

Biblioteka w erze relacyjnej

trendy zarządzania i CRM
w instytucjach bibliotecznych

RAPORT



Koszalińskie Spotkanie Bibliotekarzy
Biblioteka Politechniki Koszalińskiej

Koszalin 2025

Koszalińskie Spotkanie Bibliotekarzy

Biblioteka w erze relacyjnej: trendy zarządzania i CRM w instytucjach bibliotecznych

Weronika Toszewska Czerniej
Wydział Nauk Ekonomicznych
Politechnika Koszalińska

CC BY-ND 4.0

Koszalin 2025

Spis treści

I. Streszczenie

- 1.1 Cel raportu
- 1.2 Metodyka opracowania
- 1.3 Kluczowe wyniki
- 1.4 Wnioski

II . Wprowadzenie i Kontekst Strategiczny

- 2.1 Ewolucja bibliotek w erze cyfrowej
- 2.2 Ramy badawcze
- 2.3 Cel raportu i kontekst KSB 2025

III. Metodyka badania empirycznego

- 3.1 Charakterystyka badania
- 3.2 Próba badawcza

IV. Wyniki i interpretacja danych

- 4.1. Analiza kluczowych czynników CRM
- 4.2. Identyfikacja kluczowych czynników budujących wartość
- 4.3. Ocena wybranych kompetencji i uwarunkowań zewnętrznych

V. Wnioski i rekomendacje

- 5.1. Wnioski z zaprezentowanych wyników badań
- 5.2. Rekomendacje dla rozwoju CRM w bibliotekach
- 5.3. Podsumowanie głównych trendów i kierunków rozwoju

VI. Literatura



I. Streszczenie

1.1.**Cel:** Raport prezentuje wyniki pomiaru procesu tworzenia wartości dla użytkowników oraz wybranych obszarów niedopasowania umiejętności (Skill Mismatch – SMM) wśród bibliotekarzy, zlokalizowanych w województwie zachodniopomorskim, w świetle fundamentalnej transformacji lokalnych bibliotek i zmieniającej się natury treści.

1.2.**Metodyka:** Badanie empiryczne przeprowadzono metodą CAWI (Computer-Assisted Web Interview) na próbie **80 bibliotekarzy** z 28 instytucji w grudniu 2024 roku w Koszalinie.

1.3. Kluczowe Wyniki:

Umiejętności interpersonalne są najgorzej dopasowane do oczekiwań stanowiskowych. Umiejętności cyfrowe są relatywnie dobrze dopasowane. Odrzucono stwierdzenie, że bibliotekarze postrzegają się jako przekwalifikowani dla swoich ról.

Podstawowa wartością dostarczaną użytkownikom przez biblioteki jest wiedza, natomiast w obszarze wartości dodanej zdaniem pracowników kluczowe są tworzone relacje.

1.4.**Wnioski:** Konieczne jest **skoncentrowanie przyszłych działań szkoleniowych na poprawie kompetencji interpersonalnych**, zwłaszcza w zakresie interakcji z użytkownikiem online, mediacji i obsługi klienta.



II. Wprowadzenie i Kontekst Strategiczny

2.1. Ewolucja Bibliotek w Erze Cyfrowej

W ciągu ostatnich 10 lat dostęp do informacji został znacznie uproszczony i przyspieszony.

W związku z przejściem dostępu do treści na format cyfrowy, biblioteki koncentrują się mniej na magazynowaniu zbiorów, a bardziej na **budowaniu doświadczenia użytkownika** (user experience UX) i pełnieniu roli "community hub" (centrum społeczności). Procesy transformacji (cyfryzacja, zmiany postpandemiczne) trwale zmieniły oblicze instytucji i wymagają od bibliotekarzy **ciągłego dostosowywania zestawu umiejętności**.

2.2. Ramy Badawcze: Niedopasowanie Umiejętności (SMM)

Niedopasowanie umiejętności jest definiowane jako różnica między kompetencjami pracowników a wymaganiami organizacji. W kontekście bibliotekarstwa, niedopasowanie umiejętności manifestuje się w wielu wymiarach. Określono poziomy niedopasowania horyzontalnego i wertykalnego, bazując na klasyfikacji **American Library Association (ALA)**, dzieląc umiejętności na grupy: ogólne, interpersonalne i cyfrowe.

2.3. Cel Raportu i Kontekst KSB 2025

Głównym celem raportu jest prezentacja wyników pomiaru SMM i sformułowanie rekomendacji. Wyniki te są interpretowane w kontekście **kluczowych trendów** (KSB 2025), takich jak:

- Zarządzanie Relacjami z Użytkownikiem (CRM): Stanowi esencję ewolucji bibliotek, koncentrując się na pozyskiwaniu, wzmacnianiu i zatrzymywaniu użytkowników (Acquire, Enhance, Retain).
- Rola Bibliotekarza: Odzwierciedla wizję przyszłości, w której biblioteka jest **zaufanym źródłem informacji** oraz elastyczną przestrzenią do nauki i interakcji.



Główna transformacja polega na przejściu bibliotek z roli tradycyjnych magazynów książek do roli „**community hub**” (centrum społeczności/kampusu) i zaufanego źródła informacji.

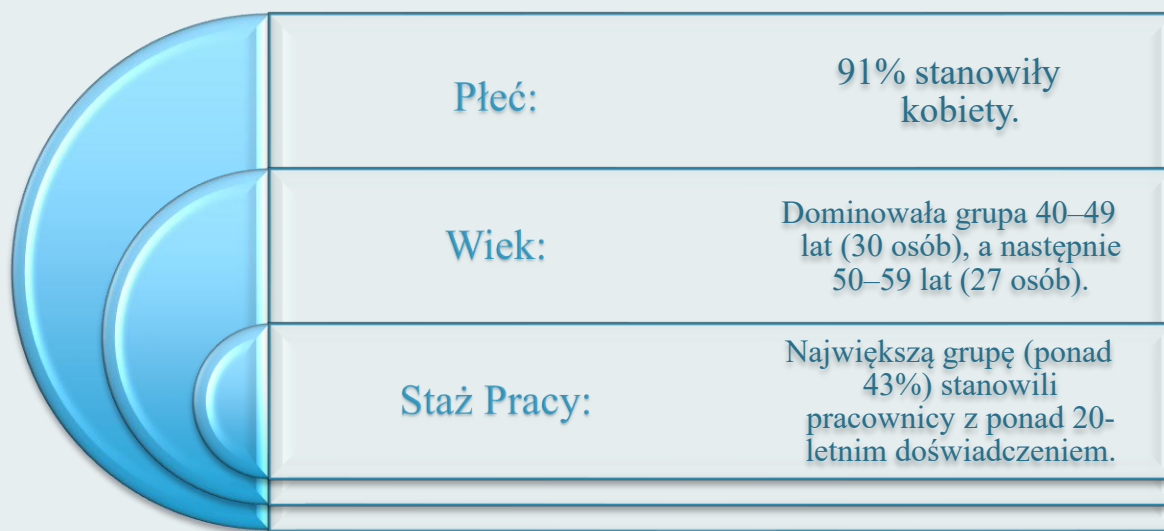
III. Metodyka Badania Empirycznego

3.1. Charakterystyka Badania

Badanie przeprowadzono w grudniu 2024 roku w ramach Koszalińskiego Seminarium Bibliotekarskiego, wykorzystując standaryzowany kwestionariusz ankietowy online (CAWI). Badanie koncentrowało się na samoocenie dopasowania kompetencji do zakresu pracy i wymagań zewnętrznych grup interesariuszy.

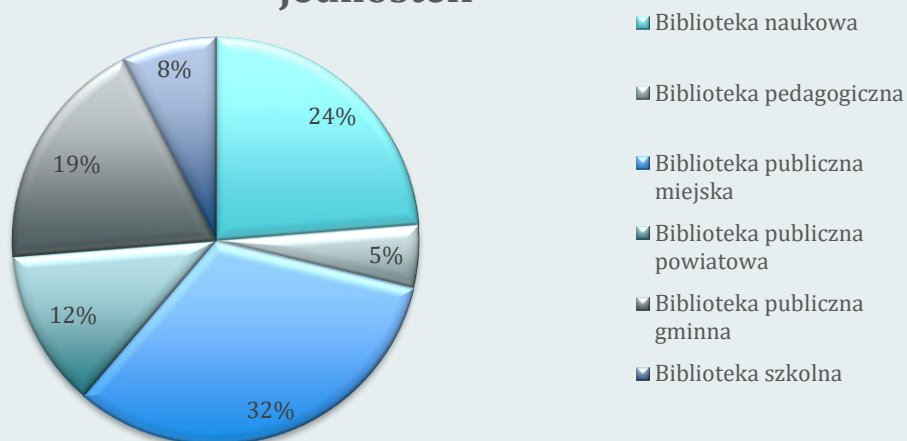
3.2. Próba Badawcza

W badaniu udział wzięło **80 respondentów** z województwa zachodniopomorskiego.



- **Typy Bibliotek:** Największą grupę respondentów (32 osoby) stanowili pracownicy publicznych bibliotek miejskich.

Charakterystyka respondentów według jednostek



IV. Wyniki i Interpretacja Danych

Prezentacja wyników została podzielona na 3 obszary



I **Analiza** **kluczowych** **czynników CRM**

Identyfikacja czynników określających główne działania z zakresu CRM realizowane przez biblioteki uczestniczące w KSB 2024- opinie uczestników.



II **Identyfikacja** **kluczowych** **czynników** **budujących** **wartość**

Identyfikacja przez uczestników KSB 2024 czynników wartości podstawowej i dodanej generowanej przez biblioteki.



III **Ocena wybranych** **uwarunkowań** **wewnętrznych i** **zewnętrznych**

Ocena wybranych kompetencji bibliotekarzy w zakresie dostosowania się do zmian uwarunkowań pracy oraz ocena wpływu uwarunkowań zewnętrznych na proces pracy w bibliotekach

4.1. Analiza kluczowych czynników CRM

Kluczem do sukcesu w transformacji jest **strategiczne zarządzanie relacjami z użytkownikami, interesariuszami i całą społecznością**. Niniejsze opracowanie stanowi dogłębną analizę tego procesu, badając, w jaki sposób marketing relacji i koncepcja CRM (**Customer Relationship Management**) stają się fundamentem nowoczesnego bibliotekarstwa, umożliwiając tworzenie trwałej wartości i zapewnienie relewantności bibliotek w gospodarce opartej na wiedzy.

Pierwsza część prezentowanych wyników uwzględnia badanie przeprowadzone w czasie Koszalińskiego Seminarium Bibliotek 2024 roku podczas, którego pracownicy 29 bibliotek w grupach udzielali odpowiedzi na pytania dotyczące elementów budujących wartość dla użytkowników jednostek, które reprezentują.

Wyniki I części uwzględniają weryfikację w podziale na typy bibliotek biorących udział w badaniu następujące czynniki, prezentowane według kolejności:

- A Czynnik determinujący cel działalności organizacji,
- B Stopień swobody w doborze realizowanych działań,
- C Czynniki budujące integrację z interesariuszami,
- D Czynnik stanowiący największe ryzyko dla budowania relacji z otoczeniem,
- E Czynnik będący potencjalnym źródłem sukcesu w CRM.

W prezentowanej części badania dotyczących **zarządzania relacjami z użytkownikami (CRM)** w bibliotekach publicznych, naukowych i szkolnych kluczowe znaczenie ma zrozumienie, w jaki sposób różne typy instytucji realizują swoje cele i jak budują relacje z otoczeniem. Prezentacja danych w podziale na typy bibliotek oraz w kontekście pięciu wymienionych czynników pozwala uchwycić **strukturalne różnice w podejściu do relacji z użytkownikami**, a tym samym określić potencjalne kierunki rozwoju systemów CRM w sektorze bibliotecznym.



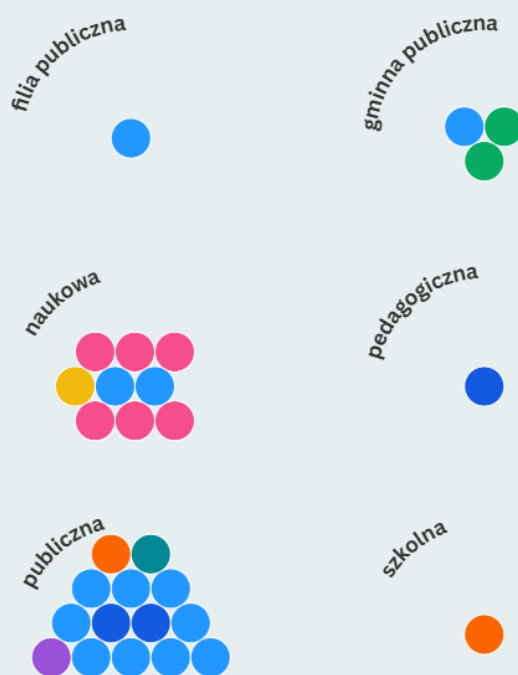
Współczesna biblioteka jest z definicji organizacją relacyjną. Jej wartość, wpływ i zdolność do realizacji misji zależą przede wszystkim od jakości i głębokości relacji, oraz wartości jaką tworzy dla swojej społeczności oraz kluczowych interesariuszy.

