

Uniwersytet Mikołaja Kopernika
Wydział Nauk Historycznych
Instytut Informacji Naukowej i Bibliologii

MARCIN KARWOWSKI

SECRET CLIENT – NOWA METODA
BADANIA JAKOŚCI OBSŁUGI
W BIBLIOTEKACH UNIWERSYTECKICH

Rozprawa doktorska
przygotowana pod kierunkiem
dr hab. Małgorzaty Fedorowicz-Kruszewskiej

Toruń 2016

SPIS TREŚCI

| | |
|---|----|
| Wstęp | 10 |
| Stan badań..... | 11 |
| Problem badawczy i cele..... | 19 |
| Metodologia i harmonogram badań | 20 |
| Struktura pracy..... | 22 |
| 1. Jakość w zarządzaniu | 24 |
| 1.1. Zarządzanie jakością | 25 |
| 1.1.1. Definiowanie jakości | 26 |
| 1.1.2. Koncepcje zarządzania jakością | 28 |
| 1.1.2.1. Koncepcja Williama Edwardsa Deminga..... | 28 |
| 1.1.2.2. Koncepcja Josepha Jurana..... | 30 |
| 1.1.2.3. Koncepcja Armanda Feigenbauma | 32 |
| 1.1.2.4. Koncepcja Philipa Crosby'ego | 33 |
| 1.1.2.5. Koncepcja Kaoru Ishikawy | 33 |
| 1.1.2.6. Koncepcja Geralda Cole'a | 34 |
| 1.1.2.7. Koncepcja Total Quality Management..... | 35 |
| 1.1.3. Metody zarządzania jakością | 36 |
| 1.1.3.1. Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) | 39 |
| 1.1.3.2. Raport 8D..... | 40 |
| 1.1.3.3. 5 Why (5W)..... | 41 |
| 1.1.3.4. Six Sigma | 42 |
| 1.1.3.5. Metoda Taguchi | 43 |
| 1.1.3.6. Hoshin kanri | 44 |
| 1.1.3.7. Kaizen | 44 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 1.1.3.8. | Quality Function Deployment (QFD) | 45 |
| 1.1.3.9. | Design of Experiments (DOE) | 46 |
| 1.1.3.10. | Servqual | 47 |
| 1.1.3.11. | Benchmarking | 48 |
| 1.1.3.12. | Statistical Process Control (SPC) | 49 |
| 1.1.3.13. | Just in Time (JIT) | 50 |
| 1.1.3.14. | Kanban | 51 |
| 1.1.3.15. | 5S | 52 |
| 1.1.3.16. | Business Process Reengineering (BPR) | 52 |
| 1.1.3.17. | <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> | 53 |
| 1.1.3.18. | Outsourcing | 54 |
| 1.2. | Zarządzanie satysfakcją klientów | 55 |
| 1.2.1. | Definiowanie satysfakcji | 56 |
| 1.2.2. | Modele satysfakcji | 57 |
| 1.2.2.1. | Model emocjonalny | 57 |
| 1.2.2.2. | Model oparty na teorii sprawiedliwości wymiany | 58 |
| 1.2.2.3. | Model oczekiwanej niezgodności | 58 |
| 1.2.2.4. | Model jakości usług | 58 |
| 1.2.2.5. | Model Kano | 59 |
| 1.2.2.6. | Model PROSAT | 59 |
| 1.2.3. | Metody badania satysfakcji | 60 |
| 1.2.3.1. | Critical Incident Technique (CIT) | 61 |
| 1.2.3.2. | Customer Satisfaction Research (CSR) | 61 |
| 1.2.3.3. | Customer Satisfaction Index (CSI) | 62 |
| 1.2.3.4. | Customer Satisfaction Study (CSS) | 62 |
| 1.2.3.5. | System skarg i sugestii | 63 |
| 1.2.3.6. | Analiza utraty klientów | 63 |
| 1.2.3.7. | Metoda TRI*M | 64 |
| 1.2.3.8. | Secret client | 64 |
| 1.3. | Jakość i satysfakcja w bibliotekach | 65 |
| 1.3.1. | Zarządzanie jakością w bibliotekach | 65 |
| 1.3.2. | Wskaźniki, normy, standardy i zalecenia dotyczące działalności bibliotek | 67 |
| 1.3.3. | Programy i zastosowania metod badania jakości w bibliotekach | 74 |
| 1.3.3.1. | StatsQUAL ARL (USA) | 75 |
| 1.3.3.2. | Standardy ACLR (USA) | 75 |
| 1.3.3.3. | Statystyka SCONUL (Wielka Brytania) | 76 |
| 1.3.3.4. | BIX – Bibliotheksindex (Niemcy) | 76 |
| 1.3.3.5. | CAPM i ProSeBiCa (USA Niemcy) | 77 |
| 1.3.3.6. | Analiza Funkcjonowania Bibliotek (Polska) | 77 |
| 1.3.3.7. | Zastosowania metod badania jakości w bibliotekach | 79 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 1.3.4. | Specjalistyczne metody badania jakości w bibliotekach | 82 |
| 1.3.4.1. | Libqual+ | 82 |
| 1.3.4.2. | MINES for Libraries | 83 |
| 1.3.4.3. | Digiqual..... | 83 |
| 1.3.4.4. | LibValue..... | 84 |
| 1.3.4.5. | Metoda Hernona i Altman | 84 |
| 1.3.4.6. | Conjoint analysis | 85 |
| 2. | Badania <i>secret client</i> | 87 |
| 2.1. | Terminologia | 88 |
| 2.1.1. | <i>Secret client</i> (metoda)..... | 88 |
| 2.1.2. | Audyty | 89 |
| 2.1.3. | Audytor | 90 |
| 2.1.4. | Historia życia | 90 |
| 2.1.5. | Scenariusz audytu | 91 |
| 2.1.6. | Formularz audytu..... | 91 |
| 2.2. | Rodzaje badań <i>secret client</i> | 92 |
| 2.2.1. | <i>Mystery shopping</i> | 93 |
| 2.2.2. | <i>Mystery mailing</i> | 93 |
| 2.2.3. | <i>Mystery calling</i> | 94 |
| 2.2.4. | <i>Mystery visitor</i> | 94 |
| 2.2.5. | <i>Mystery suitor</i> | 95 |
| 2.2.6. | <i>Mystery patient</i> | 95 |
| 2.2.7. | Inne typologie | 96 |
| 2.3. | Cele badań <i>secret client</i> i sposoby wykorzystania wyników | 97 |
| 2.3.1. | Cele badań <i>secret client</i> | 97 |
| 2.3.2. | Sposoby wykorzystania wyników badań | 100 |
| 2.4. | Zakres i obszary zastosowania badań <i>secret client</i> | 101 |
| 2.4.1. | Zakres badań <i>secret client</i> | 101 |
| 2.4.2. | Obszary zastosowania badań <i>secret client</i> | 106 |
| 2.5. | Metodologia badania | 110 |
| 2.5.1. | Audytorzy | 112 |
| 2.5.2. | Etapy badania <i>secret client</i> | 113 |
| 2.5.3. | Schemat audytu <i>mystery shopper</i> | 117 |
| 2.5.4. | Schemat audytu <i>mystery mailing</i> | 117 |
| 2.5.5. | Schemat audytu <i>mystery calling</i> | 117 |
| 2.6. | Narzędzia badania i prezentacji wyników <i>secret client</i> | 118 |
| 2.6.1. | Scenariusz audytu | 118 |
| 2.6.2. | Formularz audytu..... | 120 |
| 2.6.3. | Raport z badania | 121 |
| 2.7. | Uwarunkowania etyczne - prawne | 122 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 2.7.1. | Uregulowania formalne | 123 |
| 2.7.2. | Cel badań..... | 124 |
| 2.7.3. | Pytanie o zgodę..... | 125 |
| 2.7.4. | Badanie własne a badanie konkurencji..... | 126 |
| 2.7.5. | Audytor – klient czy kontroler?..... | 127 |
| 2.7.6. | Nagrywanie wizyty..... | 127 |
| 2.7.7. | Nagroda czy kara | 128 |
| 2.7.8. | Ocena firmy a ocena pracownika | 129 |
| 3. | Metodologia badań własnych prowadzonych metodą secret client w polskich bibliotekach uniwersyteckich | 131 |
| 3.1. | Założenia badań własnych..... | 134 |
| 3.2. | Narzędzia badawcze | 136 |
| 3.3. | Etap 1. Rejestracja czytelnika (<i>mystery shopping</i>)..... | 139 |
| 3.3.1. | Scenariusz badania | 139 |
| 3.3.2. | Ankieta do badania etapu pierwszego?..... | 141 |
| 3.4. | Etap 2. Realizacja usług (<i>mystery shopping</i>)..... | 144 |
| 3.4.1. | Scenariusz badania | 144 |
| 3.4.2. | Ankieta do badania etapu drugiego?..... | 146 |
| 3.5. | Etap 3. Udzielanie informacji o procedurze rejestracji (<i>mystery mailing</i>) | 149 |
| 3.5.1. | Scenariusz badania | 149 |
| 3.5.2. | Ankieta do badania etapu trzeciego? | 151 |
| 3.6. | Etap 4. Udzielanie informacji osobie niepełnosprawnej (<i>mystery calling</i>) | 152 |
| 3.6.1. | Scenariusz badania | 152 |
| 3.6.2. | Ankieta do badania czwartego etapu? | 154 |
| 4. | Jakość obsługi w bibliotekach akademickich uniwersytetów w świetle badań własnych..... | 155 |
| 4.1. | Etap 1. Rejestracja czytelnika (<i>mystery shopping</i>)..... | 156 |
| 4.1.1. | Opisy przebiegu audytów | 157 |
| 4.1.1.1. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego..... | 157 |
| 4.1.1.2. | Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego..... | 158 |
| 4.1.1.3. | Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu..... | 159 |
| 4.1.1.4. | Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego..... | 160 |
| 4.1.1.5. | Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu | 161 |
| 4.1.1.6. | Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego..... | 162 |
| 4.1.1.7. | Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku | 163 |
| 4.1.1.8. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego | 164 |
| 4.1.1.9. | Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu | 164 |
| 4.1.1.10. | Biblioteka Uniwersytetu Gdańskiego..... | 165 |
| 4.1.1.11. | Biblioteka Jagiellońska | 166 |
| 4.1.1.12. | Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego | 167 |
| 4.1.1.13. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej..... | 168 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 4.1.1.14. | Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach | 169 |
| 4.1.1.15. | Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego | 169 |
| 4.1.1.16. | Biblioteka Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego | 170 |
| 4.1.1.17. | Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie | 171 |
| 4.1.1.18. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie . | 172 |
| 4.1.2. | Analiza porównawcza i wnioski | 172 |
| 4.2. | Etap 2. Realizacja usług (<i>mystery shopping</i>)..... | 187 |
| 4.2.1. | Opisy przebiegu audytów | 189 |
| 4.2.1.1. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego..... | 189 |
| 4.2.1.2. | Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego..... | 190 |
| 4.2.1.3. | Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu..... | 191 |
| 4.2.1.4. | Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego..... | 191 |
| 4.2.1.5. | Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu | 192 |
| 4.2.1.6. | Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego..... | 193 |
| 4.2.1.7. | Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku | 194 |
| 4.2.1.8. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego..... | 195 |
| 4.2.1.9. | Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu | 196 |
| 4.2.1.10. | Biblioteka Uniwersytetu Gdańskiego..... | 197 |
| 4.2.1.11. | Biblioteka Jagiellońska | 198 |
| 4.2.1.12. | Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego | 199 |
| 4.2.1.13. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej..... | 199 |
| 4.2.1.14. | Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach | 200 |
| 4.2.1.15. | Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego | 201 |
| 4.2.1.16. | Biblioteka Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego..... | 202 |
| 4.2.1.17. | Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie..... | 204 |
| 4.2.1.18. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie . | 205 |
| 4.2.2. | Analiza porównawcza i wnioski | 205 |
| 4.3. | Etap 3. Udzielanie informacji o procedurze rejestracji (<i>mystery mailing</i>) | 221 |
| 4.3.1. | Opisy przebiegu audytów | 222 |
| 4.3.1.1. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego..... | 222 |
| 4.3.1.2. | Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego..... | 223 |
| 4.3.1.3. | Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu..... | 223 |
| 4.3.1.4. | Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego..... | 223 |
| 4.3.1.5. | Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu | 224 |
| 4.3.1.6. | Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego..... | 225 |
| 4.3.1.7. | Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku | 226 |
| 4.3.1.8. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego..... | 227 |
| 4.3.1.9. | Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu | 228 |
| 4.3.1.10. | Biblioteka Uniwersytetu Gdańskiego..... | 229 |
| 4.3.1.11. | Biblioteka Jagiellońska | 230 |

| | | |
|---|--|-----|
| 4.3.1.12. | Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego | 231 |
| 4.3.1.13. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej | 231 |
| 4.3.1.14. | Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach | 231 |
| 4.3.1.15. | Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego | 232 |
| 4.3.1.16. | Biblioteka Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego | 232 |
| 4.3.1.17. | Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie | 233 |
| 4.3.1.18. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie .. | 233 |
| 4.3.2. | Analiza porównawcza i wnioski | 234 |
| 4.4. | Etap 4. Udzielanie informacji osobie niepełnosprawnej (<i>mystery calling</i>) | 239 |
| 4.4.1. | Opisy przebiegu audytów | 240 |
| 4.4.1.1. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego | 240 |
| 4.4.1.2. | Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego | 241 |
| 4.4.1.3. | Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu | 241 |
| 4.4.1.4. | Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego | 242 |
| 4.4.1.5. | Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu | 242 |
| 4.4.1.6. | Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego | 243 |
| 4.4.1.7. | Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku | 243 |
| 4.4.1.8. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego | 244 |
| 4.4.1.9. | Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu | 244 |
| 4.4.1.10. | Biblioteka Uniwersytetu Gdańskiego | 245 |
| 4.4.1.11. | Biblioteka Jagiellońska | 246 |
| 4.4.1.12. | Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego | 246 |
| 4.4.1.13. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej | 247 |
| 4.4.1.14. | Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach | 247 |
| 4.4.1.15. | Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego | 247 |
| 4.4.1.16. | Biblioteka Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego | 248 |
| 4.4.1.17. | Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie | 248 |
| 4.4.1.18. | Biblioteka Główna Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie .. | 249 |
| 4.4.2. | Analiza porównawcza i wnioski | 249 |
| Zakończenie | | 256 |
| Zalety i wady <i>secret client</i> | | 256 |
| Komentarz do badań własnych | | 258 |
| Weryfikacja postawionych celów i określenie postulatów badawczych | | 259 |
| Bibliografia | | 262 |
| Spis wykresów | | 275 |
| Wykaz rysunków | | 277 |
| Streszczenie | | 278 |
| Summary | | 280 |

WYKAZ SKRÓTÓW

| | |
|--------|---|
| 5W | - 5 Why |
| ACLR | - Association of College & Research Libraries |
| AFB | - Analiza Funkcjonowania Bibliotek |
| AFBN | - Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych |
| ARL | - Association of Research Libraries |
| B2B | - business to business |
| BIX | - Bibliotheksindex |
| BPR | - Business Process Reengineering |
| CAPM | - Comprehensive Access to Printed Materials |
| CINiBA | - Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej |
| CIT | - Critical Incident Technique |
| CRM | - Customer Relationship Management |
| CSI | - Customer Satisfaction Index |
| CSR | - Customer Satisfaction Research |
| CSS | - Customer Satisfaction Study |
| DOE | - Design of Experiments |
| EFTA | - European Free Trade Association |
| FMEA | - Failure Mode and Effect Analysis |
| IFLA | - International Federation of Library Associations and Institutions |
| JHU | - Johns Hopkins University |
| JIT | - Just in Time |
| MINES | - Measuring the Impact of Networked Electronic Services |

| | |
|-----------|--|
| MSPA | - Mystery Shopping Provider's Association |
| PN | - Polska Norma |
| ProSeBiCa | - Prospektive Steuerung der Serviceangebote von wissenschaftlichen Bibliotheken mittels Conjoint-Analyse |
| QFD | - Quality Function Deployment |
| SCONUL | - Society of College, National and University Libraries |
| SPC | - Statistical Process Control |
| SPK | - Statystyczna Kontrola Procesu |
| TQC | - Total Quality Control |
| TQM | - Total Quality Management |
| UAM | - Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu |
| UG | - Uniwersytet Gdański |
| UJ | - Uniwersytet Jagielloński w Krakowie |
| UJK | - Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach |
| UKSW | - Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie |
| UKW | - Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy |
| UŁ | - Uniwersytet Łódzki |
| UMCS | - Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie |
| UMK | - Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu |
| UO | - Uniwersytet Opolski |
| UR | - Uniwersytet Rzeszowski |
| US | - Uniwersytet Szczeciński |
| UŚ | - Uniwersytet Śląski w Katowicach |
| UW | - Uniwersytet Warszawski |
| UwB | - Uniwersytet w Białymstoku |
| UWM | - Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie |
| UWr | - Uniwersytet Wrocławski |
| UZ | - Uniwersytet Zielonogórski |
| WSB | - Wyższa Szkoła Bankowa |

WSTĘP

Jakość od zarania dziejów, świadomie bądź nieświadomie, stanowiła o wartości produktów i usług. Nawet nie określana jeszcze wprost wpływała na decyzje konsumenckie i lojalność klientów. Doskonalenie warsztatu pracy czy sposobów obsługi kupujących od dawna były uznawane za istotne determinanty osiągnięcia sukcesu.

Jakość informacji, a także usług informacyjnych pojawiła się prawie równocześnie z pierwszymi instytucjami oferującymi wsparcie związane z pozyskiwaniem wiedzy. Ludzie szybko zdali sobie sprawę o ile wartościowsza jest rzetelna (wysokojakościowa) informacja od niesprawdzonej, nieaktualnej, nierелеwantnej, niskojakościowej. Również biblioteki, jako instytucje pośredniczące pomiędzy użytkownikiem a informacją, od lat zauważają istotę jakości w oferowanych usługach, przy czym dbają o jakość informacji, jak i usług dostępu do niej.

Biblioteki do badania i zarządzania jakością wykorzystują najczęściej metody stworzone do tego celu na potrzeby przedsiębiorstw. Są one niejednokrotnie modyfikowane i dostosowywane do potrzeb księżnic. Autor, obserwując popularność metody tajemniczego klienta w badaniu jakości usług w większości branż, uznał, że warto sprawdzić możliwość wykorzystania wspomnianej metody w środowisku bibliotecznym, co w efekcie może skutkować poszerzeniem grupy stosowanych do tej pory metod badań jakościowych w bibliotekach o kolejny instrument.

Stan badań

Problematyka jakości usług doczekała się obszernej literatury w obszarze nauk ekonomicznych. Najpierw należy wspomnieć o obszernym i gruntownie opracowanym piśmiennictwie z zakresu zarządzania jakością, gdzie znajdują się prace natury ogólnej, dotyczące marketingu i zarządzania oraz jakości, jak i wszelkie teksty poświęcone koncepcjom, metodom, narzędziom i technikom zarządzania jakością.

Wśród źródeł anglosaskich z zakresu marketingu należy wymienić publikacje Philipa Kotlera, który jest autorem najważniejszych podręczników i opracowań z dziedziny marketingu. W sposób szczególny należy wspomnieć o książce *Principles of marketing*, która wyjaśnia istotę zarządzania, a także podkreśla wagę satysfakcji w budowaniu korzystnych relacji z klientami¹. O podstawach kontroli jakości w kontekście jej statystycznych aspektów pisał Walter Shewhart. Książka *Economic Control of Quality of Manufactured Product* zawiera prezentację podstawowych pojęć i korzyści kontroli statystycznej, sposoby wyrażania jakości produktu, podstawy specyfikacji kontroli jakości, porusza także kwestie pobierania próbek, zmienność jakości i kontroli jakości w praktyce². Ważnym punktem odniesienia dla rozważań nad zarządzaniem jakością, były także publikacje twórców koncepcji zarządzania jakością. William Edwards Deming uporządkował i opisał kolejne etapy racjonalnego myślenia i działania w kierunku jakości, zwanego *kołem Deminga*. Ogniwa wspomnianego schematu (zaplanuj, wykonaj, sprawdź, popraw), są aktualne do dziś i stanowią podstawę w wielu współczesnych metodach zarządzania jakością³. Z kolei Joseph Juran w szóstej edycji swojego podręcznika (wraz z Josephem De Feo) dokonał szczegółowego opisu mechanizmów zarządzania jakością w kontekście: przywództwa, metod, wydajności, roli kluczowych funkcji i aplikacji w branżach⁴.

W zakresie badań marketingowych kilka polskich publikacji zredagowała Krystyna Mazurek-Łopacińska. Pod jej redakcją ukazało się syntetyczne opracowanie podstawowych metod i obszarów zastosowań badań marketingowych, w którym odnaleźć można obszerne opisy klasycznych metod: ankietowych, panelowych, obserwacyjnych,

¹ Vide: P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of marketing*. New Jersey 2010; confer: P. Kotler [et al.], *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa 2002.

² Vide: W. Shewhart, *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. New York 1980.

³ Vide: W. E. Deming, *Out of the Crisis*. Cambridge 2000.

⁴ Vide: J. Juran, J. De Feo, *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*. New York 2010.

jak również narzędzi dedykowanych badaniu jakości⁵. Warto wspomnieć również o pracach zbiorowych, w których umieszczone zostały artykuły dotyczące badań marketingowych w kontekście: metod, nowych technologii, obszarów aplikacji, tendencji i zastosowań. Powyższe pozycje okazały się cenne ze względu na zebranie i ukazanie metod zarządzania jakością jak i przykładów ich zastosowania przez wielu autorów, co oznaczało zapoznanie się z kilkudziesięcioma perspektywami postrzegania jakości i zarządzania nią⁶. Istotne w tym segmencie piśmiennictwa są także opracowania Roberta Karaszewskiego, prezentujące koncepcje, metody i narzędzia zarządzania jakością. Autor przedstawił szerokie omówienie definiowania jakości, omówił koszty i planowanie, opisał genezę, ewolucję zarządzania jakością i kierunki zarządzania przez jakość. Dużo miejsca poświęcił także standardom, modelom i narzędziom istotnym w kreowaniu systemów jakościowych⁷. Podobne aspekty omówił w swojej publikacji Adam Hamrol. Autor stworzył syntetyczne kompendium wiedzy na temat zarządzania jakością, które opatrzone licznymi przykładami i studium przypadków, pokazało także pragmatyczne ujęcie tematyki⁸. Ważne opracowanie stanowi również publikacja zbiorowa pod redakcją Janusza Toruńskiego. Autorzy w sposób usystematyzowany przeszli od pojęcia i istoty jakości, przez koncepcje, systemy zarządzania jakością, audyty jakości i ekonomikę jakości, do konkretnych technik zarządzania przez jakość oraz ich zastosowania w sektorze publicznym i przedsiębiorstwach usługowych⁹. Zagadnienie jakości usług publicznych i sposobów zarządzania nią, poruszono również w pracy pod redakcją naukową Józefa Frąsia. W książce pod tytułem *Zarządzanie jakością usług w instytucjach publicznych*, omówiono systemy i instrumentarium zarządzania jakością, które wykorzystywane są przez instytucje publiczne, podstawy normatywne i systemy certyfikacji jakości oraz ewolucję podejścia jakościowego w tym sektorze¹⁰. W literaturze z zakresu nauk ekonomicznych istnieje także szereg publikacji ujmujących w sposób pragmatyczny temat zarządzania jakością. Wśród autorów tego typu publikacji, warto

⁵ Vide: *Badania marketingowe: podstawowe metody i obszary zastosowań*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Wrocław 2002.

⁶ Vide: *Badania marketingowe: metody, nowe technologie, obszary aplikacji*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Warszawa 2008; *Badania marketingowe: metody, tendencje, zastosowania*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003 („Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 1004).

⁷ Vide: R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*. Toruń 2009; Idem, *Zarządzanie jakością: koncepcje, metody, narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*. Toruń 2005.

⁸ Vide: A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*. Warszawa 2005.

⁹ Vide: *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie: wybrane problemy*, red. J. Toruński. Siedlce 2012.

