Pobrane z czasopisma Folia Bibliologica **http:/foliabibliologica.umcs.pl**
Data: 27/11/2026 05:34:52

„FOLIA BIBLIOLOGICA" (2016), VOL. LVIII
DOI: 10.17951/fb.2016.1.107

Agnieszka Wasilewska
Biblioteka Główna
Uniwersytet Gdański

WIEDZA I KAPITAŁ INTELEKTUALNY W BIBLIOTECE

Streszczenie: Artykuł jest próbą przyjrzenia się zagadnieniom związanym z zarządzaniem wiedzą i kapitałem intelektualnym w bibliotece rozumianej jako organizacja oparta na wiedzy, wspierająca proces tworzenia wiedzy. Przegląd literatury przedmiotu ukazał proces zarządzania wiedzą z uwzględnieniem biblioteki oraz różne podejścia do zarządzania kapitałem intelektualnym w zależności od przyjętej koncepcji filozoficznej. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na wartość kapitału intelektualnego biblioteki, jako cennego zasobu przyczyniającego się do jej rozwoju.

Słowa kluczowe: wiedza, kapitał intelektualny, procesy zarządzania wiedzą, biblioteka, organizacja oparta na wiedzy, pracownicy wiedzy

Knowledge and intellectual capital in a library

Abstract: The article constitutes an attempt to focus on the issues connected with knowledge management and intellelectual capital in a library, that is meant as a knowledge-based organisation, supporting the process of creating knowledge. It was characterised as the process of knowledge management in the library environment and different approaches to intelelectual capital management that depends on accepted philosophical conception. The main purpose of the article is to pay attention to the value of the intellelectual capital of library as a source value helping it to develop.

Keywords: knowledge, intellelectual capital, knowledge management processes, library, knowledge-based organisation, knowledge workers

Pobrane z czasopisma Folia Bibliologica **http:/foliabibliologica.umcs.pl**
Data: 27/11/2026 05:34:52

Wiedza – dyskurs terminologiczny

Wiedza jest obecnie uważana za najważniejsze źródło kompetencji, produktywności, sukcesu i efektywności nowoczesnej organizacji. Współcześni badacze określają wiek XXI jako czas oparty na wiedzy, z racji przejścia od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy[1]. Odpowiednie zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym może zadecydować o przetrwaniu bibliotek w czasach spadku popularności książek i właściwym dopasowaniu się do zmieniających się warunków współczesnej rzeczywistości. Biblioteki posiadają potencjał, któremu nie zagraża nawet istotna zmiana w obrębie mediów i zbiorowej komunikacji. Biblioteka, jako instytucja związana z informacją i wiedzą, powinna znajdować się obecnie w centrum powszechnego zainteresowania, ponieważ posiada najbardziej pożądany w naszych czasach zasób.

Pojęcie „wiedzy" było rozważane już od czasów starożytności. Najwięksi filozofowie zastanawiali się nad jej istotą i próbowali ją definiować. Trudno przywołać jedną definicję wiedzy, ponieważ każda z wybranych koncepcji filozoficznych zakłada inne jej postrzeganie. Platon, zastanawiając się nad istotą wiedzy, sugerował trzy różne wytłumaczenia. Wiedza – według niego – to po pierwsze postrzeganie, po drugie prawdziwy osąd, a w trzecim rozumieniu – wiedzą jest prawdziwy osąd poparty uzasadnieniem[2]. Według Johna Locka, wiedza pochodzi z doświadczenia zmysłowego przetworzonego przez umysł[3]. Z kolei Friedrich Hegel uważał, że najważniejszym założeniem wiedzy jest rozwój ducha i dążenie do uzyskania absolutnej wolności[4]. John Dewey twierdził, że wiedza jest ściśle związana z działaniem, a człowiek uczy się przez aktywne rozwiązywanie problemów. Zdaniem Michela Foucault wiedza służy sprawowaniu władzy, jest narzędziem kontroli[5].