A. Czynniki determinujące cel działalności organizacji

Rysunek 1. Determinanta celu działalności

Czynnik determinujący cel działalności organizacji

- czas obsługi
- ilość użytkowników
- ilość wypożyczeń
- ilość zasobów
- ilość zbiorów
- jakość zasobów
- komputeryzacja
- wielofunkcyjność



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

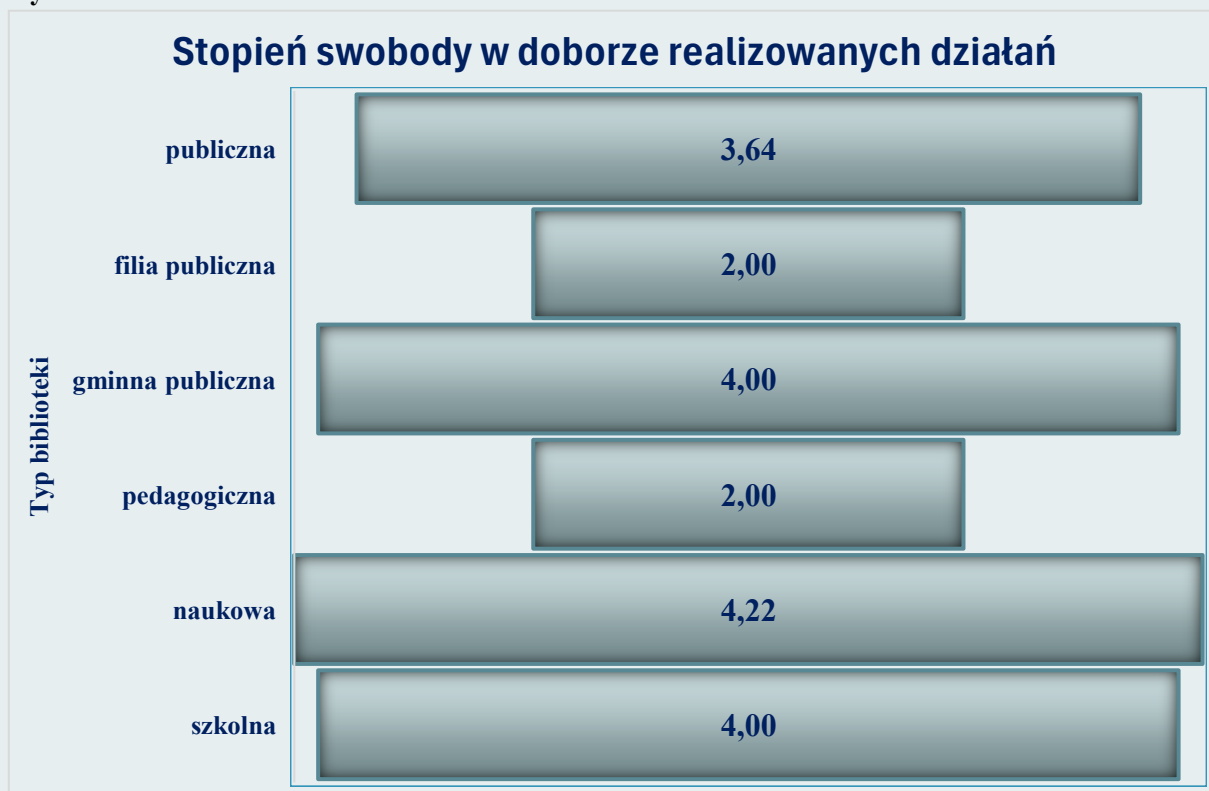
Interpretacja :

Analiza tego czynnika umożliwia zrozumienie, **na jakich wartościach i priorytetach strategicznych** opiera się działalność poszczególnych typów bibliotek. Powinny one stanowić priorytety w zakresie wyznaczania obszarów dokonywania przemian celem zwiększenia zdolności bibliotek do budowania wartości. Dominującym czynnikiem niezależnie od typu biblioteki jest ilość użytkowników wymieniona przez 44,8% respondentów, drugim co do istotności elementem jest ilość zasobów bibliotecznych wymieniona przez 27,5% uczestników badania.



B. Stopień swobody doboru działań

Rysunek 2. Swoboda doboru działań



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

Interpretacja :

Ten czynnik pokazuje, **w jakim zakresie biblioteki mają autonomię w kształtowaniu oferty i sposobów komunikacji** z użytkownikami. Wysoki stopień swobody oznacza zdolność szybkiego reagowania na potrzeby użytkowników i wprowadzania innowacji (np. nowych usług cyfrowych).

W kontekście CRM jest to miara **elastyczności organizacyjnej** — czyli warunku skutecznego dostosowywania się do zmieniających się preferencji odbiorców. Najwyższy stopień wykazano w jednostkach bibliotek naukowych, szkolnych i gminnych publicznych.

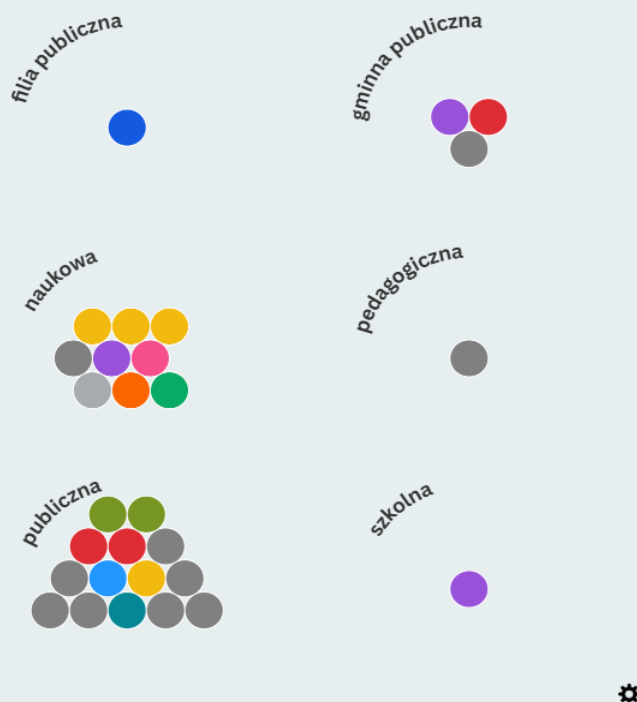


C. Czynniki budujące integrację z interesariuszami

Rysunek 3. Determinanty integracji

Czynniki budujące integrację z interesariuszami

- dostępność
- imprezy edukacyjne
- indywidualizacja
- innowacje
- internet
- komunikacja
- rozszerzenie oferty i usług
- specjalistyczny księgozbiór
- spotkania
- szkolenia
- warsztaty
- współpraca



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

Interpretacja :

Integracja z interesariuszami (np. uczelniami, samorządami, organizacjami pozarządowymi, użytkownikami indywidualnymi) stanowi jądro relacyjnego wymiaru CRM.

Analiza tego aspektu pokazuje:

- w jakim stopniu biblioteki **angażują społeczność** w tworzenie i współużytkowanie zasobów,
- czy rozwijają partnerstwa, które wzmacniają ich pozycję jako instytucji zaufania publicznego,
- jakie modele komunikacji dominują (np. współpraca projektowa, wolontariat, konsultacje społeczne).

Wyniki w tym obszarze pomagają identyfikować najlepsze praktyki w budowaniu **sieci relacji** i transferze wartości między biblioteką a jej otoczeniem. Kluczowym czynnikiem według opinii 34,5 % respondentów wpływającym na integrację z interesariuszami jest organizacja warsztatów.



D. Czynniki stanowiące największe ryzyko dla budowania relacji z otoczeniem

Rysunek 4. Determinanta ryzyka

Czynnik stanowiący największe ryzyko dla budowania relacji z otoczeniem

- bariery architektoniczne
- brak czytelników
- brak internetu
- brak kadry
- brak marketingu
- brak miejsca
- brak środków na przestrzeń budującą relacje
- finanse
- lokalizacja
- niski zakup nowości z powodu dotacji
- przestarzały sprzęt
- przestarzały system
- social media
- warunki lokalowe
- wyposażenie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

Interpretacja :

W kontekście CRM ten wskaźnik odpowiada analizie **barier w utrzymaniu relacji z użytkownikami**.

Ryzyka mogą mieć charakter:

- **organizacyjny** (brak zasobów kadrowych lub cyfrowych),
- **komunikacyjny** (brak spójnych kanałów kontaktu z użytkownikami),
- **systemowy** (brak zintegrowanych narzędzi CRM lub niska świadomość znaczenia danych o użytkownikach).

Prezentacja tych danych jest istotna, ponieważ pozwala wskazać, **gdzie relacje użytkownik-biblioteka są najsłabsze** i które obszary wymagają wsparcia szkoleniowego lub inwestycyjnego.

W rozpatrywanym zagadnieniu dominującymi obszarami ryzyka uznane zostały marketing i bariery architektoniczne wyodrębnione przez 13,8% respondentów.

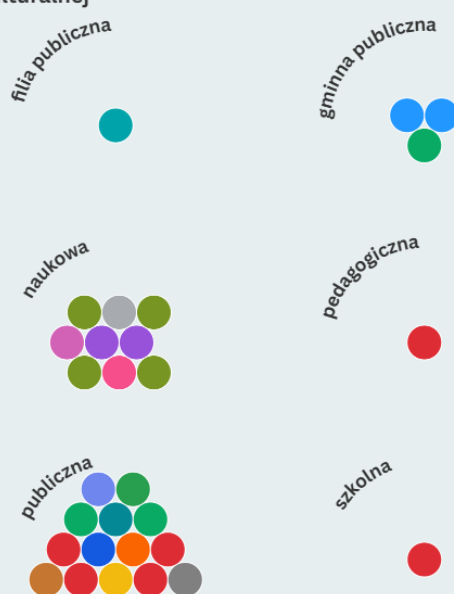


E. Czynniki, będący potencjalnym źródłem sukcesu w CRM

Rysunek 5. Determinanta sukcesu w CRM

Czynnik, który może stanowić źródło sukcesu w CRM

- dostępność
- indywidualne podejście
- innowacje
- kameralność
- katalog online
- makerspace, cyfryzacja
- profesjonalna obsługa
- rozbudowa przestrzeni
- rozszerzenie oferty
- rozwój pracowników
- social media
- specjalizacja
- szkolenia
- wiedza
- współpraca z samorządem
- zasięg
- zwiększenie oferty kulturalnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

Interpretacja :

Ten element ujawnia, **które obszary działalności bibliotekarze postrzegają jako kluczowe dla skutecznego zarządzania relacjami z użytkownikami.**

Mogą to być np.:

- kompetencje cyfrowe personelu,
- umiejętność personalizacji usług,
- otwartość na technologie wspierające komunikację i analitykę danych.

Z punktu widzenia strategii CRM, identyfikacja takich czynników pozwala na formułowanie **rekomendacji wdrożeniowych**: które praktyki warto upowszechniać, a które wymagają wzmocnienia. Kluczowym czynnikiem sukcesu według 20% respondentów jest rozszerzenie oferty.

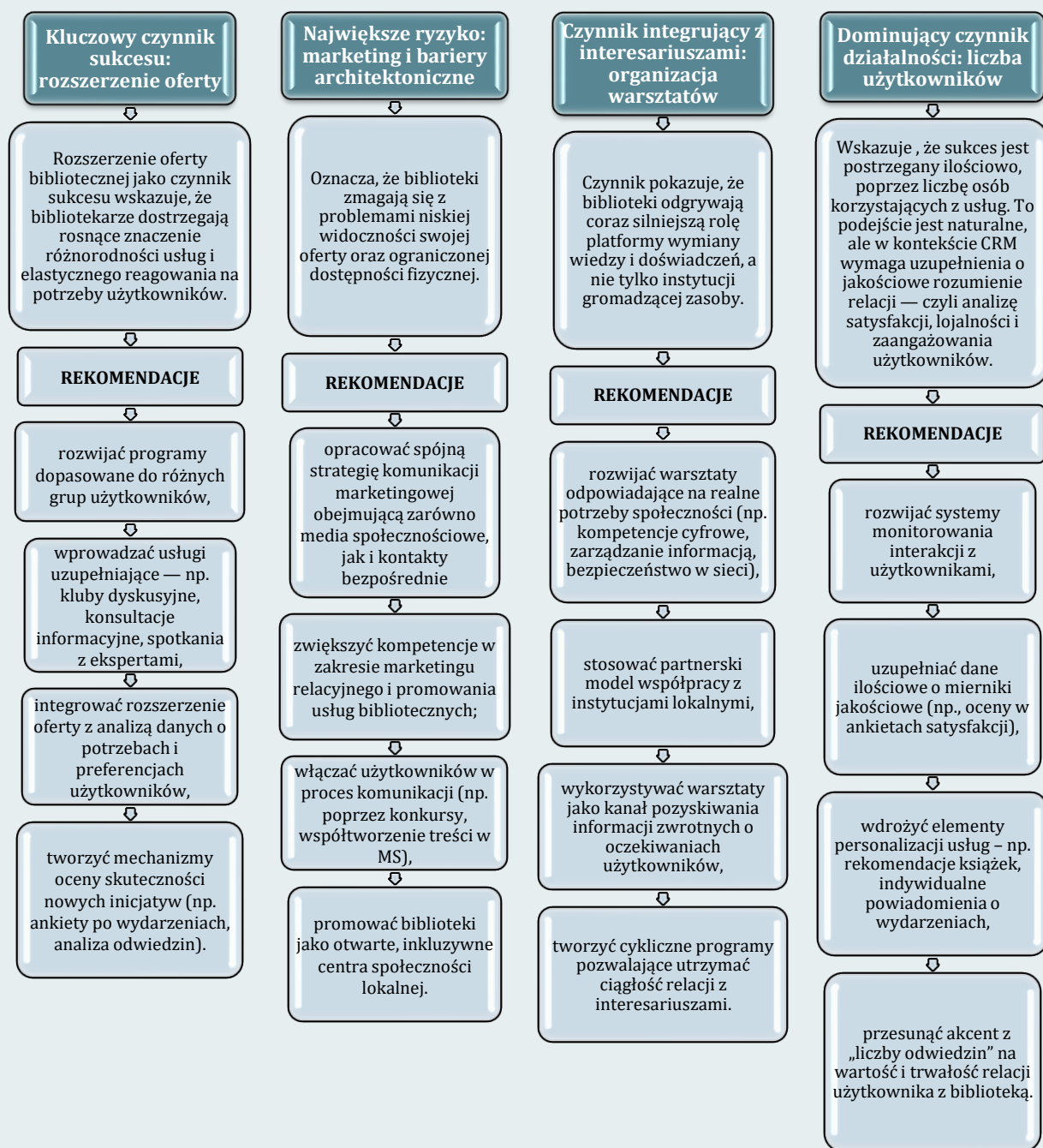


Prezentacja wyników w podziale na typy bibliotek i wymienione czynniki umożliwia:

- zobrazowanie **różnic w dojrzałości CRM** między typami instytucji,
- identyfikację **silnych i słabych stron systemów relacji**,
- wskazanie **priorytetów rozwojowych** (np. większa digitalizacja, wzmocnienie interakcji z użytkownikami, szkolenia personelu),
- oraz opracowanie **modelu relacyjnego** dostosowanego do specyfiki polskich bibliotek.

Rysunek 6 uwzględnia zestawienie rezultatów uzyskanych w 4 z 5 weryfikowanych obszarów wraz z rekomendowanymi formami działań.

Rysunek 6. Syntetyzacja wyników i rekomendacje



Źródło: opracowanie własne

Uzyskane wyniki wskazują, że biblioteki coraz częściej dostrzegają znaczenie aktywnego zarządzania relacjami z użytkownikami i interesariuszami.

