

# Rozdział 1.3

## Biblioteki naukowe wobec wyzwań nowej rzeczywistości

*Danuta Stawińska, ORCID: 0000-0001-9642-7372*

*Biblioteka Kampusowa Mickiewicza EFZ, Uniwersytet Szczeciński*

**Streszczenie:** Współczesne społeczeństwo traktuje dostęp do informacji jako czynnik niezbędny do zdobywania wiedzy, poszerzania horyzontów a coraz częściej do wykonywania pracy. Biblioteki naukowe, których misją jest gromadzenie informacji i udostępnianie posiadanych zbiorów, podejmują szereg innowacyjnych działań, mających na celu sprostanie oczekiwaniom użytkowników oraz dostosowanie się do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia. Nieustanny postęp technologiczny, a obecnie także skutki pandemii wpływają na zwiększenie znaczenia treści cyfrowych, kanałów komunikacji oraz wzmacnianie więzi w społeczności akademickiej i lokalnej. Weryfikacji poddana została organizacja pracy biblioteki, a mianowicie to, jak wprowadzane zmiany oddziałują na postawy i zaangażowanie pracowników, zarówno w wymiarze pozytywnym, jak i negatywnym. Koniecznością stała się zmiana dotychczasowego sposobu myślenia, wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych i przede wszystkim zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom i użytkownikom.

**Słowa kluczowe:** biblioteka, dostęp do informacji, kompetencje cyfrowe, wykluczenie cyfrowe

### Wprowadzenie

Współczesne społeczeństwo traktuje dostęp do informacji jako czynnik niezbędny do zdobywania wiedzy, poszerzania horyzontów, a coraz częściej do wykonywania pracy. Biblioteki naukowe, których misją jest gromadzenie informacji i udostępnianie posiadanych zbiorów, podejmują szereg innowacyjnych działań, mających na celu sprostanie oczekiwaniom użytkowników oraz dostosowanie się do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia. Zapewnienie odpowiedniej cyfrowej literatury naukowej wpływa na jakość realizacji działalności dydaktycznej i zwiększa efektywność funkcjonowania biblioteki. Użytkownicy zaangażowani w poszukiwanie i wykorzystywanie informacji nie zawsze potrafią robić to efektywnie, dlatego tak ważna jest rola bibliotek akademickich. Nieustanny postęp technologiczny, a obecnie i skutki pandemii, wpływają na zwiększenie zapotrzebowania na treści cyfrowe. Na znaczeniu zyskują różnorodne kanały komunikacji oraz wzmacnianie

więzi w społeczności akademickiej i lokalnej. Ekspansja mediów społecznościowych pociąga za sobą kolejne przemiany w relacjach z otoczeniem. Wymusza konieczność poszerzania kompetencji cyfrowych pracowników, co bezpośrednio wpływa na tempo wprowadzanych zmian.

Koniecznością stała się zmiana dotychczasowego sposobu myślenia i weryfikacja sposobu organizacji pracy biblioteki, wprowadzanie nowych rozwiązań, atrakcyjnych dla odbiorców usług, ale przede wszystkim zapewniających bezpieczeństwo obu grupom, zarówno pracownikom, jak i użytkownikom.