Na wstępie rozważań o zarządzaniu wiedzą należałoby zdefiniować samo pojęcie wiedzy i porównać je do pojęć takich, jak informacje, dane czy mądrość. Dane są tym, co człowiek za pomocą zmysłów odbiera z otoczenia, a następnie nadaje temu określony sens i przyswaja[6]. Informacje natomiast to dane wzbogacone o znaczenie, wagę i cel. Informacja nadaje danym kształt i wpływa na ogląd rzeczywistości[7]. Informacje użytkowe zaś składają się na wiedzę.

---

[1] M. Kolarz, *Znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego we współczesnej gospodarce i organizacji*, [w:] *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, red. B. Kożusznik, Katowice 2005, s. 81.

[2] A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014, s. 53.

[3] *Ibidem*, s. 56.

[4] *Ibidem*.

[5] *Ibidem*, s. 64.

[6] *Ibidem*, s. 32.

[7] *Ibidem*, s. 33.

Pobrane z czasopisma Folia Bibliologica **http:/foliabibliologica.umcs.pl**
Data: 27/11/2026 05:34:52

Fazlagić wymienił wiele różnic pomiędzy informacją a wiedzą. Według niego informacja może funkcjonować bez relacji z użytkownikiem, poza umysłem człowieka, wiedza zaś jest związana z ludźmi, najistotniejszy jest jej posiadacz, ponieważ powstaje ona na skutek myślenia. Istnieje ona poza czasem, wiedza jest tworzona w czasie teraźniejszym. Treść informacji nie zmienia się w zależności od liczby posiadaczy, natomiast wiedza przemieszcza się w społecznościach ludzi i nadaje im tożsamość. Nowa informacja jest niezależna od starych, w odróżnieniu od wiedzy, która powstaje na gruncie starej wiedzy. Informację tworzą przetworzone i uporządkowane dane, o niskim stopniu wieloznaczności, wiedza zaś umożliwia działanie, ma duży stopień wieloznaczności, pojawia się w umysłach ludzi w wyniku doświadczeń[8].

Ogromny przyrost wiedzy w ostatnich czasach jest spowodowany nowymi możliwościami jej przechowywania. Jak zauważył obserwator współczesnych zjawisk Alvin Toffler, większość światowego zasobu wiedzy jest przechowywana poza ludzkimi umysłami[9]. Nowe technologie umożliwiają przechowywanie ogromnych ilości informacji. Informacje przechowywane i przetwarzane przez komputery na całym świecie tworzą coś w rodzaju zewnętrznego umysłu ludzkości[10]. W dawnych epokach wiedza była przekazywana z ust do ust – z pokolenia na pokolenie, czasem umierała wraz z osobą, która ją posiadała. Rozwój cywilizacji przebiegał więc w znacznie wolniejszym tempie. Szybkość przekazu informacji i wytwarzania wiedzy jest obecnie tak ogromna, że przerasta możliwości ludzkiego mózgu. Gigantyczny zewnętrzny „megamózg" przechowuje obecnie wiele tysięcy bajtów informacji[11]. Liczba informacji, jaką obecnie przetwarzamy, jest nieporównywalna z żadną wcześniejszą epoką.

Zarządzanie wiedzą w bibliotece

Od zarania dziejów formą zarządzania wiedzą był przekaz ustny. Wraz z rozwojem pisma wiedzę przekazywano na papirusach, tablicach i w końcu w książkach – w rękopisach, a później – dzięki wynalazkowi Gutenberga – w wydawnictwach drukowanych, a tym samym dostępnych dla szerszej publiczności. Jednocześnie już od czasów starożytnych istotną rolę w procesie zarządzania wiedzą odgrywała biblioteka. To w niej gromadzono bowiem zapisy dorobku ludzkości. Natomiast współcześnie, wraz z rozwojem technologii cyfrowych, zarządzanie wiedzą

[8] J. Fazlagić, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014, s. 33.
[9] A. Toffler, H. Toffler, *Rewolucyjne bogactwo*, Przeźmierowo 2007, s. 138.
[10] *Ibidem*, s. 139.
[11] *Ibidem*, s. 140.