¹⁰ Vide: *Zarządzanie jakością usług w instytucjach publicznych*, red. J. Frąs. Szczecin 2008.

wymienić Monikę Stomę¹¹ oraz Annę Mazur i Hanę Gołąś¹². Poza monografiami i opracowaniami zbiorowymi, publikacje dotyczące zarządzania jakością licznie ukazują się także w pracach i zeszytach naukowych uniwersytetów i uczelni ekonomicznych¹³. Autorzy artykułów skupiają się na ogół na wskazaniu zastosowań dla poszczególnych metod zarządzania jakością oraz przedstawieniu wyników implementacji w konkretnym obszarze bądź branży¹⁴.

Mniej liczne – co jest zrozumiałe – jest piśmiennictwo dotyczące jakości i zarządzania nią w środowisku bibliotecznym. Odnotować warto wiele publikacji o charakterze pragmatycznym zawierających wskaźniki pomiaru funkcjonalności i jakości w placówkach biblioteczno-informacyjnych. Jako kluczową należy uznać publikację Roswithy Poll i Petera te Boekhorsta, dotyczącą wpływu koncepcji Balanced Scorecard (pol. Zrównoważona karta wyników) na funkcjonowanie bibliotek¹⁵. Wagę wspomnianej publikacji podnosi fakt, iż stanowi ona jedno z pierwszych zaleceń IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions) dotyczących bibliotek akademickich. Wkład w rozwój zarządzania jakością miały także amerykańskie i angielskie programy, inicjatywy i próby standaryzacji. Inicjatywa ARL (Association of Research Libraries) - StatsQUAL (ARL Statistic and Service Quality Program) starała się wspomóc budowanie kultury oceny i doskonalenia w bibliotekach, poprzez wprowadzenie kilku metod badania bibliotek: LibQUAL+, MINES for Libraries, DigiQUAL oraz LibValue¹⁶. ACLR (Association of College & Research Libraries), opracowało standardy koncentrujące się na dokumentowaniu wkładu bibliotek w lepszą sprawność działania instytucji edukacyjnych na poziomie wyższym, które składają się

¹¹ Vide: M. Stoma, *Modele i metody pomiaru jakości usług*. Lublin 2012.

¹² Vide: A. Mazur, H. Gołąś, *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*. Poznań 2010.

¹³ Vide: „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”.

¹⁴ Vide: J. Dziadkowiec, *Badanie jakości usług świadczonych przez restauracje metodą ankietową i metodą Mystery Shopping*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2011, nr 694, s. 33-44; D. Jaremen, *Metody i techniki oceny jakości w sferze usług turystycznych*, [in:] *Gospodarka a środowisko*. Wrocław 2008, s. 133-144; K. Korzyńska, *Metoda oceny jakości usług na przykładzie przedsiębiorstwa świadczącego usługi szkoleniowe*, [in:] *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk [et al.]. Szczecin 2012, s. 609-622; K. Miłota, *Mystery shopper, czyli spojrzeć na siebie oczami klienta*, [in:] *Badania marketingowe: metody, tendencje, zastosowania...*, s. 248-253; E. Prymon-Ryś, *Kreowanie wartości w procesie dystrybucji usług ubezpieczeniowych - wyniki badań jakości kontaktu usługowego*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia” 2011, nr 47, s. 339-352.

¹⁵ Vide: R. Poll, P. Broekhorst, *Measuring Quality: International Guidelines for performance Measurement in Academic Libraries*. New Providence 1996.

¹⁶ *StatsQUAL | Association of Research Librarians | ARL* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.arl.org/component/taxonomy/term/summary/423/84#.Vqdg_VKNrPz.

z 11 punktów oceny¹⁷. Angielska organizacja SCONUL (Society of College, National and University Libraries) zaproponowała statystyczne ujęcie działalności bibliotek akademickich Wielkiej Brytanii. Statystyka SCONUL przyczyniła się do rozpowszechniania informacji o dobrych praktykach bibliotekarskich, a także była argumentem wpływu na rządzących i źródłem dialogu dotyczącym bibliotek. SCONUL wprowadziło wskaźniki dotyczące wydatków na zasoby, oferty stanowisk w bibliotece, liczby wypożyczeń, wizyt w placówce i użytkowników¹⁸.

W polskim piśmiennictwie bibliologicznym i informatologicznym należy zwrócić uwagę na dorobek Elżbiety Barbary Zybert, która jest autorką wielu publikacji z zakresu zarządzania jakością w bibliotekach, z których w sposób szczególny warto zaznaczyć: *Jakość w działalności bibliotek: oceny, pomiary, narzędzia*. Wspomniana praca zawiera trzy zasadnicze części poświęcone: idei jakości w bibliotekarstwie, narzędzi pro jakościowych i przykładów zastosowań w placówkach wielu krajów¹⁹. Elżbieta Barbara Zybert jest także autorką artykułów poświęconych jakości bibliotek szkolnych, dziecięcych i publicznych²⁰. Duży wkład w opracowanie tematu zarządzania jakością w bibliotekarstwie ma Ewa Głowacka, która opublikowała książkę poświęconą kompleksowemu zarządzaniu jakością (ang. Total Quality Management, dalej TQM) w bibliotekarstwie i informacji naukowej. W swoim studium autorka opisała rozwój podejścia, podstawowe założenia oraz adaptację TQM do potrzeb informacji naukowej i bibliotekoznawstwa²¹. W wymienionej publikacji odnaleźć można także opis kilku metod zarządzania jakością. m.in. *benchmarking*, któremu badaczka poświęciła także kilka osobnych artykułów²². Najnowsza monografia autorki odnosi się do kultury oceny jakości, której część poświęcono rozwojowi jakości w bibliotekach, standardom statystyki i funkcjonalności, normom bibliotecznym oraz metodom zarządzania jakością

¹⁷ *Information Literacy Competency Standards for Higher Education*. Chicago 2000.

¹⁸ *The value of academic libraries* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.sconul.ac.uk/page/the-value-of-academic-libraries/>.

¹⁹ Vide: E. Zybert, *Jakość w działalności bibliotek*. Warszawa 2007.

²⁰ Confer: Eadem, *Biblioteka szkolna – biblioteką jakości*. „Biuletyn EBIB” 2002, nr 31 [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ebib.pl/2002/31/zybert.php>; Eadem, *Jakość w pracy biblioteki szkolnej*, [in:] *Książka i biblioteka w środowisku edukacyjnym*, red. E. Zybert. 2002, s. 42–76; Eadem, *Po co bibliotekom jakość?*. „Przegląd Biblioteczny” 2015, z. 1, s. 181-192; Eadem, *Problemy jakości w działalności bibliotek szkolnych i publicznych dla dzieci i młodzieży: 68 konferencja generalna IFLA*. „Bibliotekarz” 2003, nr 1, s. 14-19.

²¹ Vide: E. Głowacka, *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń 2000.

²² Confer: Eadem, *Benchmarking jako narzędzie totalnego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekach*. „Bibliotekarz” 1995, nr 10, s.15-21; Eadem, *Benchmarking w bibliotekach*. „Bibliotekarz” 2005, nr 2, s. 23-28; Eadem, *Zastosowanie „benchmarkingu” w doskonaleniu działalności bibliotek*. *Zagadnienia Naukoznawstwa*” 2004, z. 4, s. 765–774.

usług biblioteczno-informacyjnych²³. Metodę zarządzania jakością, jaką jest Servqual dokładnie opisała Maria Sidor. Autorka w swojej monografii wyszła od jakości usług bibliotecznych i historii koncepcji Servqual by finalnie opisać zastosowanie metody w bibliotekach wyższych szkół niepaństwowych²⁴. Warto także wspomnieć o pracy zbiorowej pod redakcją Joanny Kamińskiej i Beaty Żołędowskiej-Król, które w książce *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym* zebrały szereg artykułów poświęconych koncepcjom zarządzania jakością, badaniu potrzeb i satysfakcji użytkowników, standardów pracy i wskaźników efektywności bibliotek oraz etycznym aspektom zarządzania jakością²⁵. Nie można też zapominać o publikacjach dotyczących standardów w bibliotekach. Teresa Szmigielska w monografii *Standardy oceny bibliotek akademickich* opisuje historię statystyki bibliotecznej, określa znaczenie terminów *norma* i *standard* w bibliotekarstwie oraz prezentuje międzynarodowe standardy oceny bibliotek akademickich i narodowe programy temu służące. Z kolei autorzy artykułów w pracy zbiorowej pod redakcją Teresy Szmigielskiej skupiają się wokół tematu wdrożeń standardów oraz kwestii metod badania jakości w bibliotekach uczelnianych²⁶. Biblioteki uczelniane (akademickie) doczekały się osobnych opracowań w postaci książki *Biblioteka uczelniana biblioteką jakości* pod redakcją naukową Aliny Nowak i Bolesława Ochodka oraz materiałów pokonferencyjnych *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich* pod redakcją Stefana Kubowa. Obie publikacje stanowią zbiór artykułów poruszających szeroki temat jakości w bibliotekach uczelnianych²⁷. Warto wspomnieć także o dwóch numerach tematycznych „Biuletynu EBIB” zredagowanych przez Bożenę Bednarek-Michalską oraz Małgorzatę Kisilowską. Biuletyny poświęcone były jakości w bibliotekarstwie w kontekście teorii, projektów, kształcenia i konfrontacji zastosowań praktycznych²⁸. Bożena Bednarek-Michalska wraz z Lidią Derfert Wolf podjęły się również redakcji materiałów konferencyjnych z międzynarodowej sesji naukowej

²³ Eadem, *Kultura oceny w bibliotekach. Obszary, modele i metody badań jakości zasobów oraz usług biblioteczno-informacyjnych*. Toruń 2015.

²⁴ Confer: M. Sidor, *Jakość usług bibliotecznych: badanie metodą SERVQUAL*. Warszawa 2005; Eadem, *Ocena jakości usług za pomocą metody Servqual*. „Marketing i Rynek” 2000, nr 11, s. 2-11; Eadem, *SERVQUAL w badaniach jakości usług bibliotecznych*. „Biuletyn EBIB” 2000, nr 16 [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ebib.pl/biuletyn-ebib/16/a.php?sidor>.

²⁵ Vide: *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*, red. J. Kamińska, B. Żołędowska-Król. Warszawa 2009.

²⁶ *Standardy w bibliotekach naukowych*, red. T. Szmigielska. Warszawa 2007; T. Szmigielska, *Standardy oceny bibliotek akademickich*, Warszawa 2011.

²⁷ Confer: *Biblioteka uczelniana biblioteką jakości*, red. A. Nowak, B. Ochodek. Piła 2010; *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich: Ogólnopolska IV Konferencja Bibliotek Niepublicznych Szkół Wyższych, Wrocław, 9-11 maja 2002 roku*, red. S. Kubów. Wrocław 2002.

²⁸ Vide: „Biuletyn EBIB”. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, nr 30-31.

Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej (Bydgoszcz – Gnień, 10–13 września 2000 r.).

Problematyka *secret client* jest najmniej licznie reprezentowana zarówno w literaturze zagranicznej, jak i polskojęzycznej, a jeśli już się pojawia to w piśmiennictwie z zakresu nauk ekonomicznych, sporadycznie zaś prezentowana jest z perspektywy bibliotekoznawczej czy informatologicznej. W piśmiennictwie anglosaskim odnaleźć można kilka publikacji w pełni poświęconych *secret client*. Najczęściej autorzy odnoszą się jednak tylko do najpopularniejszego rodzaju badania, jakim jest *mystery shopping*. W przewodniku *The Essential Guide to Mystery Shopping*, autor przytacza praktyczne aspekty pracy tajemniczych klientów. Radzi czytelnikom, w jaki sposób rozpocząć pracę *mystery shoppera*, jak wybrać odpowiednią firmę audytorską oraz jakie firmy warto badać, by jako audytor zarobić najwięcej²⁹. Bethany Mooradian opublikowała program treningu tajemniczych klientów. W swojej publikacji opisała sposoby obserwacji, techniki pisania raportów, omówiła mity, które narosły na temat badań *secret client*, a także wskazała możliwości pracy dla tajemniczych klientów. W pracy zawarto także listę 200 akredytowanych firm audytorskich³⁰. Ilisha Newhouse w publikacji *Mystery Shopping Made Simple* opisuje możliwości badawcze *mystery shopping* oraz wymienia zastosowania metody w poszczególnych branżach. Autorka tłumaczy, jak wdrożyć *secret client* w działalność organizacji, wypełniać formularze oceny, tworzyć prezentacje handlowe, a także w jaki sposób przygotować się do certyfikacji jakości³¹.

W polskim piśmiennictwie zagadnienie metody *secret client* poruszane było w publikacjach poświęconych marketingowi, zarządzaniu i jakości (podrozdziały, akapity, wzmianki). Swój wkład w opisanie metody mieli Krzysztof Opolski i Krzysztof Waśniewski, którzy w publikacji *Monitorowanie jakości w banku*, opisali *secret client* jako sposób na wsparcie zarządzania metodą CRM (ang. Customer Relationship Management) w bankowości³². Jacek Otto w pracy pod tytułem *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, metodzie *secret client* poświęcił 4 akapity, wskazując ją jako

²⁹ Vide: PamInCa, *The Essential Guide to Mystery Shopping: Make Money, Shop, Have Fun, Get an Insider's Guide to Success*. Cupertino 2009.

³⁰ B. Mooradian, *The mystery shopper training program book : everything you need know about the best part-time job!*. Seattle 2015.

³¹ I. Newhouse, *Mystery Shopping Made Simple: How to start a new career as a mystery shopper--immediately!*. New York 2004.

³² Vide: K. Opolski, K. Waśniewski, *Badania „mystery shopping” jako wsparcie zarządzania metodą CRM w bankowości*, [in:] *Monitorowanie jakości w banku*, red. K. Opolski. Warszawa 2014.

sposób obserwacji pozwalający zbadać satysfakcję klienta. Autor skupił się na ogólnym nakreśleniu zasad działania tajemniczych klientów oraz wskazał szereg zalet przemawiających za stosowaniem metody w przedsiębiorstwach³³. Krótkiego opisu metodologii badania oraz jego aspektów etycznych dokonał Krzysztof Miłota w artykule zatytułowanym *Mystery shopper, czyli spojrzeć na siebie oczami klienta*³⁴. Metodą tajemniczego klienta zajęła się także Joanna Dziadkowiec. W szeregu artykułów autorka krótko nakreśliła sposób wykonywania badań metodą *secret client* i omówiła to w kontekście analizy różnych branż działalności gospodarczej³⁵. Autorzy artykułów na ogół samej metodologii badań poświęcają niewiele miejsca, skupiają się zaś na ocenie potencjału metody w kontekście zastosowania jej w branżach: finansowej³⁶,

³³ Vide: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa 2001, s. 127-128.

³⁴ Vide: K. Miłota, *Mystery shopper, czyli spojrzeć na siebie oczami klienta*, [in:] *Badania marketingowe: metody, tendencje, zastosowania...*, s. 248-253.

³⁵ U. Balon, J. Dziadkowiec, *Klient wewnętrzny i zewnętrzny w systemie zarządzania jakością*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 815, s. 17-40; J. Dziadkowiec, A. Rood, *Wykorzystanie metody Mystery Shopping do badań porównawczych usług świadczonych przez restauracje*. „Problemy Jakości” 2010, nr 11, s. 37-42; Eadem, *Badanie jakości usług...*, s. 33-44; Eadem, *Metody wykorzystywane do badania satysfakcji klienta w przedsiębiorstwach turystycznych - wyniki badań*, [in:] *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, red. T. Sikora. Kraków 2008, s. 260-267; Eadem, *Mystery Shopping - metoda oceny i doskonalenia jakości usług*. „Problemy Jakości” 2004, nr 10, s. 24-27.

³⁶ I. Brzozowska, *Badania rynku w marketingu bankowym*. „Marketing w Praktyce” 2002, nr 10, s. 4-6; K. Opolski, K., Waśniewski, *Badania mystery shopping jako wsparcie systemów CRM (Customer Relationship Management)*. „Bank i Kredyt” 2004, nr 11-12, s. 82-90; I. Olejnik, *Zastosowanie metody tajemniczy klient w ocenie jakości usług finansowych*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 204, s. 40-49; E. Prymon-Ryś, *Wykorzystanie metody mystery shopping w badaniu jakości usług finansowych*. „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias” 2011, nr 5, s. 153; M. Rudnik, *Badania typu "tajemniczy klient" a jakość obsługi klienta w banku*. „Marketing” 2008, nr 4, s. 165-172; A. Studzińska, *Wykorzystanie metod badań satysfakcji klientów banku*. [in:] *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala. Wrocław 2011, s. 578-593; K. Waliszewski K., *Nadzór i licencjonowanie doradców finansowych i pośredników kredytowych a stabilność i bezpieczeństwo polskiego systemu bankowego*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 155, s. 198.

ubezpieczeniowej³⁷, turystycznej³⁸, hotelarskiej³⁹, gastronomicznej⁴⁰, rozrywkowej⁴¹, transportowo-motoryzacyjnej⁴², nieruchomości⁴³, budowlano-wykończeniowej⁴⁴,

³⁷M. Mazur-Wolak, *Optymalizacja obsługi klienta jako wartość nadrzędna w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych*, [in:] *Ubezpieczenia społeczne w procesie zmian. 80 lat Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*, red. K. Frieske, E. Przychodaj. Warszawa 2014, s. 295-309; Olejnik I., op. cit., s. 44; E. Prymon-Ryś, *Kreowanie wartości...*, s. 344; Eadem, *Wykorzystanie metody...*, s. 153; M. Pogonowski, *Edukacyjne i informacyjne aspekty działalności ZUS. Prawne podstawy i społeczne wymogi*, [in:] *Ubezpieczenia społeczne...*, s. 352.

³⁸ J. Dziadkowiec, *Metody wykorzystywane...*, s. 260; K. Herman, A. Szromek, M. Naramski, *Sprawność wykorzystania narzędzi komunikacji e-mailowej w sprzedaży produktu turystycznego*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2014, z. 68, s. 299; D. Jaremen, op.cit., s. 135; R. Maćkowiak, *Identyfikacja jakości świadczenia usług w gospodarce turystycznej na terenie miasta Szczecin metodą Mystery Shopping*, [in:] *Usługi 2014: branżowe i menedżerskie aspekty rozwoju usług*, red. B. Iwankiewicz-Rak, B. Mróz-Gorgoń. Wrocław 2014, s. 156; Z. Spyra, P. Piotrowski, *Możliwości aplikacji koncepcji badawczej Mystery Shopping na rynku turystycznym*, [in:] *Badania marketingowe: skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. K. Mazurek-Lopacińska. Wrocław 2010, s. 146.

³⁹ P. Hague, N. Hague, C. Morgan, *Badania rynkowe w praktyce*. Gliwice 2005.s. 76; M. Dębski, *Współpraca przedsiębiorstw jako element zarządzania regionem turystycznym*, [in:] *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*, red. B. Meyer, A. Sawińska. Szczecin 2014, s. 171; Z. Spyra, P. Piotrowski, op. cit., s. 150; M. Mroczkowska, A. Pawlicz, *Liczba pokoi obiektu hotelarskiego jako determinanta jakości obsługi klienta*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2012, nr 20, s. 107; M. Sztorc, *Benachmarking jako metoda poprawy konkurencyjności usług firm hotelarskich*. „Zeszyty Naukowe Firma i Rynek” 2014, nr 2 (47), s. 101; P. Zawadzki, *Przygotowanie gospodarstw agroturystycznych do obsługi osób niepełnosprawnych na przykładzie wybranych obiektów w powiecie jeleniogórskim*, [in:] *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej: problemy polityki turystycznej*, red. A. Rapacz. Wrocław 2012, s. 139; A. Kobyłka, *Przystosowanie obiektów noclegowych na terenie woj. lubelskiego do obsługi osób poruszających się na wózkach inwalidzkich*, [in:] *Człowiek, czas, przestrzeń wzajemne oddziaływania*, red. K. Kropiwić, M. Szala, K. Maciąg. Lublin 2014, s. 45; *Tajemniczy klient Hotele | Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2011/03/07/tajemniczy-klient-rezerwuje-pokoj-hotelowy/>.

⁴⁰ P. Hague, N. Hague, C. Morgan, op. cit. , s. 76; R. Maćkowiak, op.cit., s. 156; J. Dziadkowiec, A. Rood, op.cit., s. 37; J. Dziadkowiec, *Badanie jakości usług...*, s. 33; *Tajemniczy Klient restauracja bistro | Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2013/01/23/tajemniczy-klient-odwiedza-bistro/>; A. Wiczorek, *Audyt od 100 do 550 zł. Tajemniczy klient zdemaskowany*. „Nowości Gastronomiczne” 2004, nr 8, s. 31.

⁴¹ *Tajemniczy klient dyskoteka | Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: www.tajemniczyklient.net/blog/2011/04/08/tajemniczy-klient-idzie-na-dyskoteke/.

⁴² O. Dyczkowska-Uss, *Doskonalenie procesu obsługi klienta przy wykorzystaniu badań typu „Tajemniczy Klient” na przykładzie Ford Polska Sp. z o.o.*. „Handel Wewnętrzny” 2012, nr 4, s. 81, 84; J. Fraś, *Wybrane instrumenty pomiaru jakości usług logistycznych*, [in:] *Efektywność inwestycji i wycena przedsiębiorstw*, red. D. Zarzecki. Szczecin 2014, s. 297; P. Hague, N. Hague, C. Morgan, op. cit., s. 76; H. Klimek, *Jakość usług portowych*. „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość ” 2010, t. VII, s. 52; Ch. Misiewicz, M. Chrościcka, *Zarządzanie marką w systemie franchisingowym na przykładzie stacji paliw*. „Przedsiębiorstwo i Zarządzanie” 2014, nr 10, s. 102; A. Śliżewska, *SmartCheck dla wypożyczalni i sieci serwisów samochodowych* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.smartcheck.pl/aktualnosci/smartcheck-dla-wypożyczalni-i-sieci-serwisow-samochodowych/>; M. Wróbel, N. Busse, *Wiedza o wymaganiach klienta jako czynnik kształtowania usług taksówkarskich w Łodzi* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.knzpik.oizet.pl/userfiles/Wiedza%20o%20wymaganiach%20klienta%20jako%20czynnik%20kształtowania%20usług%20taksówkarskich%20w%20Łodzi.pdf>; B. Zatarwicka-Madura, *Mystery shopping jako metoda badań o wielu zastosowaniach*. „Zeszyty Naukowe Katedry Marketingu Politechniki Gdańskiej” 2005, nr 4, s. 145.

⁴³ M. Gębarowski, D. Siemieniako, *Marketing doświadczeń na przykładzie targów rynku nieruchomości handlowych*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 7 (774), s. 100; *Weryfikujemy kompetencje agenta nieruchomości | Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2012/09/14/602/>; J. Zabawa, *Zastosowanie*

telekomunikacyjnej⁴⁵, RTV / AGD⁴⁶, odzieżowej⁴⁷, spożywczej⁴⁸, zdrowotnej⁴⁹, kosmetyczno-farmaceutycznej⁵⁰, kolportażowej⁵¹, szkoleniowej⁵² czy kulturalnej i wystawienniczej⁵³. Należy zaznaczyć, iż brakuje całościowego naukowego opracowania opisującego metodologię badania, wskazującego przykłady zastosowania *secret client* w badaniu jakości i wyjaśniającego jak w sposób praktyczny wykorzystać metodę. Brak syntetycznego opracowania dotyczącego metody *secret client* był jednym z powodów podjęcia tematu przez autora pracy.

Problem badawczy i cele

Przedmiotem niniejszej pracy jest metoda *secret client*, jako sposób na badanie jakości poprzez mierzenie satysfakcji użytkowników w bibliotekach. Za główny cel dysertacji obrano zbadanie czy metoda tajemniczego klienta może być wykorzystywana do badań jakościowych w bibliotekach. Dodatkowo postawiono cele: syntetycznego opracowania metodologii badania *secret client* (cel 2) oraz zbadanie jakości obsługi bibliotek

metody AHP w procesie finansowania inwestycji w odnawialne źródła energii, [in:] *Zarządzanie finansami firm: teoria i praktyka*. T. 2, red. A. Kopiński, T. Słoński, B. Ryszawska. Wrocław 2012, s. 482.