## Rola informacji we współczesnym świecie

W teorii ekonomii oraz w historii rozwoju gospodarczego istnieje pojęcie rewolucji informacyjnej, która opiera się na kapitale wiedzy i jego kluczowej roli w rozwoju gospodarczym. Wiedza stała się czymś na kształt dodatkowego czynnika produkcji, koncentrującego się na informacji. Friedrich von Hayek zwracał uwagę na problem zbierania i przetwarzania olbrzymiej ilości informacji, często niewnoszących żadnej wartościowej wiedzy, a także na towarzyszący ludziom szum informacyjny<sup>1</sup>. W erze cyfrowej jednym z popularnych źródeł pozyskiwania informacji stał się Internet. Niestety spośród różnych mediów jest on przestrzenią stosunkową najmniej kontrolowaną, co znaczy, że najbardziej narażoną na zamieszczanie w nim informacji niesprawdzonych, fałszywych, anonimowych, za które nikt nie bierze odpowiedzialności. Nadmiar informacji, powodujący między innymi przeciążenie informacyjne, jest jedną z przyczyn kryzysu ekologicznego środowiska informacyjnego. Biblioteki naukowe to miejsca, w których powinna mieć miejsce selekcja i wskazanie informacji mających wartość, pochodzących ze sprawdzonych źródeł, odnoszących się do najnowszych badań. Z raportu amerykańskiego Pew Research Center wynika, że blisko połowa osób, które korzystały z amerykańskich bibliotek w ciągu ostatniego roku, uważa, że placówki te mogą być pomocne w uzyskaniu wiarygodnych informacji. Biblioteki publiczne coraz częściej oferują szereg usług – w tym te, które pomagają doskonalić umiejętności cyfrowe i uczą, jak wybierać informacje godne zaufania<sup>2</sup>.

Wspomniana wyżej rewolucja informacyjna osiągnęła kolejny etap, w którym zwraca się uwagę na szybkość i jakość przekazywanej informacji, a podstawą tych przemian pozostają technologie informacyjno-komunikacyjne, tzw. ICT (z ang. *information and communication technologies*). Dziś technologie ICT obecne są w każdym sektorze gospodarki i towarzyszą zarówno sferze zawodowej, jak i prywatnej społeczeństw krajów rozwiniętych.

---

<sup>1</sup> F. von Hayek, *Indywidualizm i porządek ekonomiczny*, Znak, Kraków 1998, s. 124.

<sup>2</sup> J. B. Horrigan, *Libraries 2016*, [online] <https://www.pewresearch.org/internet/2016/09/09/libraries-2016/> [dostęp: 17.04.2021].

## Zastosowanie nowoczesnych standardów technologicznych w bibliotekach

Obecnie istotne jest nie samo gromadzenie informacji, ale szybkie przetwarzanie niekiedy dużych ilości danych i umiejętne ich wykorzystanie<sup>3</sup>. Społeczeństwo informacyjne, w którym towarem staje się informacja traktowana, jako szczególne dobro niematerialne, równoważne lub cenniejsze nawet od dóbr materialnych, bazuje na rozwoju sektora usług związanych z przetwarzaniem, przechowywaniem i przesyłaniem informacji. Takie inteligentne organizacje, do których możemy zaliczać również biblioteki naukowe, powinny opierać swoją filozofię działania na zarządzaniu wiedzą. Dynamiczna ewolucja ICT sprawiła, że informacja i zgromadzona wiedza stały się kluczowym czynnikiem kreatywności nowoczesnej organizacji. Dowiedziono, że ta dynamika zmian doprowadziła do wykształcenia się nowego standardu technologicznego, jakim są systemy SMAC, opierającego się na czterech filarach:

- sieciach społecznościowych przełamujących bariery przepływu informacji między ludźmi i stającymi się platformami, dzięki którym szybka wymiana wiedzy jest coraz bardziej efektywna (Social);
- urządzeniach mobilnych takich jak smartfony i tablety, które na stałe zagościły w naszym życiu, zwiększyły możliwość dotarcia do klientów, użytkowników czy czytelników (Mobile);
- zrozumieniu zachowań i preferencji klientów (czytelników) – stosując narzędzia analityczne, tj. zaawansowane algorytmy dzięki, którym możemy zrozumieć upodobania użytkowników i ulepszyć świadczone usługi (Analytics);
- technologii chmury obliczeniowej oferującej narzędzia umożliwiające sprawne gromadzenie informacji, przełamanie barier geograficznych oraz posiadanie dostępu do danych w dowolnym czasie i miejscu (Cloud)<sup>4</sup>.