Pobrane z czasopisma Folia Bibliologica **http:/foliabibliologica.umcs.pl**
Data: 27/11/2026 05:34:52

zyskało inny wymiar. Dzięki komputerom i Internetowi niesłychanie poszerzyły się możliwości przechowywania, przekazywania i porządkowania wiedzy.

Procesy zarządzania wiedzą polegają obecnie na połączeniu możliwości technologicznych związanych z przetwarzaniem informacji oraz na umiejętnościach pracowników. Wśród procesów składających się na zarządzanie wiedzą w literaturze przedmiotu wymienia się:

- pozyskiwanie wiedzy,
- rozwijanie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie,
- wykorzystywanie wiedzy,
- zachowywanie wiedzy,
- lokalizowanie wiedzy[12].

Tworzenie wiedzy zależy od efektywnej pracy grupy[13]. Organizacja powinna stymulować i ułatwiać aktywność grupową. Zjawisko tworzenia wiedzy można porównać do spirali zależności, w której zachodzą na siebie procesy związane z interakcją, mieszaniem się wiedzy ukrytej i dostępnej. W tym procesie konwersji mają miejsce zjawiska socjalizacji wiedzy, czyli wzajemnego dzielenia się doświadczeniami i społecznego uczenia się przez uczestnictwo, zatem eksternalizacji polegającej na ujawnianiu i wyrażaniu wiedzy ukrytej, oraz na internalizacji rozumianej jako przyłączanie wiedzy dostępnej do istniejącej wiedzy własnej. W tym wypadku wiedza otwarta zostaje przekształcona w wiedzę ukrytą. Zachodzi też zjawisko kombinacji polegające na łączeniu nowych elementów wiedzy jawnej dla tworzenia nowej jakości. Dzięki socjalizacji wiedza ukryta staje się upowszechniona, dokonuje się jej współodczuwalność[14]. Eksternalizacja wnosi wiedzę pojęciową, kombinacja tworzy wiedzę usystematyzowaną, natomiast internalizacja dostarcza wiedzy operacyjnej. We wszystkich tych obszarach występują wzajemne przejścia i sieci powiązań składające się na proces tworzenia wiedzy. Ta spirala konwersji wiedzy ma dwa wymiary. Pierwszy wymiar – epistemologiczny – dotyczy relacji wiedzy ukrytej i jawnej. Drugi – ontologiczny – obejmuje poziom wiedzy: od jej wymiaru jednostkowego, przez grupowy, organizacyjny, aż po międzyorganizacyjny[15]. Socjalizacja powoduje upowszechnienie wiedzy indywidualnej: wiedza ukryta jednostki staje się wiedzą ukrytą grupy, a przez eksternalizację staje się jawna. Internalizacja i kombinacja umożliwiają przejście z poziomu grupy na poziom całej organizacji,

[12] B. Belina, *Modele zarządzania wiedzą*, [w:] *Innowacje, kształcenie, zarządzanie*, red. J. Bućko, Radom 2006, s. 171.

[13] M. Golińska-Pieszyńska, *Kapitał intelektualny w sferze nauki – warunki rozwoju*, Warszawa 2013, s. 46.

[14] *Ibidem*, s. 47.

[15] *Ibidem*.

Pobrane z czasopisma Folia Bibliologica **http:/foliabibliologica.umcs.pl**
Data: 27/11/2026 05:34:52

zaś w kolejnych przejściach przez kombinację i internalizację wraca na poziom jednostki, stając się wiedzą indywidualną.