⁴⁴ N. Kwapisz, *Szpieg udający petenta, czyli tajemniczy klient w akcji*. *Pracują także w Słupsku* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.gp24.pl/wiadomosci/slupsk/art/4407591,szpieg-udajacy-petenta-czyli-tajemniczy-klient-w-akcji-pracuja-takze-w-slupsku,id,t.html>;

Tajemniczy klient salony | Tajemniczy Klient [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2011/02/20/tajemniczy-klient-w-salonach-meblowych/>; B. Zatwarnicka-Madura, op. cit., s. 145.

⁴⁵ R. Maćkowiak, op. cit., s. 156; M. Rzemieniak, E. Tokarz, *Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej*. Lublin 2011, s. 27. B. Zatwarnicka-Madura, op. cit., s. 145.

⁴⁶ *Sklepy RTV/AGD na celowniku – Franchising.pl - franczyza, własny biznes* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://franchising.pl/art/4418/sklepy-rtv-agd-celowniku/>.

⁴⁷ P. Rutkowski, *Testowy klient sprawdza obsługę*. „Marketing w Praktyce” 2007, nr 7, s. 52-55; A. Śliżewska, *Tajemniczy Klient. Modny Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.smartcheck.pl/aktualnosci/tajemniczy-klient-modny-klient/>; *Tajemniczy klient: sklepy odzieżowe - eGospodarka.pl - Raporty i prognozy* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.egospodarka.pl/98533,Tajemniczy-klient-sklepy-odziezowe,1,39,1.html>.

⁴⁸ *Badanie półki w sieci Biedronka – Badania marketingowe rynku | Tajemniczy Klient | EXPLOREO* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.exploreo.pl/wszystkie-nowosci/25-badanie-poki-w-sieci-biedronka/>; P. Hague, N. Hague, C. Morgan, op. cit., s. 76; B. Zatwarnicka-Madura, op. cit., s. 145.

⁴⁹ W. Bazanowski, *Zagadnienie jakości usług lekarsko-weterynaryjnych*. „Życie Weterynaryjne” 2006, nr 5, s. 306.

⁵⁰ A. Śliżewska, *Tajemniczy pacjent SmartCheck w aptece* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.smartcheck.pl/aktualnosci/tajemniczy-pacjent-smartcheck-w-aptece/>.

⁵¹ M. Bednarek, *Uwaga! Nadchodzi dziwny klient!*. „Business Week - edycja polska” 2005, nr 10 (174), s. 58.

⁵² T. Depa, *Wybrane modele oceny efektywności szkoleń*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2006, z. 69, s. 169; D. Dyjacińska, *Metody pomiaru kompetencji: metoda tajemniczego gościa*. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2006, nr 4, s. 143.

⁵³ M. Gębarowski, D. Siemieniako, *Targi rynku nieruchomości handlowych w świetle badań metodą obserwacji uczestniczącej*. „Marketing i Rynek” 2014, nr 9, s.33; M. Mękariski, „Mystery shopping” oraz „shadowing” jako metody badania kultury. „Roczniki Kulturoznawcze” 2014, nr 1, s. 54.

uniwersyteckich w Polsce (cel 3). Główny problem badawczy można zatem sprowadzić do pytania: *Czy secret client, jest skuteczną metodą badania jakości w bibliotekach?*

Dodatkowo postawiono pytania:

- Jakie są rodzaje badania *secret client* i czym się charakteryzują?
- W jakim celu wykonywane są badania tajemniczego klienta i jakie są sposoby na wykorzystanie wyników?
- Jaki jest obszar wykorzystania i zakres stosowania badań *secret client*?
- W jaki sposób stworzyć narzędzia badawcze do audytów?
- Jak wyglądają kwestie etyczno-prawne badania tajemniczego klienta?

Założono, że skuteczne zbadanie jakości obsługi w polskich bibliotekach uniwersyteckich (cel 3) pozwoli na weryfikację hipotezy, iż metoda *secret client* pozwala na efektywne badanie jakości w bibliotekach, a tym samym umożliwi osiągnięcie głównego celu pracy.

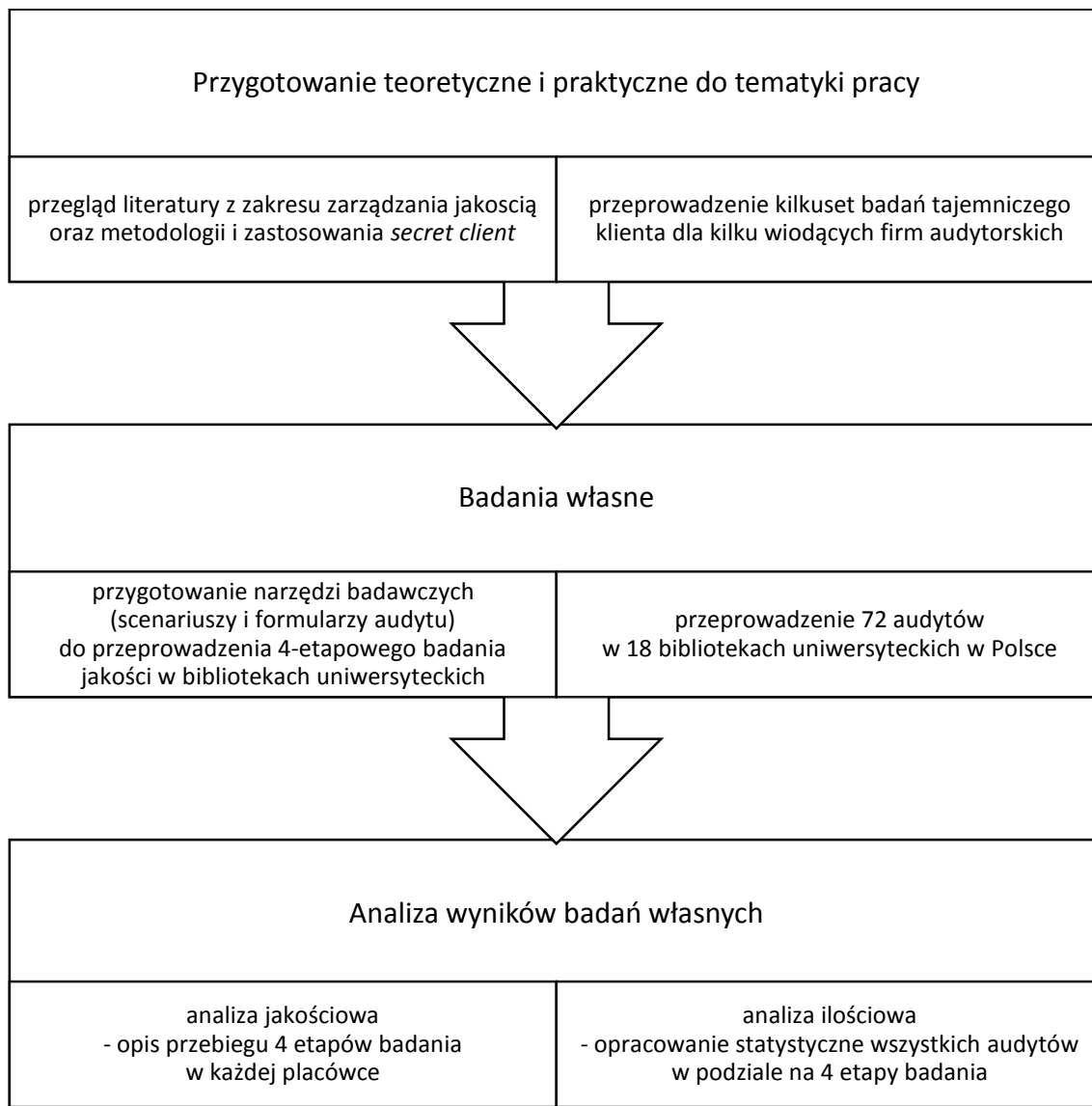
Metodologia i harmonogram badań

Metodologia prowadzonych badań naukowych obejmowała dwie ścieżki działań. Po pierwsze dokonano analizy i krytyki literatury przedmiotu w celu powiększenia zasobu wiedzy związanego z badaniem jakości, a dotyczących historii zjawiska, koncepcji rozumienia jakości, metod pomiaru i zarządzania nią oraz praktycznych zastosowań poszczególnych badań w firmach, urzędach, instytucjach czy organizacjach. Wieloma technikami (wywiadu, dyskusji, analizy sieciowej etc.) sprawdzono, czy próbowano metodę tajemniczego klienta wdrożyć w bibliotekach oraz z jakim efektem.

Drugą ścieżkę można określić mianem empirycznej. Autor od lipca 2013 roku podjął się pracy audytora w kilku firmach zajmujących się badaniami metodą *secret client*. Odbycie kilkuset audytów tajemniczego klienta metodą *secret client*, pomogło w zrozumieniu istoty badań, w dokonaniu weryfikacji wiedzy teoretycznej, a także pozwoliło na zapoznanie się z dziesiątkami opracowanych narzędzi badawczych (scenariusz i kwestionariusz audytu) oraz raportujących (bazy danych i raporty audytów). Ponadto, jak pracownik, autor miał dostęp do szeregu dokumentów wewnętrznych firm (materiały teoretyczne, skrypty szkoleniowe, kursy e-learningowe), z których czerpał wiedzę, na które jednak nie może się powoływać z uwagi na obwarowania prawne. Finalnie, dla osiągnięcia założonych celów, skonstruowana została specyficzna dokumentacja audytów tajemniczego klienta do zastosowania w bibliotekach, co stanowiło podstawę do przeprowadzenia badań własnych metodą *secret client*.

72 audyty w 18 bibliotekach uniwersyteckich autor przeprowadził w okresie od października do grudnia 2015. Szczegółowy harmonogram przebiegu prac prezentuje Rysunek 1.

Rys. 1. Harmonogram przebiegu prac badawczych.



Źródło: opracowanie własne.

Struktura pracy

Praca została podzielona na 4 rozbudowane wewnętrznie rozdziały. Pierwsze dwa stanowią opracowania teoretyczne, w kolejnym opisano metodologię badań własnych, a w ostatnim zaprezentowano wyniki badań.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano kwestie jakości w kontekście jej definiowania, koncepcji i metod zarządzania jakością. W dalszych rozważaniach zawężono kwestie jakości do zarządzania satysfakcją klientów, gdzie autor analogicznie do pierwszego podrozdziału, podjął się definiowania głównych pojęć, opisu modeli satysfakcji oraz opisu metod badania satysfakcji. Ostatni podrozdział stanowi zawężenie dwóch poprzednich części poświęconych jakości i satysfakcji w odniesieniu do bibliotek. Opisano sposób rozumienia jakości w praktyce bibliotekarskiej, określono wskaźniki, normy, standardy i zalecenia dotyczące funkcjonowania i działalności bibliotek w kontekście jakości oraz dokonano opisu specjalistycznych metod zarządzania badaniem jakości w bibliotekach. Przytoczono także przykłady wykorzystania metod zarządzania jakością w bibliotekach.

Rozdział drugi stanowi próbę usystematyzowania i syntetycznej charakterystyki metodologii badań *secret client*. Na podstawie literatury przedmiotu i doświadczenia autora jako audytora, dokonano objaśnień terminologicznych. Następnie przeanalizowano rodzaje badań tajemniczego klienta, które zostały opisane i usystematyzowane. W dalszej części rozdziału zebrano informacje dotyczące celu badań, sposobów wykorzystywania wyników oraz zakresu i obszaru stosowania metody. Podrozdział poświęcony metodologii *sensu stricto*, zawiera rozważania dotyczące osoby audytora, etapów badania oraz schematów trzech najpopularniejszych rodzajów badań (*mystery shopping, mystery mailing, mystery calling*). Autor opisał zasady tworzenia narzędzi badania i prezentacji wyników audytu (scenariusz, kwestionariusz i raport). Rozdział zamykają rozważania etyczno-prawne poruszające najbardziej kontrowersyjne kwestie badań prowadzonych metodą *secret client*.

Kolejny rozdział rozpoczyna przedstawienie założeń autorskiego projektu analizy jakości obsługi w bibliotekach uniwersyteckich. Autor przytoczył podstawy wyznaczania i oceny elementów badania wynikające z wskaźników, norm, wytycznych, zasad i zaleceń dotyczących działalności bibliotek i innych instytucji klienckich. Następnie opisano 4 zaplanowane etapy badań pod kątem opisu audytora, przebiegu audytów, sytuacji niestandardowych oraz scenariusz i formularza badania.

Pracę zamyka rozdział stanowiący analizę wyników wykonanych badań. Autor dokonał opisu jakościowego przeprowadzonych audytów oraz dokonał statystycznej analizy ilościowej pozyskanych wyników. Rozdział podzielono na części odpowiadające czterem etapom badania i w ten sposób dokonano analizy sumarycznej w analogicznym podziale.

Autor dążył, by praca stanowiła naukowe omówienie problematyki metody *secret client*. Rozdział pierwszy miał stanowić bazę teoretyczną do syntetycznego opracowania metodologii dokonanego w drugim rozdziale. Badania własne miały na celu ustalenie, czy mierzenie jakości w bibliotekach metodą *secret client* jest możliwe. W ostatnim rozdziale starano się ukazać poziom jakości wybranych aspektów działalności bibliotek akademickich wskazując jednocześnie, iż zastosowana metoda pozwala na zdiagnozowanie obszarów jakości wymagających poprawy.

Rozdział 1

JAKOŚĆ W ZARZĄDZANIU

1. Jakość w zarządzaniu

Jakość miała znaczenie prawdopodobnie już za czasów starożytnych cywilizacji. Dbalność przejawiała się w tworzeniu coraz lepszych narzędzi, doskonaleniu rzemiosła czy dążeniu do zwiększenia skuteczności broni¹. Kwestii jakości doszukać się można w Starym Testamencie, gdzie Bóg sprawował kontrolę nad swoim dziełem - przez sześć kolejnych dni ulepszał je, by finalnie stwierdzić, iż „wszystko, co uczynił jest bardzo dobre” (czytaj: o zadowalającym poziomie jakości)². Spisany w Babilonie ponad 1700 lat p.n.e. Kodeks Hammurabiego także zawierał regułę dotyczącą odpowiedzialności twórców za jakość produktu (budowniczy ręczył życiem swoim i rodziny za postawione budynki)³. W starożytnych Chinach już za czasów dynastii Zhou (XI-VIII w p.n.e.) funkcjonowały departamenty do spraw tworzenia i egzekwowania standardów oraz nadzoru i kontroli⁴. Jak pokazują przytoczone przykłady, zarządzanie jakością intuicyjnie postrzegane było jako ważne od najdawniejszych czasów.

¹ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością: koncepcje, metody, narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*. Toruń 2005, s. 83.

² *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*. Poznań 1991, Rdz, 1, 31.

³ A. Hernas, L. Gajda, *Systemy zarządzania jakością w organizacji*. Katowice 2006, s. 13.

⁴ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*. Toruń 2009, s. 81-91.

1.1. Zarządzanie jakością

Pierwsze podejście projakościowe polegało na inspekcji jakości (ang. *quality inspection*). Firmy zatrudniały inspektorów, którzy badali zgodność produktu z prototypem. Umożliwiało to oddzielenie produktów o akceptowalnym poziomie od wyrobów o niskiej jakości. Produkty niedopuszczone do sprzedaży były wycofywane i na tym kończył się rezultat inspekcji jakości, gdyż nie wdrażano systemów naprawczych⁵.

Pierwsza firma amerykańska (Ford Motor Company) zaczęła świadomie kontrolować jakość produktów (ang. *quality control*) na początku XX wieku⁶. Zarządzający uznali, iż jakość może stanowić o wartości produktu, stąd wyroby o niższej jakości, niż zakładana, były sprzedawane w niższej cenie, a produkty o niedostatecznym poziomie jakości, wycofywane. Biorąc pod uwagę wyniki kontroli, modyfikowano proces produkcyjny, by gotowe wyroby spełniały założone normy.

W latach 20. XX w. dostrzeżono czasochłonność kontroli poprodukcyjnej. Dodatkowo weryfikacja jakości na etapie finalnym powodowała duży odsetek niepełnowartościowych produktów końcowych, co negatywnie wpływało na rachunek ekonomiczny. Bardziej produktywnym rozwiązaniem okazała się precyzyjna kontrola jakości produktu na każdym etapie wytwarzania, dzięki czemu regulowano, planowano i symulowano procesy, co zamiast wykrywania niskiej jakości pozwoliło na jej zapobieganie⁷. Walter Shewhart, pracownik American Bell Telephone Laboratories, opracował karty kontrolne, które miały eliminować systematyczne czynniki zakłócające przebieg procesu wytwórczego i obniżające jakość produktów, przyczyniając się jednocześnie do stworzenia idei zapewniania jakości (ang. *quality assurance*)⁸.

Z biegiem czasu zaczęto zauważać, iż lepsze od powierzenia odpowiedzialności za jakość konkretnej komórce przedsiębiorstwa, jest przedprodukcyjne przygotowanie do zapewniania wysokiej jakości wyrobów kształtowane przez zarządzających firmą⁹. Jako odpowiedź na nowe postrzeganie zarządzania jakością w 1951 roku Armand Feigenbaum z Massachusetts Institute of Technology stworzył koncepcję Total Quality Control (TQC), czyli planowanie przez jakość. Dla dalszego rozwoju podejścia projakościowego

⁵ A. Gudanowska, *Wprowadzenie do zarządzania jakością w przedsiębiorstwie produkcyjnym*. „Economy and Management” 2010, nr 4, s. 167.

⁶ Produkt w rozumieniu marketingowym, to każdy obiekt rynkowej wymiany oraz wszystko co może być oferowane na rynku. Produktem może być więc dobro materialne, usługa, miejsce, organizacja bądź idea.

⁷ Gudanowska A., op. cit., s. 168.

⁸ H. Gołaś, A. Mazur, *Zarządzanie jakością*. Poznań 2011, s. 8-9.

⁹ E. Głowacka, *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń 2000, s. 17.

znaczenie miało także wydanie przez Josepha Jurana podręcznika *Quality control handbook*. Autor przedstawił w publikacji podejście podobne do Feigenbauma, jednak wsparł je dodatkowymi elementami. Zauważył on konieczność planowania jakości na podstawie dokładnego rozpoznania klientów i ich potrzeb (ang. *quality planning*) oraz potrzebę stałego podnoszenia jakości (ang. *quality improvement*)¹⁰. Koncepcje Josepha Jurana i Williama Edwardsa Deminga prekursora *quality control* - nie spotkały się z dużym zainteresowaniem na rynku amerykańskim, natomiast ich twórcy na zaproszenie Japonii zaczęli je rozwijać w przedsiębiorstwach japońskich. Przyczynkiem do zwiększenia zainteresowania koncepcją TQC była wydana w 1979 roku, przez Philipa Crosby'ego, publikacja *Quality is free*¹¹. Przedsiębiorstwa japońskie, wykorzystując mądrość Deminga i Jurana zaczęły kierować się zasadami kompleksowego zarządzania jakością¹². I tak od kontroli jakości (ang. *quality control*), pierwszego przejawu dbałości o jakość produktów i usług we współczesnych czasach, przez systemy zapewnienia jakości (ang. *quality assurance*) i kontrolę jakości (ang. *quality control*), zrobiono krok w kierunku jakości totalnej, zarządzania przez jakość (*Total Quality Management*) którą szczegółowo opisano w dalszej części rozdziału.

1.1.1. Definiowanie jakości

Pojęcie jakości, w zależności od daty i celów opracowywania jest różnie definiowane. Platon uważał, że jakość to pewien stopień doskonałości, zaś Arystoteles postrzegał ją jako jedną z dziesięciu kategorii, które umożliwiają podział wszystkich pojęć na grupy logiczne¹³.

Prekursorzy różnych koncepcji jakości określają ją jako: zgodność z wymaganiami (Philip Crosby), przydatność użytkową (Joseph Juran), przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku (W. Edwards Deming) czy zbiorczą charakterystykę wyrobu lub usługi z uwzględnieniem marketingu, projektowania, wykonania i utrzymania, która powoduje, że dany produkt lub usługa spełniają oczekiwania użytkownika (Armand Feigenbaum)¹⁴.

¹⁰ Brown J., *Using quality concepts to improve reference services*, "College and Research Libraries" 1994, nr 5, s. 212.

¹¹ Głowacka E., Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2000, s. 17-18.

¹² R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania...*, s. 100-101.

¹³ A. Hernas, L. Gajda, op. cit., s. 7.

¹⁴ Ibidem, s. 7.

Kaoru Ishikawa podkreślał natomiast znaczenie satysfakcji, definiując jakość jako: rozwój, wzorzec, produkcję i usługę, które są najbardziej ekonomiczne i użyteczne oraz zawsze satysfakcjonujące klienta¹⁵.

Nieco odmienny sposób definiowania jakości przedstawiają polskie normy. Warto zwrócić uwagę na ewolucję terminu w kolejnych aktualizacjach norm, według których jakość to: ogół cech i własności wyrobu lub usługi decydujących o zgodności wyrobu lub usługi do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb (1993)¹⁶, ogół właściwości obiektu, wiążących się z jego zdolnością do zaspokojenia potrzeb stwierdzonych i oczekiwanych (1997)¹⁷, stopień, w jakim zbiór inherentnych (istniejących samych w sobie) właściwości spełnia wymagania (2001)¹⁸. Od 2001 roku definicja prezentowana w kolejnych normach z 2006¹⁹ i 2015²⁰ roku dotyczących systemów zarządzania jakością w kontekście podstaw i terminologii nie uległa zmianie.

David Garvin poruszył problem wielowymiarowości jakości. W swoich publikacjach podkreślał, że należy ją definiować analizując kilka perspektyw: transcendentálną, produktową, użytkownika, procesu wytwórczego oraz wartości²¹. W pierwszym ujęciu, pojęcie jakości jest intuicyjnie rozumiane, lecz prawie niemożliwe do zdefiniowania. Tłumaczone jest w kategoriach bytu abstrakcyjnego, filozoficznego, percepcyjnego, moralnego lub religijnego²². W perspektywie produktowej, jakość rozumiana jest zbieżnie z normami, czyli jako stopień, w jakim zbiór istniejących samych w sobie właściwości spełnia wymagania²³. Z perspektywy użytkownika, jakość jest zdolnością produktu do zaspokajania ludzkich potrzeb. W kontekście procesu wytwórczego, należy jakość postrzegać jako zgodność produktu z wytycznymi technologicznymi i projektowymi. Perspektywa wartości koncentruje się na relacji jakości produktu do kosztu jego wytworzenia – produkt wysoko wartościowy w tym rozumieniu, oznacza towar o dużej zgodności z normami i niewielkiej cenie produkcji²⁴.

¹⁵ M. Stoma, *Modele i metody pomiaru jakości usług*. Lublin 2012, s. 12.

¹⁶ *PN-EN seria 29000: 1993: Normy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości - Wytyczne wyboru i stosowania.*

¹⁷ *PN-ISO seria 9000:1996: Normy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości - Wytyczne wyboru i stosowania.*

¹⁸ *PN-EN ISO 9000:2001: Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia.*

¹⁹ *PN-EN ISO 9000:2006: Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia.*

²⁰ *PN-EN ISO 9000:2015-10: Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia.*

²¹ D. Garvin, *What does „product quality” really mean?*. „Sloan Management Review” 1984, nr 3, passim.

²² R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania...*, s. 16.

²³ *PN-EN ISO 9000:2015-10: Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia.*

²⁴ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością...*, s. 18-20.

Definiowanie jakości stawia przed teoretykami także problem deskryptywnego i komparatywnego opisywania terminu *jakość*. Deskryptorowe ujęcie definicji wyraża się poprzez niewartościujący opis natury obiektu, zaś pojęcie komparatywne zawiera treści oceniające. Pierwsze ujęcie zakłada, że każdy obiekt posiada pewną jakość, zawiera zbiór cech, których wartości opisują naturę obiektów. Postrzeganie komparatywne zakłada jakie cechy i w jakim nasileniu powinien posiadać obiekt, by zostać nazwany jakościowym²⁵.

1.1.2. Koncepcje zarządzania jakością

Odmienne definiowanie pojęcia jakości oraz wielu prekursorów zarządzania jakością spowodowały, iż w literaturze odnaleźć można kilka koncepcji zarządzania jakością, które niejednokrotnie stawiają sobie odmienne cele i w inny sposób odnoszą się do sposobu zapewnienia jakości.