Jednocześnie dane ujawniają konieczność:

- przejścia od modelu statycznego (koncentracja na liczbach i zasobach) do modelu relacyjnego (koncentracja na doświadczeniu użytkownika),
- zwiększenia kompetencji marketingowych i komunikacyjnych,
- oraz szerszego wykorzystania technologii CRM i danych użytkowników w planowaniu oferty.

4.2. Identyfikacja kluczowych czynników budujących wartość

Wyniki prezentowanego zakresu badania również odnoszą się do badania przeprowadzone w czasie Koszalińskiego Seminarium Bibliotek 2024 roku podczas, którego pracownicy 29 bibliotek w grupach udzielali odpowiedzi na pytania dotyczące czynników będących wyznacznikami wartości podstawowej oraz dodatkowej dostarczanej użytkownikom bibliotek przez jednostki, które reprezentują.

Skuteczna strategia relacyjna oparta na zdolności do budowania i dostarczania wartości opiera się na zintegrowanym modelu, w którym poszczególne elementy wzajemnie się wzmacniają. Model odnoszący się do specyfiki bibliotek uwzględniony został na rysunku 7.

Rysunek 7. Cykl cnotliwy dla bibliotek



źródło: opracowanie własne na podstawie Mathews Brian, *Think like a startup: a white paper to inspire library entrepreneurialism*, «The chronicle of higher education», April 4th 2012, p.9
<<http://chronicle.com/blognetwork/theubiquitouslibrarian/2012/04/04/think-like-a-startup-a-white-paper/>>.

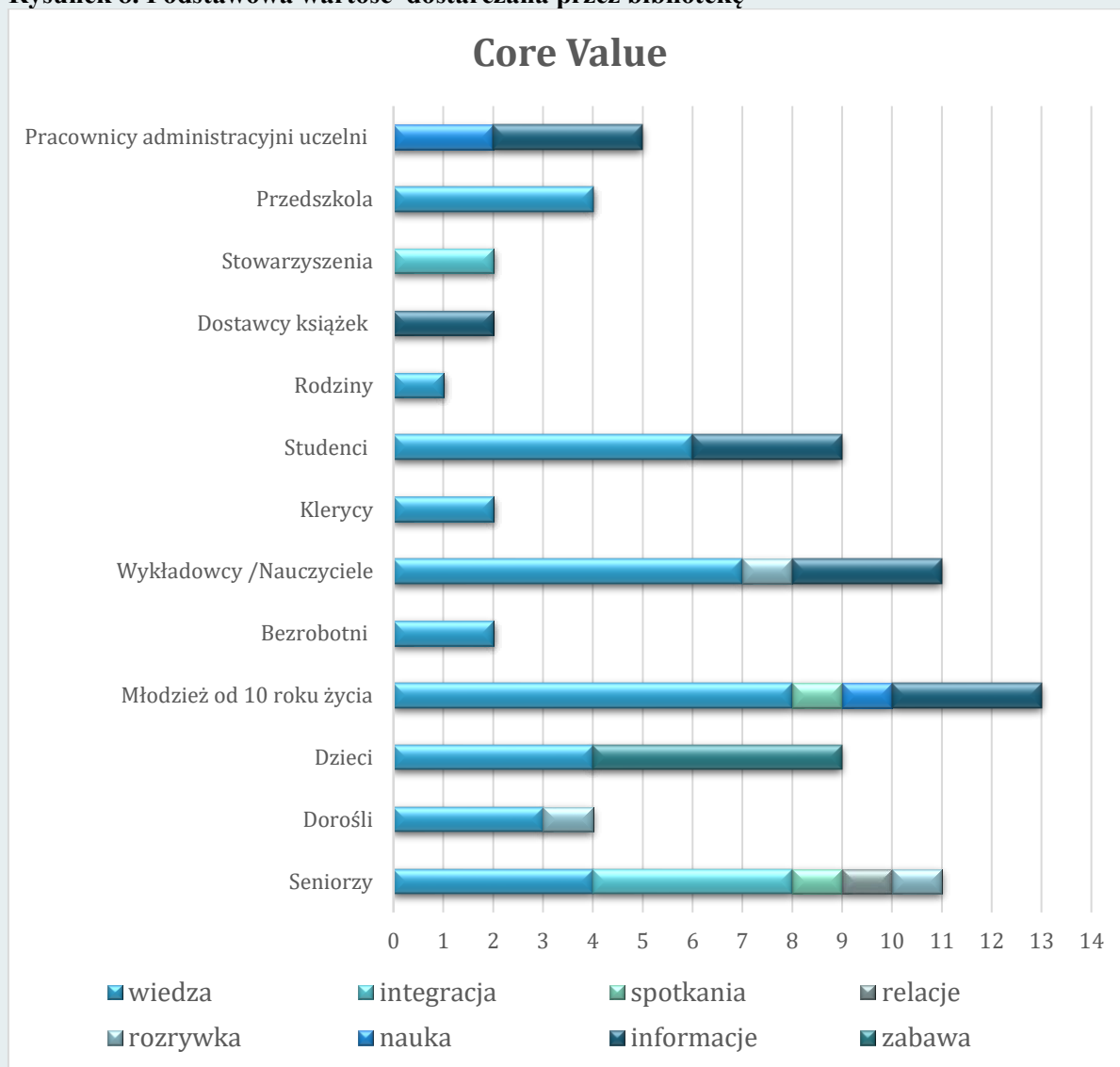
Cnotliwy cykl (*virtuous cycle*¹), w którym dostarczona wartość generuje informację zwrotną, informującą o nowych potrzebach i aspiracjach, pozwala na ciągłe doskonalenie przyszłych interakcji i wzmacnianie relacji. Cykl, w którym komunikacja napędza interakcję, interakcja tworzy wartość, a wartość zwrótnie informuje o potrzebach – jest strategicznym silnikiem

¹ Connaway, L. S., & Langa, L. A. (2024). Redefining the library experience: shaping future engagement with communities. *AIB studi*, 64(3), 441-461.

transformacji biblioteki w organizację relacyjną. Model ten jest szczególnie widoczny w specyficznym środowisku bibliotek akademickich.

Prezentacja wyników opinii pracowników bibliotek dotycząca obszarów budujących wartość dla użytkowników ukazana zostanie w podziale na grupy użytkowników określone przez respondentów jako kluczowe podczas badania. Z punktu widzenia CRM, każda z tych grup reprezentuje odrębny segment użytkowników, który różni się potrzebami informacyjnymi, oczekiwaniami wobec biblioteki, sposobem korzystania z zasobów oraz potencjałem w zakresie budowania długofalowych relacji. Pierwszy obszar uwzględniający opinie uczestników KSB 2024 uwzględnia kluczową wartość tworzoną przez biblioteki, zaprezentowany został na rysunku 8.

Rysunek 8. Podstawowa wartość dostarczana przez bibliotekę



źródło: Opracowanie własne na podstawie badania

Ujęcie przez respondentów różnych obszarów zawartych na rysunku pozwala zobrazować, jak biblioteki generują wartość dla użytkowników — zarówno w wymiarze funkcjonalnym (dostarczanie informacji, nauka, rozwój), jak i emocjonalno-społecznym (integracja, relacje, współuczestnictwo).

Z punktu widzenia budowania wartości w CRM, biblioteka pełni rolę **instytucji wspierającej rozwój kapitału społecznego i wiedzy**, a każda grupa użytkowników generuje i odbiera inną formę wartości:



- **Seniorzy** – cenią *integrację, aktywizację, spotkania i rozwój osobisty*, co wskazuje na społeczne znaczenie biblioteki w przeciwdziałaniu wykluczeniu.
- **Dorośli** – akcentują *rozwój, wiedzę i relacje*, co odzwierciedla potrzebę lifelong learning oraz networking'u.
- **Dzieci i młodzież** – wskazują na *zabawę, naukę i współuczestnictwo*, co odzwierciedla funkcję edukacyjno-wychowawczą biblioteki.
- **Bezrobotni** – najczęściej wybierają *informacje, rozwój, promocję*, co wskazuje na rolę biblioteki jako centrum wsparcia kompetencyjnego i informacyjnego.
- **Wykładowcy, nauczyciele, studenci** – podkreślają *wiedzę, współpracę i rozwój naukowy*, co stanowi istotę relacji opartych na wymianie intelektualnej i dostępie do zasobów.
- **Rodziny i przedszkola** – akcentują *rozrywkę, integrację i współuczestnictwo*, co potwierdza funkcję biblioteki jako miejsca wspólnego spędzania czasu.
- **Stowarzyszenia i dostawcy książek** – wskazują na *współpracę, promocję i relacje*, co ujawnia wartość biblioteki jako partnera sieciowego w lokalnym ekosystemie wiedzy.

Tym samym prezentacja wyników umożliwia **mapowanie wartości relacyjnych** — wskazanie, które aspekty działalności biblioteki tworzą największy potencjał CRM.

Wartość dostarczana przez biblioteki wykracza daleko poza dostęp do zbiorów. Badanie przeprowadzone w Roskilde Central Library w Danii zidentyfikowało cztery kluczowe kategorie wpływu, stanowiące przykłady wartości dodanej, ujęte na rysunku 9.

Rysunek 9. Kategorie kształtujące wartość dodaną bibliotek

Przystań (Haven)	Biblioteka jako bezpieczne, spokojne miejsce do refleksji, koncentracji i odpoczynku.
Perspektywa (Perspective)	Miejsce, w którym można poszerzyć horyzonty, poznać nowe idee i inne punkty widzenia.
Kreatywność (Creativity)	Przestrzeń stymulująca wyobraźnię i motywująca do tworzenia i działania.
Społeczność (Community)	Platforma do spotkań, budowania więzi i poczucia przynależności.

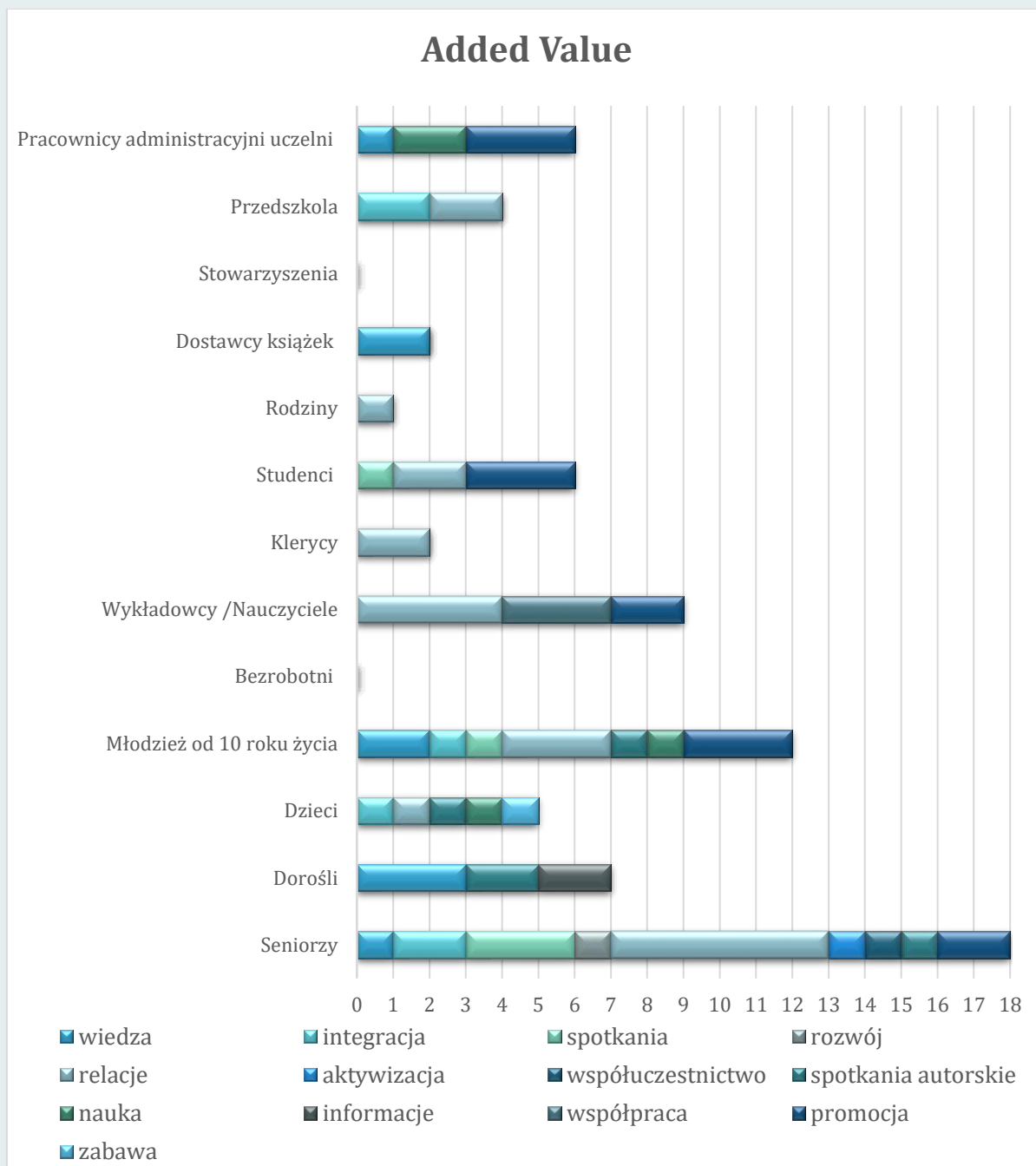
Źródło: opracowano na podstawie Barros, F., Kish, I., Moltmann, L., & Silvestre, S. (2023). *Rough Guide to Citizen Engagement in Public Libraries*. (A. Quaglia & Â. Guimarães Pereira, Eds.). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/957683>

Dodatkowo, biblioteki tworzą wymierną wartość w postaci **budowania kapitału społecznego**. Raport ALA² dokumentuje przypadki, w których zaangażowanie bibliotek w rozwiązywanie lokalnych problemów prowadziło do powstawania nowych, trwałych koalicji i oficjalnych

² Sherman, M., Bowen, E., Norlander, R. J., & Brucker, J. L. (2023). *7 Steps to Effective Community Engagement: Evidence from Small and Rural Libraries*. American Library Association & Knology Ltd. Knology Publication # NPO.074.709.01.

komitetów rządowych, co świadczy o ich realnym wpływie na strukturę społeczną i obywatelską. Kategorie wartości dodanej dostarczanej przez biblioteki w opinii uczestników KSB2024 uwzględnia rysunek 10.