Zarządzanie wiedzą w bibliotece polega na systematycznym, skoordynowanym gromadzeniu, weryfikacji, przetwarzaniu, przechowywaniu i udostępnianiu wiedzy oraz kierowaniu procesami z nią związanymi[16]. Zarządzanie wiedzą jest związane z realizacją celów biblioteki. System zarządzania wiedzą w bibliotece składa się z kilku elementów, takich jak:

- wiedza indywidualna pracowników,
- umiejętności uczenia się,
- wiedza i pamięć grupowa,
- kultura organizacyjna wspierająca i promująca dzielenie się wiedzą,
- struktura organizacyjna nastawiona na pracę zespołową,
- bazy i banki danych,
- technologie ułatwiające dystrybucje wiedzy,
- struktura informacyjna, na którą składają się formalne i nieformalne kanały komunikacji,
- powiązania biblioteki z otoczeniem, ułatwiające pozyskiwanie informacji[17].

Biblioteka akademicka, jako instytucja związana z uczelnią wyższą, towarzyszy jej i wspiera w procesie tworzenia i rozwijania wiedzy. Zapewnia bazę materialną w postaci zasobów, które wspomagają proces tworzenia wiedzy. Stale wyłapuje opinie użytkowników i dostosowuje swoją ofertę do ich potrzeb, jest – jak to ujął Jacek Wojciechowski – sprzężona z otoczeniem[18]. Wprowadza zmiany i innowacje zgodnie z najnowszymi trendami i reaguje na wymagania użytkowników. Współcześni użytkownicy oczekują od bibliotek szeroko rozumianej dostępności, a więc dogodnych godzin otwarcia, wolnego dostępu do zbiorów, szerokiej oferty specjalistycznych baz danych i zasobów elektronicznych[19]. Nowoczesna biblioteka tworzy tzw. strefę wiedzy – *knowledge space*, rozumianą, jako miejsce sprzyjające uczeniu się[20]. Strefa wiedzy obejmuje nie tylko fizyczny gmach biblioteki, lecz także szeroką przestrzeń, do której docierają biblioteczne usługi za pośrednictwem Internetu.

Ciekawym przykładem zarządzania wiedzą w bibliotece jest system zarządzania wiedzą nowej generacji wdrożony w ramach projektu SEKT (*Semantically-Enabled Knowledge Technology*) dotyczący rozwoju biblioteki cyfrowej. Projekt ten

[16] M. Wojciechowska, *Zarządzanie zmianami w bibliotece*, Warszawa 2006, s. 164.

[17] *Ibidem*, s. 166–167.

[18] J. Wojciechowski, *Biblioteki w nowym otoczeniu*, Warszawa 2014, s. 54.

[19] K. Żmigrodzka, *Biblioteka akademicka wsparciem gospodarki opartej na wiedzy*, „Biuletyn Głównej Politechniki Śląskiej" 2014, nr 3, s. 399.

[20] B. Chrapczyńska, *W poszukiwaniu wiedzy – użytkownicy w przestrzeni informacyjnej biblioteki akademickiej*, PTINT Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej 2012, t. 20, nr 3/4, s. 27.

Pobrane z czasopisma Folia Bibliologica **http:/foliabibliologica.umcs.pl**
Data: 27/11/2026 05:34:52

realizowany jest przez BT, wywodzącą się z Wielkiej Brytanii organizację zajmującą się szeroko rozumianą telekomunikacją. SEKT wprowadza do przestrzeni cyfrowej biblioteki wiele udogodnień zorientowanych na użytkownika, przy wykorzystaniu rozwiązań technologii semantycznych[21]. Zachowania użytkowników biblioteki cyfrowej były analizowane, dzięki czemu możliwe było opracowanie semantycznego profilowania użytkownika[22]. Profilowanie pozwala na dostosowanie wyszukiwania do danego typu użytkownika. Dzięki systemowi semantycznych skojarzeń możliwe jest bardzo trafne wartościowanie wyników wyszukiwań[23]. Jest to rodzaj inteligentnego wyszukiwania na podstawie rozwiązań technologicznych.