Poważnym ograniczeniem w procesie wdrażania najnowszych rozwiązań technologicznych są środki, jakie instytucje publiczne, w tym biblioteki naukowe, mogą przeznaczyć na ten cel. Najprostszym i najdroższym rozwiązaniem jest zakup programów, na które mogą sobie pozwolić przedstawiciele dużych ośrodków akademickich. Funkcjonują również biblioteki, w których zatrudnieni programiści samodzielnie tworzą programy lub aplikacje na urządzenia mobilne umożliwiające m.in. zamawianie książek czy monitorowanie własnego konta bibliotecznego. Większość bibliotekarzy zdaje sobie także sprawę z roli mediów społecznościowych w budowaniu współpracy zarówno ze środowiskiem naukowym, jak i studenckim. Drożność kanałów komunikacji bezpośrednio przekłada się na takie wskaźniki jak odwiedziny, wypożyczenia czy udostępnienia. Analiza danych gromadzonych przez systemy biblioteczne

<sup>3</sup> M. Olender-Skorek, *Czwarta rewolucja przemysłowa a wybrane aspekty teorii ekonomii*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2017, nr 51 (3), s. 42.

<sup>4</sup> P. Adamczewski, *Organizacje inteligentne w rozwoju cywilizacji informacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2018, t. 1, nr 2 (131), s. 12-13.

czy portale społecznościowe pozwala zrozumieć potrzeby użytkowników oraz dostosować zakres świadczonych usług do oczekiwań czytelników oraz dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Korzystanie z chmury daje większe możliwości gromadzenia oraz przesyłania danych. Jest to narzędzie, które zapewnia dostęp do zgromadzonych zasobów w dowolnym czasie oraz miejscu, zmniejszając zależność od tradycyjnych nośników danych. Zwłaszcza w czasie pandemii można było w pełni skorzystać z tej usługi. Bibliotekarze w chmurze umieszczali zamówione skany i współdzielili dokumenty służbowe, ograniczając tym samym bezpośrednie kontakty.

Jednak kluczem do odniesienia sukcesu przy zastosowaniu technologii SMAC jest połączenie czterech wspomnianych technologii, które komunikując się między sobą, pozwalają na uzyskanie efektu synergii. Samodzielnie żadna z tych technologii nie daje pełnego efektu<sup>5</sup>. Jest to trudne zadanie, ponieważ skoordynowanie tych działań wymaga współpracy wielu osób na różnych poziomach zarządzania. Nowe technologie wymuszają zmiany w najważniejszych obszarach inteligentnych organizacji poprzez chociażby kształtowanie relacji z klientami (użytkownikami, czytelnikami) w zakresie pełniejszego zrozumienia ich potrzeb, wprowadzanie nowych kanałów komunikacji oraz wzbogacania form samoobsługi. Wpływają na doskonalenie procesów operacyjnych w zakresie organizacji wewnętrznej, a także na elastyczność działania organizacji w zakresie świadczonych usług<sup>6</sup>.

## Zawodowe oraz cyfrowe kompetencje pracowników biblioteki

Wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych nie jest jedynym czynnikiem wpływającym na poprawę funkcjonowania organizacji. Istotną rolę pełni tu także poziom kwalifikacji zatrudnionych pracowników, ich zaangażowanie, otwartość na zmiany czy chęć rozwoju osobistego. Kompetencje pracownicze definiują następujące cechy: umiejętności, zdolności intelektualne, postawy oraz zachowania potwierdzające przydatność pracownika w procesach pracy. Na większości stanowisk, także w bibliotekach, permanentnie poszerza się zakres informacji i wiedzy niezbędny do realizacji zadań na stanowisku pracy, wzrasta ilość źródeł informacyjnych oraz reguły ich przetwarzania. Wraz z postępem technologicznym przetwarzanie danych przejęły komputery, a zatem kompetencje do pracy z informacjami dotyczą głównie zdolności pracownika do ich analizy i zarządzania nimi przy pomocy narzędzi o określonych właściwościach i formatach (tradycyjne i nowoczesne). Tym samym kompetencje takie wymagają także umiejętności technicznych dotyczących stosowania określonych technologii<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> P. Adamczewski, *Ku dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 161, s.71.

<sup>6</sup> P. Adamczewski, *Organizacyjno-technologiczne aspekty zarządzania wiedzą w nowoczesnych organizacjach czasu transformacji cyfrowej*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2017, t. 9, nr 2, s. 50.