Rysunek 10. Wartość dodatkowa dostarczana użytkownikom przez biblioteki



źródło: Opracowanie własne na podstawie badania

Rozróżnienie na **wartości postrzegane są jako podstawowe (core value)** oraz te ,które stanowią **wartość dodatkową (added value)** umożliwia bibliotekarzom tworzenie **profilowanych strategii relacyjnych**: dopasowanie oferty do konkretnych potrzeb segmentu (np. warsztaty cyfrowe dla seniorów, przestrzenie integracji dla rodzin, zajęcia edukacyjne dla dzieci).



4.3. Ocena wybranych kompetencji pracowników bibliotek i uwarunkowań zewnętrznych

Transformacja bibliotek stawia przed ich personelem nowe, złożone wyzwania kompetencyjne. Badanie luki kompetencyjnej wśród bibliotekarzy³ wyraźnie pokazuje, że największy niedobór dotyczy **kompetencji interpersonalnych**, zwłaszcza w kontekście obsługi użytkownika w środowisku online. O ile kompetencje cyfrowe są oceniane jako stosunkowo dobrze dopasowane do wymagań, o tyle umiejętności miękkie, takie jak komunikacja cyfrowa, empatia i budowanie relacji na odległość, wymagają intensywnego rozwoju.

Dodatkowym obciążeniem, nasilonym w okresie postpandemicznym, jest **wypalenie zawodowe** i tzw. **praca emocjonalna (*emotional labor*)**, czyli konieczność zarządzania własnymi emocjami w interakcji z użytkownikami, którzy często sami doświadczają stresu i niepewności. Wdrożenie odpowiednich strategii zarządczych, takich jak systemowe podejście do zarządzania relacjami (CRM), może pomóc bibliotekom i ich pracownikom skutecznie sprostać tym wyzwaniom, dostarczając narzędzi i ram do budowania trwałych i pozytywnych interakcji.

Druga część prezentowanych wyników uwzględnia badanie przeprowadzone w listopadzie 2024 oparte na wykorzystaniu kwestionariusza online skierowanego do zaproszonych na KSB pracowników bibliotek regionu koszalińskiego. Narzędzie uwzględniało między innymi pytania dotyczące poziomów niedospań kompetencyjnych, kwalifikacyjnych i edukacyjnych bibliotekarzy. Ważnymi obszarami oceny, które zostaną zaprezentowane w III części wyników są:

- ocena poziomów kompetencji pracowników w kontekście zdolności adaptacji do uwarunkowań pracy w bibliotekach,
- ocena wpływu uwarunkowań zewnętrznych na realizację procesu pracy w bibliotekach.

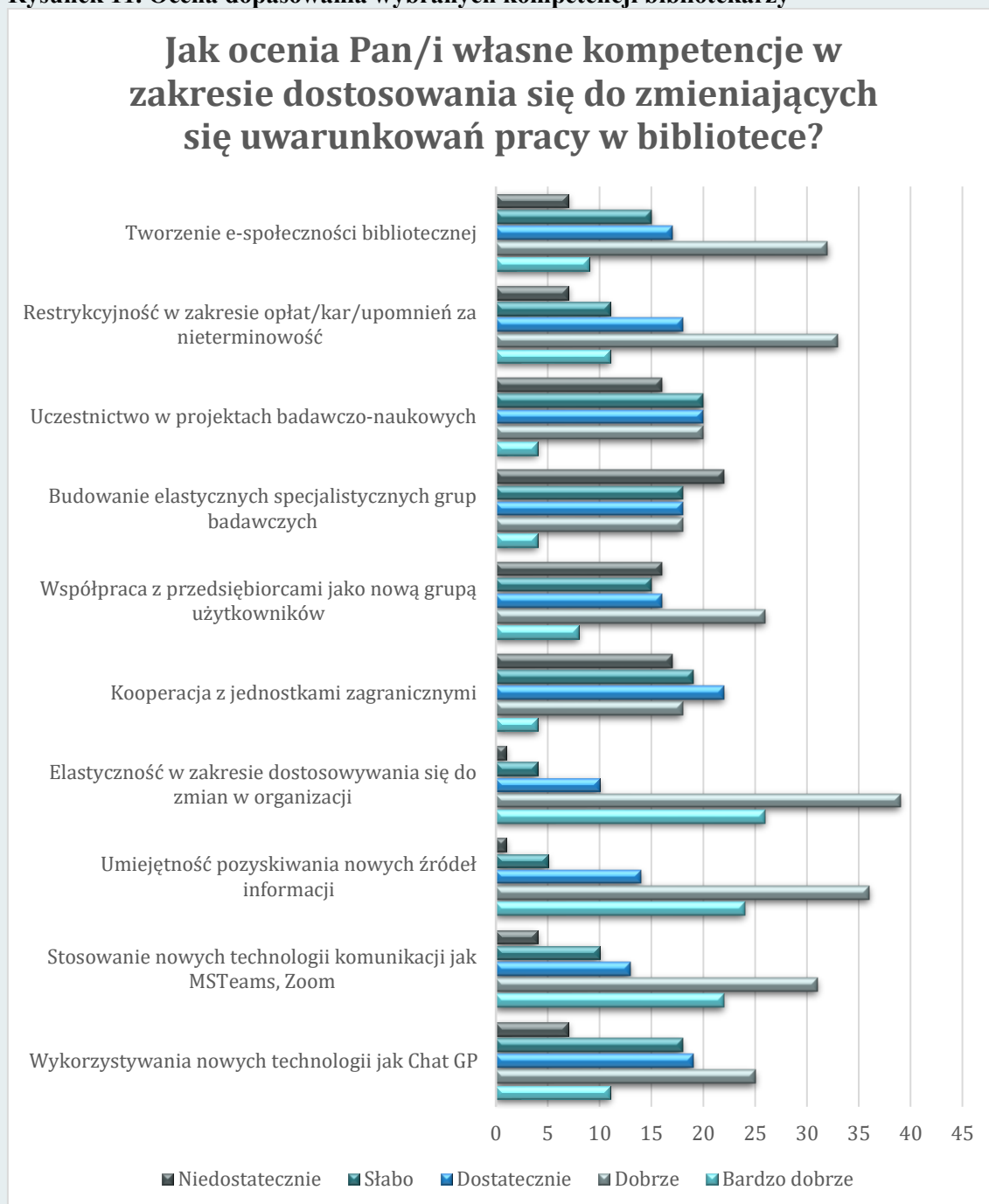
Analiza poziomów kompetencji pokazuje, że **CRM w bibliotekach** nie ogranicza się do narzędzi informatycznych, lecz obejmuje **holistyczne zarządzanie relacjami z użytkownikami** poprzez:

- **zarządzanie zasobami i doświadczeniem** (infrastruktura, systemy, technologie),
- **budowanie społecznego kapitału relacyjnego** (nastawienie społeczne, współpraca, partycypacja),
- **tworzenie wartości emocjonalnej i edukacyjnej** (projekty, wydarzenia, przestrzeń).

Każdy z elementów otoczenia zewnętrznego ma zatem znaczenie dla tworzenia „**wartości relacyjnej**” i wzmocnienia „**cyklu cnotliwego**” (**virtuous cycle**) CRM — w którym interakcje, dane i doświadczenia użytkowników prowadzą do trwałego rozwoju biblioteki. Rysunek 11 uwzględnia wyniki samooceny wybranych obszarów kompetencji bibliotekarzy.

³ Andrew M. Cox and Suvodeep Mazumdar, “Defining Artificial Intelligence for Librarians,” *Journal of Librarianship and Information Science*, published ahead of print (December 22, 2022), <https://doi.org/10.1177/09610006221142029>

Rysunek 11. Ocena dopasowania wybranych kompetencji bibliotekarzy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania KSB 2024

Wyniki badania jednoznacznie wskazują, że **największą luką kompetencyjną są umiejętności interpersonalne**. Ma to kluczowe znaczenie w świetle globalnych trendów (KSB 2025), które podkreślają:

- **Biblioteka jako Centrum Społeczności:** Biblioteki mają być **aktywnymi uczestnikami demokracji**, wspierać zdrowie psychiczne, i pełnić rolę **mediatora dialogu społecznego**. Wysokie SMM w obszarze interpersonalnym zagraża efektywności tych działań, zwłaszcza w zakresie budowania zaufania i zapewnienia dostępu do usług socjalnych i obywatelskich.



- **Wyzwania Cyfrowe i AI Literacy:** Choć kompetencje cyfrowe są oceniane jako wystarczające, przyszłość wymaga ciągłego monitorowania. Bibliotekarze muszą rozwijać umiejętności AI Literacy (krytyczna ocena AI, radzenie sobie z halucynacjami, stronniczością) oraz analitykę danych, aby sprostać postępującej cyfryzacji usług.

Interpretacja wyników ocen poszczególnych kompetencji bibliotekarzy

1. Wykorzystywanie nowych technologii, takich jak ChatGPT

Interpretacja: Wskazuje na zdolność biblioteki do wdrażania narzędzi opartych na sztucznej inteligencji w celu wspierania wyszukiwania informacji, rekomendacji czy automatyzacji obsługi użytkowników.

Znaczenie dla CRM:

- Umożliwia personalizację interakcji z użytkownikiem (np. rekomendacje książek, wsparcie informacyjne 24/7).
- Zwiększa dostępność i responsywność usług biblioteki.

Znaczenie dla wartości:

- Kreuje innowacyjny wizerunek biblioteki jako nowoczesnej instytucji.
- Podnosi efektywność komunikacji i zadowolenie użytkowników, co sprzyja lojalności i ponownemu korzystaniu z usług.

2. Stosowanie nowych technologii komunikacji, takich jak MS Teams czy Zoom

Interpretacja: Obejmuje wykorzystanie cyfrowych kanałów komunikacji do spotkań, szkoleń, konsultacji czy współpracy międzyinstytucjonalnej.

Znaczenie dla CRM:

- Wzmacnia kanały kontaktu z użytkownikami i partnerami, szczególnie w środowisku zdalnym.
 - Umożliwia ciągłość relacji i interakcji, niezależnie od ograniczeń geograficznych.
- Znaczenie dla wartości:**
- Buduje poczucie dostępności i bliskości biblioteki.
 - Ułatwia integrację społeczności użytkowników i partnerów naukowych.

Znaczenie dla wartości:

Nowoczesne kanały komunikacji umożliwiają ciągły i wielokanałowy kontakt z użytkownikiem, wspierają działania edukacyjne, warsztaty i konsultacje online. Z punktu widzenia CRM pozwalają utrzymać i wzmacniać relacje, nawet w warunkach ograniczeń fizycznych.



Wprowadzenie sztucznej inteligencji (AI) do środowiska bibliotecznego umożliwia **automatyzację obsługi użytkowników** (np. rekomendacje, wsparcie informacyjne, chatboty), co zwiększa dostępność i personalizację usług. Dla biblioteki oznacza to **wartość operacyjną (efektywność) i relacyjną (lepsze dopasowanie do potrzeb odbiorców)**.

3. Umiejętność pozyskiwania nowych źródeł informacji

Interpretacja: Oznacza zdolność bibliotekarzy do wyszukiwania, selekcji i integracji nowych zasobów (np. baz danych, repozytoriów, treści open access).

Znaczenie dla CRM:

- Wzmacnia kompetencje doradcze bibliotekarza jako „information broker’a”.
- Umożliwia lepsze dopasowanie oferty do potrzeb użytkowników (analiza preferencji informacyjnych).

Znaczenie dla wartości:

- Zwiększa postrzeganą jakość i unikalność usług, co buduje zaufanie i lojalność.
- Wspiera pozycję biblioteki jako eksperta w zarządzaniu wiedzą.

Znaczenie dla wartości:

Ta kompetencja wzmacnia rolę biblioteki jako mediatora wiedzy i gwaranta jakości informacji. Pozwala odpowiadać na rosnące potrzeby użytkowników w zakresie weryfikacji źródeł i dostępu do treści specjalistycznych.

4. Elastyczność w zakresie dostosowywania się do zmian w organizacji

Interpretacja: Obejmuje zdolność do adaptacji struktur, procedur i sposobów pracy do dynamicznego otoczenia instytucjonalnego i technologicznego.

Znaczenie dla CRM:

- Sprzyja szybszemu reagowaniu na potrzeby użytkowników i zmiany ich zachowań.
- Pozwala na wdrażanie spersonalizowanych usług i nowych kanałów komunikacji.

Znaczenie dla wartości:

- Elastyczne podejście buduje kulturę zorientowaną na użytkownika (customer-centric culture).
- Wspiera innowacyjność i konkurencyjność biblioteki w środowisku cyfrowym.

Znaczenie dla wartości:

Elastyczność jest podstawą kultury organizacyjnej zorientowanej na użytkownika. W kontekście CRM stanowi warunek wdrażania indywidualnych i dynamicznych rozwiązań, np. zmiany godzin otwarcia, wprowadzenia nowych form komunikacji czy reorganizacji przestrzeni.

5. Kooperacja z jednostkami zagranicznymi

Interpretacja: Współpraca z bibliotekami, uczelniami i organizacjami międzynarodowymi.

Znaczenie dla CRM:

- Umożliwia transfer wiedzy i dobrych praktyk w zakresie zarządzania relacjami i obsługi użytkowników.
- Poszerza sieć kontaktów instytucjonalnych – relacje B2B (business-to-business).

Znaczenie dla wartości:

- Buduje prestiż i zaufanie użytkowników lokalnych.
- Zwiększa dostęp do międzynarodowych zasobów i projektów edukacyjnych.

Znaczenie dla wartości:

Współpraca międzynarodowa umożliwia transfer wiedzy, doświadczeń i technologii, a także włączenie bibliotek w globalne sieci badawcze i edukacyjne.

6. Współpraca z przedsiębiorcami jako nową grupą użytkowników

Interpretacja: Rozszerzenie profilu użytkowników o sektor biznesu i innowacji.

Znaczenie dla CRM:

- Wymaga rozwoju nowych modeli relacji i usług (np. infobrokering, szkolenia dla firm).
- Umożliwia segmentację użytkowników według potrzeb biznesowych.
- Wzmacnia rolę biblioteki jako partnera gospodarki opartej na wiedzy.
- Może generować nowe źródła finansowania i partnerstwa strategiczne.