Kapitał intelektualny – próba konceptualizacji

W społeczeństwie wiedzy ważną grupę stanowią wykwalifikowani pracownicy. Zarządzanie ich produktywnością stało się istotnym zadaniem naszych czasów. Od momentu, w którym zorientowano się, że to pracownik i jego wiedza w większym stopniu niż zasoby materialne tworzą wartość przedsiębiorstwa, w obszarze zainteresowania nauk ekonomicznych i humanistycznych znalazło się zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie wiedzą. Na tym gruncie powstała koncepcja kapitału intelektualnego, jako najistotniejszego potencjału przedsiębiorstwa.

Pojęcie kapitału intelektualnego jest stosunkowo nowe i po raz pierwszy zostało użyte już pod koniec lat 60. XX w., natomiast prawdziwy rozwój zainteresowania tym pojęciem miał miejsce w latach 80.[24] Teoria kapitału intelektualnego została sformułowana przez ekonomistów opierających swoje postulaty na zasadach klasycznego determinizmu. Według ówczesnych założeń głównym czynnikiem motywującym ludzi do zdobywania wiedzy był spodziewany zysk finansowy, a wszystko, co dotyczy kapitału intelektualnego, przekłada się wprost na wzrost gospodarczy. Samo połączenie wyrazowe „kapitał intelektualny" zawiera w sobie znaczenie ekonomiczne: kapitał oznacza aktywa finansowe lub rzeczowe mające wartość pieniężną[25]. Intelekt ma o tyle znaczenie, że wiąże się z wartością pieniężną, zaś wiedza nie jest wartością samą w sobie, ale można ją bardzo dokładnie przeliczyć na finanse. Jednak jest to pojęcie zasadniczo różne od każdego innego „kapitału", ponieważ jest związane z człowiekiem. W tym miejscu nauki ekonomiczne przenikają

[21] P. Warren, D. Alsmeyer, *The digital Library: a case study in intelligent content management*, „Journal of Knowledge Management" 2005, vol. 9, nr 5, s. 28.

[22] *Ibidem*, s. 29.

[23] *Ibidem*.

[24] A. Jashapara, *op. cit.*, s. 85.

[25] *Słownik języka polskiego PWN*, oprac. E. Sobol, Warszawa 2005, s. 311.

Pobrane z czasopisma Folia Bibliologica **http:/foliabibliologica.umcs.pl**
Data: 27/11/2026 05:34:52

się z naukami humanistycznymi, a teorie mówiące o pieniądzu, chcąc nie chcąc, zahaczają o filozofię i psychologię.

Każda koncepcja w naukach o zarządzaniu wyrasta z jakiegoś paradygmatu filozoficznego. Klasyczne teorie zarządzania z początków XX w. miały swoje źródło w myśli neopozytywistycznej i składały się na tzw. empiryzm logiczny[26]. Teoria ta wzorowała się na przyrodoznawstwie, zakładając logiczny, obiektywny opis rzeczywistości. Według założeń empiryzmu logicznego, wszystkie zmienne działające w procesach zarządzania można ująć w zależności przyczynowo-skutkowe oraz opisać w postaci wzorów i funkcji matematycznych[27]. Zarządzanie ludźmi nie ma jednak nic wspólnego z matematyką ani z fizyką i zasadność takich teorii poddano surowej krytyce. Mimo to paradygmat neopozytywistyczny wciąż jest dominującym nurtem zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. Koncepcje motywowania w tym nurcie opierają się na założeniach behawioryzmu, w myśl którego działania człowieka stanowią sprzężenia bodźców i reakcji, nie ma tu zaś miejsca na podmiotowość ani introspekcję[28]. Z pomocą odpowiednio dobranych bodźców można w dowolny sposób wpływać na ludzi i sterować ich reakcjami, które są przewidywalne. W tym neopozytywistycznym podejściu pomija się więc rolę tożsamości jednostkowej i zbiorowej, intuicji, milczącej wiedzy, identyfikacji jednostki z grupą czy adaptacji do danej kultury organizacyjnej[29]. Wiele współczesnych alternatywnych teorii bazuje na koncepcjach zaczerpniętych z nauk humanistycznych. Koncepcje zarządzania, powstałe na gruncie interakcjonizmu symbolicznego (konstruktywizm społeczny), stawiają człowieka w centrum jako twórcę świata społecznego[30]. Relacje między ludźmi, komunikacja oraz sprawowanie władzy nie istnieją obiektywnie, ale są intersubiektywne – powstają przez grupowe i indywidualne procesy negocjowania znaczeń[31]. Bytami obiektywnymi w organizacji są przedmioty materialne, takie jak maszyny czy surowce. Pomiędzy obiektywną rzeczywistością a intersubiektywnym światem zachodzi ciągłe sprzężenie zwrotne, proces nadawania znaczeń i interpretacji. Człowiek zatem nadaje sens swojemu otoczeniu i kreuje je. Zarządzanie w tym ujęciu jest oparte na manipulowaniu rzeczami i znaczeniami. Ład organizacyjny jest nieustannie rekonstruowany i modyfikowany przez jednostki i grupy działające wokół organizacji[32]. Procesy zarządzania są tworzone dynamicznie w trakcie interakcji i uwikłane w tzw. koło hermeneutyczne: do

