie edukacyjnym szkoły wyższej. Straty te są konsekwencją skromnego zapotrzebowania na włączanie pracowników bibliotek w proces dydaktyczny i realizację statutowych zadań uczelni. Wpływ na tego typu straty mają także menadżerowie bibliotek, którzy stosownie do wymagań mogą kształtować potencjał intelektualny swoich pracowników. Z szerszym opisem problemu można zapoznać się w cytowanym już artykule Katarzyny Bikowskiej [6] oraz w opracowaniu Lilianny Nalewajskiej [30]. Zadanie utrzymywania ścisłych relacji z poszczególnymi działami uczelni wymaga jednakże nie tylko odpowiednio zdefiniowanej polityki uczelni, ale też unowocześnienia programów kształcenia pracowników bibliotek. Takie nowatorskie podejścia do zarządzania uczelniami już powstają, a przykładem może być opublikowana strategia rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, opracowana przy aktywnym współudziale przedstawicieli biblioteki [38].

Niewątpliwym skutkiem cyfryzacji bibliotek jest mniejsza liczba wizyt użytkowników w murach tych placówek, a w rezultacie ograniczenie ich kontaktów z bibliotekarzami. Rodzi to pewien problem, ponieważ jak już wcześniej wspomniano, oceny jakości dostarczanych informacji nie mogą przeprowadzić sami bibliotekarze, można tego dokonać w dialogu z użytkownikiem. W tej sytuacji każda forma współpracy z odbiorcą informacji staje się priorytetem [45].

Niezależnie od tych działań ważne jest dysponowanie programami zarządzania z możliwością uzyskania danych statystycznych, obejmujących podstawowe parametry korzystania ze zbiorów, często z funkcjonalnością zrealizowania prawidłowej melioracji księgozbioru. Takie działania – chociaż ograniczone możliwościami finansowymi – wydają się być elementarne na obecnym etapie rozwoju bibliotek i przyczyniają się nie tylko do utrzymania wartościowego księgozbioru, ale także sprzyjają eliminowaniu marnotrawstwa oraz poprawie efektywności funkcjonowania tych placówek.

Ponadto można zauważyć – słuszną zresztą – tendencję likwidowania sieci biblioteczno-informacyjnych uczelni na rzecz bibliotek centralnych. Z jednej strony pozwala to zaoszczędzić środki dzięki centralizacji niektórych działań, z drugiej jednak powoduje ograniczenie kontaktów z czytelnikami, które zawsze mają większy zakres i intensywność, jeśli oprócz biblioteki głównej na poszczególnych wydziałach występują także biblioteki filialne.

Innym, wartym uwagi obszarem, jest gromadzenie zbiorów. Tu mogą się bowiem rodzić pierwotne przyczyny marnotrawstwa. Sensowność polityki gromadzenia można oceniać na drodze analizy zainteresowania użytkowników poszczególnymi tytułami. Wyniki analiz – wcześniej wspomnianych – powinny służyć do ewentualnego korygowania zasad polityki gromadzenia zbiorów, eliminowania pozycji treściowo nieaktualnych czy nietrafionych tematycznie na drodze re-selekcji księgozbioru. Na szczęście problemy występujące na tym etapie pracy bibliotek są zauważane, identyfikowane i dyskutowane [22; 23; 36]. Pozostaje pytanie: czy biblioteki uczelniane dysponują już wypracowaną, optymalną procedurą gromadzenia zbiorów?

W bibliotekach, w których stosowane są tradycyjne formy udostępniania zbiorów, możliwe i już stosowane są rozwiązania typu *lean*, oszczędzające czas użytkowników przez uruchamianie stanowisk umożliwiających samoobsługowe wypożyczenie książek (tzw. stanowiska *self-check*). Instalowane są także automatyczne stanowiska do zwrotu książek, skracające czas realizacji usługi.

Oprócz wymagań stawianych zasobom informacyjnym, istotne są elementy infrastrukturalne bibliotek (dostępny, sprawny sprzęt komputerowy, kopiarki, drukarki, skanery, właściwe oświetlenie, wentylowane pomieszczenia itp.), ułatwiające zdobywanie i poszerzanie wiedzy. Coraz częściej, zwłaszcza w niedawno zbudowanych bibliotekach, instalowane są kabiny do pracy indywidualnej i zespołowej, zapewniające komfort pracy, tworzone są również tzw. przestrzenie twórców. Duże zainteresowanie użytkowników bibliotek korzystaniem z takich stref świadczy o potrzebie implementacji tego typu rozwiązań.