Znaczenie dla wartości:

Otwarcie biblioteki na sektor prywatny oznacza dywersyfikację odbiorców i rozwój nowych usług, np. wspierających innowacje, startupy, lokalny biznes. W kontekście CRM rozszerza to bazę relacyjną biblioteki i tworzy przestrzeń dla kooperacji międzysektorowej.

7. Budowanie elastycznych specjalistycznych grup badawczych

Interpretacja: Tworzenie zespołów projektowych lub tematycznych do realizacji zadań badawczych i innowacyjnych.

Znaczenie dla CRM:

- Ułatwia wymianę wiedzy i współpracę interdyscyplinarną między bibliotekarzami i użytkownikami-naukowcami.
- Wzmacnia relacje partnerskie w środowisku akademickim.
- Pozycjonuje bibliotekę jako aktywny podmiot w procesie badań naukowych.

Znaczenie dla wartości:

Tworzenie interdyscyplinarnych zespołów umożliwia konsolidację kompetencji i kreowanie innowacji w usługach informacyjnych. W logice CRM pozwala lepiej rozumieć potrzeby segmentów użytkowników (np. naukowców, studentów, lokalnych społeczności).

8. Uczestnictwo w projektach badawczo-naukowych

Interpretacja: Obejmuje udział bibliotekarzy w grantach, konsorcjach, inicjatywach badawczych.

Znaczenie dla CRM:

- Wzmacnia relacje sieciowe (networking) z innymi instytucjami naukowymi.
- Pozwala gromadzić dane o potrzebach środowiska badawczego.

Znaczenie dla wartości:

- Wzmacnia kompetencje eksperckie bibliotekarzy.
- Zwiększa postrzeganą wartość biblioteki jako partnera w nauce i innowacji.

Znaczenie dla wartości:

Angażowanie się bibliotekarzy w projekty naukowe wzmacnia ich rolę jako aktywnych

uczestników ekosystemu wiedzy, a nie tylko jej pośredników. Pozwala to także na lepsze zrozumienie oczekiwań środowisk akademickich – kluczowych interesariuszy w systemie CRM.

9. Restrykcyjność w zakresie opłat/kar/upomnień za nieterminowość

Interpretacja: Ocenia poziom formalizacji i rygoryzmu zasad wobec użytkowników.

Znaczenie dla CRM:

- Nadmierna restrykcyjność może osłabiać relacje i zaufanie użytkowników.
- Wymaga równowagi między kontrolą a zrozumieniem potrzeb klienta.

Znaczenie dla wartości:

- Liberalizacja zasad (np. amnestie, upomnienia elektroniczne) może wzmacniać pozytywne doświadczenia użytkowników (customer experience).
- Odpowiednie zarządzanie polityką opłat stanowi element zarządzania relacjami opartymi na zaufaniu.

Znaczenie dla wartości:

Zbyt sztywne regulacje mogą osłabiać pozytywne relacje z użytkownikami, dlatego ich racjonalizacja jest kluczowa z perspektywy CRM. Biblioteka powinna dążyć do zrównoważenia dyscypliny z empatią.

10. Tworzenie e-społeczności bibliotecznej

Interpretacja: Obejmuje rozwój wirtualnych grup użytkowników, forów, mediów społecznościowych, sieci tematycznych.

Znaczenie dla CRM:

- E-społeczność jest kanałem dwustronnej komunikacji i współtworzenia treści (co-creation).
- Umożliwia ciągły monitoring opinii, potrzeb i nastrojów użytkowników.

Znaczenie dla wartości:

- Wzmacnia zaangażowanie użytkowników w życie biblioteki.
- Tworzy „społeczność lojalnych ambasadorów”, co jest kluczowe dla długoterminowego sukcesu CRM.

Znaczenie dla wartości:

To jeden z najistotniejszych współczesnych czynników budowania wartości. E-społeczność biblioteczna umożliwia ciągłą interakcję, współtworzenie treści i dzielenie się wiedzą. Z punktu widzenia CRM stanowi platformę długofalowych relacji i utrzymywania zaangażowania użytkowników.

Tabela 1 uwzględnia prezentacje kompetencji, które w opinii respondentów charakteryzują się najwyższymi i najniższymi poziomami dopasowania do zmieniających się uwarunkowań pracy w bibliotekach.

Tabela 1. Kompetencje o najwyższych i najniższych ocenach

Najwyżej ocenione kompetencje	Interpretacja	Interpretacja	Najniżej ocenione kompetencje
Elastyczność w zakresie dostosowywania się do zmian w organizacji	Oceny „dobre” i „bardzo dobre” – łącznie ok. 70% wskazań. Bibliotekarze czują się pewnie w adaptacji do zmian, co potwierdza ich zdolność reagowania na nowe potrzeby użytkowników i zmieniające się warunki pracy.	Oceny „słabe” i „dostateczne” – łącznie ok. 55% wskazań. Bibliotekarze rzadko postrzegają sektor przedsiębiorstw jako istotnego partnera relacyjnego.	Współpraca z przedsiębiorcami jako nową grupą użytkowników
Umiejętność pozyskiwania nowych źródeł informacji	Oceny „dobre” i „bardzo dobre” – ok. 60% wskazań. Wysoka samoocena potwierdza, że bibliotekarze potrafią efektywnie wyszukiwać, weryfikować i udostępniać informacje w zróżnicowanych środowiskach cyfrowych.	Oceny „słabe” lub „dostateczne” – ok. 50–55%. Bibliotekarze nie czują się w pełni przygotowani do działań zespołowych o charakterze naukowo-badawczym	Budowanie elastycznych specjalistycznych grup badawczych
Tworzenie e-społeczności bibliotecznej	Oceny „dobre” – ok. 40%, „bardzo dobre” – ok. 25%. To jeden z bardziej innowacyjnych i relacyjnych aspektów pracy bibliotekarzy, świadczący o rosnącym znaczeniu platform cyfrowych i social media w zarządzaniu relacjami z użytkownikami.	Oceny „dostateczne” – ok. 35%, „słabe” – ok. 25%. Mimo rosnącej obecności narzędzi AI w środowisku bibliotecznym, poziom ich praktycznego wykorzystania pozostaje umiarkowany.	Wykorzystywanie nowych technologii jak ChatGPT

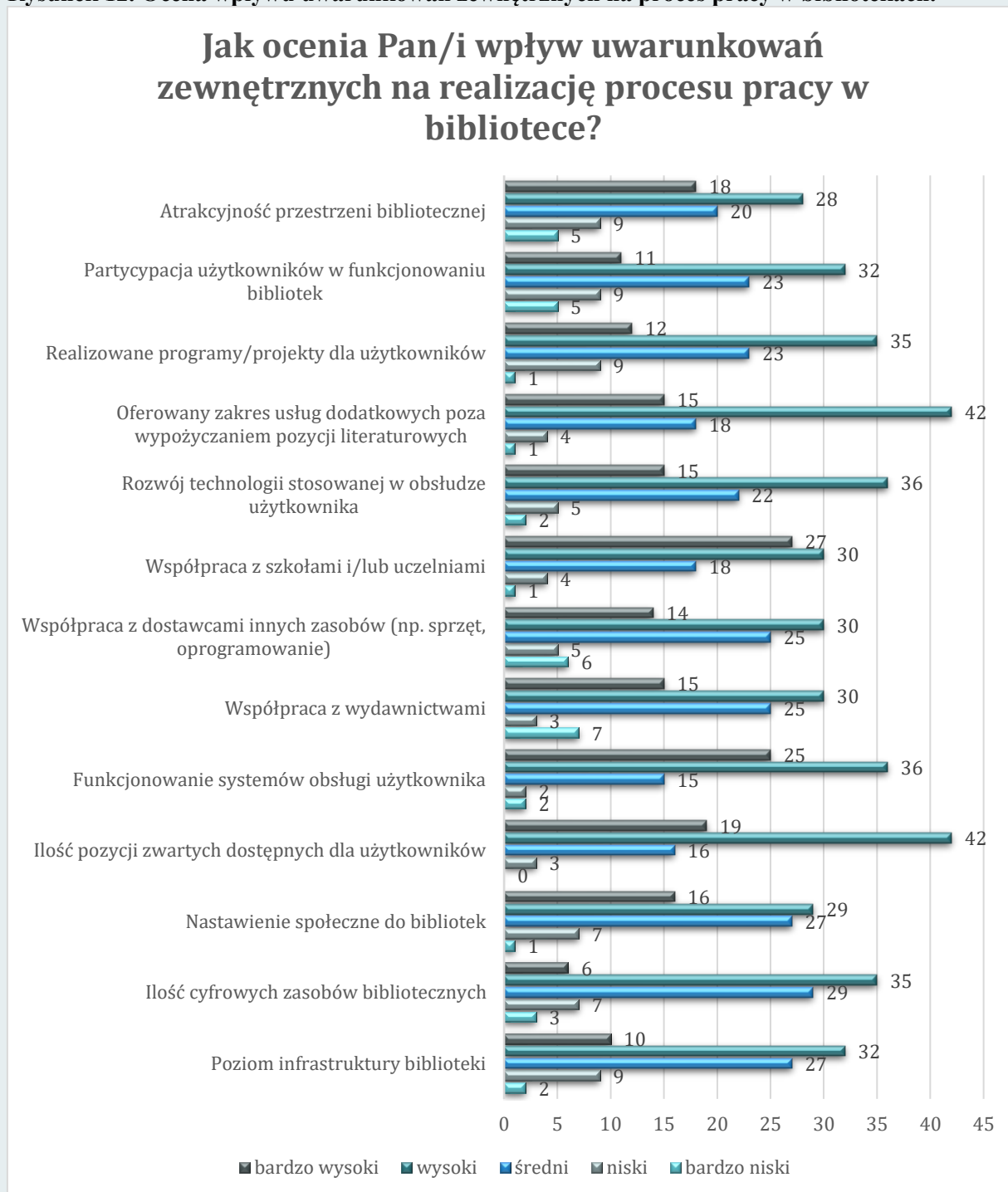
źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

Druga z kategorii rozpatrywanych zagadnień dotyczy uwarunkowań zewnętrznych

Z perspektywy CRM w bibliotekach wszystkie analizowane składniki otoczenia przyczyniają się do budowania wartości relacyjnej, poznawczej, emocjonalnej i społecznej. Bibliotekarze, rozwijając kompetencje w zakresie technologii, współpracy i elastyczności organizacyjnej, **wzmacniają kapitał relacyjny instytucji**. Tym samym biblioteki coraz wyraźniej przekształcają się z instytucji gromadzących zasoby w organizacje relacyjne i współtworzące wartość wraz z użytkownikami. Rysunek 12 uwzględnia wyniki oceny bibliotekarzy wpływu uwarunkowań zewnętrznych.



Rysunek 12. Ocena wpływu uwarunkowań zewnętrznych na proces pracy w bibliotekach.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania KSB 2024

Zdecydowana większość respondentów ocenia wpływ czynników zewnętrznych na funkcjonowanie bibliotek jako **wysoki lub bardzo wysoki**. Dominująca liczba wskazań w tych kategoriach (średnio 60–70%) potwierdza, że bibliotekarze dostrzegają **silne oddziaływanie otoczenia instytucjonalnego, technologicznego i społecznego** na jakość oraz sposób realizacji ich pracy. Niskie i bardzo niskie oceny występują sporadycznie (poniżej 10%), co wskazuje na **duży poziom świadomości relacyjnej i otwartości na zmiany**.



Interpretacja wyników ocen poszczególnych uwarunkowań zewnętrznych

1. Poziom infrastruktury biblioteki

Interpretacja: Obejmuje stan techniczny budynku, dostępność przestrzeni, wyposażenie, miejsca pracy indywidualnej i grupowej oraz dostępność technologii.

Znaczenie dla CRM: Dobra infrastruktura jest materialnym komponentem relacji z użytkownikiem — wzmacnia doświadczenie kontaktu z biblioteką (user experience).

Znaczenie dla wartości: Wysoka jakość infrastruktury przekłada się na pozytywne postrzeganie instytucji i wzmacnia lojalność użytkowników (customer satisfaction → retention).

2. Ilość cyfrowych zasobów bibliotecznych

Interpretacja: Obejmuje bazy danych, e-booki, repozytoria, dostęp do platform elektronicznych i narzędzi informacyjnych.

Znaczenie dla CRM: Zasoby cyfrowe to kluczowy element budowania relacji w modelu omnichannel – użytkownik może wchodzić w interakcję z biblioteką w dowolnym czasie i miejscu.

Znaczenie dla wartości: Poszerzenie cyfrowej oferty zwiększa postrzeganą użyteczność biblioteki i wspiera strategię „customer engagement”.

3. Nastawienie społeczne do bibliotek

Interpretacja: Odnosi się do postrzegania roli bibliotek przez społeczność lokalną – czy są traktowane jako przestrzeń kultury, edukacji, czy przestarzała instytucja.

Znaczenie dla CRM: Pozytywne nastawienie społeczne wzmacnia kanały komunikacji i sprzyja budowie lojalności emocjonalnej (affective commitment).

Znaczenie dla wartości: Sprzyja powstawaniu „społecznego kapitału relacyjnego” – wartości niematerialnej, kluczowej dla rozwoju inicjatyw partnerskich i wspólnych projektów.

4. Ilość pozycji zwartych dostępnych dla użytkowników

Interpretacja: Wskaźnik tradycyjnych zasobów papierowych i ich dostępności.

Znaczenie dla CRM: Stanowi podstawowy komponent oferty, na której można budować segmentację potrzeb użytkowników (np. preferencje tematyczne).

Znaczenie dla wartości: Wysoka dostępność zwiększa satysfakcję, a dane o wypożyczeniach są źródłem wiedzy o zachowaniach klientów – podstawą CRM analitycznego.

5. Funkcjonowanie systemów obsługi użytkownika

Interpretacja: Obejmuje zintegrowane systemy biblioteczne (ILS), katalogi online, systemy rezerwacji i komunikacji.

Znaczenie dla CRM: To narzędzie gromadzenia i analizy danych o użytkownikach – fundament personalizacji usług.

Znaczenie dla wartości: Sprawny system zwiększa wygodę kontaktu z biblioteką i stanowi „touchpoint” w cyklu doświadczenia użytkownika (user journey).

6. Współpraca z wydawnictwami

Interpretacja: Obejmuje relacje z wydawcami i dostawcami treści.

Znaczenie dla CRM: Tworzy partnerstwa B2B, które mogą przynosić wspólne programy promocyjne, dostęp do nowych zasobów lub eventy.