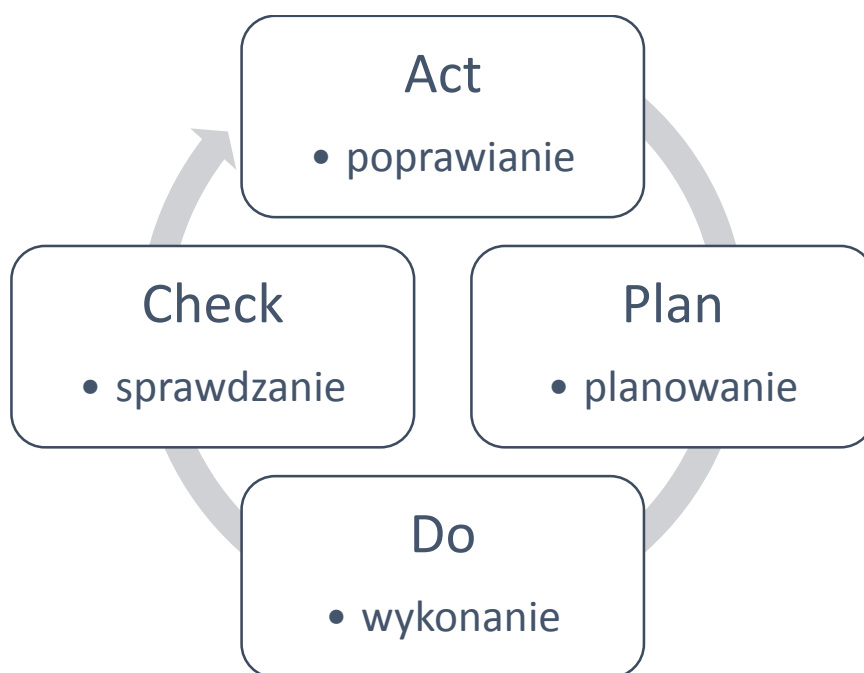
1.1.2.1. Koncepcja Williama Edwardsa Deminga

William Edwards Deming, jako wybitny statystyk, dużą wagę przywiązywał do metod statystycznych w produkcyjnych systemach regulacji jakości oraz dynamicznego ujmowania zjawisk jakościowych. Swoją koncepcję oparł na tzw. Cyklu (Kole) Deminga, czyli sterowaniu jakością procesów i produktów poprzez cykl działań zarządczych i wykonawczych oraz 14 zasadach pracy kierownictwa przedsiębiorstwa²⁶. Cykl Deminga zawiera działania dotyczące jakości procesów technologicznych oraz produktów, usystematyzowane chronologicznie. Pierwszym elementem jest planowanie systemu jakości, potem następuje wykonanie, sprawdzanie i korygowanie, które ponownie prowadzą do fazy planowania.

²⁵ T. Borys, *Kategorie jakości w statystycznej analizie porównawczej*. Wrocław 1984, s. 141.

²⁶ J. Toruński, *Przegląd koncepcji zarządzania jakością*, [in:] *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie: wybrane problemy*, red. J. Toruński. Siedlce 2012, s. 33.

Rys. 2. Cykl Deminga



Źródło: opracowanie własne.

Deming w swojej koncepcji podkreśla znaczenie partycypacji w zarządzaniu wszystkich pracowników. Jednakże stwierdza, iż winne 94% błędów jakościowych jest kierownictwo odpowiedzialne za system zarządzania jakością²⁷. Poglądy autora wyraźnie uwidaczniają się w czternastu Zasadach Deminga²⁸:

- odpowiedzialność kierownictwa – stałość i niezmienność celów przedsiębiorstwa ukierunkowanych na doskonaleniu pracy, wyrobów i usług;
- odrzucenie złych nawyków i nauka nowej filozofii - eliminacja dotychczasowych norm i nawyków, które prowadziły do błędów w zakresie opóźnień, wadliwości, reklamacji, niskiej jakości materiałów i wadliwych produktów;
- rezygnacja z masowej kontroli – masowa kontrola nie może być sposobem na zapewnienie jakości; należy wykorzystywać statystyczne potwierdzenie jakości w procesach zakupu, produkcji i sprzedaży;
- opieranie decyzji na jakości, a nie cenie - współpraca z dostawcami oparta na zaufaniu, lojalności i kontrolowaniu jakości; decyzje oparte na koszcie całkowitym produktu, a nie początkowym;

²⁷ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*. Warszawa 2005, s. 68.

²⁸ A. Mazur, H. Gołaś, *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*. Poznań 2010, s. 57-58. A. Hamrol, op. cit., s. 68-69.

- ciągle doskonalenie procesów – ciągle zwiększanie jakości we wszystkich, także pośrednich, elementach systemu wytwarzania produktu;
- szkolenia i treningi – ciągła praca nad wiedzą i umiejętnościami pracowników w zakresie postaw pro jakościowych poprzez nowoczesne metody doskonalenia;
- właściwe metody nadzoru – zapewnienie nowoczesnych metod nadzoru i motywacji pracowników; odsunięcie motywów wydajnościowych na drugi plan, a zwiększenie uwagi na bariery pracowników;
- eliminacja strachu – usunięcie strachu jako czynnika motywującego personel; stworzenie odpowiednich warunków pracy stymulujących wzajemne zaufanie;
- usuwanie barier komunikacyjnych – likwidacja barier pomiędzy jednostkami wewnętrznymi w celu współdziałania dla wspólnego osiągnięcia celów;
- rezygnacja ze sloganów i napomnień – managerowie zamiast haseł stymulujących do lepszej pracy powinni dostarczać nowe metody dla usprawnienia systemu;
- eliminacja celów liczbowych – niekorzystanie z formułowania efektywnościowych normatywów liczbowych, które mogą prowadzić do łamania etyki zawodowej;
- duma z pracy – tworzenie warunków umożliwiających pracę z dumą; rezygnacja ze stałego porównywania i oceniania kadry;
- edukacja i szkolenia – zachęcanie i umożliwianie pracownikom kształcenia ustawicznego w celu podnoszenia kwalifikacji personelu i przeciwdziałania bezrobociu;
- powszechne zaangażowanie – zapewnienie warunków, w których cały personel dostrzeże potrzebę włączenia się w realizację planów jakościowych firmy.

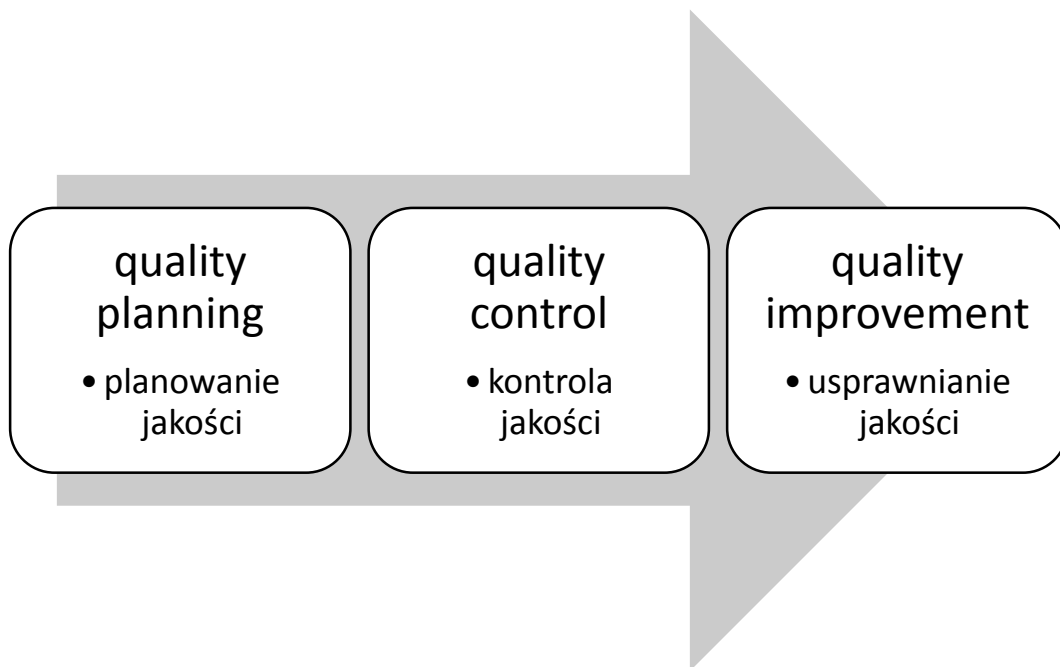
1.1.2.2. Koncepcja Josepha Jurana

Joseph Juran pojęcie jakości utożsamiał z przydatnością użytkową, co wskazuje na wagę pragmatycznego wymiaru wysokojakościowego produktu dla klienta. Z jego obserwacji wynikało, iż jakość powinna być rozpatrywana w dwóch kontekstach, jako: stopień zaspokajania potrzeb nabywcy przez produkt (jakość rynkowa) oraz stopień potencjalnej zdolności produktu do wywołania satysfakcji klienta²⁹. Twórca koncepcji dostrzeżonym problemom w zakresie zapewnienia jakości przeciwstawił działania z dwóch obszarów: kierowniczego i ekonomicznego (polityka, planowanie, organizowanie, dobór personelu,

²⁹ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością...*, s. 25.

stymulowanie etc.) oraz technicznego (projektowanie, specyfikacja wymagań, procesy produkcji, sprzęt, kontrola techniczna etc.). Swoją koncepcję Juran opiera o tzw. Trylogię jakości (Trylogię Jurana), na którą składają się: planowanie jakości, kontrola jakości i usprawnianie jakości³⁰.

Rys. 3. Trylogia jakości Jurana



Źródło: opracowanie własne.

Autor do usprawniania działań stosuje także Spiralę jakości, zwaną Spiralą Jurana. Model opiera się o ciągle badanie rynku, w wyniku którego następuje: rozwój i projektowanie produktu, wytworzenie jego specyfikacji, zaopatrzenie firmy w niezbędne zasoby i planowanie produkcji. Potem następuje kontrola procesu, produkcja i inspekcja jakości. Kolejnym krokiem są działania marketingowe, które za pośrednictwem sprzedaży hurtowej i detalicznej umożliwiają dotarcie produktu do użytkownika. Klient kupujący określony towar swoją opinią wpływa na badanie rynku i początkuje sprzężenie zwrotne, które pozwala na udoskonalenie produkcji i zwiększenie jakości wytworów firmy³¹.

³⁰ Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie..., s. 35.

³¹ R. Karaszewski, Nowoczesne koncepcje zarządzania..., s. 41-43.

1.1.2.3. Koncepcja Armanda Feigenbauma

Armand Feigenbaum zasłynął na arenie międzynarodowej jako twórca koncepcji sterowania jakością totalną (*Total Quality Control- TQC*). Autor założył, że zarządzanie jakością dotyczy całego przedsiębiorstwa i sięga wszystkich jego jednostek. Jako obszary przebiegu TQC określił³²:

- formułowanie strategii przedsiębiorstwa w celu umieszczenia jakości jako celu głównego;
- rozbijanie strategii jakości na szczegółowe specyfikacje techniczne i marketingowe odpowiadające wymaganiom nabywców;
- rozłożenie odpowiedzialności za jakość na całe przedsiębiorstwo, a nie tylko wyspecjalizowaną komórkę;
- objaśnianie i przestrzeganie zasad odpowiedzialności za system jakości, technologie i wyniki ekonomiczne przez kadre kierowniczą i komórki sterowania jakością;
- ciągłe motywowanie pracowników do oceny i osiągania wysokich wyników jakościowych przedsiębiorstwa.

Feigenbaum w celu prawidłowego prowadzenia działań w powyższych obszarach, przygotował kilka zasad i komentarzy³³:

- jakość nie jest funkcją techniczną czy celem działu jakości, a procesem dotyczącym całego przedsiębiorstwa;
- proces zarządzania jakością należy tak zorganizować, by uwidoczniać i doceniać osiągnięcia poszczególnych pracowników i zespołów;
- jakość produktów to wartość dla nabywcy;
- poprawa jakości wymaga stosowania nowoczesnych technik badania, projektowania, wytwarzania, mierzenia i regulowania jakości produktów;
- jakość stanowi podstawę do planowania efektywności urządzeń wytwórczych;
- głównym czynnikiem doskonalenia jakości nie mogą być opinie specjalistów, a wiedza i umiejętności kadry kierowniczej najniższego szczebla.

³² Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie..., s. 36.

³³ R. Karaszewski, Zarządzanie jakością..., s. 33-34.

1.1.2.4. Koncepcja Philipa Crosby'ego

Philip Crosby, jako wieloletni praktyk przeciwstawiał się ustalaniu dopuszczalnego poziomu niezgodności wyrobów z prototypem. Jego koncepcja opierała się na idei pracy bezusterkowej, nowej kulturze przedsiębiorstwa oraz postrzeganiu jakości jako zgodności z wymogami klienta³⁴. Crosby jest autorem zasady Zero defektów, która opiera się na założeniu: *rób dobrze za pierwszym razem*. Zakłada, że pracownicy dobrowolnie mogą przystąpić do pracy według tej metody oraz że w jej przebiegu ujawniane zostają przyczyny, a nie winni powstawiania braków. Koncepcję Philipa Crosby'ego dobrze odzwierciedlają cztery przekonania, które autor polecał zrozumieć i wdrożyć w przedsiębiorstwach³⁵:

- jakość to nie doskonałość wykonania, a zgodność z oczekiwaniami klienta;
- ważniejsze od usuwania błędów jakościowych jest ich unikanie;
- standardem jakości jest całkowity brak błędów, a nie dopuszczalny ich poziom;
- miarą jakości jest cena zgodności ze specyfikacją, a nie wartość wskaźników.

W celu diagnozowania i oceny funkcjonującego w firmie systemu jakości i późniejszego opracowania kierunków jego doskonalenia, Crosby stworzył model, zwany Macierzą Crosby'ego. Model ten opiera się na schemacie tabeli, w której kolumnach wyznaczono pięć stopni doskonałości systemu: niepewność, przebudzenie, uświadomienie, mądrość, pewność, zaś w wierszach umieszczono kryteria diagnozy i oceny: świadomość kierownictwa w kwestii znaczenia jakości, udział kosztów jakości w wartości sprzedaży, doskonalenie jakości oraz samoocenę działań w zakresie jakości³⁶.

1.1.2.5. Koncepcja Kaoru Ishikawy

Kaoru Ishikawa w swoich rozważaniach na temat jakości, podkreślał wartość satysfakcji klienta. Uważał, że jakość należy definiować przez pryzmat produktu, który w najwyższym stopniu satysfakcjonuje klienta. Ishikawa założenia swojej koncepcji zawarł w 11. podstawowych zasadach skierowanych do wszystkich pracowników przedsiębiorstwach³⁷:

- początek i koniec jakości zależy od edukacji;

³⁴ M. Stoma, op. cit., s. 9-10.

³⁵ A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 55-56.

³⁶ *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie...*, s. 37.

³⁷ Stoma M., op. cit., s. 12.

- pierwszym krokiem w kierunku kształtowania jakości jest zbadanie wymagań i potrzeb klientów;
- pożądany stan kontroli stanowi moment, gdy nie będzie ona już potrzebna;
- wskazana jest eliminacja przyczyn problemów zamiast likwidacji efektów błędów;
- analiza statystyczna i kontrola jakości własnej pracy leży w rękach wszystkich pracowników;
- nie należy mylić środków z celami;
- w jakości duże znaczenie mają cele długoterminowe;
- wejściem i wyjściem jakości jest marketing;
- podczas przedstawiania faktów nie powinno się okazywać negatywnych emocji;
- w każdym przedsiębiorstwie 95% problemów można rozwiązać siedmioma narzędziami jakości;
- nie należy organizować spotkań, na których nie przekazuje się informacji.

Autor koncepcji, w celu przedstawiania powiązań między przyczynami określonego skutku opracował model diagramu, przypominającego wyglądem rybią ość. Pomocne w wyszukiwaniu głównych przyczyn problemów jest także narzędzie 5M, które wskazuje na pięć kategorii przyczyn: siła robocza (ang. *manpower*), metody (ang. *methods*), maszyny (ang. *machinery*), materiały (ang. *materials*) oraz zarządzanie (ang. *management*)³⁸.

1.1.2.6. Koncepcja Geralda Cole'a

Gerald Cole zaproponował model przedstawiający jakość z perspektywy klienta. Koncepcja porusza kwestie: ceny odbieranej przez klienta jako miernik atutów i korzyści zaproponowanych przez producenta, niezawodności i trwałości wyrobu, czyli długości użytkowania i satysfakcjonującego funkcjonowania, przydatności użytkowej towaru, dostępności w czasie, łatwości obsługi i działań posprzedażowych³⁹.

Cole uważa, iż jakość determinują następujące cechy postrzegane przez klienta⁴⁰:

- akceptowalny przedział cenowy,
- trwałość i wytrzymałość,

³⁸ A. Mazur, Gołaś H., op. cit., s. 89-93.

³⁹ M. Stoma, op. cit., s. 20-21.

⁴⁰ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania...*, s. 35.

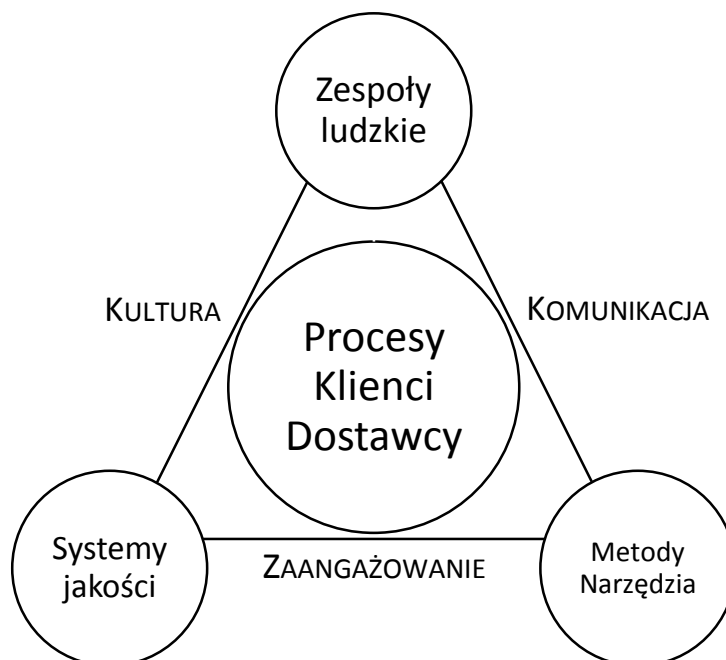
- dostępność w czasie,
- przydatność użytkowa,
- łatwość obsługi,
- warunki dostawy,
- obsługa po sprzedaży,
- akceptowalny projekt i dodatkowe funkcje.

1.1.2.7. Koncepcja Total Quality Management

Zarządzanie przez jakość, zwane totalnym czy kompleksowym zarządzaniem jakością – *Total Quality Management* (TQM), to koncepcja zarządzania organizacją, koncentrująca się na jakości, oparta na udziale wszystkich pracowników przedsiębiorstwa i ukierunkowana na osiągnięcie długotrwałego sukcesu przez zadowolenie klienta oraz wszystkich członków organizacji⁴¹.

Zarządzanie przez jakość często postrzegane jest przez pryzmat Modelu Oaklanda zawierającego trzy zasadnicze elementy: system zarządzania jakością, zespoły ludzkie oraz metody i narzędzia zarządzania jakością⁴².

Rys. 4. Model TQM Oaklanda



Źródło: opracowanie własne.

⁴¹ PN-ISO 8402: 1996: Zarządzanie jakością i zapewnianie jakości. Terminologia

⁴² Hamrol A., op. cit., s. 69.

W centrum modelu są klienci, procesy i dostawcy, co wskazuje by wszelkie działania firmy były ukierunkowane na wymagania klientów, spełniane przez odpowiednio nadzorowane procesy oraz dostawców wysokojakościowych zasobów. Cele jakościowe osiągnane są przez odpowiednio wykwalifikowane zespoły ludzkie, oraz metody i narzędzia będące elementami systemu jakości. Wszystkie ogniwa modelu muszą charakteryzować się wysoką kulturą, zaangażowaniem oraz właściwą komunikacją.

Total Quality Management opiera się także na zestawie kilku zasad. Najczęściej wymienia się⁴³:

- ukierunkowanie na dobrą jakość produktów i usług,
- ustalenie głównego celu organizacji zgodnego z polityką projakościową,
- udział pracowników w procesie zarządzania,
- szkolenie pracowników,
- tworzenie zespołów pracowniczych ds. rozwiązywania problemów,
- prowadzenie badań metodami statystycznymi,
- długoterminowe planowanie,
- przekonanie pracowników, że efektywność zależy od całej organizacji, a nie tylko poszczególnych pracowników.

TQM jest dziełem kilku osób, które na przestrzeni XX wieku przyczyniły się do rozwoju koncepcji: William Edwards Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum i Philip Crosby. Każdy ze wspomnianych „guru” jakości, miał nieco odmienne postrzeganie zarządzania przez jakość, co przyczyniło się do obecnego całokształtu obejmującego dużą liczbę istotnych dla zarządzania jakością elementów⁴⁴.

1.1.3. Metody zarządzania jakością

Metody zarządzania jakością opierają się na różnych koncepcjach i definicjach rozumienia jakości. Trudno jest dokonać klarownego podziału metod, jednak dla lepszego zrozumienia istoty opisywanych modeli, dokonano próby ich podziału.

Pierwszą grupę stanowią metody koncentrujące się na analizie błędów i efektów niewystarczającego poziomu jakości. Failure Mode and Effect Analysis bada pomyłki i ich skutki, Raport 8D i 5 Why pomagają zidentyfikować przyczyny problemów. Six

⁴³ *Zarządzanie jakością usług w instytucjach publicznych*, red. J. Frańś. Szczecin 2008, s. 34-35.

⁴⁴ E. Głowacka, *Studium zastosowania...*, s. 49.

Sigma pozwala zbadać prawdopodobieństwo występowania defektów w procesach, a Metoda Taguchi analizuje straty jakości.

Kolejne metody określić można mianem udoskonalających produkt i działania projakościowe. Hoshin kanri oraz Kaizen wspomagają opracowanie i monitorowanie celów oraz powodują zaangażowanie wszystkich pracowników organizacji, w stałe poszukiwanie pomysłów poprawy wszystkich obszarów organizacji. Quality Function Deployment, to metoda identyfikowania wartości konsumentów i przekładania ich na cechy nowych produktów, które można zaprojektować wraz z procesem ich wytwarzania przy pomocy Design of Experiments. Servqual ocenia stopień zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów, a przy pomocy Benchmarkingu można przeanalizować sytuację przedsiębiorstwa w kontekście konkurencji.

Trzecią grupę stanowią metody, które wpływają na jakość poprzez poprawę organizacji pracy przedsiębiorstwa. Statistical Process Control umożliwia statystyczną kontrolę nad procesem i efektywnością personelu. Just in Time wspomaga redukcję pracy w toku i poziomu zapasów w całym procesie produkcyjno-magazynowym, a Kanban jako metoda sterowania produkcją pomaga w likwidacji złogów magazynowych. Metoda 5S wspiera stworzenie dobrze zorganizowanego i uporządkowanego miejsca pracy, zaś Business Process Reengineering umożliwia gruntowne przekształcenie procesów przedsiębiorstwa, w celu poprawy ich funkcjonowania. Zarządzanie relacjami z klientami ułatwia metoda Customer Relationship Management, a Outsourcing wyłącza pewne procesy i funkcje na zewnątrz, w celu zwiększenia jakości.

Warto zwrócić uwagę także na klasyczne metody badawcze, które dzięki szerokiemu zastosowaniu, mogą z powodzeniem wpływać na zarządzanie jakością. Metoda obserwacyjna⁴⁵, wywiady⁴⁶, zogniskowane grupy dyskusyjne⁴⁷ i metoda ankietowa⁴⁸, pomagają przedsiębiorstwom w zdobywaniu wszelkich informacji

⁴⁵ J. Marak, W. Muszyńska, G. Światowy, *Metody gromadzenia danych*, [in:] *Badania marketingowe: podstawowe metody i obszary zastosowań*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Wrocław 2002, s. 158.