[26] Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa 2012, s. 123.
[27] *Ibidem*, s. 125.
[28] *Ibidem*, s. 174.
[29] *Ibidem*, s. 173.
[30] *Ibidem*, s. 141.
[31] *Ibidem*.
[32] *Ibidem*, s. 142.

Pobrane z czasopisma Folia Bibliologica **http:/foliabibliologica.umcs.pl**
Data: 27/11/2026 05:34:52

rozumienia prowadzi ruch myśli, w którym w ujęciu części mieści się sens całości, a całość konstruuje sens poszczególnych części[33]. Organizacja jest tworzona w toku ludzkiej ekspresji i działań poznawczych. Zarządzanie musi uwzględniać kształtowanie się znaczeń, ustanawianie i negocjację sensu oraz granic organizacji, które dokonują się spontanicznie i samorzutnie w procesie społecznym[34]. Jak pisał Aleksy Pocztowski, „ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem"[35]. Istotne jest podkreślenie, że twórcą, nośnikiem, właścicielem i użytkownikiem kapitału intelektualnego jest człowiek[36]. Najważniejszym atutem przedsiębiorstwa, aspirującego do organizacji opartej na wiedzy, jest jednostka, czyli człowiek, którego wiedza, doświadczenie i kreatywność budują wartość przedsiębiorstwa: jego przewagę konkurencyjną i innowacyjność. Gospodarka oparta na wiedzy wymaga docenienia jednostki, ponieważ wiedza jest zawsze ucieleśniona w człowieku[37].

Na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa składa się kapitał ludzki, społeczny i organizacyjny. W obrębie kapitału ludzkiego istotne są kompetencje pracowników, ich zdolności, innowacyjność oraz motywacje. Z kolei kapitał społeczny to przede wszystkim wymiar stosunków międzyludzkich, na który składają się powiązania i konfiguracje w sieci organizacji, wspólny język, normy i identyfikacja z organizacją[38]. Rozwój kapitału intelektualnego wiąże się z inwestowaniem w człowieka, a więc z wszelkimi działaniami i wysiłkami podnoszącymi jakość ludzkich zdolności[39]. W wymiarze ludzkim zarządzanie kapitałem intelektualnym dotyczy:

- kompetencji – umiejętności, wiedzy teoretycznej i talentów pracowników,
- zręczności intelektualnej – innowacyjności, przedsiębiorczości i dostosowywania się do zmian,
- motywacji – wyrażającej się w chęci do działania, zaangażowaniu[40].

Kapitał intelektualny w bibliotece

O bibliotece, jako organizacji opartej na wiedzy, można mówić nie tylko z uwagi na zasoby, jakie przechowuje i przetwarza, lecz także ze względu na jej pracowników.

[33] *Ibidem*, s. 148.

[34] *Ibidem*, s. 176.

[35] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, Warszawa 2003, s. 36.

[36] M. Bereziński, *Ku humanizacji teorii kapitału intelektualnego*, „Mazowieckie Studia Humanistyczne" 2004, nr 1/2, s. 211.