Znaczenie dla wartości: Wzmacnia wizerunek biblioteki jako aktywnego ogniwa rynku wiedzy i kultury.

7. Współpraca z dostawcami innych zasobów (sprzęt, oprogramowanie)

Interpretacja: Dotyczy relacji z firmami technologicznymi, dostawcami sprzętu komputerowego, multimediów, systemów informacyjnych.

Znaczenie dla CRM: Zapewnia możliwość lepszej integracji danych i optymalizacji ścieżki użytkownika w środowisku cyfrowym.

Znaczenie dla wartości: Ułatwia wdrażanie innowacji i zwiększa efektywność obsługi użytkowników.

8. Współpraca ze szkołami i/lub uczelniami

Interpretacja: Obejmuje relacje edukacyjne i programowe z instytucjami oświaty.

Znaczenie dla CRM: Pozwala segmentować użytkowników według ścieżek edukacyjnych i rozwijać oferty profilowane (np. dla uczniów, studentów). **Znaczenie dla wartości:** Wzmacnia misję biblioteki jako centrum wiedzy i uczenia się przez całe życie.

9. Rozwój technologii stosowanej w obsłudze użytkownika

Interpretacja: Innowacje w narzędziach, np. chatboty, automaty wypożyczeń, aplikacje mobilne, AI w rekomendacjach.

Znaczenie dla CRM: Umożliwia przejście od modelu reaktywnego do proaktywnego, personalizację usług na podstawie danych.

Znaczenie dla wartości: Kreuje nowoczesny wizerunek biblioteki i zwiększa dostępność usług 24/7.

10. Oferowany zakres usług dodatkowych poza wypożyczaniem pozycji literaturowych

Interpretacja: Obejmuje działania edukacyjne, kulturalne, społeczne (np. warsztaty, wystawy, spotkania).

Znaczenie dla CRM: Buduje głębsze relacje emocjonalne z użytkownikami — przesuwa bibliotekę w stronę modelu relacyjnego, a nie transakcyjnego.

Znaczenie dla wartości: Poszerza wartość użytkową i symboliczną biblioteki jako „miejsca znaczeń”.

11. Realizowane programy/projekty dla użytkowników

Interpretacja: Obejmuje projekty grantowe, programy edukacyjne, integracyjne i społeczne.

Znaczenie dla CRM: To narzędzie budowy długofalowego zaangażowania i współtworzenia treści z użytkownikami (co-creation).

Znaczenie dla wartości: Wzmacnia postrzeganą wartość społeczną biblioteki i zwiększa jej sieć relacji.

12. Partycypacja użytkowników w funkcjonowaniu bibliotek

Interpretacja: Stopień, w jakim użytkownicy są włączani w procesy decyzyjne (np. wybór oferty, konsultacje).

Znaczenie dla CRM: Realizuje ideę „customer empowerment” — użytkownik współkształtuje ofertę, co zwiększa lojalność i satysfakcję.

Znaczenie dla wartości: Zwiększa autentyczność relacji i zaufanie, stanowiąc podstawę długotrwałego „relationship capital”.

13. Atrakcyjność przestrzeni bibliotecznej

Interpretacja: Dotyczy estetyki, funkcjonalności, dostępności i atmosfery przestrzeni.
Znaczenie dla CRM: Każdy kontakt z przestrzenią jest punktem interakcji w relacji użytkownika z biblioteką (customer experience touchpoint).
Znaczenie dla wartości: Przestrzeń sprzyjająca spotkaniom i integracji społecznej zwiększa wartość relacyjną biblioteki (relationship value).

Podsumowanie ogólne

Analizowane czynniki wskazują, że **nowoczesna biblioteka rozwija się w kierunku modelu relacyjno-sieciowego**, w którym:

- **technologie cyfrowe** służą jako narzędzie personalizacji i analizy relacji (ChatGPT, Zoom, systemy CRM),
- **elastyczność organizacyjna i współpraca międzysektorowa** budują wartość relacyjną,
- **e-społeczności i projekty badawcze** tworzą trwały kapitał wiedzy i zaufania.

W kontekście CRM, te czynniki wspierają przejście od modelu transakcyjnego (usługi, wypożyczenia) do modelu relacyjnego (partnerstwo, współtworzenie, lojalność). Tabela 2 uwzględnia prezentację dominujących w ocenie bibliotekarzy kompetencji oraz tych najslabiej ocenianych.

Tabela 2. Najwyżej i najniżej oceniane uwarunkowania zewnętrzne

Najwyżej ocenione kompetencje	Interpretacja	Interpretacja	Najniżej ocenione kompetencje
Oferowany zakres usług dodatkowych poza wypożyczaniem pozycji literaturowych	Bardzo wysoki + wysoki wpływ: ok. 65–70% wskazań. Bibliotekarze silnie dostrzegają znaczenie rozszerzania oferty o warsztaty, szkolenia, wydarzenia kulturalne i działania społecznościowe. Biblioteka postrzegana jest coraz częściej jako instytucja doświadczenia i współuczestnictwa, nie tylko udostępniania.	Bardzo wysoki + wysoki wpływ: ok. 45–50%. Choć współpraca ta jest istotna dla dostępu do nowości wydawniczych i licencji, bibliotekarze oceniają jej znaczenie umiarkowanie. ten obszar ma potencjał rozwoju, szczególnie w kontekście partnerstw strategicznych i współkreacji zasobów cyfrowych	Współpraca z wydawnictwami
Ilość pozycji zwartych dostępnych dla użytkowników	Bardzo wysoki + wysoki wpływ: ok. 65–70%. Dostępność tradycyjnych zasobów nadal pozostaje ważnym czynnikiem postrzeganej jakości usług bibliotecznych.	Wysoki wpływ: ok. 50%; średni – 25%. Wskazuje na uzależnienie od zewnętrznych dostawców technologii, ale też na	Współpraca z dostawcami zasobów (sprzęt, oprogramowanie)

	Zdaniem bibliotekarzy użytkownicy wciąż przywiązują wagę do kompletności i różnorodności księgozbioru jako elementu wiarygodności instytucji.	ograniczone możliwości ich strategicznego wykorzystania. Wymaga to wzmocnienia kompetencji negocjacyjnych i infrastrukturalnych bibliotek, by zapewnić ciągłość jakości usług cyfrowych.	
Rozwój technologii stosowanej w obsłudze użytkownika	Bardzo wysoki + wysoki wpływ: ok. 60–65%. Wzrost znaczenia narzędzi cyfrowych (systemy obsługi, katalogi online, automatyzacja) jest postrzegany jako kluczowy dla efektywności procesów. Technologie stają się łącznikiem między efektywnością operacyjną a jakością doświadczenia użytkownika.	Wysoki wpływ: ok. 50%; bardzo wysoki – 20%. Choć infrastruktura jest warunkiem koniecznym, to jej wpływ jest oceniany umiarkowanie, co może wynikać z różnic między typami bibliotek. Infrastruktura ma charakter wspierający, ale nie decydujący o relacjach z użytkownikiem — jej znaczenie przesuwają się w kierunku aspektów funkcjonalnych i estetycznych przestrzeni.	Poziom infrastruktury biblioteki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania KSB 2024

Kierunek rozwoju w ramach rozpatrywanego obszaru powinien obejmować:

- dalsze **uprzestrzennienie relacji** z użytkownikami (atrakcyjność przestrzeni, partycypacja),
- **intensyfikację współpracy międzysektorowej** (szkoły, uczelnie, wydawnictwa, firmy IT),
- oraz **systematyczne wdrażanie rozwiązań CRM i analityki danych**, które umożliwią lepsze rozumienie potrzeb użytkowników i personalizację usług.



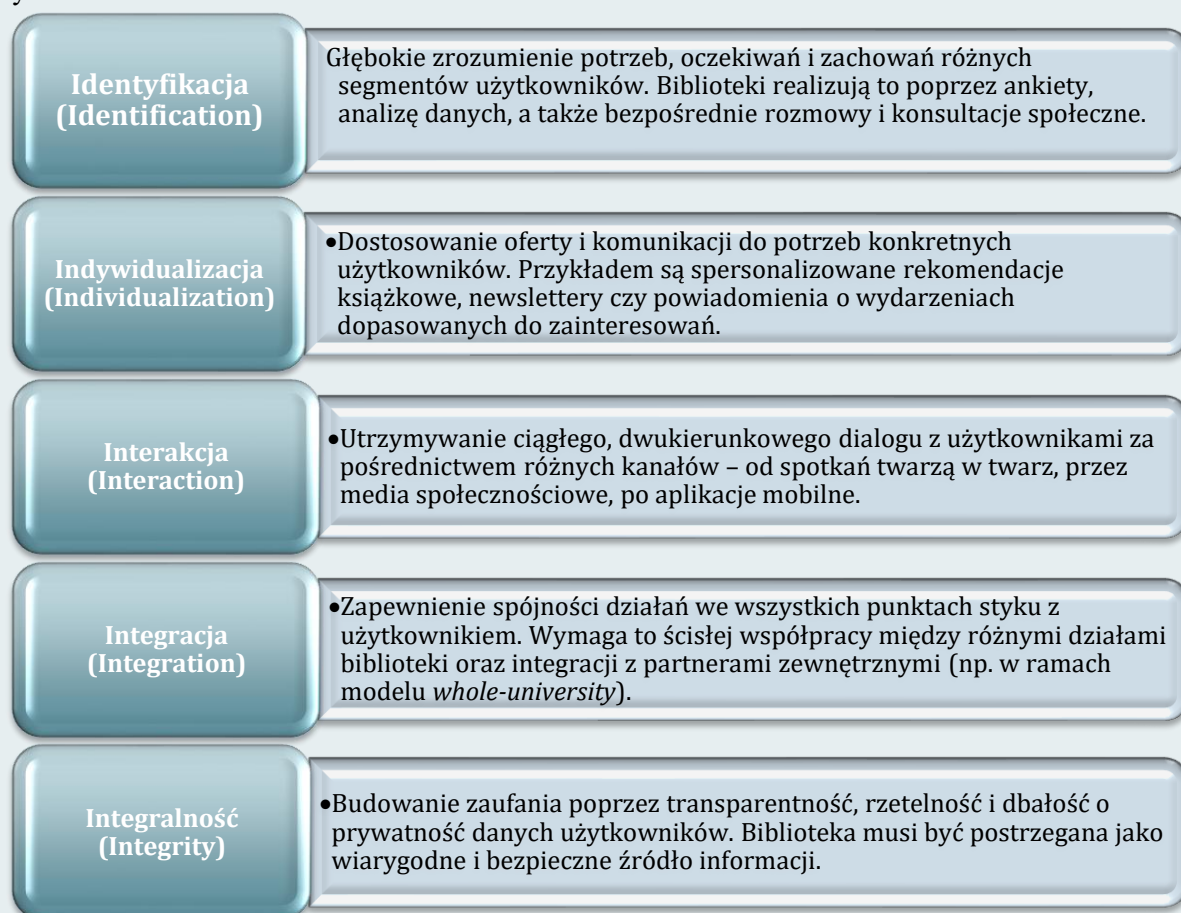
V. Dyskusja i Wnioski

5.1. Wnioski z zaprezentowanych wyników badań

W działalności bibliotek następuje fundamentalna zmiana paradygmatu – od koncentracji na doskonałości operacyjnej do głębokiej orientacji na użytkownika. Jak trafnie ujęto w wywiadach przeprowadzonych przez Online Computer Library Center, **„gwiazdą polarną biblioteki zawsze powinien być użytkownik”**. To stwierdzenie oddaje istotę transformacji, w której centrum wszystkich działań znajduje się człowiek i jego potrzeby.

Skuteczność strategii CRM zależy od synergicznego działania pięciu kluczowych czynników, które można opisać za pomocą modelu „5i”, ukazanego na rysunku 13.

Rysunek 13. Model 5 i



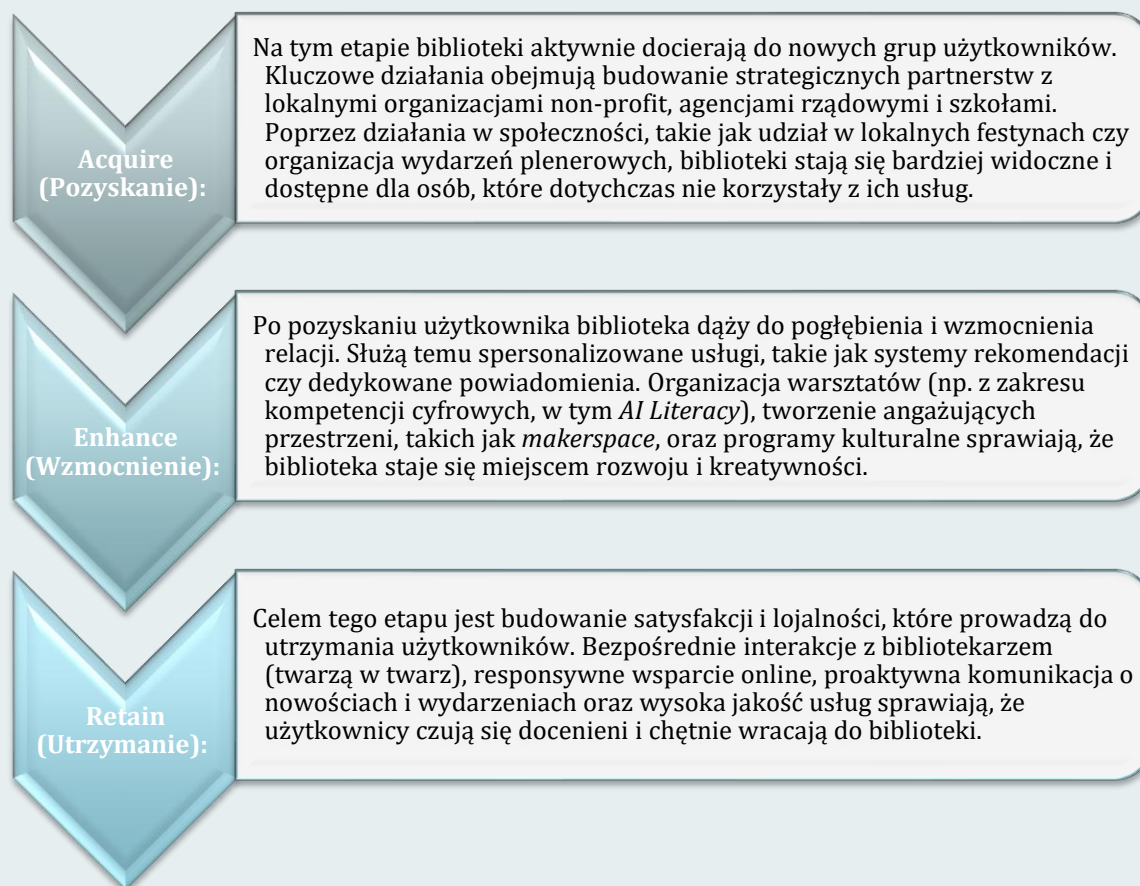
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Silvana, H., Hermansyah, R. P. (2024). *Implementation of customer relationship management in building library users' loyalty*. *Jurnal Kajian Informasi & Perpustakaan*, 12(1), 51–66. <http://dx.doi.org/10.24198/jkip.v12i1.47156>

W kontekście bibliotecznym Customer Relationship Management (CRM) to zintegrowane podejście do zarządzania interakcjami z użytkownikami, które opiera się na trzech kluczowych filarach: wiedzy personelu, technologii cyfrowej i satysfakcji użytkownika. Jak wskazuje raport Elicit, skuteczność CRM w bibliotekach nie zależy wyłącznie od wdrożenia oprogramowania, ale od synergii między tymi elementami. Dobrze poinformowany i zaangażowany personel,

wspierany przez silne przywództwo i klarowną komunikację organizacyjną, jest warunkiem koniecznym do przekształcenia danych o użytkownikach w realną wartość i lepsze usługi.