⁴⁶ R. Haffer, *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, [in:] *Marketingowe testowanie produktów*, red. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer. Warszawa 2000, s. 303; M. Michalik, *Badania marketingowe*, [in:] *Kompendium wiedzy o marketingu*, red. B. Pilarczyk, H. Mruk. Warszawa 2006, s. 119; L. Nieżurawski, K. Śmiatacz, *Pomiar satysfakcji klienta: studium teoretyczne*. „Współczesne Zarządzanie” 2005, nr 2, s. 7; B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*. Warszawa 2010., s. 108.

⁴⁷ R. Haffer, *Satysfakcja konsumentów...*, s. 302; L. Nieżurawski, K. Śmiatacz, op. cit., s. 7; *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, red. E. Konarzewska-Gubała. Wrocław 2006, s. 156.

⁴⁸ *Badania marketingowe. Podstawowe metody...*, s. 103; L. Nieżurawski, K. Śmiatacz, op. cit., s. 7; B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, op. cit., s. 104; *Zarządzanie przez jakość...*, s. 156.

niezbędnych do doskonalenia procesów, produktów, usług i zasad funkcjonowania całej firmy, mimo iż nie zostały stworzone wyłącznie do zarządzania jakością.

Specyficznym rodzajem obserwacji, jest *mystery shopping*, którego zadaniem jest badanie polegające na niejawniej standaryzowanej obserwacji przez wykwalifikowanego audytora, który wcielając się w typowego klienta, sprawdza jak przebiega proces obsługi. *Mystery shopping*, jako rodzaj badania *Secret client*, został szczegółowo opisany w rozdziale 2. *Badania secret client*.

Poza metodami zarządzania jakością opisanymi w dalszej części tekstu, w literaturze wymienia się także szereg narzędzi, które pomagają przedsiębiorstwom zarządzać jakością. Warto zwrócić uwagę na:

- diagram Ishikawy⁴⁹,
- diagram kontrolny⁵⁰,
- diagram korelacji⁵¹,
- diagram macierzowy⁵²,
- diagram Pareto-Lorenza⁵³,
- diagram pokrewieństwa⁵⁴,
- diagram przepływu⁵⁵,
- diagram relacji⁵⁶,
- diagram strzałkowy⁵⁷,
- diagram systematyki⁵⁸,
- histogram⁵⁹,
- macierzową analizę danych⁶⁰,
- plan działania⁶¹,

⁴⁹ A. Hamrol, op. cit., s. 234; A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 89; *Zarządzanie jakością usług...*, s. 90.

⁵⁰ A. Hamrol, op. cit., s. 241.

⁵¹ *Zarządzanie jakością usług...*, s. 99.

⁵² A. Hamrol, op. cit., s. 237; A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 103; *Zarządzanie jakością usług...*, s. 102.

⁵³ A. Hamrol, op. cit., s. 242; A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 93; *Zarządzanie jakością usług...*, s. 91.

⁵⁴ A. Hamrol, op. cit., s. 235; A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 102; *Zarządzanie jakością usług...*, s. 101.

⁵⁵ A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 95.

⁵⁶ A. Hamrol, op. cit., s. 237; A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 101; *Zarządzanie jakością usług...*, s. 101.

⁵⁷ M. Jakubowska, *Narzędzia kompleksowego zarządzania jakością* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015].

Dostępny w World Wide Web: <http://home.agh.edu.pl/~kca/Narzedzia%20zarzadzania%20jakoscia.pdf>;

A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 104; *Zarządzanie jakością usług...*, s. 103.

⁵⁸ A. Hamrol, op. cit., s. 238; A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 103; *Zarządzanie jakością usług...*, s. 102.

⁵⁹ A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 98; *Zarządzanie jakością usług...*, s. 96.

⁶⁰ A. Hamrol, op. cit., s. 239; A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 100.

⁶¹ M. Jakubowska, op. cit..

- schemat blokowy⁶²,
- wykres podejmowania decyzji⁶³.

1.1.3.1. Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)

Failure Mode and Effect Analysis, jest metodą analizy błędów oraz ich skutków. Stosuje się ją dla uzyskania informacji o przyczynach obniżenia jakości produktu i procesu jego wytwarzania. W ramach FMEA najpierw identyfikowane są elementy składowe produktu, następnie sporządzana jest lista możliwych błędów dla określonych części oraz ich skutków i przyczyn. Następnym krokiem jest obliczenie wskaźnika oceny (O), który bierze pod uwagę prawdopodobieństwo wystąpienia (We) i wykrycia (Wy) błędu oraz poziom istotności (I) dla klienta ($O = We * Wy * I$)⁶⁴. Ostatni krok stanowi wskazanie działań naprawczych dla błędów o najwyższym wskaźniku oceny⁶⁵. Taki sposób powoduje, że na błędy najważniejsze z punktu widzenia powyższych trzech cech, będą przygotowane procedury natychmiastowej reakcji i naprawy. Umożliwi to także bezzwłoczną reakcję na problem, bez udziału zespołu ekspertów czy osób decyzyjnych. Metoda wymaga od zarządzających przedsiębiorstwem poświęcenia czasu w momencie zapoczątkowania tworzenia nowego produktu, jednakże w razie awarii, skraca to czas naprawy do minimum, gdyż nie jest już wówczas wymagana analiza problemu i wybór sposobu naprawy, a można przejść od razu do działania.

Czynności, które należy przeprowadzić w ramach metody FMEA układają się w swoisty plan zadań do wykonania⁶⁶:

- identyfikacja elementów składowych procesu produkcji;
- sporządzenie listy możliwych problemów na każdym etapie produkcji;
- analiza przewidywalnych skutków powyższych błędów;
- sporządzenie listy prawdopodobnych przyczyn błędów;
- ustalenie priorytetów dla błędów zgodnie ze wspomnianym wcześniej wskaźnikiem oceny;
- wskazanie działań naprawczych najbardziej istotnych elementów.

⁶² Ibidem; *Zarządzanie jakością usług...*, s. 94.

⁶³ A. Hamrol, op. cit., s. 237; A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 104; *Zarządzanie jakością usług...*, s. 102.

⁶⁴ *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie...*, s. 152.

⁶⁵ A. Hamrol, op. cit., s. 330-336.

⁶⁶ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością...*, s. 238.

Z uwagi na zakres stosowania metody, w literaturze wyróżnia się badania: wyrobu (ang. *design*) – DFMEA, procesu (ang. *process*) – PFMEA, systemu (ang. *system*) – SFMEA, maszyn (ang. *machinery*) – MFMEA i środowiska (ang. *environmental*) – EFMEA⁶⁷.

FMEA jest doskonałą metodą prewencyjną, do zastosowania w każdej firmie czy organizacji prowadzącej jakikolwiek proces⁶⁸. Maksymalnie skraca czas naprawy uchybień oraz minimalizuje obawę w sytuacjach trudnych i niecodziennych. Do niekorzystnych cech metody można zaliczyć duży nakład czasu oraz brak natychmiastowych efektów⁶⁹.

1.1.3.2. Raport 8D

Raport 8D, to metoda służąca do rozwiązywania problemów w celu lepszego prowadzenia procesu oraz uzyskania lepszego jakościowo produktu. Pozwala prawidłowo zidentyfikować przyczyny problemu oraz zaaplikować działania zapobiegające ich ponownemu pojawieniu się. Jak sama nazwa wskazuje, 8D opiera się na 8 krokach⁷⁰:

- 1D: powołanie zespołu 8D –zespół powinien posiadać wiedzę, czas, kompetencje i uprawnienia do rozwiązania problemu. Dobrą praktyką jest wyłonienie spośród członków zespołu lidera, który będzie koordynował wszelkie prace;
- 2D: zdefiniowanie problemu – problem powinien zostać zdefiniowany w sposób mierzalny. Można do tego celu użyć różnych narzędzi, np. matrycy SMART;
- 3D: wdrożenie i weryfikacja tymczasowych działań powstrzymujących – zespół powinien wdrożyć działania korygujące błędy tak, by klient nie odczuł efektów zaistniałej sytuacji. Działania mają charakter tymczasowy i muszą funkcjonować do momentu wykrycia i zneutralizowania źródła błędu;
- 4D: określenie i weryfikacja podstawowych przyczyn – ważne jest rozpatrzenie wszelkich możliwych przyczyn, by dotrzeć do sedna błędu. W określaniu źródeł problemów doskonale sprawdzają się omówione w dalszej części narzędzia: 5 Why oraz Diagram Ishikawy;

⁶⁷ A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 60.

⁶⁸ K. Opolski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*. Warszawa 2011, s. 116.

⁶⁹ *Zarządzanie jakością usług...*, s. 69.

⁷⁰ A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 80.

- 5D: wybór i weryfikacja działań korygujących – należy opracować trwałą metodę niwelującą błąd, upewniając się, że nie spowoduje ona skutków ubocznych i w 100% usunie problem. Dodatkowo należy odnaleźć alternatywny sposób na wypadek niepowodzenia pierwszego działania korygującego;
- 6D: wdrażanie ciągłych działań korygujących – prawidłowy przebieg działań korygujących zapewni harmonogram, a także opracowanie metod monitorowania ich skuteczności i efektywności;
- 7D: zapobieganie ponownemu wystąpieniu – opracowanie metod wczesnego ostrzegania o podobnym problemie oraz działań uniemożliwiających ponowne pojawienie się błędu;
- 8D: raport o zakończeniu działań – ważne jest dzielenie się w wiedzą, a właściwie wymiana wiedzy, by w przyszłości móc korzystać z doświadczeń innych zespołów 8D.

Opisywana metoda wykorzystuje wiele narzędzi, i doskonale współgra z innymi metodami (np. FMEA). Oparta jest na założeniu współpracy w grupie oraz pomiędzy zespołami, co również stanowi zaletę. Ograniczeniem 8D jest pracochłonność, gdyż należy liczyć się z poświęconym czasem kilku osób, wyłączonych z innych obowiązków zawodowych⁷¹.

1.1.3.3. 5 Why (5W)

Metoda 5 Why, której nazwa tłumaczona na język polski brzmi Pięć razy dlaczego, służy wykrywaniu przyczyn problemów lub defektów. Została skonstruowana w sposób umożliwiający analizę niespecjalistom. Przyjmuje kształt diagramu drzewkowego, który ilustruje przyczyny problemów. Ciągłe zadawanie pytań „dlaczego?” pozwala na coraz głębszą analizę źródeł problemów. Po zdefiniowaniu problemu, należy zadać pytanie dlaczego występuje problem, następnie po sporządzeniu listy przyczyn głównego problemu, należy odnieść się do tego, dlaczego one powstały i tak powtarzać procedurę na kolejnych, głębszych poziomach przyczyn. Po dotarciu do pierwotnych przyczyn, należy zadać pytanie dlaczego nie zostały one zauważone i nie zapobiegnięto awarii⁷².

Metoda 5W pozwala na zdiagnozowanie pierwotnych przyczyn problemu dzięki nieskomplikowanemu mechanizmowi docierania od efektów do bodźców. Wadą metody

⁷¹ *Rozwiązywanie problemów. Metodologia 8D* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://fideltronik.com/files/sqa/8d_pl.pdf.

⁷² A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 87-89.

jest jej pobieżna analiza, która bierze pod uwagę tylko determinanty uświadomione przez osoby wykonujące diagnozę⁷³.

1.1.3.4. Six Sigma

Six Sigma, jest metodą eliminacji błędów. Zakłada, że defekty w procesach występują z pewnym prawdopodobieństwem, które można opisać rozkładami statystycznymi; godzi się na maksymalnie 3 „potknięcia” na milion możliwości popełnienia błędu⁷⁴. Nie analizuje gotowych produktów, które mogą zawierać defekty, gdyż minimalizuje pojawienie się błędów w gotowych towarach - skupia się na wprowadzeniu poprawek na etapie trwania procesów⁷⁵. Szczególnie silny nacisk w Six Sigma kładzie się na wybranie odpowiednich miejsc i sposobów pomiaru, a także odpowiednie wykorzystanie wyników⁷⁶. Zrozumienie metody ułatwia zapoznanie się z jej 6 filarami⁷⁷:

- skupienie uwagi na kliencie (procesy, produkty i usługi zgodne bądź przewyższające oczekiwania klienta – satysfakcja klienta jest najważniejsza);
- zarządzanie poprzez dane i fakty (waga badań statystycznych);
- skupienie na procesach (tworzenie procesów i zarządzanie nimi);
- zarządzanie z wyprzedzeniem do wydarzeń (przewidywanie sytuacji na rynku);
- bezgraniczna współpraca (wdrożenie w metodę wszystkich pracowników, a nawet dostawców czy pośredników – satysfakcja klienta jest najważniejsza);
- dążenie do perfekcji (nikła tolerancja dla niepowodzeń).

Metoda Six Sigma pozwala spojrzeć na proces produkcji przez pryzmat możliwych niepowodzeń w dążeniu do całkowitego usatysfakcjonowania klienta, a jak wiadomo, zadowolony klient, to zysk dla firmy. Eliminuje uchybienia na etapie produkcji, przez co nie dopuszcza do oddania wadliwego towaru. Negatywne jest sformułowanie celu poprzez unikanie zamiast dążenia – jak wskazują badania psychologiczne, pracownicy są bardziej zmotywowani, gdy ich cele wyrażone są pozytywnie i postępowo, nie polegają na ciągłej eliminacji błędów⁷⁸.

⁷³ Ibidem, s. 87-89.

⁷⁴ Ibidem, s. 85.

⁷⁵ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, op. cit., s. 125.

⁷⁶ A. Hamrol, op. cit., s. 77.

⁷⁷ *Zarządzanie jakością usług...*, s. 85.

⁷⁸ K. Opolski, *Zarządzanie jakością w usługach...*, s. 116-126.

1.1.3.5. Metoda Taguchi

Metoda Taguchi bada straty jakości, zakłada opracowanie efektywnej technologii produkcji odpornej na uchybienia od pożądanego efektu jakościowego. W celu osiągnięcia poszukiwanego efektu należy odpowiedzieć na pytania dotyczące szacowania jakości produktu, podnoszenia jakości przy zachowaniu kosztów ekonomicznych, kontroli i utrzymywania kosztów na odpowiednim poziomie⁷⁹. Do szacowania jakości produktu Taguchi przyjmuje dwie wartości: funkcję strat jakości oraz stosunek sygnału do zakłócenia. W dalszych etapach opiera się na teorii unikania strat⁸⁰.

Metoda Taguchui wyodrębnia trzy podstawowe typy zakłóceń: zewnętrzne (np. warunki atmosferyczne, wpływ środowiska), wewnętrzne (np. starzenie się maszyn, zmiana wskaźników) oraz zakłócenia pomiędzy produktami, generowane przez niedoskonałości w procesach powodujące różnice między produktami tego samego procesu⁸¹. Propagatorzy metody Taguchi podkreślają jej wszechstronne zastosowanie. Sam twórca określa, że można ją traktować jako⁸²:

- sposób tworzenia i rozwoju nowych produktów;
- metodę rozwoju zdolności produkcyjnych;
- sposób optymalizacji projektowania;
- technikę na optymalizację niezawodności produktu opartą na wartości znaczników jakości;
- sposób optymalizacji planowania produkcji;
- metodę na uodpornienie projektowania na zakłócenia;
- metodę budowania bazy danych;
- sposób na uzyskanie elastycznej produkcji.

Metoda Taguchi pozwala kontrolować ekonomikę jakości, wysoką wartości dla firmy, a także łączy ją z oceną i poprawą jakości (metoda 3 w 1.). Negatywnie na popularność metody wpływa jej skomplikowanie i czasochłonność⁸³.

⁷⁹ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania...*, s. 254-255.

⁸⁰ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością...*, s. 241.

⁸¹ *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie...*, s. 155.

⁸² R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania...*, s. 255.

⁸³ Idem, *Zarządzanie jakością...*, s. 245.

1.1.3.6. Hoshin kanri

Metoda Hoshin kanri pomaga w opracowaniu i monitorowaniu celów przedsiębiorstwa, głównie w zakresie planowania, wprowadzania i oceny zarządzania zmianami. Według metodologii roczny plan działania ustalony na najwyższym szczeblu przedsiębiorstwa, powinien być przesuwany w dół struktury i efektywnie wprowadzany we wszystkich działach i komórkach całej organizacji⁸⁴.

W zakresie zarządzania jakością, Hoshin kanri pomaga w prowadzeniu spójnej polityki projakościowej. Zalecenia kierownictwa są wprowadzane z góry w dół struktury organizacyjnej firmy, osoby odpowiedzialne za zarządzanie jakością w poszczególnych komórkach są zobowiązane do kierowania komunikatów zwrotnych do agend umieszczonych wyżej w hierarchii. Na ich podstawie powstają modyfikacje obowiązującego i tworzenie nowego planu. Cały opisany proces nosi miano *catch-ball*⁸⁵.

Hoshin kanri wykorzystuje w swojej metodyce schemat Cyklu Deminga, opierający się na 4 następujących po sobie etapach: opracowaniu planu, wykonywaniu go, kontroli zgodności wyników z planem i podjęciu działań korygujących⁸⁶.

Zaletą metody jest dopuszczenie personelu z niższych warstw organizacyjnych do współtworzenia priorytetów przedsiębiorstwa i polityki jakości. Wdrożenie metody może natomiast być utrudnione przez brak chęci pracowników niższych szczebli do zaangażowania oraz obawę kierownictwa o utratę władzy.

Podstawy metodologii Hoshin kanri najprawdopodobniej stanowiły podstawę do opracowania koncepcji ciągłego doskonalenia, jaką jest Kaizen⁸⁷.

1.1.3.7. Kaizen

Kaizen to metoda małych kroków w dążeniu do zwiększenia poziomu jakości. Polega na zaangażowaniu wszystkich pracowników organizacji, w stałe poszukiwanie pomysłów udoskonalenia wszystkich obszarów organizacji⁸⁸. Wdrażanie idei opiera się na serii ciągłych drobnych ulepszeń produktu. Na proces Kaizen składa się 7 etapów⁸⁹:

- zdefiniowanie obszaru usprawnień,

⁸⁴ Ibidem, s. 204.

⁸⁵ Idem, *Nowoczesne koncepcje zarządzania...*, s. 190-191.

⁸⁶ M. Ćwiklicki, H. Obora, *Hoshin kanri: japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*. Warszawa 2011, s. 41.

⁸⁷ T. Asada, J. Bailes, K. Suzuki, *Implementing ABM with Hoshin Management*. „Management Accounting Quarterly” 2000, nr 1.

⁸⁸ A. Hamrol, op. cit., s. 69-70.

⁸⁹ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania...*, s. 231.

- analiza i selekcja kluczowych problemów,
- identyfikacja powodów usprawnień,
- zaplanowanie środków zaradczych,
- implementacja,
- porównanie rezultatów,
- standaryzacja.

W literaturze, praktycy zalecają prowadzenie Kaizen w oparciu o system projektowy. Po uzmysłowieniu sobie możliwości występowania problemów w różnych procesach, pomysły na ulepszenie produktu zostają skonceptualizowane w ramach projektów pracowniczych. Specjalna komisja regularnie rozpatruje projekty i podejmuje decyzje o wdrożeniu efektywnych idei. Pracownicy mają wpływ na pracę, którą wykonują, zaś pracodawcy uzyskują całą rzeszę ekspertów⁹⁰.

W podejściu Kaizen, zaletą jest bezpośredni wpływ wszystkich pracowników na wzrost jakości, a także stopniowe wprowadzanie zmian (małe kroki). Na niekorzyść działa długi czas wdrażania metody oraz uzależnienie sukcesu metody od chęci pracowników do zgłaszania pomysłów na poprawę jakości.

1.1.3.8. Quality Function Deployment (QFD)

Nawę Quality Function Deployment w języku polskim tłumaczy się zazwyczaj, jako Rozwinięcie Funkcji Jakości. Metoda QFD opiera się na zabiegu przekładania wymagań rynku na sposób prowadzenia procesu w przedsiębiorstwie. Jej największą zaletą jest możliwość stałego podążania za wymaganiami rynku; proces tworzenia produktu jest modyfikowany w celu wytwarzania towarów popytnych⁹¹.

Podstawowym narzędziem QFD jest schemat nazywany Domem Jakości. Zawiera on w sobie dwie płaszczyzny wskaźników: wymagania klienta oraz parametry techniczne wyrobu. W miejscu przecinania się kryteriów powstaje matryca zależności, która określa relacje pomiędzy aspektami technicznymi a wizją klienta⁹². Metoda QFD pomaga wytwarzać produkty, które w największym stopniu odpowiadają wymogom klienta. Jednocześnie wskazuje na modyfikacje wewnątrz parametrów technicznych, co ma duży

⁹⁰ Idem, *Zarządzanie jakością...*, s. 217-219.

⁹¹ A. Czubała [et al.], *Marketing usług*. Kraków 2006, s. 97-98.

⁹² Pawłowska B., Witkowska J., Niezurawski L., op. cit., s. 118.

wpływ na ekonomikę jakości. Proces badawczy Quality Function Deployment składa się z 9 etapów⁹³:

- określenie celu projektu,
- określenie oczekiwań konsumentów,
- opisanie części składowych usługi
- wskazanie relacji między elementami usługi,
- określenie związków między elementami usługi i oczekiwaniami klienta,
- nadanie wag elementom obsługi,
- stworzenie rankingu elementów usługi według trudności poprawy,
- oszacowanie konkurencji,
- wyznaczenie strategii i celów działania.

Wśród najważniejszych korzyści wynikających z zastosowania QFD należy wymienić: poprawę współpracy pomiędzy zespołami, skrócony czas projektowania wyrobu, redukcję kosztów czy dostęp do rzetelnej wiedzy o produkcie. Metoda zwraca także uwagę na aspekty techniczne, które nie muszą interesować klienta oraz których może nie zrozumieć⁹⁴.

1.1.3.9. Design of Experiments (DOE)

Design of Experiments to metoda projektowania eksperymentów w celu uzyskania produktów wyższych jakościowo. Na etapie projektowania ważne jest, by określić zmienne oddziałujące na eksperyment, aby w przypadku powodzenia móc odtworzyć przebieg eksperymentu⁹⁵. Wśród czynników wpływających na wyrób i proces wskazuje się: czynniki sterowalne (np. struktura procesu, narzędzia), czynniki niesterowalne (np. kwalifikacje personelu, właściwości stosowanych materiałów), czynniki zakłócające zewnętrzne (np. niejednorodność materiałów wejściowych, czynniki atmosferyczne) oraz wewnętrzne (np. starzenie się materiału, zmęczenie pracownika)⁹⁶.

Największy wkład w rozwój metod eksperymentalnych mają Genichi Taguchi i Dorian Shainin, których metodologia pozwala na wnikliwe badanie bez znaczącej ingerencji w przebieg procesów⁹⁷.

⁹³ W. Bazanowski, *Zagadnienie jakości usług lekarsko-weterynaryjnych*. „Życie Weterynaryjne” 2006, nr 5, s. 305.

⁹⁴ *Zarządzanie przez jakość...*, s. 168.

⁹⁵ *Zarządzanie jakością usług...*, s. 72.

⁹⁶ A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 78.

⁹⁷ A. Hamrol, op. cit., s. 345.

Design of Experiments umożliwia doświadczenia nowego produktu, a nie skupia się tylko na empirycznej obserwacji, jednakże jest metodą kosztowną i czasochłonną⁹⁸.

1.1.3.10. Servqual

Servqual jest metodą oceniania jakości przez stopień zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów. Podstawą tej metody jest model luk, czyli rozbieżności jakości usług, określenie różnicy pomiędzy percepcją wykonania usługi, a oczekiwaniami jakościowymi klienta wobec usługi⁹⁹. Luka pierwsza dotyczy różnicy między oczekiwaniami konsumentów a postrzeganiem tych oczekiwań przez osoby zarządzające, kolejna bada rozbieżność między dostrzegalnymi oczekiwaniami a cechami produktu, trzecia luka mierzy różnicę między specyfikacją produktu a rzeczywistym poziomem jakości, następna dotyczy faktycznego poziomu usługi w kontekście informacji przekazanej klientowi, a ostatnia mierzy rozbieżność między oczekiwaniami klienta a postrzeganiem przez niego usług¹⁰⁰.