Wymienione obszary, w których czynności i realizowane procedury wymagają zmian, to tylko wskazania wynikające z obserwacji i uwag bibliotekarzy sygnalizowanych w wybranych publikacjach. Należy wyrazić nadzieję, że bibliotekarze, kierując się określeniem wartości dodanej, zidentyfikują inne obszary i zaproponują wdrożenie nowych zmian skutkujących wzrostem jakości i efektywności usług bibliotecznych.

Podsumowując, biblioteki akademickie znajdują się w fazie transformacji, zatem funkcjonują zarówno jako tradycyjne oraz jako cyfrowe księżnice. W literaturze prezentowane są różne pomysły oraz koncepcje doskonalenia i transformacji świadczonych przez nie usług. Kompleksowe i szczególnie warte uwagi pomysły wywodzą się z koncepcji „organizacji uczącej się” oraz koncepcji *lean* implementowanych także w obszarze usług. Dzięki oferowaniu licznych narzędzi wizualnych i analitycznych, wprowadzanie koncepcji *lean* do bibliotek jest w praktyce łatwiejsze. Koncepcja ta pozwala identyfikować marnotrawstwo, co sprzyja wzrostowi efektywności, zaś dzięki koncentrowaniu się na wartości dodanej zapewnia świadczenie usług zaspokajających potrzeby użytkowników, a takie usługi odznaczają się wysoką jakością. W praktyce zaobserwowano, że wskutek wdrożenia koncepcji *lean* stopniowo doskonalono realizowane procesy, a uzyskiwane efekty wzbudziły do niej zaufanie i nadzieję, że podążanie tą drogą prowadzi do sukcesu.

Zastosowanie koncepcji *lean* w obszarze usług biblioteczno-informacyjnych stwarza jednak problemy wynikające ze sposobu definiowania wartości dodanej, która może być różnie interpretowana w różnych typach bibliotek. Podstawową wartością, którą mają budować usługi świadczone przez ośrodki akademickie, jest wiedza absolwentów. Z kolei wartością dodaną usług biblioteczno-informacyjnych bibliotek akademickich jest dostarczanie użytkownikom informacji o odpowiednich parametrach jakościowych, ułatwiających przekształcanie jej w wiedzę. Analiza tak pojmowanego strumienia wartości, uwzględnianych we wszystkich procedurach realizowanych podczas świadczenia usług, stanowi podstawę implementowania koncepcji *lean*.

Procedury, w których występują czynności zidentyfikowane jako te, które nie dodają wartości, należy modyfikować. Zmiany powinny być kontynuowane, ale nie mogą powodować zniechęcenia pracowników. Co więcej, w takich przypadkach lęk przed zmianami może zostać wzmocniony i przybierać znamiona neofobii. Aby przedsięwzięcia innowacyjne mogły

się rozpocząć i być kontynuowane, menedżerowie bibliotek powinni zachęcić wszystkich bibliotekarzy do czynnego udziału w nich, ograniczając lęk i opór przed zmianami [45].

Procesy innowacyjne powinny zachodzić równoległe ze zmianami w modelu zarządzania biblioteką. W związku z tym ważne są inicjatywy i permanentne doskonalenie pracowników, czyli nabywanie przez nich nowych umiejętności m.in. uzyskiwania informacji na temat popełnianych przez siebie błędów i sposobów ich korygowania. Pozwala to na krytyczną analizę strumienia wartości oraz proponowanie stosownych innowacji i ciągłe doskonalenie usług bibliotecznych. W ten sposób, wychodząc z koncepcji *lean*, pracownicy bibliotek stworzą bibliotekę uczącą się.