[37] A. Pocztowski, *op. cit*., s. 36.

[38] Z. Antczak, *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej (w optyce badawczej knowledge management)*, Wrocław 2013, s. 113.

[39] T. Bal-Woźniak, *Współczesne problemy zarządzania*, Rzeszów 2006, s. 18.

[40] Z. Antczak, *op. cit*., s. 113.

Pobrane z czasopisma Folia Bibliologica **http:/foliabibliologica.umcs.pl**
Data: 27/11/2026 05:34:52

Pracownik wiedzy jest w literaturze przedmiotu rozumiany jako „specjalista lub menadżer o wysokich umiejętnościach w zakresie krytycznego myślenia, komunikacji i użytkowania nowych technologii”[41]. Trudno się nie zgodzić, że są to cechy niezbędne w codziennej pracy każdego bibliotekarza. Pracownik wiedzy zajmuje się wyszukiwaniem, tworzeniem, kompletowaniem, rozpowszechnianiem lub praktycznym zastosowaniem wiedzy[42]. Pracownik wiedzy w bibliotece definiowany jest jako „osoba wyspecjalizowana w swojej profesji, posiadająca szczególne kompetencje, dobrze poinformowana, aktywna i odpowiedzialna, to świadomy własnej roli i wartości samodzielny uczestnik biblioteki”[43].

Jednym z zadań bibliotekarzy jest efektywne wyszukiwanie informacji zgodnej z oczekiwaniami użytkownika. W tego rodzaju pracy niezbędne są umiejętności związane ze sprawnym obsługiwaniem nowych technologii, biegłość w posługiwaniu się bazami danych i katalogami. Jest to praca o charakterze infobrokerskim. Poza usługami informacyjnymi nowoczesna biblioteka oferuje również usługi doradcze[44]. Doradztwo rozumiane jest jako pomoc w wyszukiwaniu źródeł i materiałów, instruowanie i specjalistyczne poradnictwo[45]. W tego rodzaju działalności niezbędna jest wiedza ekspercka, bibliotekarz jest tu traktowany jako specjalista, ekspert w swojej dziedzinie. Rolę ekspertów w bibliotekach pełnią bibliotekarze dziedzinowi lub doradcy przedmiotowi[46]. Są to bibliotekarze specjalizujący się w danej dziedzinie nauki, posiadający wysoki poziom wiedzy w jej zakresie[47].

Maja Wojciechowska, analizując zasoby niematerialne bibliotek, wykazała, że najistotniejszą rolę w rozwoju nowoczesnych bibliotek pełni kapitał ludzki[48]. Współczesne biblioteki, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów, rozszerzają swoje usługi o działalność kulturalną i szkoleniową, stanowiąc coraz częściej przestrzeń dla spotkań i spędzania czasu wolnego dla lokalnej społeczności[49]. Od bibliotekarzy wymaga się dziś nie tylko specjalistycznej wiedzy z wielu dziedzin, umiejętności związanych z obsługą nowoczesnych technologii, lecz także kompetencji animatorów kultury, szkoleniowców i marketingowców. Zmiany w zakresie świadczonych usług pociągają za sobą konieczność ustawicznego kształcenia kadry. Od wiedzy,

[41] A. Jashapara, *op. cit*., s. 24.

[42] T. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kraków, 2007, s. 37.

[43] J. Kamińska, B. Żołędowska, *Zarządzanie pracownikami wiedzy w bibliotece*, „Biuletyn EBIB” 2006, nr 10 [online] http://www.ebib.pl/2006/80/a.php?kaminska_zoledowska [dostęp: 15.11.2016]..

[44] J. Wojciechowski, *Biblioteki w nowym otoczeniu*, Warszawa 2014, s. 75.

[45] *Ibidem*, s. 75–76.

[46] *Ibidem*, s. 72.

[47] *Ibidem*, s. 94.

[48] M. Wojciechowska, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk 2016, s. 80.