W analizie dokonywanej tą metodą początkowo wykorzystywano 10 determinantów. Obecnie ich liczba została zredukowana do 5 kryteriów¹⁰¹:

- dogodność, konkretyzacja usługi (wygląd, urządzenia, udogodnienia, personel, komunikacja);
- niezawodność, rzetelność (wykonywanie zleceń solidnie i dokładnie);
- szybkość obsługi, reagowanie (gotowość personelu, szybkość zaspokojenia potrzeb);
- fachowość, poczucie pewności (wiedza pracowników, uprzejmość, komunikacja);
- empatia (indywidualne traktowanie, troska o klienta).

Narzędziem służącym do analizy jest Kwestionariusz Servqual. Dokument podzielony jest na dwie części: w pierwszej respondenci określają swoje oczekiwania, zaś pytania w drugiej dotyczą percepcji poziomu świadczonych usług. Metodologia pozwala na wzbogacenie kwestionariusza o trzecią część, mierzącą relatywną wartość 5 kryteriów kluczowych poprzez rozdysponowanie puli 100 punktów pomiędzy nie¹⁰².

Servqual jest powszechnie stosowaną metodą pomiaru jakości, pozwala zlokalizować braki w procesie oferowania usług oraz spojrzeć na przedsiębiorstwo

⁹⁸ K. Opolski, *Zarządzanie jakością...*, s.116.

⁹⁹ M. Stoma, op. cit., s. 65.

¹⁰⁰ J. Frąś, *Wybrane instrumenty pomiaru jakości usług logistycznych*, [in:] *Efektywność inwestycji i wycena przedsiębiorstw*, red. D. Zarzecki. Szczecin 2014, s. 301-302; B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, op. cit., s. 112.

¹⁰¹ E. Zybort, *Jakość w działalności bibliotek*. Warszawa 2007, s. 67.

¹⁰² R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania...*, s. 285.

wielowymiarowo¹⁰³. Do wad metody należy zaliczyć możliwość zawyżonego określenia oczekiwań przez respondentów, objęcie badaniem tylko aktualnych klientów oraz częste niezrozumienie pojęć zawartych w kwestionariuszu przez odpowiadających¹⁰⁴.

Zmodyfikowaną formą Servqual, upraszczającą Formularz Servqual do dokumentu badającego tylko spostrzeżenia klientów, jest Serfper¹⁰⁵. Stosowanie tej odmiany badania warunkuje założenie, iż klienci oczekują najwyższej jakości towaru (dążenie do doskonałości)¹⁰⁶, a jakość usługi jest jakością postrzeganą przez klientów¹⁰⁷. Kolejną odmianą badania jest Libqual+, którego aspekty kluczowe (wymiary) zostały zmodyfikowane do potrzeb środowiska bibliotecznego (Zob. szerzej podrozdział 1.3.4. *Specjalistyczne metody badania jakości w bibliotekach*).

1.1.3.11. Benchmarking

Benchmarking, to metoda badania konkurencyjności, oparta na systematycznej analizie i porównywaniu swoich działań do innych organizacji, sprawdzania siebie w kontekście otoczenia¹⁰⁸. Uważa się, iż jest niezbędna w zarządzaniu przez jakość, gdyż daje punkt wyjścia do zarządzania jakością przedsiębiorstwa¹⁰⁹.

Praktycy wyróżniają kilka rodzajów benchmarkingu¹¹⁰:

- wewnętrzny – w obrębie jednej spółki,
- zewnętrzny (konkurencyjny) – pomiędzy firmami z tej samej branży,
- strategiczny – w celu ustalenia strategii działania przedsiębiorstwa,
- funkcjonalny – porównujący rozwiązania proceduralne i funkcjonalne,
- ogólny – analizujący funkcje ogólne, występujące w każdym przedsiębiorstwie,
- wyników działań – porównujący efektywności firm,
- procesów – badający sposób prowadzenia działań,
- relacyjny – porównujący placówki pozostające w relacji,

¹⁰³ P. Snarski, *Metody pomiaru satysfakcji klientów bankowych wykorzystywanych do analizy konkurencyjności banków*. „Ekonomia i Zarządzanie” 2012, nr 2, s. 100.

¹⁰⁴ A. Czubała [et al.], op. cit., s. 145-146.

¹⁰⁵ D. Jaremen, *Metody i techniki oceny jakości w sferze usług turystycznych*, [in:] *Gospodarka a środowisko*. Wrocław 2008, s. 141.

¹⁰⁶ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością...*, s. 271.

¹⁰⁷ A. Pukas, *Jakość i jej rola w usługowej ofercie rynkowej*, [in:] *Marketing usług*, red. A. Styś. Warszawa 2003, s. 97.

¹⁰⁸ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, op. cit., s. 127-128.

¹⁰⁹ R. Tanajewska, *Kontrola w merchandisingu jako warunek zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa*. „Zarządzanie i Finanse” 2014, nr 3, s. 138.

¹¹⁰ *Zarządzanie jakością usług...*, s. 73-74.

- marketingowy – badający opinie,
- projektu – oceniający efektywności nowych wdrożeń.

Badanie benchmarkingowe składa się zazwyczaj z kilku etapów: wybór przedmiotu oceny benchmarkingowej, rozpoznanie współuczestników benchmarkingu, zbieranie i analiza informacji oraz ulepszenie badanej usługi. Odpowiednio dobrany lider w benchmarkingu pozwala na ciągłe „ściganie” konkurenta poprzez poprawianie jakości procesów¹¹¹.

Benchmarking pomaga w analizie rynku oraz powielaniu działań zwiększających jakość usług, hamuje natomiast innowacyjność i jest bardzo czasochłonny¹¹². Kłopotliwe bywa także zdobywanie informacji do benchmarkingu konkurencyjnego o firmach-liderach, które wiodą prym w zakresie satysfakcjonującej obsługi klientów, gdyż każde przedsiębiorstwo strzeże swojego potencjału i wiedzy, która pozwoliła mu stać się liderem¹¹³.

1.1.3.12. Statistical Process Control (SPC)

Statistical Process Control, tłumaczona na język polski jako Statystyczna Kontrola Procesu (w skrócie ang. SPC albo pol. SKP), jest to statystyczna metoda zarządzania jakością, wykorzystująca tak zwane karty kontrolne Shewharta. Statystyczne sterowanie procesem, polega na usprawnieniu przebiegu pracy oraz redukcji odchyłeń przy pomocy narzędzi statystycznych¹¹⁴. W efekcie, narzucenie właściwych norm ilościowych na pracowników odpowiedzialnych za określoną czynność powoduje, że personel czuje się bardziej zmotywowany – ma punkt odniesienia, widzi cel, do którego dąży.

Zazwyczaj proces Statystycznej Kontroli Procesu odbywa się trzyetapowo. Rozpoczyna się pobraniem wstępnej próby procesu w celu skonstruowania wykresu kontrolnego, drugi etap stanowi regularne pobieranie prób, a na ostatni składa się prowadzenie badań możliwości procesu. Finalnie przedsiębiorstwo określa zdolności procesów do osiągnięcia oczekiwanych założeń¹¹⁵. Do bieżącego przebiegu SPC stosowane jest narzędzie zwane Kartą kontrolną (Kartą Shewharta), które umożliwia śledzenie

¹¹¹ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania...*, s. 247.

¹¹² E. Głowacka, *Studium zastosowania...*, s. 100-110.

¹¹³ L. Nieżurawski, K. Śmiatacz, op. cit., s. 8.

¹¹⁴ *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie...*, s. 152.

¹¹⁵ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania...*, s. 251.

zmian wybranych statystyk, najczęściej pod względem średniej, mediany, rozstępu, odchylenia standardowego i innych parametrów statystycznych¹¹⁶.

W procesie zarządzania jakością poprzez SPC, bierze się pod uwagę odchylenia stałe, czyli specyficzne dla danego procesu, oraz odchylenia szczególne, do których zalicza się: różne cechy stosowanych materiałów, technologii, działań operacyjnych, narzędzi, maszyn oraz kontroli utrzymania ruchów¹¹⁷.

Zaletami SPC jest obiektywność wyników oraz pełna zrozumiałość sposobu pomiaru efektów. Problem stanowi natomiast odzwierciedlenie różnych rodzajów pracy przy pomocy metody¹¹⁸.

1.1.3.13. Just in Time (JIT)

Just in Time, czyli „dokładnie na czas”, to metoda identyfikacji problemów operacyjnych. Jako cel JIT stawia sobie poprawienie efektywności systemu poprzez realizowanie usług według ściśle określonych zasad przy jednoczesnej kontroli kosztów¹¹⁹. Celem metody jest takie zarządzanie jakością, by usługa była świadczona szybciej, lepiej i precyzyjniej. Ważną cechą JIT jest dążenie do eliminacji strat, czyli tworzenie usług zgodnych z konkretnymi potrzebami zamiast tworzenia usługi, która „czeka” na klienta.

System Just in Time opiera się na szeregu zasad, których przestrzeganie umożliwia efektywne zarządzanie jakością procesów i produktów. Kilka zasadniczych zapisów spośród nich, to¹²⁰:

- każdy proces jest dostawcą innego procesu;
- proces produkcji musi być wolny od defektów;
- wymiana produktów, usług i informacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa powinna odbywać się jak najszybciej;
- dla zapewnienia uniwersalności komórek firmy, wszyscy pracownicy powinni być wszechstronnie przeszkoleni;
- zakupów należy dokonywać zgodnie z kryterium jakości, a nie ceny;
- przedsiębiorstwo powinno dążyć do ciągłej redukcji kosztów produkcji.

¹¹⁶ A. Hamrol, op. cit., s. 287.

¹¹⁷ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością...*, s. 235-236.

¹¹⁸ A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 97-98.

¹¹⁹ A. Hamrol, op. cit., s. 85.

¹²⁰ *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie...*, s. 146-147.

Zaletą systemu jest standaryzacja procesów i odpowiedź na konkretne potrzeby klienta. Wadą może być dłuższy okres oczekiwania na produkt, niż w przypadku produkcji wcześniej magazynowanych¹²¹.

Narzędziem wspierającym metodę JIT powinny być karty Kanban, które wraz z założeniami całego systemu zostały opisane poniżej¹²².

1.1.3.14. Kanban

System Kanban jest metodą sterowania jakością produkcji poprzez zaprzestanie magazynowania. Każdy podzespół produktu oraz każda składowa usługi, ma być wytworzona i dostarczona dopiero, gdy zaistnieje potrzeba ich użycia. Co prawda metoda ta zakłada momenty „przeestoju produkcji”, jednak wychodzi z impasu nakładając wtedy na pracowników inne obowiązki. Dzięki temu, pracownicy są efektywni w 100%, pomijany jest bufor magazynowy, co niweluje koszty przestrzeni magazynowej oraz pracowników obsługujących ten dział. Dodatkowo firma mniej środków finansowych zamraża „w toku pracy”¹²³.

System opiera się na 2 narzędziach: karcie produkcyjnej P-Kanban i przewozowej C-Kanban, które bywają także określane jako karty KAN i BAN¹²⁴. Wytwórca produktu może wytworzyć towar tylko wtedy, gdy otrzyma konkretne zamówienie klienta w postaci karty produkcyjnej, a dostawca nie szuka produktu, tylko czeka na jego wytworzenie. Klientowi nie jest serwowany produkt częściowo relewantny, a w 100% zgodny z zamówieniem¹²⁵.

Dzięki zastosowaniu metodologii Kanban, produkty odpowiadają na konkretne potrzeby klientów, co niweluje problem zlogów magazynowych. Możliwy jest natomiast dłuższy czas oczekiwania na produkt, co działa na niekorzyść systemu. Dodatkowo, według twórców metody, jest ona niesamodzielną, a działa efektywnie tylko w ramach Just in Time¹²⁶.

¹²¹ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania...*, s. 237.

¹²² Idem, *Zarządzanie jakością...*, s. 222.

¹²³ Idem, *Nowoczesne koncepcje zarządzania...*, s. 237-239.

¹²⁴ A. Hamrol, op. cit., s. 85.

¹²⁵ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością...*, s. 224-225.

¹²⁶ *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie...*, s. 150.

1.1.3.15. 5S

Nazwa metody 5S pochodzi od pięciu japońskich słów: *seri* (pol. selekcja), *seito* (pol. systematyka), *seiso* (pol. sprzątanie), *seiketsu* (pol. standaryzacja) oraz *shitsuke* (pol. samodyscyplina). 5S zakłada stworzenie dobrze zorganizowanego i uporządkowanego miejsca pracy. Poprzez selekcję rozumie się eliminację niepotrzebnych narzędzi, produktów i dokumentów. Systematyka dotyczy porządku i gotowości do natychmiastowego działania. Sprzątanie stanowiska pracy wraz ze standaryzacją działań porządkowych ma stać się nawykiem poprzez samodyscyplinę. Stosowanie systemu 5S pozwala na uniwersalne przygotowanie stanowiska tak, by każdy mógł rozpocząć pracę niezwłocznie po podejściu do miejsca pracy. Ma to duże znaczenie w przypadku stanowisk, które dzielą pracownicy różnych zmian. Dodatkowo znaczący jest walor estetyczny, widoczne jest tylko to, co niezbędne do pracy i służące do wykonywania obowiązków¹²⁷.

Karta selekcji – narzędzie 5S, powinna zawierać wykaz rzeczy potrzebnych na stanowisku: zawsze, czasami i rzadko, a także listę przedmiotów zbędnych, z którymi nie określono co zrobić¹²⁸.

5S nie wymaga dużego zaangażowania czasowego, a dzięki niemu pracownicy wypracowują dobre nawyki. Wadą metody może być brak poczucia bezpieczeństwa i utożsamiania z firmą w skutek niedopuszczania do udomawiania przestrzeni¹²⁹.

1.1.3.16. Business Process Reengineering (BPR)

Business Process Reengineering, czasami zwany po prostu Reengineeringiem to metoda nieco kontrowersyjna. Przez niektórych badaczy traktowana jako narzędzie wspierające TQM, przez innych jako idea nadrzędna, dla której TQM stanowi jedynie pomoc. Co do jednego obie strony są zgodne, BPR to metoda uzyskiwania przewagi nad konkurencją w skutek wprowadzania ciągłych zmian. Polega na gruntownym przekształceniu procesów przedsiębiorstwa, która ma na celu poprawę jego funkcjonowania¹³⁰. To filozofia i strategia działania innowacyjnego, metoda

¹²⁷ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania...*, s. 225-227.

¹²⁸ A. Mazur, H. Gołaś, op. cit., s. 83.

¹²⁹ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością...*, s. 211-213.

¹³⁰ A. Hamrol, op. cit., s. 85.

przeprojektowywania i modernizacji procesów biznesowych w celu osiągnięcia zysków. Do cech charakterystycznych Reengineeringu można zaliczyć¹³¹:

- łączenie kilku stanowisk w jedno – w wyniku koncentracji odpowiedzialności jedna osoba lub jeden zespół odpowiedzialna(y) jest za cały proces. Ogranicza to liczbę błędów oraz niweluje opóźnienia;
- kompresja pionowa – skrócenie ścieżki podejmowania decyzji w celu szybszego reagowania oraz ograniczania kosztów pośrednich managerów;
- zachowanie naturalnego przebiegu procesu – delinearizacja procesów, wiele czynności jest wykonywanych równocześnie. Przyspiesza to proces i pozwala na zachowanie naturalnego przebiegu;
- wielowariantowość procesów – wiele wersji danego produktu dla użytkowników z wieloma gustami;
- redukcja sprawdzania i kontroli – minimalizacja czynności niezwiększających wartość produktu z punktu widzenia klienta; tylko niezbędna kontrola;
- redukcja zewnętrznych punktów stykowych – ograniczenie możliwości pojawienia się niespójnych danych wymagających czasu na uzgodnienie;
- *case manager* – osoba nadzorująca bardziej złożony proces; jest punktem kontaktowym pomiędzy klientem, a osobami faktycznie wykonującymi produkt;
- powszechne zastosowanie działań hybrydowych – stosowanie centralizacji i decentralizacji w ramach tego samego procesu.

Reengineering uczy elastyczności i wpływa pozytywnie na ciągłość działania. Nie pozwala natomiast na wypracowanie przyzwyczajeń i wymaga ciągłej pracy i reorganizacji¹³².

1.1.3.17. Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management, to metoda wspomagająca prawidłowe zarządzanie relacjami z klientami. CRM ma na celu zaspokojenie potrzeb i przekroczenie oczekiwań klientów między innymi poprzez zapewnienie produktu postrzeganego przez odbiorcę jako wysokojakościowy. Metodę CRM można rozpatrywać jako filozofię prowadzenia biznesu za pośrednictwem określonego sposobu prowadzenia przedsiębiorstwa opartego na wiedzy o potrzebach klienta. Inną płaszczyznę stanowi obszar technologiczny CRM,

¹³¹ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania...*, s. 277-278.

¹³² *Zarządzanie jakością usług...*, s. 80.

który wiąże się z budowaniem bazy kontaktów klientów i umieszczaniem w niej informacji ułatwiających wysoko jakościową relację¹³³.

Badania wspomnianą metodą prowadzone są po stronie klienta i firmy. Z pierwszej perspektywy identyfikowane są czynniki satysfakcji klientów, następuje próba zrozumienia zjawiska lojalności oraz analiza wartości klienta w celu przewidywania ich przyszłej lojalności. W firmie badanie polega na pomiarze świadomości i zrozumienia CRM przez pracowników oraz bezpośrednim badaniu jakości obsługi we wszystkich sytuacjach kontaktu z klientami¹³⁴.

Strategia CRM najczęściej dzieli się ze względu na to, czy dotyczy obszaru front-office (CRM operacyjny) czy back-office (CRM analityczny). Pierwszy rodzaj obejmuje wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa, w których pracownicy mają kontakt z klientami. Na etapie CRM operacyjnego następuje zbieranie danych o klientach oraz wykorzystanie przeanalizowanych przez komórki CRM operacyjnego informacji¹³⁵.

Stosowanie systemu Customer Relationship Management pozwala na poznanie i zapamiętanie zachowań, postaw oraz wartości klienta, które mogą wspierać bardziej satysfakcjonującą obsługę w przyszłości. Metoda jest jednak czasochłonna – wymaga poświęcenia czasu na uzupełnienie odpowiedniej bazy danych, zakłada także niemałą inwestycję finansową w licencję i bieżącą administrację systemem teleinformatycznym CRM.

1.1.3.18. Outsourcing

Outsourcing jest metodą poprawy jakości poprzez wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Postrzegany jest również jako proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa poprzez wyłączenie na zewnątrz wybranych procesów i funkcji. Według metodologii, wybrane procesy przekazywane są do realizacji odrębnym firmom, co pomaga zmniejszyć koszty, przesunąć odpowiedzialność za proces, a także zneutralizować konieczność zakupu sprzętu, aparatury czy usług szkoleniowych dla kadry¹³⁶.

Z uwagi na rodzaj przekazywanych funkcji i procesów oraz sposób współpracy pomiędzy podmiotami wyróżnia się kilka rodzajów outsourcingu¹³⁷:

¹³³ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, op. cit., s. 120-121.

¹³⁴ Ibidem, s. 120-121.

¹³⁵ A. Pukas, *CRM jako narzędzie wspomagające badania satysfakcji klientów*, [in:] *Badania marketingowe: metody, tendencje, zastosowania*, red. K. Mazurek-Lopacińska. Wrocław 2003, s. 403.

¹³⁶ K. Opolski, *Zarządzanie jakością w usługach...*, s. 111-112.

¹³⁷ *Zarządzanie jakością usług...*, s. 81.

- outsourcing funkcji pomocniczych (np. ochrona i administrowanie budynkami, konserwacja sieci telekomunikacyjnych, dowóz pracowników);
- outsourcing funkcji administracyjno-zarządczych (np. prowadzenie księgowości, ewidencji, archiwów, *human resources*, ocena pracowników, szkolenie personelu);
- outsourcing procesów produkcyjnych i usługowych (np. przeprowadzanie remontów, przegląd i konserwacja sprzętu, zarządzanie ryzykiem);
- co-sourcing – współpraca podmiotu zlecającego z zewnętrznym; personel firmy jest oddelegowywany do pracy w firmie outsourcingowej w celu wykorzystania zewnętrznego potencjału kompetencji, sprzętu, *know-how*;
- udział w korzyściach – długoterminowy związek firmy zlecającej z outsourcingową oparty na wspólnych inwestycjach i udziale w zyskach;
- insourcing – outsourcing wewnętrzny; jedna z jednostek firmy obsługuje inne na zasadach umowy outsourcingowej.

Outsourcing umożliwia obniżenie kosztów pewnych procesów, daje dostęp do zewnętrznych umiejętności i rozprasza ryzyko niepowodzenia. Na niekorzyść metody przemawiają: zmniejszona kontrola nad zleconym procesem, możliwość konieczności zwolnień, a także zagrożenie niezrozumienia zlecenia przez wykonawców, a w skutek tego, wykonywanie czynności niezgodnie z założeniami¹³⁸.

1.2. Zarządzanie satysfakcją klientów

Przed koncepcją Josepha Jurana, do lat 80. XX wieku, jakość była postrzegana jako „zgodność ze specyfikacją”. W swojej koncepcji badacz zauważył, że powinno się jakość postrzegać jako stopień, w jakim wyrób zaspokaja potrzeby nabywcy bądź jako miarę satysfakcji konsumenta¹³⁹. Początkowo poprawa jakości poprzez wytwarzanie produktów w coraz większym stopniu zgodnych z założeniami, pozwalała przedsiębiorstwom na zajmowanie dogodnej pozycji na rynku. Z upływem czasu, firmy z tej samej branży docierały do podobnego poziomu jakości wytwarzanych towarów i kolejnym krokiem ku wybiciu się spośród konkurencji, było badanie i zaspokajanie potrzeb klientów – zadbanie o ich satysfakcję¹⁴⁰.

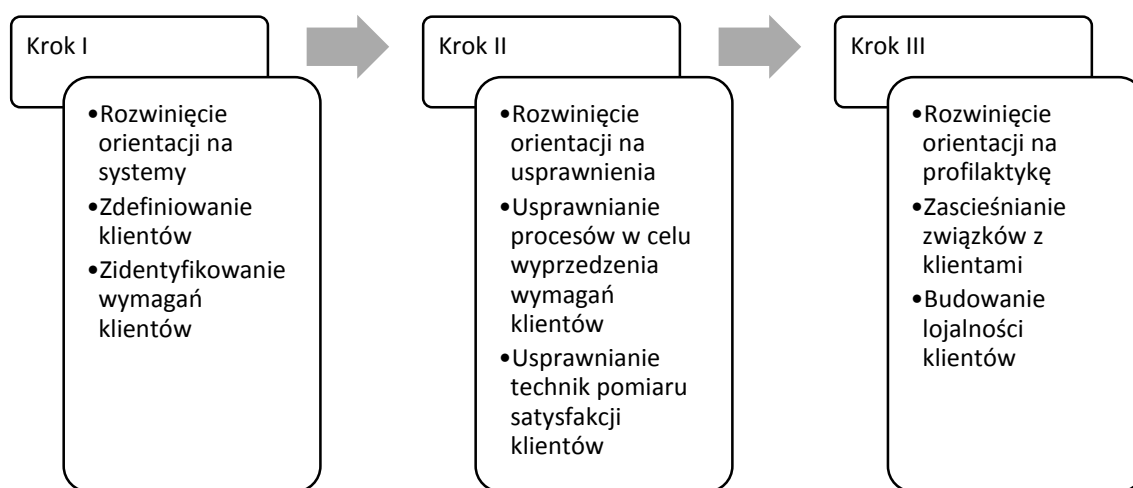
¹³⁸ K. Opolski K., *Zarządzanie jakością w usługach...*, s. 111-112.

¹³⁹ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością...*, s. 25.

¹⁴⁰ I. Ostrowska, *Możliwości wykorzystania badań marketingowych w marketingu relacji*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2011, nr 18, s. 153.