W odróżnieniu od struktury tradycyjnej, nowoczesnie zarządzaną bibliotekę musi charakteryzować wysoki stopień integracji z całą uczelnią, w szczególności z jej strategią rozwojową, a także jej misją i wizją. Niestety w opinii pracowników polskich bibliotek akademickich biblioteki są w większości sytuowane na marginesie procesu dydaktycznego, a przez to ich rola w rozwijaniu kluczowych kompetencji w procesie uczenia się przez całe życie jest znacznie ograniczona [39]. Zjawisko to uwydatnia się szczególnie wyraźnie na tle sytuacji panującej na uczelniach zagranicznych, co na przykładzie biblioteki uniwersyteckiej w Glasgow opisała Lilianna Nalewajska [30]. Nowoczesna biblioteka powinna być niezbędnym elementem nowoczesnej uczelni. Tylko w takich warunkach, implementacja koncepcji *lean services* może ułatwiać zdobywanie wiedzy przez użytkowników.

Bibliografia

1. ADASZYŃSKA Ewa. Biblioteka akademicka jako skutecznie i sprawnie działająca organizacja. Ujęcie teoretyczne. *Zarządzanie Biblioteką*. 2016, nr 1, s. 50–69. ISSN 2081-1004.
2. AUSTER Ethel, CHAN C. Donna. The library as a learning organization and the climate for updating in a period of rapidly changing technologies. *Proceedings of the ASIST Annual Meeting*. 2003, nr 1, s. 158–164. ISSN 0044-7870.
3. BABIK Wiesław. Biblioteka akademicka na rozdrożu: o współczesnych przemianach w środowisku informacyjnym bibliotek. In ODLANICKA-POCZOBUTT Monika, ZIOŁO Krzysztof (red.). *Biblioteka akademicka: infrastruktura – uczelnia – otoczenie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2014, s. 31–50. ISSN 0324-8194.
4. BABIK Wiesław. Zarządzanie informacją we współczesnych systemach informacyjno-wyszukiwawczych – nowe wyzwanie współczesności. *Zagadnienia Informatyki Naukowej*. 2000, nr 1, s. 51–63. ISSN 0324-8194.
5. *Best library management software* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.g2.com/categories/library-management?_cf_chl_tk=ocRVp.ZRcsdb8042r99970wwQbLI1QfxvU9Lji8AtA-1654438724-0-gaNycGzNB70. Stan z dnia 10.01.2023.
6. BIKOWSKA Katarzyna. *Bibliotekarz dziedziny – oczekiwania vs. rzeczywistość* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://dx.doi.org/10.18778/8088-191-4.22>. Stan z dnia 03.09.2022.
7. BUBEL Dagmara. Lean Management jako forma organizacji pracy bibliotek naukowych ukierunkowana na promocję czytelnictwa. In WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej. Rozwój, bariery, technologie*. Warszawa: Wydawnictwo SBR, 2015, s. 293–304. ISBN 978-83-64203-38-1.
8. CZERSKA Joanna. *Doskonalenie strumienia wartości*. Warszawa: Wydawnictwo Difin, 2009. ISBN 978-83-7251-942-9.
9. DRABEK Aneta. Rola biblioteki w procesie parametryzacji uczelni. In *I Kongres Bibliotek Szkół Wyższych, Łódź, 12–14 czerwca 2019* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://ebiboj.s.pl/index.php/Mat_konf/article/view/624/663. Stan z dnia 10.01.2023.