Cele strategiczne CRM w bibliotece można uporządkować według sprawdzonego modelu biznesowego Acquire–Enhance–Retain (Pozyskanie–Wzmocnienie–Utrzymanie), który uwzględnia rysunek. Każdy z tych etapów obejmuje specyficzne działania, które przekładają się na budowanie trwałych relacji ze społecznością, model odnoszący się do specyfiki funkcjonowania bibliotek przedstawiony został na rysunku 14.

Rysunek 14. Model AER dla bibliotek



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Silvana, H., & Hermansyah, R. P. (2024). Implementation of customer relationship management in building library users' loyalty. *Jurnal Kajian Informasi & Perpustakaan*, 12(1), 51–66. <http://dx.doi.org/10.24198/jkip.v12i1.47156>

Kluczowym obszarem warunkującym skuteczność wdrażania i realizacji koncepcji CRM w bibliotekach jest konieczność adaptacji i rozwoju personelu

Role i obowiązki personelu bibliotecznego ewoluują, co wymaga ciągłego doskonalenia zawodowego (online, cross-training). Niedopasowanie SMM jest nie tylko wynikiem technologii, ale także złożonej struktury edukacji i ograniczeń instytucjonalnych.

Kluczowe obszary rozwoju personelu to:

- **Obsługa Klienta w Środowisku Online:** Interpersonalne interakcje przenoszą się do środowiska cyfrowego (E-CRM), co wymaga integracji klasycznych umiejętności komunikacyjnych z technologią.

- **Zarządzanie Potencjałem:** W obliczu stwierdzenia, że kwalifikacje są dobrze dopasowane biblioteki powinny wprowadzać **systemy awansów i specjalistyczne role** (np. ekspert ds. baz danych, analityk informacji), aby wykorzystać pełny potencjał pracowników.

Wnioski strategiczne dla oceny kompetencji bibliotekarzy

1. Bibliotekarze posiadają wysokie kompetencje adaptacyjne i informacyjne, co stanowi silny fundament dla rozwoju CRM.
2. Największy potencjał wzrostu dotyczy obszaru współpracy zewnętrznej (biznes, nauka, nowe technologie).
3. Rozwijanie kompetencji w zakresie AI, partnerstw i pracy zespołowej może wzmocnić wartość biblioteki jako organizacji relacyjnej i innowacyjnej.
4. Wysoka samoocena w obszarze elastyczności i tworzenia społeczności dowodzi, że biblioteki są gotowe do dalszej transformacji z instytucji usługowej w instytucję współtworzącą wartość razem z użytkownikami.

Wnioski strategiczne dla oceny obszarów otoczenia

1. Biblioteki stają się organizacjami relacyjnymi, w których kluczową wartość tworzą czynniki niematerialne — relacje z użytkownikami, elastyczność usług i wykorzystanie technologii.
2. Najsilniejszy wpływ na proces pracy mają elementy pro-użytkownikowe: oferta usług dodatkowych, dostępność zasobów oraz technologie obsługi — to obszary, które kształtują doświadczenie użytkownika i jego satysfakcję.
3. Obszary o słabszym oddziaływaniu (np. współpraca z wydawnictwami i dostawcami) powinny zostać wzmocnione poprzez strategiczne partnerstwa i integrację z ekosystemem wiedzy i technologii.

5.2. Rekomendacje dla Bibliotek (Działania KSB 2025)

Na podstawie analizy trendów oraz zaprezentowanych wyników badania proponowane są następujące działania zwiększające zdolność bibliotek do budowania silnych i stabilnych relacji z użytkownikami :

1. Wzmocnienie Kompetencji Interpersonalnych (Priorytet)

- **Szkolenia Interpersonalne:** Rozszerzenie programów szkoleniowych o komunikację online, mediację, obsługę osób ze specjalnymi potrzebami oraz angażowanie użytkowników włączające (inclusive user engagement).
- **Zwiększenie Wartości Dodanej:** Wykorzystanie umiejętności interpersonalnych do budowania wartości poprzez partnerstwa, facylitację dialogu społecznego i aktywne niwelowanie wykluczenia cyfrowego.

2. Rozwój Cyfrowy i Technologiczny

- **Technologia i AI:** Organizowanie regularnych kursów z zakresu baz danych, e-zasobów oraz nowych technologii bibliotecznych. Wprowadzenie webinarów i warsztatów dotyczących **AI Literacy** i etycznego wykorzystania narzędzi AI.

- **Mentoring:** Wdrożenie programów mentoringowych, w których starsi bibliotekarze uczą się od młodszych kolegów, którzy często mają większą swobodę w korzystaniu z technologii.

3. Reformy Edukacyjne i Organizacyjne

- **Programy Edukacyjne:** Poprawa programów edukacyjnych poprzez wprowadzenie obowiązkowych zajęć z zarządzania bazami danych, e-learningu i zarządzania projektami kulturalnymi.
- **Ścieżki Kariery:** Ustanowienie jasnych ścieżek awansu i specjalistycznych ról, aby lepiej wykorzystać potencjał wysoko wykwalifikowanych pracowników i zapobiegać niewykorzystaniu kapitału ludzkiego.

Przyszła Wizja

Biblioteki muszą być **adaptacyjne, zwinne i zorientowane na ludzi**. Kluczem do utrzymania ich znaczenia i efektywności w cyfrowym społeczeństwie jest wypełnianie luk kompetencyjnych.

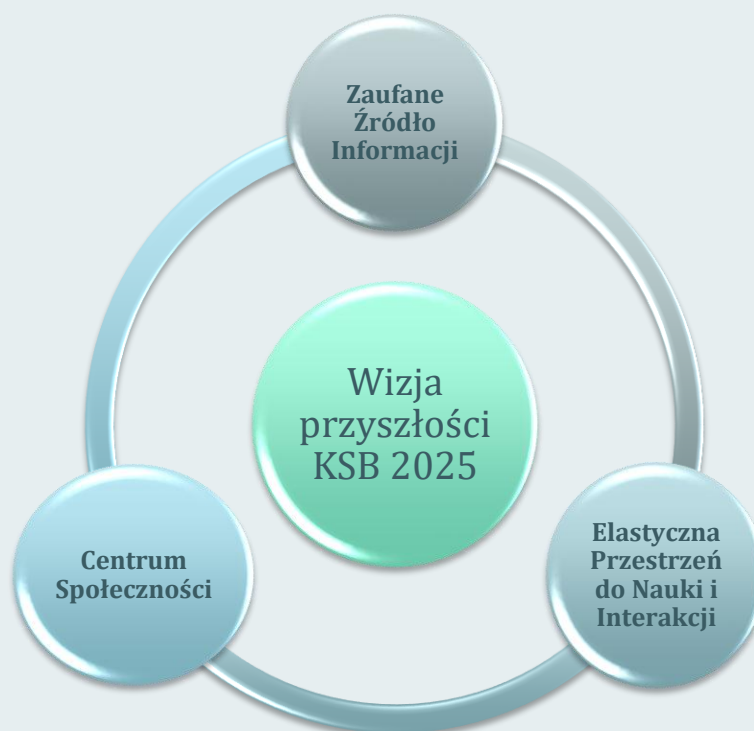
Współczesna biblioteka przechodzi transformację od **instytucji gromadzącej zasoby** do **organizacji relacyjnej**, w której kluczową wartością jest doświadczenie użytkownika.

Strategiczny rozwój bibliotek opiera się dziś na:

- integracji technologii i danych (E-CRM),
- personalizacji i współuczestnictwie,
- kreowaniu wartości społecznej i kulturowej,
- oraz świadomym zarządzaniu przestrzenią i widocznością instytucji.

Rysunek 15 ukazuje kluczowe czynniki będące wyznacznikami przyszłego obrazu bibliotek.

Rysunek 15. Obszary budujące przyszły obraz bibliotek



Źródło: opracowanie własne

Współczesna biblioteka jest z definicji organizacją relacyjną. Jej wartość, wpływ i zdolność do realizacji misji zależą nie tyle od zasobności posiadanych zbiorów, ile przede wszystkim od jakości i głębokości relacji, jakie buduje ze swoją społecznością oraz kluczowymi interesariuszami. W tym modelu biblioteka staje się platformą do tworzenia i wzmacniania kapitału społecznego, a jej sukces mierzony jest poziomem zaangażowania i zaufania, jakim darzą ją użytkownicy. Wymaga to ciągłego **słuchania, uczenia się i działania** w oparciu o informacje zwrotne i analizę danych.

5.3. Podsumowanie głównych trendów i kierunków rozwoju

Współczesne biblioteki funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się środowisku społecznym, technologicznym i organizacyjnym, które wymusza redefinicję ich roli oraz modeli działania. Zmiany te obejmują zarówno sposób postrzegania biblioteki jako instytucji, jak i podejście do relacji z użytkownikami oraz form świadczenia usług.

Ostatnim elementem raportu jest analiza głównych trendów w obszarze funkcjonowania bibliotek. Wskazuje ona, że kluczowego znaczenia nabierają dziś zagadnienia związane z zarządzaniem relacjami z użytkownikami (CRM), cyfryzacją usług, personalizacją oferty i integracją technologii w procesach obsługi. Coraz większą rolę odgrywa także społeczna odpowiedzialność bibliotek, przejawiająca się w działaniach na rzecz niwelowania podziału cyfrowego, wspierania rozwoju kompetencji informacyjnych i tworzenia przestrzeni sprzyjających współpracy, kreatywności i partycypacji.

1. Przejście od Kolekcji do Ludzi i Doświadczenia Użytkownika

Następuje **zmiana z instytucji skoncentrowanej na zbiorach na usługę skoncentrowaną na ludziach**. Wraz z przenoszeniem dostępu do treści do formatów cyfrowych lub online, zmniejsza się zapotrzebowanie na materiały fizyczne, co pozwala na skupienie się mniej na podstawowym przechowywaniu książek, a bardziej na doświadczeniu użytkownika.

Działania

- **Dystrybucja Usług:** Biblioteki dążą do udostępniania usług użytkownikom **tam, gdzie chcą i kiedy chcą**.
- **Dostęp i Natychmiastowa Gratyfikacja:** Użytkownicy oczekują zdalnego, nieograniczonego dostępu na wszystkich urządzeniach (laptopy, tablety, telefony). Mają niską tolerancję na długie czasy oczekiwania i nieskuteczne rozwiązywanie problemów; biblioteki muszą zapewniać **natychmiastową gratyfikację**.

2. Cyfryzacja, Zdalny Dostęp i E-CRM

Biblioteki cyfrowe oferują zdalny i globalny dostęp przez Internet, umożliwiając użytkownikom pobieranie informacji z dowolnego miejsca i o każdej porze, pod warunkiem połączenia z Internetem.

Działania

- **Rola E-CRM:** Koncepcja E-CRM jest stosowana w celu zwiększenia lojalności użytkowników. Obejmuje to:

- Ułatwienie użytkownikom znajdowania informacji o zbiorach bez konieczności bezpośredniego przychodzenia do biblioteki.
 - Łatwy dostęp do wszystkich informacji bibliotecznych.
 - Otrzymywanie danych i aktualizacji informacji w czasie rzeczywistym.
- **Odkrywanie Treści:** Ponieważ w Internecie istnieje ogromna ilość treści, kluczowe jest to, że to **rozwiązania dystrybucyjne** sprawiają, że treść jest możliwa do odnalezienia. Sposób, w jaki treść jest odkrywana, staje się najważniejszy.

3. Aktywna Rola w Kształtowaniu Społeczności i Niwelowaniu Podziału Cyfrowego

Biblioteki powinny pomagać w budowaniu infrastruktury socjalnej, informując o wydarzeniach, wspierając zdrowie, dobre samopoczucie oraz zdobywanie wiedzy na tematy społeczne, takie jak edukacja medialna i zrównoważony rozwój środowiska.

Działania

- **Walka z Podziałem Cyfrowym:** Biblioteki odgrywają kluczową rolę w niwelowaniu „cyfrowego podziału” (luki między osobami z dostępem do technologii a tymi, które go nie mają).
- **Działania:** Mogą to osiągnąć poprzez zapewnianie dostępu do technologii (np. wypożyczanie laptopów lub tabletów) oraz promowanie **umiejętności w zakresie umiejętności cyfrowych** poprzez oferowanie programów i indywidualnej pomocy (np. podstawowe umiejętności komputerowe, korzystanie z mediów społecznościowych, bezpieczeństwo w Internecie).
- **Edukacja Medialna:** Bibliotekarze muszą nauczać odbiorców, jak **oddzielać fakty od fikcji** i poruszać się po świecie wiedzy.

4. Zwiększanie Widoczności i Personalizacja Usług

Zwiększenie widoczności biblioteki ma kluczowe znaczenie, aby zapewnić, że zasoby są szerzej znane i wykorzystywane, co może poprawić wyniki badań, nauczania i uczenia się.