<sup>7</sup> M. Jabłoński, *Kompetencje w pracy z informacjami czynnikiem rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2015, nr 43 (3), s. 271.

Raport McKinsey Global Institut już w 2017 roku alarmował, że nawet w przypadku ponad połowy zawodów, co najmniej jedna trzecia czynności mogłaby zostać zautomatyzowana, co wiąże się z istotnymi przemianami miejsc pracy, a w konsekwencji zmianami dla wszystkich pracowników. Oznacza to, że blisko co siódmy pracownik do 2030 roku powinien zmienić zawód lub zdobyć nowe kompetencje. W gospodarkach rozwiniętych udział kadry o niskich kwalifikacjach, która może potrzebować zdobycia nowych umiejętności i znalezienia pracy w innych zawodach, jest znacznie wyższy i może dotyczyć nawet co trzeciego pracownika w 2030 roku<sup>8</sup>.

Tak wyglądały prognozy przed pojawieniem się „czarnego łabędzia” w postaci pandemii COVID-19, jednak wyraźnie dynamika tych zmian przyspieszyła. Po roku funkcjonowania w nowych realiach można zaobserwować, że organizacje położyły większy nacisk na cyfryzację przeważającej części obszarów działalności, natomiast w kwestii doboru pracowników najważniejszym kryterium nie jest już staż pracy na danym stanowisku, lecz umiejętność radzenia sobie z nieoczekiwanymi sytuacjami. Powstają agencje, które wirtualnie łączą pracowników 4.0 (freelancerów) z organizacjami w sposób czasowy, np. tylko do wykonania konkretnego projektu.

Do tej pory uważano, że kompetencje cyfrowe obejmowały tylko sześć poziomów umiejętności:

- obsługę oprogramowania, korzystanie z różnych opcji wprowadzania treści, obsługę plików w wielu formatach;
- zdolność nawigowania w sieci, przy jednoczesnej umiejętności „odnajdowania się”;
- dotarcie do pożądaných informacji;
- zdolność wyboru i uczestniczenie w kontaktach online, zarządzanie wizerunkiem w sieci, eksperymentowanie i negocjowanie online w celu uzyskania optymalnych rezultatów podejmowanych działań;
- tworzenie komunikatów odpowiedniej jakości i publikowanie ich w sieci;
- nakierowanie działań na cel, podejmowanie decyzji i wybór działań pozwalających ten cel osiągnąć, czerpanie korzyści z osiągnięcia celu<sup>9</sup>.

Obecnie można pokusić się o stwierdzenie, że to zbyt mało, aby znaleźć lub utrzymać pracę, ponieważ te umiejętności nie są niczym wyjątkowym dla nowej generacji pracowników. Jednorazowa inwestycja w naukę, konkretną specjalizację jest już niewystarczająca, trzeba pogodzić się z „wieloletowym życiem”, w którym edukacja jest stale obecna i definiowana jako nauka przez cały czas, przez całe życie.

---

<sup>8</sup> J. Manyika, S. Lund, M. Chui, J. Bughin, J. Woetzel, P. Batra, R. Ko, S. Sanghvi, *Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages: report*, 2017 [online] <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> [dostęp: 16.04.2021].

<sup>9</sup> J. Jasiewicz, *Relacyjny model kompetencji cyfrowych i jego implikacje metodologiczne*, „Studia Medioznawcze” 2018, nr 2 (73), s. 121.

Według raportu Future Skills 2020 wśród wymaganych kompetencji zawodowych pracowników w najbliższej przyszłości należeć będą:

- odkrywanie sensu i nadawanie znaczenia – czyli zdolność do dostrzegania głębszego sensu lub znaczenia tego, co ważne, mowa tu o umiejętnościach, dzięki którym jesteśmy w stanie czynić oryginalne, niestandardowe spostrzeżenia;
- inteligencja społeczna – rozumiana, jako umiejętność wyczuwania i stymulowania reakcji oraz pożądaných interakcji. Zdolność do nawiązywania relacji z drugim człowiekiem w sposób głęboki i bezpośredni;
- niekonwencjonalne i adaptacyjne myślenie – czyli znajdowanie odpowiedzi i rozwiązań wykraczający poza schemat i rutynę;
- kompetencje międzykulturowe – to umiejętność działania w różnych środowiskach kulturowych;
- myślenie obliczeniowe – które polega na umiejętności wyciągania wniosków z wielkich zbiorów danych, a także przekładania ich na pojęcia abstrakcyjne;
- umiejętność korzystania z nowych mediów – która polega nie tylko na ich wykorzystaniu, np. do komunikowania się, ale także ich krytycznej oceny;
- transdyscyplinarność – czyli umiejętność rozumienia pojęć z różnych dyscyplin oraz porozumiewania się w języku właściwym dla innej branży;
- myślenie projektowe – to umiejętność opracowania zadań i procedur w taki sposób, aby osiągnąć pożądane rezultaty;
- zarządzanie obciążeniem kognitywnym – czyli rozróżnianie informacji pod kątem ważkości i zrozumienia, jak wykorzystując różne narzędzia i techniki zmaksymalizować funkcjonowanie poznawcze;
- wirtualna współpraca – czyli umiejętność wydajnej pracy w wirtualnych zespołach<sup>10</sup>.

Nadrzędną umiejętnością staje się kształcenie, rozumiane nie jako przyswajanie wiedzy zawartej w podręczniku, ale jako zdolność adaptowania się i łączenia wiedzy z wielu źródeł, eksperymentowania i tworzenia rozwiązań, które pozwolą osiągać lepsze efekty.

## Wykluczenie cyfrowe i jego wpływ na jakość świadczonych usług

W kontekście powyższych rozważań warto się zastanowić, w jakiej sytuacji znajdują się obecnie biblioteki naukowe. Czy wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych może przynieść oczekiwane rezultaty i jaką rolę mogą odegrać kompetencje zawodowe i cyfrowe bibliotekarzy, w tak ważnym z punktu widzenia rozwoju nauki miejscu? Jeżeli uwzględnimy własne doświadczenia, opinie użytkowników czy stereotypy funkcjonujące w opinii publicznej, wnioski nie napawają optymizmem. A przecież biblioteki odpowiadają nie tylko za gromadzenie informacji, ale w coraz większym stopniu za systematyzowanie ich, katalogowanie, publikowanie w cyfrowych repozytoriach,

---

<sup>10</sup> P. Kostro, *Sprzedam kompetencje cyfrowe*. Drogo, „ICAN Management Review” 2020, nr 4, s. 58-59.

bazach danych, za rozpowszechnianie treści cyfrowych na zewnątrz, za budowanie pozytywnych relacji ze społecznością akademicką oraz lokalną. Reasumując, nowoczesne kompetencje cyfrowe czy zawodowe to w obecnej sytuacji *must have* dla każdego bibliotekarza, który wiąże swoją przyszłość z instytucją naukową. Niestety zjawisko wykluczenia cyfrowego jest dość powszechne w tej grupie zawodowej, a wdrażanie ICT powoduje dodatkowo powstawanie barier. Najważniejszą z nich jest bariera mentalna, wynikająca z braku jakiegokolwiek doświadczenia i zainteresowania ICT, obawy przed używaniem komputera oraz nieatrakcyjności nowej technologii. Inną przeszkodę może stanowić bariera materialna, która jest rozumiana jako brak komputera i dostępu do Internetu, wynikająca z ograniczeń finansowych. Poważny problem generuje natomiast bariera „umiejętności”, czyli brak umiejętności obsługi komputera spowodowany zbyt małym stopniem „przyjazności dla użytkownika” aplikacji ICT, brakiem odpowiedniej edukacji bądź „wsparcia otoczenia”, nieznamomości chociażby na poziomie podstawowym języka angielskiego. Dużym ograniczeniem jest także bariera „wykorzystania” rozumiana, jako brak możliwości wykorzystania potencjału technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych<sup>11</sup>.