[49] *Ibidem*, s. 75.

Pobrane z czasopisma Folia Bibliologica **http:/foliabibliologica.umcs.pl**
Data: 27/11/2026 05:34:52

zaangażowania i kreatywności bibliotekarzy zależy nie tylko jakość świadczonych przez bibliotekę usług, lecz także jej wizerunek, a zatem sposób, w jaki biblioteka postrzegana jest przez otoczenie: użytkowników, partnerów i decydentów[50].

Wiedza w dzisiejszych czasach jest siłą napędową gospodarki, dlatego przed biblioteką jako organizacją szczególnie związaną z szeroko rozumianą wiedzą, otwierają się nowe perspektywy działalności i rozwoju. Aby w pełni uczestniczyć w rzeczywistości gospodarki opartej na wiedzy, biblioteki muszą nieustannie wsłuchiwać się w otoczenie i niejednokrotnie wprowadzać innowacje do własnych działań. Pesymistyczne dla bibliotek prognozy ubiegłych lat związane z kryzysem czytelnictwa tracą wiarygodność w obliczu nowych możliwości, jakie niesie za sobą epoka postindustrialna. Biblioteka tworzy dziś przestrzeń wiedzy, wyjątkowe miejsce, w którym wiedza może się rozwijać. Niemały wkład w procesy związane z zarządzaniem wiedzą wnoszą w bibliotece pracownicy wiedzy, jakich można odnaleźć także pośród bibliotekarzy.

Bibliografia

Antczak Z., *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej (w optyce badawczej knowledge management)*, Wrocław 2013.

Bal-Woźniak T., *Współczesne problemy zarządzania*, Rzeszów 2006.

Belina B., *Modele zarządzania wiedzą*, [w:] *Innowacje, kształcenie, zarządzanie*, red. J. Bućko, Radom 2006.

Bereziński M., *Ku humanizacji teorii kapitału intelektualnego*, „Mazowieckie Studia Humanistyczne" 2004, r. 10, nr 1/2.

Chrapczyńska B., *W poszukiwaniu wiedzy – użytkownicy w przestrzeni informacyjnej biblioteki akademickiej*, „PTINT Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej" 2012, nr 3/4, s. 26–32.

Davenport T., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kraków 2007.

Fazlagić J., *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014.

Golińska-Pieszyńska M., *Kapitał intelektualny w sferze nauki – warunki rozwoju*, Warszawa 2013.

Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014.

Kamińska J., Żołędowska B., *Zarządzanie pracownikami wiedzy w bibliotece*, „Biuletyn EBIB" 2006, nr 10 [online] http://www.ebib.pl/2006/80/a.php?kaminska_zoledowska [dostęp: 15.11.2016].

Kolarz M., *Znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego we współczesnej gospodarce i organizacji*, [w:] *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, red. B. Kożusznik, Katowice 2005.

Penc J., *Kultura i etyka w organizacji: aspekty pragmatyczne i strategiczne*, Szczytno 2010.

[50] *Ibidem*, s. 80.

Pobrane z czasopisma Folia Bibliologica **http:/foliabibliologica.umcs.pl**
Data: 27/11/2026 05:34:52

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, Warszawa 2003.
Słownik języka polskiego PWN, oprac. E. Sobol, Warszawa 2005.
Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa 2012.
Toffler A. i H., *Rewolucyjne bogactwo*, Przeźmierowo 2007.
Warren P., Alsmeyer D., *The digital Library: a case study in intelligent content management*, „Journal of Knowledge Management" 2005, vol. 9, nr 5.
Wojciechowska M., *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk 2016.
Wojciechowska M., *Zarządzanie zmianami w bibliotece*, Warszawa 2006.
Wojciechowski J., *Biblioteki w nowym otoczeniu*, Warszawa 2014.
Żmigrodzka K., *Biblioteka akademicka wsparciem gospodarki opartej na wiedzy*, „Biuletyn Głównej Politechniki Śląskiej" 2014, nr 3.

UMCS