Działania

- **Strategie Widoczności:** Obejmują one współpracę z wykładowcami w celu integracji zasobów bibliotecznych z kursami, organizowanie warsztatów i wydarzeń, skuteczne korzystanie z mediów społecznościowych, opracowywanie programów zasięgu kampusu oraz angażowanie się w marketing.
- **Personalizacja (Klientyzacja):** Oznacza to dostosowanie usług i komunikacji w taki sposób, aby każdy klient miał coś wyjątkowego, poprzez poszukiwanie i wykorzystywanie nowych możliwości zaspokajania ludzkich pragnień i potrzeb. W praktyce obejmuje to oferowanie **spersonalizowanej pomocy w badaniach/przedmiotach/pasjach** poprzez konsultacje lub wirtualne usługi referencyjne.

5. Tworzenie Makerspace i Wykorzystanie Przestrzeni Fizycznej

Nowoczesne biblioteki wprowadzają innowacyjne przestrzenie fizyczne, które wspierają kreatywność i praktyczną naukę.

Działania

- **Makerspace:** Jest to dedykowana przestrzeń wyposażona w narzędzia umożliwiające użytkownikom tworzenie rzeczy. Zapewnia dostęp do sprzętu, takiego jak maszyny do szycia, sprzęt do podcastingu, kamery i zielone ekrany. Makerspace wspiera dyscypliny takie jak inżynieria, sztuka i nauki ścisłe, umożliwiając **praktyczne projekty**.

- **Architektura i Estetyka:** Wykorzystanie fizycznej przestrzeni biblioteki do stworzenia zachęcających miejsc do nauki, współpracy i relaksu. Trend **Instagrammability** (efekt wow przestrzeni) może przełożyć się na wzrost liczby użytkowników i odwiedzających. Istotna jest także **zrównoważona architektura** (np. zielone dachy), promująca zrównowagony rozwój.

Zarządzanie Relacjami z Klientami (CRM) w bibliotekach to strategiczny wysiłek mający na celu budowanie i utrzymywanie relacji między bibliotekami a ich użytkownikami, w celu zaspokojenia potrzeb i zwiększenia zadowolenia, co prowadzi do lojalności. CRM wymaga, aby organizacje stały się **zorientowane na klienta**, były gotowe do **adaptacji** i przeprowadzały **badania rynku** w celu oceny potrzeb i satysfakcji klientów.

Szanowni Uczestnicy badania, Pracownicy Bibliotek Województwa Zachodniopomorskiego oraz Uczestnicy Koszalińskiego Seminarium Bibliotek.

Pragnę złożyć Państwu **serdeczne podziękowania** za Państwa **udział w badaniu** oraz **możliwość opracowania raportu** dotyczącego **Zarządzania Relacjami z Klientami (CRM)** w oparciu o Państwa cenne opinie.

Państwa aktywny udział w seminarium i gotowość do dzielenia się opiniami przyczyniły się do rozwoju wytycznych, które mają na celu poprawę zdolności bibliotekarzy do budowania nowoczesnych i wysoce użytecznych usług. Jestem wdzięczna za możliwość zgromadzenia różnorodnych perspektyw, które są kluczowe w czasach, gdy biblioteki ciągle ewoluują, stając się zaufanymi źródłami informacji, elastycznymi przestrzeniami do nauki i centrami społeczności.

Jeszcze raz dziękuję za Państwa cenny wkład w to badanie.



VI Literatura

1. ALA. *Libraries Transforming Communities (LTC): 7 Steps to Effective Community Engagement*.
2. Aliu, A., & Eneh, O. (2011). [Manuscript reference incomplete].
3. Banks K. (2021) *The library of 2030: What to expect from changes to physical design*. PressReader
4. Barros, F., Kish, I., Moltmann, L., & Silvestre, S. (2023). *Rough Guide to Citizen Engagement in Public Libraries* (A. P. Quaglia & Â. Guimarães Pereira, Eds.). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/957683> (JRC132175).
5. Bledsoe, K., Cooper, D. M., Schonfeld, R. C., & Rieger, O. Y. (2022). *Leading by Diversifying Collections: A Guide for Academic Library Leadership*. Ithaca S+R. <https://doi.org/10.18665/sr.317833>.
6. Cambridge University Press. *Managing Stakeholder Engagement*, rozdział w *Engaging Your Community through Active Strategic Marketing*.
7. Casey, M. E., Savastinuk, L. C. (2007). *Library 2.0: A guide to participatory library service*. Medford, NJ: Information Today.
8. Cedefop. (2010). *The skill matching challenge: analysing skill mismatch and policy implications*. Publications Office.
9. Cedefop. (2015). *Skills, Qualifications and Jobs in the EU: The Making of a Perfect Match?*.
10. Cedefop. (2021). *Understanding technological change and skill needs: skills surveys and skills forecasting* (Cedefop practical guide 1). Publications Office. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/212891>.
11. Chiarelli, A., Loffreda, L., & Johnson, R. (2021). *The Art of Publishing Reproducible Research Outputs: Supporting emerging practices through cultural and technological innovation*. Knowledge Exchange. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5521077>.
12. Chronicle of higher education», April 4th 2012, p. <<http://chronicle.com/blognetwork/theubiquitouslibrarian/>
13. Connaway, L. S., Faniel, I. M., Brannon, B., Cantrell, J., Cyr, C., Doyle, B., Gallagher, P., Lang, K., Lavoie, B., Mason, J., & van der Werf, T. (2021). *New Model Library: Pandemic Effects and Library Directions*. OCLC Research. <https://doi.org/10.25333/2d1r-f907>.
14. Connaway, Lynn Silipigni, Ixchel M. Faniel, Brittany Brannon, Joanne Cantrell, Christopher Cyr, Brooke, Doyle, Peggy Gallagher, Kem Lang, Brian Lavoie, Janet Mason, and Titia van der Werf. 2021. *New Model Library: Pandemic Effects and Library Directions*. With a foreword by Janice Welburn. Dublin, OH: OCLC , Research. <https://doi.org/10.25333/2d1r-f907>.
15. Connaway, Lynn Silipigni, Joanne Cantrell, Peggy Gallagher, Lesley A. Langa, and Christina Rodriques. (2023). *Redefining the library experience: Findings from the 2023 OCLC Global Council Survey*. Dublin, OH: OCLC Research. <https://doi.org/10.25333/b0m5-g935>
16. Curry, R. (2017). *Makerspaces: a beneficial new service for academic libraries?*. *Library review*, 66(4/5), 201-212.
17. *Customer orientation as a key factor in the strategic management of information centres* [CORE Reader]. (n.d.). <https://core.ac.uk>
18. *Customer relation management (CRM) in Library 2.0 era: A practical approach*. (n.d.). ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/315896746_Customer_Relation_Management_CRM_in_Library_20_Era_A_Practical_Approach
19. EBLIDA. *SDGs & Libraries – First European Report*.

20. European Commission. (2022). *Assessing the reproducibility of research results in EU Framework Programmes for Research: Final report*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/186782>.
21. European Commission. (2022). *Strategic Research and Innovation Agenda (SRIA) of the European Open Science Cloud (EOSC)*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/935288>.
22. European Commission. Directorate General for Research and Innovation. (2021). *Towards a reform of the research assessment system: Scoping report*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/707440>.
23. Kamaludin, K., Tjuparmah, Y., Silvana, H. (2019). Pengaruh customer relationship management (CRM) terhadap citra perpustakaan pada UPT Perpustakaan ITB. *Jurnal Manajemen Komunikasi*, 4(1), 41.
24. Kentaro, A., Breda, T., Rain, A., Romanello, L., & Sangnie, M. (2020). *Education, skills and skill mismatch. A review and some new evidence based on the PIAAC survey* (Research Report Rapport IPP n°26). Institut des politiques publiques (IPP)
25. Labib, M. (n.d.). *Przyszłość bibliotek: Odrobina futurologii na święta*. [Blog post]
26. Langa, L. A., et al. (2022). *Global Council 2023 area of focus: redefining the library experiences delegate discussion group summary*. OCLC research
27. Harland, F., Stewart, G., & Bruce, C. (2019). *Leading the academic library in strategic engagement with stakeholders: A constructivist grounded theory*. *College and Research Libraries*, 80, 319-339.
28. LIBER. *Strategy 2023–2027: European Research Libraries*.
29. Libraries Community Knowledge Hub. *Stakeholder Management Overview Guide*.
30. Library Publishing Coalition Ethical Framework Task Force. (2023). *An Ethical Framework for Library Publishing, Version 2.0*. Library Publishing Coalition <https://doi.org/10.5703/1288284317619>.
31. Lippincott, S., & Skinner, K. (2022). *FOREST Framework for Values-Driven Scholarly Communication*. Educopia Institute. <https://www.nextgenlibpub.org/forest-framework>.
32. Maness, J. M. (2006). Library 2.0 theory: Web 2.0 and its implications for libraries. *Webology*, 3, 1.
33. Maness, J. M. (2006). Library 2.0: The next generation of Web-based library services. *Logos*, 17(3), 139-145.
34. Mathews Brian, *Think like a startup: a white paper to inspire library entrepreneurialism*, «The ACRL. *Top Trends in Academic Libraries 2024/2025*.
35. McGowan, M. A., & Andrews, D. (2015). *Labour market mismatch and labour productivity: evidence from PIAAC data*. OECD.
36. Neylon, C., Belsø, R., Bijsterbosch, M., Cordewener, B., Foncel, J., Friesike, S., Fyfe, A., Jacobs, N., Katerbow, M., Laakso, M., & Sesink, L. (2019). *Open Scholarship and the need for collective action*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3454688>.
37. Nurhidayah, N. (2015). [Title unavailable – citation in text only]. [Reference incomplete].
38. Nwachokor, M. I. (n.d.). *Customer relationship management practices among librarians in academic libraries in Delta State*.
39. OCLC Research. *Redefining the Library Experience* (OCLC Annual Report).
40. OECD. (2016). *Getting Skills Right: Assessing and Anticipating Changing Skill Needs*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252073-en>.
41. OECD. (2020). *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the deliberative wave*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/339306da-en>.
42. PressReader Team. (2024, September 30). *How public libraries are helping bridge the digital divide*. PressReader Blog. <https://blog.pressreader.com/libraries-institutions/how-public-libraries-are-helping-bridge-the-digital-divide> IFLA. IFLA Trend Report 2024.

43. *Public Library Partnerships: Using Collaborative Governance to Support Vulnerable Users*, Tandfonline.
44. Quigley, B. D., Caswell, T. R., Burroughs, J. M., Costello, L., Van Diest, K., Wang, M., & Yang, A. (2024). 2024 Top Trends in Academic Libraries: A Review of the Trends and Issues. *College & Research Libraries News*, 85(6). Public Libraries 2030 (PL2030). *Libraries in the European Agenda*.
45. Quintini, G. (2011). *Over-Qualified or Under-Skilled: A Review of Existing Literature* (OECD Social, Employment and Migration Working Paper 121).
46. Ranganathan, S. R. (1931). *The five laws of library science*. Madras, India: Madras Library Association.
47. *Reimagining the library of the future: From social condenser and community hub to regenerative design*. (n.d.). Taylor & Francis Online. <https://www.tandfonline.com>
48. Rhoad, S. (n.d.). *Relationship management as a successful approach to public relations in public libraries: A case study*. [Unpublished paper].
49. Rubankumar, A., & Sounder, J. (2022). A current trend in library in our society. *International Journal for Modern Trends in Science and Technology*, 9(1), 29–31. <https://doi.org/10.46501/IJMTST0901005>
50. Sage Publishing. (2023). *Librarian futures, part II: The knowledge gap between librarians and students* [Report]. Sage Publishing.
51. Saleh, A. R. (2014). Pengembangan perpustakaan digital. *Tangerang Selatan: Universitas Terbuka*.
52. Sherman, M., Bowen, E., Norlander, R. J., & Brucker, J. L. (2023). *7 Steps to Effective Community Engagement: Evidence from Small and Rural Libraries* (Knology Publication # NPO.074.709.01). American Library Association & Knology Ltd..
53. Silvana, H., Hermansyah, R. P. (2024). *Implementation of customer relationship management in building library users' loyalty*. *Jurnal Kajian Informasi & Perpustakaan*, 12(1), 51–66. <http://dx.doi.org/10.24198/jkip.v12i1.47156>
54. Sitra. (2023). *How to make libraries forums of democracy: Methods for libraries to promote democracy*.
55. *Stakeholder Communication in Academic Libraries: Annual Reports and Instagram, The Journal of Academic Librarianship*.
56. *The heart of the campus: 10 ways to improve academic library visibility*. (n.d.). [No author].
57. *The library of the future – right now*. (n.d.). PressReader. <https://www.pressreader.com>
58. The Turing Way Community. (2022). *The Turing Way: A handbook for reproducible, ethical and collaborative research* (1.0.2). Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7625728>
59. U.K. Government. *Community Managed Libraries: Good Practice Toolkit*.
60. U.K. Government. *Libraries Unlimited: Stakeholder Engagement* (case study).
61. U.K. Government. *Longer-term Evidence-Based Sustainable Planning Toolkit*. <https://www.urbanlibraries.org/resources/toolkits-publications>
62. Ulya, U. (2017). Menuju Perpustakaan Perguruan Tinggi Yang Bermutu. *LIBRARIA: Jurnal Perpustakaan*, 4(2), 449-466. Urban Libraries Council (ULC). *Toolkits & Publications on Stakeholder Engagement*.
63. Yang, S. Q., & Xu, A. (2013). Applying Semantic web technologies to meet the relevant challenge of customer relationship management for the US Academic libraries in the 21st century using 121 e-agent framework. In *Enterprise resource planning: concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 737-764). IGI Global Scientific Publishing. https://www.researchgate.net/publication/343548696_Customer_Relations_hip_Management_Practices_among_Librarians_in_Academic_Libraries_in_Delta_State

64. Yusuf Ayodeji Ajani, Olufemi Olubunmi Ilori, Bolaji David Oladokun, Ayotola Olubunmi Onanuga, Racheal Daniel Ama-Abasi, Mumeen Omoniyi Otun, Shehu Olanrewaju Ishola & Iliyasu Adamu Jagaba. Libraries in the Climate Change Era: A Reflection on Curating Environmentally Sustainable Collections. *Journal of the Australian Library and Information Association 0:0*, pages 1-17. Maness, J. M. (2006). *Library 2.0 theory: Web 2.0 and its implications for libraries*. *Webology*, 3(2), Article 25. <http://www.webology.org/2006/v3n2/a25.html>