10. DRAMIŃSKA Agnieszka, KASPRZYK-MACHATA Joanna, ŚWIRAD Małgorzata. Zarządzanie nowoczesną uczelnią a działania biblioteki akademickiej w tym obszarze. In PODRAZIK Agnieszka, STANEK-KAPICA Justyna, URBANIEC Marta (red.). *Biblioteki uczelniane wobec środowiska akademickiego. Nowe obszary działania*. Kraków: Wydawnictwo AGH, 2019, s. 151–167. ISBN 978-83-66364-55-4.
11. FRANAS-MIROWSKA Urszula. Organizacja i zarządzanie biblioteką akademicką w kontekście zmian w szkolnictwie wyższym – refleksje ogólne. *Warsztaty Bibliotekarskie* [Dokument elektroniczny]. 2007, nr 2/3. Tryb dostępu: www.pedagogiczna.edu.pl/warsztat/2007/2-3/070202.htm. Stan z dnia 12.01.2023.
12. GARCZYŃSKA Maria. Wszystko, co chcielibyście wiedzieć o bibliotece, ale boicie się zapytać. In PODRAZIK Agnieszka, STANEK-KAPICA Justyna, URBANIEC Marta (red.). *Biblioteki uczelniane wobec środowiska akademickiego. Nowe obszary działania*. Kraków: Wydawnictwo AGH, 2019, s. 85–105. ISBN 978-83-66364-55-4.
13. GŁADYSZ Bartłomiej, MALEŃCZYK Izabela. Szczupłe zarządzanie w akademickich jednostkach e-Learningowych – ramy koncepcyjne. *Przegląd Organizacji*. 2019, nr 8, s. 25–33. ISSN 0137-7221.
14. GŁOWACKA Ewa. *Kultura oceny w bibliotekach*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2015. ISBN 978-83-231-3501-2.
15. GRABOWSKA Hanna. Biblioteka ucząca się – zmiany w organizacji i systemie zarządzania w Bibliotece Uniwersytetu Finlandii Wschodniej. *Biblioteka*. 2012, nr 16, s. 283–298. ISSN 1506-3615.
16. GRABOWSKI Mariusz, ZAJĄC Agnieszka. Dane, informacja, wiedza – próba definicji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*. 2009, nr 798, s. 99–116. ISSN 1898-6447.
17. JANIĄK Małgorzata, KRAKOWSKA Monika, PRÓCHNICKA Maria (red.). *Biblioteki cyfrowe*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2012. ISBN 978-83-61464-70-9.
18. JANIĄK Małgorzata. Biblioteka cyfrowa, biblioteka elektroniczna, biblioteka wirtualna. In JANIĄK Małgorzata, KRAKOWSKA Monika, PRÓCHNICKA Maria (red.). *Biblioteki cyfrowe*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2012, s. 15–65. ISBN 978-83-61464-70-9.
19. JASKOWSKA Bożena, KRÓL B. Magdalena. Problematyka zarządzania bibliotekami w świetle analizy wartości wybranych czasopism naukowych z lat 2015–2020. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia*. 2021, t. 19, s. 709–727. ISSN 2081-1861.
20. JEŻ Radosław, KONIECZKO Anna, KWIATKOWSKA Małgorzata. *Jakość usług informacyjnych biblioteki akademickiej jako ważny element gospodarki opartej na wiedzy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2015. ISBN 978-83-8088-192-1.
21. KAZIMIERSKA Izabela, LACHOWICZ Indira, PIOTROWSKA Laura. *Idea organizacji uczącej się. ORE (projekt współfinansowany przez URE)* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/2_1/idea_organizacji_uczacej_sie.pdf. Stan z dnia 12.03.2022.
22. KNOP Urszula. Elektroniczne bazy danych a polityka gromadzenia czasopism w Bibliotece Głównej Politechniki Częstochowskiej. In JANUSZKO-SZAKIEL Aneta (red.). *Nowe technologie a współczesna biblioteka naukowa*. Kraków: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, 2012, s. 13–27. ISBN 978-83-7571-228-5.
23. KOŚCIEWICZ Dawid. Polityka gromadzenia zbiorów elektronicznych – przegląd procedur i możliwości ich modernizacji. Studium przypadku Biblioteki Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. *Zarządzanie Biblioteką*. 2021, nr 1, s. 9–21. ISSN 2081-1004.
24. KRAFCIK F. John. Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*. 1988, nr 1, s. 41–52. ISSN 1532-9194.
25. *Marnotrawstwo w zarządzaniu [Muda]* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://staworzynski.com/artykuly/marnotrawstwo/>. Stan z dnia 15.02.2022.
26. MATERSKA Katarzyna. Audyt informacji w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego. In PIETRUCH-REIZES Diana (red.). *Zarządzanie Informacją w Nauce*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2008, s. 230–243. ISBN 978-83-226-1755-7.
27. MUHLEMANN P. Alan, OAKLAND S. John, LOCKYER G. Keith. *Zarządzanie. Produkcja i usługi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001. ISBN 83-01-11648-X.
28. NAHOTKO Marek (red.). *Obecność problematyki zarządzania danymi badawczymi na stronach web polskich bibliotek naukowych*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński, Biblioteka Jagiellońska, 2022. ISBN 987-83-67127-13-4.