Bariery te często występują jednocześnie i mogą stanowić zasadnicze ograniczenie dla innowacyjnych działań nie tylko biblioteki. Grupą szczególnie zagrożoną zjawiskiem wykluczenia z powodu braku kompetencji cyfrowych stanowią osoby po 45. roku życia, ponieważ w czasie ich edukacji szkolnej, a nawet w początkach kariery zawodowej, nie było dostępu do Internetu, a posiadanie komputera w domu było rzadkością. Chociaż ta grupa pracowników często korzysta z serwisów społecznościowych, to niechętnie posługuje się aplikacjami biurowymi, takimi jak: Word, Excel czy PowerPoint, nie współdzieli dokumentów, korzystając z chmury, dysku Google czy DropBox<sup>12</sup>. Jeśli dodamy do tego fakt, że bibliotekarze z tej grupy wiekowej najczęściej mają kontakt z pokoleniem Z, które jest ich skrajną przeciwnością, kłopoty są tylko kwestią czasu. Bibliotekarze mający dostęp do ogromnego bogactwa informacji często nie potrafią z niego korzystać, głównie przez brak umiejętności lub niechęć do zmian. Zupełnie inaczej niż młodzi pracownicy naukowcy czy studenci z pokolenia Z, nazywanego pokoleniem internetowym, którzy dzięki swoim umiejętnościom potrafią dotrzeć do większej ilości informacji i danych zgromadzonych w sieci i wybrać te właściwe. Pokolenie Z tworzy transkontynentalną społeczność, której cechy nie są ograniczone terytorialnie, a multiscreening, polegający na używaniu kilku urządzeń elektronicznych jednocześnie, jest dla nich codziennością<sup>13</sup>. Różnice między pracownikami biblioteki a jej użytkownikami są ogromne i często nie dają się zminimalizować. Bibliotekarze, chociażby z racji wykonywanego zawodu,

<sup>11</sup> H. Sobocka-Szczapa, *Wykluczenie cyfrowe pracujących a podejmowanie decyzji w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 113, s. 412.

<sup>12</sup> A. Marchlewska, G. Sowa, *Znaczenie nowoczesnych technologii w procesie aktualizacji wiedzy i kompetencji pracowników*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 12, cz. 2, s. 54.

<sup>13</sup> E. Paczka, *Zmiana zachowań rynkowych pokolenia Z*, „Ekonomia – Wrocław Economic Review” 2020, t. 26, nr 1, s. 26-28.



powinni znać nowoczesne narzędzia wyszukiwawcze i używać ich, ponieważ ta wiedza w połączeniu z umiejętnością weryfikowania źródeł informacji, decyduje o ich profesjonalizmie. Często jednak buntują się oni przeciwko innowacjom spełniającym oczekiwania nowego pokolenia, ponieważ z jakiegoś powodu uważają, że „podawanie wszystkiego na tacy” jest niewychowawcze. Zmiana takiego nastawienia jest możliwa, bo jak twierdzą psychologowie społeczni, by zmienić postępowanie ludzi, trzeba najpierw zmienić ich sposób myślenia. Zatem organizacje takie jak biblioteki naukowe, chcące utrzymać swoją pozycję muszą być gotowe na dostarczenie swoim użytkownikom, bez względu na wiek czy status społeczny, usług w pełni dostosowanych do ich potrzeb. W obecnej sytuacji najgłębszego kryzysu, społeczność akademicka oczekuje, aby biblioteki zapewniały bezpieczeństwo transferu wiedzy, wspierały oraz pomagały. Wyniki ilościowe w postaci liczby użytkowników czy liczby udostępnionych zbiorów tracą na znaczeniu na rzecz czynników jakościowych takich jak sposób traktowania klientów (czytelników), pracowników czy relacje z otoczeniem. Empatia i zaangażowanie stają się czynnikami podnoszącymi zaufanie do instytucji. Pandemia COVID-19 sprawiła, że szczerłość i autentyczność w kontaktach z użytkownikami nabrały jeszcze większej wagi.