Jak wskazuje literatura, przeorientowanie przedsiębiorstwa w kierunku klienta i jego satysfakcji, ma związek z rozwojem koncepcji *Total Quality Management*. Według trzech etapów rozwoju podejścia jakościowego, promującego satysfakcję w przedsiębiorstwie, opisanych przez Dennisa Kehoe, pierwszym krokiem jest zdefiniowanie odbiorców produktu i ich wymagań. W dalszej kolejności firma powinna skupić się na usprawnieniu procesów w celu wyprzedzenia wymagań klienta i usprawnieniu technik pomiaru satysfakcji. Ostatni krok stanowi zacieśnianie relacji z klientami oraz budowanie lojalności konsumentów wobec przedsiębiorstwa¹⁴¹.

Rys. 5. Rozwój podejścia jakości promującego satysfakcję klienta w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie:

R. Haffer, *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, [in:] *Marketingowe testowanie produktów*, red. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer. Warszawa 2000, s. 284.

1.2.1. Definiowanie satysfakcji

Wielu autorów utożsamia satysfakcję z jakością świadczonych usług. Warto jednak zaznaczyć, iż mimo posiadania wielu cech wspólnych, nie są to pojęcia tożsame. Termin satysfakcja wywodzi się od słów łacińskich: *satis* – dostatecznie oraz *facere* – robić, można więc stwierdzić, iż zgodnie ze źródłosłowem jest to określenie prawidłowo (dostatecznie) wykonanej czynności¹⁴².

Jak wskazuje Lech Nieżurawski, satysfakcja klienta jest wynikiem porównania wartości dostarczonej przez przedsiębiorstwo z oczekiwaniami klienta co do tej

¹⁴¹ R. Haffer, *Satysfakcja konsumentów...*, s. 284.

¹⁴² M. Stoma, op. cit., s. 33.

wartości¹⁴³. Łukasz Skowron opisuje ją jako stan psychiczny, który jest emocją wyrażającą zadowolenie lub niezadowolenie w wyborze produktu, usługi lub marki. Zadowolenie występuje wtedy, gdy produkt lub usługa spełnia nasze oczekiwania, niezadowolenie zaś kiedy je zawodzi¹⁴⁴. Przez szereg lat satysfakcję rozpatrywano w kontekście obecności lub braku stanu zadowolenia (satysfakcja = zadowolenie), jednak zgodnie z najnowszymi badaniami, satysfakcja wpisuje się raczej w continuum emocji. Jest więc odczuciem pozytywnym zbudowanym na podstawie subiektywnie odczuwanych emocji. Warto podkreślić, iż coś, co satysfakcjonuje jedną osobę, może nie zadziałać pozytywnie na inne¹⁴⁵.

Magdalena Kalińska-Kula podkreśla, iż satysfakcja jest reakcją emocjonalną klienta na opisywany przez Nieżurawskiego proces porównawczy. Dodatkowo autorka wskazuje, iż na odczuwalny poziom satysfakcji wpływ mają także doświadczenia i doznania klienta związane z konsumpcją produktu oraz oczekiwania wynikające z przyjętych norm i indywidualnych wzorców oceny¹⁴⁶.

1.2.2. Modele satysfakcji

Różny sposób postrzegania satysfakcji oraz chęć pełnego zrozumienia mechanizmu powstawania u klienta poczucia jej doświadczenia lub braku w konkretnej sytuacji wpłynęło na stworzenie kilku modeli satysfakcji klienta¹⁴⁷.

1.2.2.1. Model emocjonalny

Model emocjonalny opiera się na założeniu, iż o satysfakcji klienta stanowi stan pozytywnej reakcji emocjonalnej towarzyszący ocenie rezultatów użycia produktu. Klient ocenia rezultat w dwubiegunowej analizie: sukces – porażka bądź satysfakcja – brak satysfakcji. Model zakłada, że siła odczuwanych emocji wpływa na determinację i motywację klienta do odczuwania pozytywnego bądź negatywnego stosunku do danego produktu¹⁴⁸.

¹⁴³ L. Nieżurawski, K. Śmiatacz, op. cit., s. 5.

¹⁴⁴ Ł. Skowron, *Satysfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, [in:] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski. Warszawa 2010, s. 181.

¹⁴⁵ R. Johnson, *Towards a better understanding of service excellence*. "Managing Service Quality" 2004, nr 2/3, s. 129-133.

¹⁴⁶ M. Kalińska-Kula, *Badania satysfakcji klienta a badanie Mystery shopping - relacje substytucyjne czy komplementarne?*, [in:] *Marketing przyszłości: trendy, strategię, instrumenty. Współczesne wyzwania przeobrażeń marketingu*, red. G. Rosa, A. Smalec. Szczecin 2014, s. 335.

¹⁴⁷ P. Kotler [et al.], *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa 2002, s. 523-524.

¹⁴⁸ Haffer R., *Satysfakcja konsumentów...*, s. 285.

1.2.2.2. Model oparty na teorii sprawiedliwości wymiany

Model oparty na teorii sprawiedliwości wymiany (ang. *The Equity Theory*), zakłada, iż relacja sprzedający - kupujący jest rodzajem wymiany. Konsument odczuwa satysfakcję, gdy stosunek jego korzyści z posiadania produktu do nakładów związanych z jego pozyskaniem jest według niego sprawiedliwy¹⁴⁹.

Zgodnie z teorią, zewnętrznym ocenianym sprawiedliwość wymiany, należy wziąć pod uwagę zyski i koszty występujące po stronie sprzedawcy i po stronie kupującego. Bilans pozwoli dowiedzieć się, kto obiektywnie zyskał, a kto stracił. Jak zauważyli praktycy modelu, satysfakcja klienta może ulec zmianie w skutek porównania swoich odczuć z opiniami osób bliskich i znajomych korzystających z identycznej oferty¹⁵⁰.

1.2.2.3. Model oczekiwanej niezgodności

Według modelu oczekiwanej niezgodności (ang. *The Expectancy-Disconfirmation Model*)¹⁵¹, klient postrzega satysfakcję jako wynik własnych doświadczeń z produktem i wcześniejszych oczekiwań wobec niego¹⁵².

Model zakłada trzy możliwości reakcji w wyniku konfrontacji dostarczenia produktu o określonych cechach z oczekiwaniami klienta. W najlepszym przypadku, klient otrzymuje produkt, którego jakość (wartość cech) znacznie przewyższają oczekiwania i wtedy odczuwa emocjonalną satysfakcję. Druga możliwość zakłada zgodność produktu z oczekiwaniami, co skutkuje neutralnym podejściem do towaru. Najgorsza możliwość to sytuacja, w której cechy produktu są znacząco niższe od oczekiwań i klient odczuwa emocjonalny brak satysfakcji¹⁵³.

1.2.2.4. Model jakości usług

Model jakości usług, zwany także modelem luk (ang. *Gaps Model*), mimo iż nie rozpatruje zjawiska satysfakcji wprost, to stanowi punkt wyjścia do rozważań w tym zakresie. Z założenia model wskazuje rozbieżności pomiędzy konsumentami a usługodawcami w kontekście oczekiwań i spostrzeżeń¹⁵⁴.

¹⁴⁹ Ibidem, s. 286.

¹⁵⁰ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Niezurawski, op. cit., s. 89.

¹⁵¹ Ibidem, s. 89.

¹⁵² Haffer R., *Satysfakcja konsumentów...*, s. 286-287.

¹⁵³ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Niezurawski, op. cit., s. 89-90.

¹⁵⁴ Ibidem, s. 90-91.

Luka I wskazuje różnice pomiędzy oczekiwaniami klienta a ich oceną dokonaną przez kierownictwo firmy. Luka II analizuje rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami zaobserwowanymi przez kierownictwo a jakością normatywną. Trzecia luka występuje w przypadku różnicy między założeniami a efektami produkcji. Luka IV pojawia się, gdy jakość wyprodukowanego towaru nie jest równa obiecany przez przedsiębiorstwo efektami¹⁵⁵.

1.2.2.5. Model Kano

Model Kano zwraca uwagę na jakość z perspektywy produktu. Podkreśla rolę pewnych atrybutów dóbr i usług oraz ich wpływu na stopień dostarczania satysfakcji konsumentom. Model opiera się na określeniu stopnia zdolności cech do zaspokojenia oczekiwań klientów w satysfakcjonujący sposób¹⁵⁶.

Metodologia modelu Kano wyróżnia trzy rodzaje satysfakcji¹⁵⁷:

- satysfakcja podstawowa (konieczna) – polega na zaspokojeniu podstawowych potrzeb klienta, stanowiących cechy, które są tak elementarne, że ich spełnienie pozostaje niezauważalne, zaś ich brak powoduje natychmiastowe niezadowolenie;
- satysfakcja proporcjonalna (jednowymiarowa) – wynika z zaspokojenia potrzeb negocjowanych, wprost wyrażanych przez klientów, których niespełnienie powoduje brak satysfakcji po stronie konsumenta;
- satysfakcja specjalna (ponad oczekiwaną) – wyróżnia się zaspokajaniem potrzeb dodatkowych, których nie artykułuje klient, z których często nie zdaje sobie sprawy (będących poza jego wiedzą, wyobraźnią i oczekiwaniami). Brak satysfakcji ponad oczekiwaną nie powoduje negatywnych efektów, jednak jej obecność pozytywnie wpływa na satysfakcję i umożliwia zachwyty produktem.

1.2.2.6. Model PROSAT

Model PROSAT przedstawia satysfakcję wielowymiarowo. Z jednej strony stawia rzeczywistą wartość dostarczaną przez oferenta, a z drugiej oczekiwania klienta. Przedsiębiorstwo stara się wpłynąć na odczuwany sposób satysfakcji klienta poprzez

¹⁵⁵ Ibidem, s. 91.

¹⁵⁶ Ibidem, s. 92-93.

¹⁵⁷ A. Studzińska, *Wykorzystanie metod badań satysfakcji klientów banku*, [in:] *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala. Wrocław 2011, s. 580-581.

wzajemne relacje i działania organizacji. Satysfakcja rozumiana jest jako odczucie postrzegane przez konsumenta, a nie obiektywną jakość produktu czy usługi¹⁵⁸.

Model wyznacza pięć wymiarów satysfakcji klienta¹⁵⁹:

- techniczną jakość produktu – niezawodność, aktualność, ekologiczność i bezpieczeństwo produktu;
- jakość opinii – subiektywna ocena firmy oparta o porównanie konkurencyjne, świadomość marki i wizerunek przedsiębiorstwa;
- postrzeganie ceny – wysokość ceny, opłaty dodatkowe, rabaty i promocje, możliwe sposoby dokonania płatności;
- jakość relacji personalnych – umiejętności interpersonalne sprzedawców, kompetencje sprzedażowe oraz atmosfera podczas obsługi;
- jakość serwisu – jakość obsługi posprzedażowej, koszty związane z serwisem produktów i sposoby rozwiązywania problemów z produktem.

1.2.3. Metody badania satysfakcji

Spośród metod zarządzania jakością wyróżnić można kilka, które skupiają się na satysfakcji klienta, jako determinancie jakości. Critical Incident Technique bada źródła satysfakcji i niezadowolenia klientów. Customer Satisfaction Research oraz Customer Satisfaction Index umożliwiają pomiar i analizę satysfakcji klientów, a Customer Satisfaction Study skupia się na badaniu satysfakcji pośredników. System skarg i sugestii opiera się na poprawie jakości usług na podstawie sytuacji niesatysfakcjonujących dla klientów, a Analiza utraty klientów wskazuje na przyczyny rezygnacji kupujących z usług i produktów przedsiębiorstwa. Metoda TRI*M pozwala skategoryzować klientów w celu dostosowania sposobu obsługi dla ich lepszej satysfakcji. *Secret client* jest specjalnym rodzajem standaryzowanej obserwacji uczestniczącej stworzonym do pomiaru satysfakcji klientów.

Poza opisywanymi metodami, które uznano za stworzone do zarządzania satysfakcją klientów, warto podkreślić popularność klasycznych metod zbierania danych, jak: indywidualne wywiady pogłębione, zogniskowane wywiady grupowe oraz metody ankietowe, które niejednokrotnie są wykorzystywane do analizy satysfakcji.

¹⁵⁸ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, op. cit., s. 93-95.

¹⁵⁹ Ibidem, s. 94.

1.2.3.1. Critical Incident Technique (CIT)

Critical Incident Technique, inaczej Technika Wypadków Krytycznych jest metodą badającą źródła satysfakcji i niezadowolenia klientów. Jak wskazuje nazwa, CIT koncentruje się na zachowaniach, które przedsiębiorstwo określiło jako krytycznie wpływające na sukces lub porażkę danego procesu, a pośrednio na całą firmę. Przypadki krytyczne można określić jako najbardziej odchylające się od średniej, tak więc mogą one oznaczać skrajną satysfakcję oraz największe niezadowolenie klienta¹⁶⁰.

Metodę można stosować z wykorzystaniem szeregu narzędzi takich jak: technika graficzna *blueprinting*¹⁶¹, mapa usług (ang. *service mapping*)¹⁶², technika pomiarowa *importance-performance*¹⁶³. CIT można przeprowadzać także z wykorzystaniem kwestionariusza pytań do klienta, które odnoszą się do¹⁶⁴:

- momentu, w którym konsument poczuł się szczególnie zadowolony/niezadowolony z kontaktu z pracownikiem;
- terminu zdarzenia;
- warunków sytuacji, które mogły spowodować taki odbiór;
- przebiegu procesu obsługi;
- przyczyn zadowolenia/niezadowolenia.

Zaletą CIT jest odnoszenie się zarówno do wybitnie pozytywnych, jak i negatywnych sytuacji obsługi klientów. Pozwala poprawiać jakość i satysfakcję konsumentów poprzez pracę nad konkretnymi sytuacjami. Czasochłonność metody oraz skupianie się tylko na skrajnych przypadkach stanowią niekorzystne aspekty metody.

1.2.3.2. Customer Satisfaction Research (CSR)

Customer Satisfaction Research jest metodą oceny satysfakcji klienta. Składa się z dwóch faz: eksploracyjnej i diagnostycznej. W pierwszym etapie dokonywana jest identyfikacja cech produktów, które są istotne z punktu widzenia klienta i determinują decyzję o zakupie. W tym celu można wykorzystać metody wywiadu i grup fokusowych. W drugiej fazie klienci określają cechy produktów firmy oraz konkurencji, które spowodowałyby wyższy poziom satysfakcji z ich użytkowania¹⁶⁵.

¹⁶⁰ A. Czubała [et al.], op. cit., s. 93-94.

¹⁶¹ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, op. cit., s. 104, 115-116.

¹⁶² Ibidem, s. 104.

¹⁶³ W. Bazanowski, op. cit., s. 305.

¹⁶⁴ M. Stoma, op. cit., s. 83.

¹⁶⁵ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, op. cit., s. 119.

Metoda pozwala zbadać poziom satysfakcji klientów korzystających z produktów własnych firmy oraz towarów konkurencji. Na niekorzyść CSR przemawia czasochłonność prowadzenia badań oraz problem ze statystycznym ujęciem kwestii satysfakcji z wyrobów przedsiębiorstwa.

1.2.3.3. Customer Satisfaction Index (CSI)

Customer Satisfaction Index polega na mierzeniu i analizie satysfakcji (zadowolenia) klienta w stosunku do istotnych dla niego cech. CSI pozwala zbadać oczekiwania kupujących wobec produktów i zmierzyć ich istotność w odczuciu konsumenta, zmierzyć stopień zaspokajania oczekiwań klientów oraz wybrać elementy, które przedsiębiorstwo powinno rozwijać. Metoda opiera się na badaniach ankietowych, które diagnozują poziom procentowy dla poszczególnych kryteriów CSI. Wynik zadowolenia klienta jest uzależniony od oceny określonego wymagania i współczynnika jego wagi/znaczenia¹⁶⁶.

CSI pozwala na statystyczne ujęcie satysfakcji klientów, co umożliwia także analizę konkurencyjną. Metoda opiera się jednak tylko na zdaniu obecnych klientów przedsiębiorstwa, nie biorąc pod uwagę potencjału pozostałych osób.

1.2.3.4. Customer Satisfaction Study (CSS)

Customer Satisfaction Study charakteryzuje się innowacyjnym podejściem do badania satysfakcji z uwagi na grupę, którą bada, czyli pośredników. Celem analizy jest ocena współpracy poprzez badanie satysfakcji obu stron. Na podstawie CSS, przedsiębiorstwo otrzymuje informacje o tym: jakie aspekty współpracy są najistotniejsze z punktu widzenia pośredników, jak oceniają efektywność kooperacji w ramach poszczególnych aspektów oraz w odniesieniu do konkurencji¹⁶⁷.

Satysfakcję pośredników metodą CSS bada się dwuetapowo. Na początku, przy pomocy wywiadu pogłębionego, a w drugim etapie przy wykorzystaniu kwestionariusza skonstruowanego na podstawie badań wstępnych¹⁶⁸.

Metoda pozwala na zbadanie satysfakcji grupy, na ogół pomijanej w analizach satysfakcji. CSS wykorzystuje powszechnie znane techniki (wywiad pogłębiony i kwestionariusz ankietowy), co ułatwia wdrożenie jej w przedsiębiorstwie. Wadą metody jest czasochłonność i skupienie tylko na pośredniej grupie odbiorców.

¹⁶⁶ J. Frąś, op. cit., s. 309.

¹⁶⁷ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, op. cit., s. 119.

¹⁶⁸ A. Studzińska, op. cit., s. 584-585.

1.2.3.5. System skarg i sugestii

System skarg i sugestii polega na zbieraniu opinii klientów na temat usług, z których są niezadowoleni. Metoda identyfikuje najsłabsze aspekty obsługi i pozwala na skupienie się przedsiębiorstwa na sytuacjach, które w znaczący sposób wpływają na brak satysfakcji klientów.

Tradycyjnie metoda posługuje się księgą skarg i zażaleń, skarg i sugestii, czy księgą opinii. Przedsiębiorstwa często zachęcają klientów do przekazywania swoich odczuć także listownie bądź mailowo. Większe firmy niejednokrotnie decydują się na uruchomienie specjalnej infolinii w tym celu. Dla pełnego wykorzystania wyników, powinny one być usystematyzowane w zorganizowanej bazie danych.

Metoda posiada długą tradycję przez co jest raczej oczywistym sposobem informowania przedsiębiorców o satysfakcji przez klientów. Należy jednak podkreślić, iż wspomniana metoda wymaga od zarządzających nakładu czasu na odpowiedź na zgłoszone skargi i odniesienie się do zaproponowanych sugestii¹⁶⁹.

1.2.3.6. Analiza utraty klientów

Analiza utraty klientów (Badanie klientów odchodzących), to metoda, która pozwala zbadać wskaźnik utraty klientów, a co za tym idzie także ich lojalności i stopień spełnienia oczekiwań. Prowadzona jest zazwyczaj w formie prośby o informację zwrotną klientów drogą elektroniczną (ankiety online, e-maile etc.), kanałem telefonicznym bądź pocztowym. W momencie decyzji klienta o rezygnacji z usług przedsiębiorstwa bądź nagłego spadku liczby dokonywanych zakupów, pracownicy firmy, według metodologii, powinni skontaktować się z konsumentami w celu ustalenia powodu spadku poziomu satysfakcji i decyzji o zmianie dostawcy określonych usług/produktów¹⁷⁰.

Dobrze skonstruowane pytania pozwalają poznać elementy obsługi wymagające poprawy, a nawet wskazać, jakie cechy konkurencji skłoniły klienta do zmiany dostawcy. Z uwagi na nieprzychylność wielu ex-klientów, metoda należy do mało przyjemnych w przeprowadzaniu i niejednokrotnie rozmowa z kupującymi nie kończy się przekazaniem ważnych dla badających informacji.

¹⁶⁹ R. Haffer, *Satysfakcja konsumentów...*, s. 297-298.

¹⁷⁰ Ibidem, s. 304.

1.2.3.7. Metoda TRI*M

Metoda TRI*M, której zapis nazwy może wyglądać także: TRI:M czy TRIxM, opiera się na idei 3 razy M, czyli: measuring (pol. pomiar), managing (pol. zarządzanie), monitoring (pol. monitoring). TRI*M zakłada zarządzanie przedsiębiorstwem na podstawie pomiaru i monitoringu satysfakcji rozumianej jako zadowolenie i lojalność klientów¹⁷¹.

Metoda wypracowała 5 narzędzi, które pomagają przedsiębiorstwu w budowaniu lojalności poprzez odpowiednie relacje z klientami¹⁷²:

- indeks TRI*M – jednolicebowy wskaźnik satysfakcji obliczany na podstawie wyników standaryzowanych pytań;
- typologia TRI*M – kategoryzuje klientów na cztery grupy (wyznawcy, zakładnicy, wyrachowani i terroryści)¹⁷³, w celu dostosowywania sposobu obsługi do ich cech;
- macierz TRI*M – pozwala na analizę wagi elementów oceny dla klientów;
- analiza konkurencji TRI*M – porównanie indeksu firmy oraz mocnych i słabych stron do wyników konkurencji;
- model konwersji TRI*M – pozwala zmierzyć przywiązanie i lojalność klientów, która następuje w skutek dopasowania produktów firmy do wartości klienta.

Metoda pozwala na zarządzanie przedsiębiorstwem poprzez analizę poziomu satysfakcji klientów. Dodatkowo przypisanie klientów do grup zgodnie z typologią TRI*M, umożliwi zrozumienie sposobu oceny satysfakcji przez konsumentów i wskazuje sposób obsługi poszczególnych zbiorów. Metoda jest jednak wymagająca w kontekście ilości poświęcanego czasu i wiedzy metodologicznej prowadzących badanie.

1.2.3.8. Secret client

W literaturze coraz częściej można spotkać się z metodą mystery shopping bądź secret client, jako sposobem na analizę satysfakcji klientów. Jako iż badania własne zostały przeprowadzone tą metodą, poświęcono jej odrębny rozdział (Zob. rozdz. 2. Badania secret client), w którym została ona szczegółowo opisana.

¹⁷¹ L. Niezurawski, K. Śmiatacz, op. cit., s. 10.

¹⁷² B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Niezurawski, op. cit., s. 122.

¹⁷³ A. Studzińska, op. cit., s. 586.

1.3. Jakość i satysfakcja w bibliotekach

Jedno z pierwszych zastosowań strategii zarządzania jakością w organizacji niekomercyjnej, miało miejsce w administracji publicznej w Kanadzie w 1995 roku¹⁷⁴. Dwa lata później rozpoczął się proces wdrażania 15 procedur jakościowych w polskim Kwidzynie. Szerzej trend jakościowy zagościł w Polsce dopiero około 1999 roku, po reformie administracji samorządowej, która przyczyniła się do powstania ok. 80 systemów zapewnienia jakości¹⁷⁵.

W związku z pełnieniem nowych funkcji przez biblioteki oraz zastosowaniem koniecznych zmian w obrębie organizacji pracy tych placówek, zarządzanie przez jakość stało się odpowiedzią na wiele wyzwań, przed którymi stanęły księżnice. Nowowprowadzane społeczne funkcje bibliotek opierają się głównie na kontakcie z klientem. Biblioteka stała się w wielu przypadkach centrum kultury, informacji, „trzecim miejscem”¹⁷⁶. Klienci bibliotek, coraz większą wagę zaczęli przywiązywać do jakości oferowanych usług, przyzwyczajeni do standardów obsługi w bankach, sklepach czy urzędach, także w księżnicach stali się bardziej wymagający.

1.3.1. Zarządzanie jakością w bibliotekach

Biblioteka już od kilkunastu lat uważana jest za instytucję kliencką. Satysfakcja klientów jest jednym z głównych czynników, na który zwracają uwagę instytucje dotujące działalność bibliotek¹⁷⁷. Czytelnik jako klient jest bardzo wymagający, albowiem codzienne korzystanie z usług firm i instytucji przyzwyczało go do wysokich wymagań jakościowych. Wzrost oczekiwań wobec przedsiębiorstw, urzędów, instytucji i organizacji ze wszystkich sektorów spowodowała, że zarządzaniem jakością zaczęły interesować się także biblioteki. Innymi przyczynami wzrostu wymagań jakościowych są, m.in.¹⁷⁸:

- nowe uregulowania prawne - każdy zawód, profesja czy nawet rola społeczna obwarowane zostały zespołem norm, wytycznych czy dyrektyw. Prawo na

¹⁷⁴ M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej*. Opole 2001, s. 55.

¹⁷⁵ Idem, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej: teoria i praktyka*. Warszawa 2008, s. 63.