29. NAHOTKO Marek. *Komunikacja naukowa w środowisku cyfrowym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2010. ISBN 978-83-61464-29-7.
30. NALEWAJSKA Lilianna. Wizerunek biblioteki i bibliotekarzy akademickich w kontekście współpracy z kadrą naukową uczelni wyższych. In WOJCIECHOWSKA Maja, LASKOWSKA Jolanta (red.). *Bibliotekarz – przewodnik po księgozbiorze, wiedzy i informacji*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum, 2013, s. 70–79. ISBN 978-83-61079-27-9.
31. *Noblowska mowa Olgi Tokarczuk – cały tekst + wideo* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.elle.pl/artykul/noblowska-mowa-olgi-tokarczuk-calyy-tekst>. Stan z dnia 18.02.2023.
32. NOWAK Mariusz. Lean management – nowoczesna strategia zarządzania: propozycja dla bibliotek. *Biblioteka*. 2005, nr 9, s. 75–94. ISSN 1506-3615.
33. OHNO Taichi. *System produkcyjny Toyoty: więcej niż produkcja na dużą skalę*. Wrocław: ProdPress.com, 2008. ISBN 978-83-926020-8-8.
34. PATKANIOWSKA Danuta. Opracowanie rzeczowe książki tradycyjnej i książki elektronicznej. Wybrane problemy. In JANUSZKO-SZAKIEL Aneta (red.). *Nowe technologie a współczesna biblioteka naukowa*. Kraków: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, 2012, s. 29–47. ISBN 978-83-7571-228-5.
35. PIASECKA Agnieszka, LUDWICZAK Anna, TUTKO Marta. *Projakościowe koncepcje zarządzania w szkołach wyższych. TQM, Lean Management, Kaizen*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych UJ, 2021. ISBN 978-83-65688-80-4.
36. PIETRUCH-REIZES Diana (red.). *Zarządzanie informacją w nauce*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2008. ISBN 978-83-226-1755-7.
37. SENGE M. Peter. *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Oficyna ABC, 1998. ISBN 83-87286-52-4.
38. *Strategia 2030*. In Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.ue.wroc.pl/p/0-2021_aktualnosci/strategia_2030.pdf. Stan z dnia 10.03.2022.
39. SZCZYPA Grzegorz, BŁASZCZAK Piotr. Wsparcie bibliotek akademickich w działaniach uczelni na rzecz ewaluacji – rekonesans. *Folia Bibliologica*. 2020, vol. 62, s. 71–86. ISSN 2449-8246.
40. TOMASZEWSKI Roman, POLARCZYK Mariusz. Biblioteka ucząca się. In *Biblioteki XXI wieku. Czy przetrwamy? II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź, 19-21 czerwca 2006*. Łódź: Politechnika Łódzka, 2006, s. 129–142. ISBN 83-920302-4-9.
41. URBAN Wiesław. Usługowa specyfika strumienia wartości lean management. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 2016, nr 421, s. 591–602. ISSN 1899-3192.
42. WANG Mei-Yu. Introducing CRM into an academic library. *Library Management*. 2007, nr 6/7, s. 281–291. ISSN 0143-5124.
43. WAWRZYNIAK-BESZTERDA Renata. Edukacja akademicka: między transmisją wiedzy a jej konstruowaniem. *Studia z Teorii Wychowania*. 2017, nr 2, s. 59–72. ISSN 2083-0998.
44. WOJCIECHOWSKA Maja, LASKOWSKA Jolanta (red.). *Bibliotekarz – przewodnik po księgozbiorze, wiedzy i informacji*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum, 2013. ISBN 978-83-61079-27-9.
45. WOJCIECHOWSKA Maja. Budowanie wizerunku biblioteki. *Zarządzanie Biblioteką*. 2019, nr 1, s. 163–167. ISSN 2081-1004.
46. WOJCIECHOWSKA Maja. Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach. *Elektroniczn Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2006, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php>. Stan z dnia 05.02.2023.
47. ZALECENIE RADY z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie. *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=en](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=en). Stan z dnia 14.02.2023.
48. ZYBERT Elżbieta Barbara. Po co bibliotekom jakość? *Przegląd Biblioteczny*. 2015, z. 2, s. 181–193. ISSN 0033-202X.

49. ŻMIGRODZKA Kinga. Biblioteka akademicka wsparciem gospodarki opartej na wiedzy. In ODLANICKA-POCZOBUT Monika, ZIOŁO Krzysztof (red.). *Biblioteka akademicka. Infrastruktura – uczelnia – otoczenie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2014, s. 393–409.