## Nowoczesne formy organizacji pracy

Wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych, bardziej holistyczne spojrzenie, gdzie w centrum zainteresowania organizacji (konceptja tzw. *wellbeingu*) jest człowiek (pracownik i czytelnik) daje szansę na pokonanie mentalnych uprzedzeń. Jest to jedno z głównych zadań liderów, obok tworzenia zespołów mobilnych mających na celu zminimalizowanie bezpośredniego kontaktu pomiędzy pracownikami. Taka forma organizacji pracy pociąga za sobą zależność od komunikacji elektronicznej, a zastosowany model relacji między członkami zespołu decyduje o jego skuteczności w działaniu oraz wydajności.

W literaturze przedmiotu opisane są różne formy współpracy. W jednej z nich pełna świadomość, że ludzie są różni a hierarchia jest czytelna, sprawia, że robię „swoje” najlepiej jak potrafię, w innym wariantcie wszyscy są równi, każdy robi „swoje”, a standardy jakości są priorytetem. W instytucjach publicznych najczęściej spotykana jest współpraca polegająca na podporządkowaniu się hierarchii i zespołowi oraz gotowości do poświęceń, rzadziej stosuje się rozwiązanie, gdzie wyraźna jest współpraca na zasadach demokratycznych, w obrębie grupy<sup>14</sup>. Zatem dobór członków zespołu pozwala wyeliminować ryzyko niepowodzenia w funkcjonowaniu ze względu na osobowość pracowników, którzy powinni być gotowi do pracy w warunkach „ograniczonej” możliwości budowania relacji poprzez stały kontakt ze sobą. Mobilność pracowników przynosi najlepsze efekty, gdy osiągnięty jest najwyższy stopień wykształcenia zarówno w kwestii kompetencji cyfrowych, interpersonalnych, ale przede wszystkim znajomości

---

<sup>14</sup> S. Pietrzyk, *Zarządzanie wiedzą w zespołach zdalnych – studium przypadku Covid-19*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2021, nr 3, s. 35.



zagadnień obowiązujących na stanowiskach pracy w grupie. Umiejętność korzystania z multimediiów otwiera ogromne możliwości do zarządzania wiedzą w organizacji takiej jak biblioteka, ale również w kontaktach z użytkownikami, a realizacja zadań jest możliwa bez względu na miejsce przebywania wykwalifikowanych pracowników. O skuteczności takich zespołów decydują w znacznej mierze pozapłacowe czynniki motywujące, jak chociażby korzystanie ze swobody działania, możliwość wykorzystania swoich umiejętności, uczestniczenie w procesie decyzyjnym czy perspektywa awansu. We współczesnym środowisku pracy zmiana wydaje się być jedyną stałą rzeczą, a zaakceptowanie nieprzewidywalności oraz wiążąca się z tym umiejętność elastycznego reagowania są podstawowymi zdolnościami przystosowawczymi. Natomiast autentyczność, rozumiana jako spójność pomiędzy jakością świadczonych usług, relacjami pomiędzy pracownikami a także traktowaniem użytkowników powinna stanowić cel każdego zespołu budującego swój profesjonalizm oraz zaufanie<sup>15</sup>. Ważne jest, aby wartości, które komunikujemy jako istotne, były odzwierciedlane w codziennych zachowaniach członków organizacji.

## Uwagi końcowe

Pandemia COVID-19 miała znaczący wpływ na zmianę funkcjonowania większości organizacji, ale przede wszystkim społeczeństwa, które w krótkim czasie zostało zmuszone do zmiany dotychczasowego stylu życia. Zmianie uległy także oczekiwania względem ilości i jakości dostarczanych informacji. Internet, komputery oraz urządzenia mobilne, jak nigdy dotąd, umożliwiły sprawniejszą i szybszą komunikację, ale przede wszystkim możliwość zdalnego wykonywania obowiązków zawodowych. Koniecznością stało się wykorzystywanie narzędzi online takich jak komunikatory czy aplikacje mobilne a media społecznościowe odegrały istotną rolę w procesie komunikacji z otoczeniem. Gromadzenie i udostępnianie dokumentów i publikacji w chmurze przyniosło pozytywne efekty i zadowolenie czytelników. Kompetencje cyfrowe pracowników nabrały ogromnego znaczenia i często decydowały o ciągłości świadczonych usług, pomimo wprowadzanych obostrzeń sanitarnych. Ostatnie miesiące były wielką próbą dla bibliotek w kontekście realizacji misji, współpracy z czytelnikami a także relacji pomiędzy pracownikami.

Dokonująca się transformacja cyfrowa, ale przede wszystkim nieprzewidywalna przyszłość uwydatniła ograniczenia rozwojowe organizacji, do których należy bariery techniczne, kadrowe, świadomościowe, ale przede wszystkim finansowe. Te ostatnie stają się decydujące w przypadku podejmowania modernizacji infrastruktury.

---

<sup>15</sup> M. Kozińska, *Marka Godna Zaufania. 3 kroki budowania zaufania w niepewnych czasach*, „My Company” 2021, nr 4, s. 119.

## Bibliografia

1. Adamczewski P., *Ku dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 161, s. 67-79.
2. Adamczewski P., *Organizacje inteligentne w rozwoju cywilizacji informacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2018 t. 1, nr 2 (131), s. 9-17.
3. Adamczewski P., *Organizacyjno-technologiczne aspekty zarządzania wiedzą w nowoczesnych organizacjach czasu transformacji cyfrowej*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2017, t. 9, nr 2, s. 41-59.
4. Hayek F., *Indywidualizm i porządek ekonomiczny*, Znak, Kraków 1998, 277 s.
5. Jabłoński M., *Kompetencje w pracy z informacjami czynnikiem rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2015, nr 43 (3), s. 267-280.
6. Jasiewicz J., *Relacyjny model kompetencji cyfrowych i jego implikacje metodologiczne*, „Studia Medioznawcze” 2018, nr 2 (73), s. 117-128.
7. Kostro P., *Sprzedam kompetencje cyfrowe*. Drogo, „ICAN Management Review” 2020, nr 4, s. 54-62.
8. Kozińska M., *Marka Godna Zaufania. 3 kroki budowania zaufania w niepewnych czasach*, „My Company” 2021, nr 4, s. 116-119.
9. J. B. Horrigan, *Libraries 2016*, [online] <https://www.pewresearch.org/internet/2016/09/09/libraries-2016/> [dostęp: 17.04.2021].
10. Marchlewska A., Sowa G., *Znaczenie nowoczesnych technologii w procesie aktualizacji wiedzy i kompetencji pracowników*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 12, cz. 2, s. 51-66.
11. Manyika J., Lund S., Chui M., Bughin J., Woetzel J., Batra P., Ko R., Sanghvi S., *Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages: report*, 2017, [online] <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> [dostęp: 16.04.2021].
12. Olender-Skorek M., *Czwarta rewolucja przemysłowa a wybrane aspekty teorii ekonomii*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2017, nr 51 (3), s. 38-49.
13. Paczka E., *Zmiana zachowań rynkowych pokolenia Z*, „Ekonomia – Wrocław Economic Review” 2020, t. 26, nr 1, s. 21-34.
14. Pietrzyk S., *Zarządzanie wiedzą w zespołach zdalnych – studium przypadku Covid-19*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2021, nr 3, s. 32-40.
15. Sobocka-Szczapa H., *Wykluczenie cyfrowe pracujących a podejmowanie decyzji w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 113, s. 409-419.

## Abstract

### *Reality and new challenges for scientific libraries*

Access to information is treated by contemporary society as necessary method to acquire knowledge, broaden horizons and even complete daily work. Scientific libraries, whose mission is to collect information as well as to make cultural achievements accessible, undertake a number of activities to meet the expectations of users and adapt to dynamically changing conditions of the environment. Continuous

technological progress and also effects of the pandemic are increasing the importance of digital content, communication channels and strengthening ties in the academic and local community. The organizational work of the library was verified, and changes introduced affect the attitudes and engagement of employees, both in positive and negative ways. It became necessary to change not only the current way of thinking, but also to introduce new organizational solutions that would be attractive to service recipients. Above all, to ensure the safety of both employees and users.

**Keywords:** library, access to information, digital competences, digital exclusion