¹⁷⁶ *Po co Polakom biblioteki? Raport po trzech latach działania Programu Rozwoju Bibliotek* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.biblioteki.org/dam/jcr:744d053c-2a97-40cf-86bd-209a2745b2da/RAPORT_PO_CO_POLAKOM_BIBLIOTEKI_www.pdf, s. 17-22.

¹⁷⁷ Ibidem, s. 17-22.

¹⁷⁸ A. Hernas, L. Gajda, op. cit., s. 16.

szczeblach lokalnym, krajowym, a nawet unijnym, wskazuje iż jakość jest jedną z cech, o którą należy dbać wykonując swoje obowiązki;

- działania przedsiębiorstw – wysoka jakość na rynku dotycząca oferowanych produktów, nowych technologii, a także obietnice i zwiastuny lepszych produktów, to elementy, które pokazują, że klient ma prawo do najlepszych, najbardziej jakościowych produktów i usług;
- zaostrzona konkurencja - jakość staje się kartą przetargową, która może zaważyć na pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Konkurenci sami wskazują, iż jakość jest ich kartą przetargową w walce o klienta.

Od kilku lat zapewnienie wysokiej jakości oferowanych usług jest jednym z deklarowanych priorytetów bibliotek różnego typu. Aby przeciwdziałać utracie czytelników, warto przyjrzeć się przyczynom tego zjawiska opracowanym przez Mystery Shopping Provider's Association (MSPA)¹⁷⁹:

- 68% - niezadowolenie z obsługi,
- 14% - niezadowolenie z produktu,
- 9% - odejście do konkurencji bez wyraźnego powodu,
- 5% - poszukiwanie alternatywnych ofert.

Z analizy badań MSPA można wysnuć wnioski, iż jakość obsługi jest dla klientów znaczącym kryterium decydującym o korzystaniu bądź rezygnacji z usług danej organizacji.

Norma PN-EN ISO 9000: 2000 podaje, iż *jakość, to stopień w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania*¹⁸⁰. Na potrzeby bibliotek jakość bywa definiowana jako zdolność placówki do wypełniania celu, zaspokajania stwierdzonych i przypuszczalnych potrzeb użytkowników, a więc umożliwienie, dostarczenie lub wykonanie tego, do czego dana usługa lub produkt są przeznaczone¹⁸¹. Jak wskazują badania Elżbiety Barbary Zybert przeprowadzone na grupie studentów informacji naukowej i bibliotekoznawstwa, jakość bywa także rozumiana przez przyszłych bibliotekarzy, zgodnie z założeniami Wiliama Edwardsa Deminga, jako *wszystko co zadowala, a nawet zachwyca klienta*¹⁸².

¹⁷⁹ *Mystery Shopper, czyli Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.conquestacademy.pl/wp-content/uploads/2013/08/Mystery-Shopper.pdf>, s. 2.

¹⁸⁰ *PN-EN ISO 9000: 2000...*

¹⁸¹ E. Zybert, *Jakość w działalności bibliotek...*, s. 21.

¹⁸² Eadem, *Po co bibliotekom jakość?*, „Przegląd Biblioteczny” 2015, z 1, s. 185.

1.3.2. Wskaźniki, normy, standardy i zalecenia dotyczące działalności bibliotek

Niejednokrotnie podczas określania istoty zarządzania jakością opisuje się ją jako dążenie do spełnienia standardów, warto więc zaznaczyć rolę normalizacji w procesach projakościowych. Normy mogą przyjmować charakter obligatoryjny bądź fakultatywny. Konieczność ich stosowania regulują akty prawne o zasięgu państwowym i ponadnarodowym. Warto również wskazać, iż poszczególne instytucje jak i grupy czy zrzeszenia organizacji mogą wprowadzić dodatkowe dokumenty normalizacyjne¹⁸³.

Podstawę do zarządzania jakością we wszystkich przedsiębiorstwach stanowią normy ISO. Pierwszy dokument stanowiący podstawę do zarządzania jakością został ustanowiony w 1986 roku. Rok później mówi się o narodzinach rodziny ISO 9000, czyli zbioru norm dotyczących systemów jakości składającego się z następujących dokumentów¹⁸⁴:

- ISO 8402:1987 – *Jakość i terminologia*;
- ISO 9000:1987 – *Normy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości – Wytyczne wyrobu i stosowania*;
- ISO 9001:1987 – *Systemy jakości. Model zapewnienia jakości w projektowaniu/konstruowaniu produkcji, instalowaniu i serwisie*;
- ISO 9002:1987 – *Systemy jakości – Model zapewniania jakości w produkcji i instalowaniu*;
- ISO 9003:1987 – *Systemy jakości – Model zapewnienia jakości w kontroli i badaniach końcowych*;
- ISO 9004:1987 – *Zarządzanie jakością i elementy jakości – Wytyczne*.

W niedługim czasie kraje Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej oraz Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu (ang. European Free Trade Association) przyjęły normy zarządzania jakością ISO za normy europejskie¹⁸⁵.

W latach 90. XX w. pojawiła się także seria ISO 10000, która uzupełniła rodzinę norm dotyczącą jakości o zasady przeprowadzania auditów jakości oraz wskazówki do tworzenia planów i ksiąg jakości.

¹⁸³ A. Hamrol, op. cit., s. 71-73.

¹⁸⁴ A. Hernas, L. Gajda, op. cit., s.25.

¹⁸⁵ *Zarządzanie jakością usług...*, s. 106.

Normy ISO 9000 przeszły kilka nowelizacji. Pierwsza miała miejsce w 1994 roku (2. wydanie) i przyniosła pewne zmiany w treści, głównie z zakresu poprawy omówienia wskaźników. Dotychczasowe doświadczenia przedsiębiorstw wskazywały bowiem na problem z interpretacją wskaźników zawartych w 1. edycji norm. W roku 2000 pojawiła się kolejna aktualizacja (wydanie 3.), które przyniosła dla rodziny ISO 9000 niemalą rewolucję. Normy ISO:1994 9000 i ISO:1994 8402 połączono w jedną. Zlikwidowano dokumenty ISO 9002:1994 i ISO 9003:1994, które stanowiły mniej wymagającą wersję ISO 9001:1994. Pozostawiona norma ISO 9001:1994 w wersji ISO 9001:2000 stanowiła model Systemu Zarządzania Jakością, jako podstawę do systemu certyfikacji, a ISO 9004:2000 na nowo wyznaczyła wytyczne doskonalenia jakości. Przyczyną tak gwałtownych zmian była zmiana podejścia do zarządzania jakością, które w 2000 roku zaczęło funkcjonować jako całościowa i fundamentalna reguła kierowania przedsiębiorstwem polegająca na stałym doskonaleniu w orientacji na klienta¹⁸⁶. Po kolejnych, już nie tak drastycznych nowelizacjach ISO z rodziny 9000 stanowią podstawę do budowania systemów zarządzania jakością¹⁸⁷:

- PN-EN ISO 9000:2015-10 - *Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia*;
- PN-EN ISO 9001:2015-10 - *Systemy zarządzania jakością - Wymagania*;
- PN-EN ISO 9004:2010 - *Zarządzanie ukierunkowane na trwałe sukces organizacji - Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*;
- PN-EN ISO 19011:2012 - *Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania*.

Wymienione normy opisują podstawy i terminologię zarządzania jakością, określają wymagania dotyczące systemów zarządzania jakością, przekazują wytyczne dla organizacji służące osiągnięciu trwałego sukcesu w wymagającym i ciągle zmieniającym się otoczeniu. Podano wytyczając zasady auditowania (kontroli) systemów zarządzania¹⁸⁸.

ISO opracowało także normę dotyczącą informacji i dokumentacji w kontekście wskaźników funkcjonalności bibliotek. Pierwsze wydanie miało miejsce w 1998 roku i zawierało 29 wskaźników funkcjonalności bibliotek zebranych w 10 grupach¹⁸⁹:

¹⁸⁶ A. Hernas, L. Gajda, op. cit., s.25-27.

¹⁸⁷ PN-EN ISO 9000:2015-10...; PN-EN ISO 9001:2015-10...; PN-EN ISO 9004:2010 - *Zarządzanie ukierunkowane na trwałe sukces organizacji - Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*; PN-EN ISO 19011:2012 - *Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania*.

¹⁸⁸ PN-EN ISO 9000:2015-10...; PN-EN ISO 9001:2015-10...; PN-EN ISO 9004:2010...; PN-EN ISO 19011:2012....

¹⁸⁹ Zybert E., *Jakość w działalności bibliotek...*, s. 48-50.

- wskaźniki ogólne – satysfakcja użytkowników dotycząca m.in. czasu pracy biblioteki, udogodnień korzystania ze zbiorów, działań informacyjnych;
- wskaźniki usług publicznych – osoby objęte usługami, koszty działalności, ilość odwiedzin w bibliotece;
- wskaźniki dostarczania dokumentów – dostępność tytułów, rozszerzanie dostępności publikacji, stopień wykorzystania posiadanych zbiorów;
- wskaźniki wyszukiwania dokumentów – czas wyszukiwania zbiorów w otwartym i zamkniętym dostępie;
- wskaźniki wypożyczania dokumentów – obieg zbiorów, koszty wypożyczeń, liczba wypożyczeń;
- wskaźniki dostarczania dokumentów ze źródeł zewnętrznych – szybkość dokonywania wypożyczeń międzybibliotecznych;
- wskaźniki usług informacyjnych – udzielanie poprawnych i relewantnych odpowiedzi;
- wskaźniki wyszukiwania informacji – wyszukiwanie publikacji w katalogu;
- wskaźniki udogodnień – dostępność i wykorzystanie udogodnień, dostępność systemów zautomatyzowanych;
- wskaźniki technologii bibliotecznej – nabywanie, opracowanie i katalogowanie dokumentów.

W 2003 roku (w wydaniu polskim w 2006 r.) dodano jeszcze jedną grupę wskaźników:

- wskaźniki obsługi użytkowników – liczba pracowników wypożyczających i udzielających informacji, szkolenia użytkowników, usługi kserograficzne umieszczanie zbiorów na półkach i wypożyczenia biblioteczne.

W dokumencie określono wymagania dotyczące wskaźników funkcjonalności dla bibliotek oraz ustanowiono zestaw wskaźników funkcjonalności do wykorzystania w bibliotekach wszystkich typów. Norma stanowi przewodnik stosowania owych wskaźników funkcjonalności w bibliotekach, w których nie były jeszcze używane. Dokument zawiera także znormalizowaną terminologię i zwięzłe definicje i opisy wskaźników funkcjonalności. Norma ma zastosowanie we wszystkich typach bibliotek nie zależnie od kraju, jednak nie wszystkie wskaźniki funkcjonalności odnajdują zastosowanie w każdym typie bibliotek. Jak wskazują autorzy, nie dla wszystkich usług, działań i sposobów wykorzystania zasobów biblioteki określono wskaźniki funkcjonalności, z uwagi na fakt, iż takich wskaźników funkcjonalności nie

zaproponowano i nie sprawdzono do czasu sformułowania dokumentu albo nie spełniały one określonych kryteriów¹⁹⁰.

Druga edycja normy ISO 11620:2008 roku została wydana w Polsce w 2012 roku¹⁹¹. Przedstawiono w niej zmodyfikowane wskaźniki oraz zaktualizowano wykorzystywane definicje według zaleceń dokumentu ISO 2789:2003 *Information and Documentation. Interantional Library Statistic* (polskie tłumaczenie: PN-EN-ISO 2789:2004 *Informacja i dokumentacja. Międzynarodowa statystyka biblioteczna*). Jak wskazuje literatura, duży wpływ na aktualizację wskaźników miała publikacja, Roswithy Poll i Petera te Boekhorsta, dotycząca wpływu koncepcji Balanced Scorecard (pol. Zrównoważona karta wyników) na funkcjonowanie bibliotek¹⁹². Wspomniane narzędzie pomiaru zostało zaadaptowane przez autorów do potrzeb analizy funkcjonalności bibliotek. W znowelizowanej normie obecne jest nowoczesne spojrzenie na działalność księżnic, zlikwidowano czternaście wskaźników dotyczących wykorzystania i wypożyczeń dokumentów, wyszukiwania dokumentów w katalogu oraz dostępności systemu zautomatyzowanego. Zmieniono miernik dotyczący udogodnień na wskaźnik uszczegóławiający odnoszący się do sprzętu komputerowego. Wprowadzono także szereg nowych wskaźników, głównie pochodzących ze wspomnianej publikacji Roswithy Poll i Petera te Boekhorsta¹⁹³:

- wskaźniki ogólne – granty i dotacje celowe, odsetek funduszu organizatora przeznaczany na bibliotekę;
- wskaźniki zbiorów – wydatki na zbiory elektroniczne;
- wskaźniki personalne – procent kadry biorący udział w utrzymywaniu i rozwijaniu usług elektronicznych oraz udział pracowników w szkoleniach.

Ciągły rozwój technologii, który wpływa także na funkcjonowanie bibliotek przyczynił się do wydania kolejnej edycji normy ISO 11620:2014 *Information and Documentation – Library Performance Indicators*. Zauważono, że wskaźniki dokumentu z 2008 roku nie ujmują dostatecznie aspektów misji i zadań bibliotek narodowych. Wskutek prac kilku grup (m.in. Sekcji Bibliotek Narodowych IFLA czy Konferencji Narodowych Bibliotek Europejskich) powstał nowy zestaw narzędzi do oceny funkcjonowania księżnic

¹⁹⁰ Ibidem, s. 48-50.

¹⁹¹ PN-ISO 11620:2012...

¹⁹² Confer: R. Poll, P. Broekhorst, *Measuring Quality: International Guidelines for performance Measurement in Academic Libraries*. New Providence 1996, passim.

¹⁹³ E. Głowacka, *Kultura oceny w bibliotekach. Obszary, modele i metody badań jakości zasobów oraz usług biblioteczno-informacyjnych*. Toruń 2015, s. 68.

narodowych. Swój wydzźwięk miał także raport ISO dotyczący danych statystycznych dla budynków bibliotecznych oraz standard dotyczący oceny usług biblioteczno-informacyjnych dla osób z niepełnosprawnością¹⁹⁴. Jak twierdzi Ewa Głowacka, norma dotycząca wskaźników funkcjonalności była i pozostaje jedną z najważniejszych podstaw do wyboru mierników do badań oraz oceny placówek bibliotecznych¹⁹⁵.

Biblioteki posiadają także swoje branżowe dokumenty standaryzujące, które w głównej mierze pochodzą z Międzynarodowej Federacji Stowarzyszeń i Instytucji Bibliotekarskich (ang. International Federation of Library Associations and Institutions, dalej IFLA). Zalecenia IFLA stanowią międzynarodowy zbiór wytycznych dotyczących działalności bibliotek różnego typu. Wspomniana wcześniej publikacja Roswithy Poll i Petera te Boekhorsta stanowi jedno z pierwszych zaleceń IFLA dotyczących bibliotek akademickich, które tworzyły punkt odniesienia w opracowaniu metodologii badań własnych autora. Wskaźniki zawarte w dokumencie ustrukturyzowano w następujący sposób¹⁹⁶:

- ogólne wykorzystanie biblioteki i jej urządzeń:
 - penetracja rynku – stosunek liczby aktywnych do potencjalnych czytelników;
 - godziny otwarcia – liczba godzin w tygodniu, w których biblioteka jest dostępna dla czytelników;
- jakość zbiorów:
 - eksperckie zestawienie wzorcowe – lista stworzona przez ekspertów zawierająca spis literatury zalecanej;
 - wykorzystanie zbiorów – stosunek liczby wykorzystanych dokumentów do całkowitej sumy wszystkich posiadanych zbiorów;
 - wykorzystanie zbiorów w aspekcie rzeczowym – relacja między wykorzystaniem dokumentów z danej dziedziny a udziałem publikacji z tego samego zakresu w rocznej liczbie nabytków;

¹⁹⁴ Confer: *ISO TR 11219:2012 Qualitative conditions and basic statistic for library buidings – Spece, function and design* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:tr:11219:ed-1:v1:en; ISO/DTR 14873 Information and documentation – Statistic and Quality Indicators for Web Archiving> [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://netpreserve.org/sites/default/files/resources/SO_TR_14873__E_2012-10-02_DRAFT.pdf

¹⁹⁵ E. Głowacka, *Kultura oceny w bibliotekach...*, s. 68.

¹⁹⁶ T. Szmigielska, *Standardy oceny bibliotek akademickich*. Warszawa 2011, s. 65-69.

- dokumenty niewykorzystane – procent dokumentów niewypożyczanych w określonej jednostce czasu;
- jakość katalogów:
 - wyszukiwanie znanej pozycji – umiejętność odzyskania publikacji w katalogu przy znajomości danych bibliograficznych;
 - wyszukiwanie rzeczowe – proporcja publikacji poszukiwanych do odnalezionych odpowiadających poszukiwanemu tematowi;
- dostępność dokumentów w zbiorach;
 - szybkość gromadzenia – czas pomiędzy publikacją dokumentu a jego wpływem do biblioteki;
 - szybkość procesu opracowania – czas pomiędzy wpływem dokumentu do biblioteki a jego udostępnieniem czytelnikom;
 - dostępność – skuteczność wypożyczenia dokumentu z magazynu i wolnego dostępu;
 - czas oczekiwania na zamówiony dokument – czas pomiędzy zamówieniem a otrzymaniem publikacji przez czytelnika;
 - czas oczekiwania na dokument z innej biblioteki – czas pomiędzy złożeniem zamówienia międzybibliotecznego a otrzymaniem publikacji;
- informacja naukowa
 - współczynnik poprawnych odpowiedzi – stosunek zadanych pytań do uzyskanych prawidłowych odpowiedzi;
- zdalne korzystanie z biblioteki
 - liczba logowań na stronę biblioteki na jednego użytkownika – statystyka wykorzystania zdalnego dostępu do zbiorów;
- satysfakcja użytkowników
 - satysfakcja użytkowników z usług stacjonarnych – odczucie satysfakcji z poszczególnych usług i ogólny poziom satysfakcji;
 - satysfakcja użytkowników z usług dostępnych zdalnie – satysfakcja użytkowników z obsługi usług zdalnych.

Ponadto Elżbieta Barbara Zybert przytacza szereg wytycznych, które prezentują wskaźniki dla bibliotek różnego typu oraz placówek obsługujących specjalne grupy

użytkowników. Poniżej sporządzono listę w oparciu o zestawienie wspomnianej badaczki oraz stronę WWW IFLA (po przecinku podano rok ostatniej aktualizacji)¹⁹⁷:

- wytyczne dla bibliotek publicznych (*Public Library Service Guidelines*), 2010;
- wytyczne dla bibliotek szkolnych (*School Library Guidelines*), 2015;
- wytyczne dla bibliotek jednostek administracji (*Guidelines for Libraries of Government Departments*), 2008;
- wytyczne dotyczące usług bibliotecznych dla dzieci (*Guidelines for Children's Library Services*), 2003;
- Internet 2.0 I usługi biblioteczne dla młodzieży: wprowadzenie dla bibliotekarzy (*Web 2.0 and Library Services for Young Adults: an introduction for librarians*), 2013;
- wytyczne dla bibliotek obsługujących osoby niewidome, posługujące się alfabetem Braille'a (*Guidelines for Library Service to Braille Users*), 1998;
- wytyczne dotyczące usług bibliotecznych dla młodzieży (*Guidelines for Library Services for Young Adults*), 2001;
- społeczności wielokulturowe. Wytyczne dotyczące usług bibliotecznych (*Multicultural Communities – Guidelines for Library Service*), 1998;
- wytyczne dla bibliotek obsługujących pacjentów szpitali, osoby starsze oraz chore, przebywające w instytucjach długoterminowej opieki (*Guidelines for Libraries Serving Hospital Patients and the Elderly and Disabled in Long-Term Care Facilities*), 2000;
- wytyczne dotyczące usług bibliotecznych dla osób dyslektycznych (*Guidelines for Library Services to Persons with Dyslexia*), 2014;
- dostęp do bibliotek dla osób niepełnosprawnych – Lista kontrolna (*Access to Libraries for Persons with Disabilities - Checklist*), 2005;
- wytyczne dotyczące usług bibliotecznych dla osób głuchych (*Guidelines for Library Services to Deaf People*), 2000;
- biblioteka dla niewidomych w erze informacji. Wytyczne dla rozwoju (*Libraries for the Blind in the Information Age. Guidelines for Development*), 2005;

¹⁹⁷ Confer: *International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ifla.org/>; Zybert E., *Jakość w działalności bibliotek...*, s. 35-37.

- wytyczne dotyczące usług bibliotecznych dla więźniów (*Guidelines for Library Services to Prisoners*), 2005;
- wytyczne dotyczące wypożyczeń dla celów wystawienniczych (*Guidelines for Exhibitions Loans*), 2004;
- wytyczne dotyczące cyfrowych usług informacyjnych (*Digital Reference Guidelines*), 2003;
- wytyczne dla ustawodawstwa dotyczącego egzemplarza obowiązkowego (*Guidelines for Legal Deposit Legislation*), 2002;
- wytyczne dotyczące polityki gromadzenia zbiorów (*Guidelines for a Collection Development Policy*), 2001;
- międzynarodowe wypożyczenia biblioteczne. Zasady i wytyczne (*International Lending: Principles and Guidelines*), 2001;
- wytyczne dla projektów digitalizacji zbiorów publicznych, zwłaszcza bibliotecznych i archiwalnych (*Guidelines for Digitalization Projects for Collections and Holdings in the Public Domain, particularly those held by Libraries and Archives*), 2002;
- międzynarodowe wytyczne dotyczące katalogowania gazet (*International Guidelines for the Cataloguing of Newspapers*), 1998;
- wytyczne dotyczące mikrofilmowania gazet (*Guidelines for Newspaper Preservation Microfilming*), 1996;
- wytyczne dotyczące audiowizualnych i multimedialnych materiałów w bibliotekach i innych instytucjach (*Guidelines for Audiovisual and Multimedia Materials in Libraries and other Institutions*), 2004;
- wytyczne dotyczące materiałów łatwych w czytaniu (*Guidelines for Easy-to-Read Materials*); 2010.

1.3.3. Programy i zastosowania metod badania jakości w bibliotekach

O popularności koncepcji zarządzania przez jakość w bibliotekach mogą świadczyć programy badania funkcjonalności i jakości usług bibliotecznych oraz metody stworzone specjalnie do badania powyższych wskaźników. Warto zaznaczyć, iż pierwszych pomiarów jakości dokonywały biblioteki uniwersyteckie. Jak twierdzi Elżbieta Barbara Zybert, zostały one do tego zmuszone przez rosnące wymagania użytkowników oraz

zaostrzającą się konkurencję pomiędzy podmiotami edukacji wyższej¹⁹⁸. Wiele opisanych poniżej programów dotyczy, w związku z tym, bibliotek uniwersyteckich.

Celem niniejszego podrozdziału była analiza literatury przedmiotu pod względem programów oraz metod stosowanych w badaniu jakości usług bibliotecznych. Zamierzeniem autora nie było całościowe ilościowe opracowanie zagadnienia, a jedynie próba opisanie przykładów programów zarządzania jakością w bibliotekach oraz zastosowań różnych rodzajów metod do badania jakości w bibliotekach.

1.3.3.1. StatsQUAL ARL (USA)

Stowarzyszenie Bibliotek Naukowych ARL (ang. Association of Research Libraries), w ramach inicjatywy StatsQUAL (ARL Statistic and Service Quality Program) stara się wspomagać budowanie kultury oceny i doskonalenia w bibliotekach, pomaga w poznawaniu postrzeganej przez użytkowników jakości usług, zbiera i interpretuje dane na temat opinii użytkowników oraz dostarcza porównywalnych informacji i ocen z przystających do siebie instytucji. StatsQUAL w ramach przebiegu programu wykorzystuje metody: LibQUAL+ - oceniającą jakości przez stopień zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów, MINES for Libraries – służącą do badania wpływu usług elektronicznych, DigiQUAL – oceniającą usługi bibliotek cyfrowych i witryn WWW bibliotek oraz LibValue – mierzącą i oceniającą wpływ bibliotek akademickich na otoczenie. Poszczególne metody zostały opisane w kolejnym podrozdziale¹⁹⁹.

1.3.3.2. Standardy ACLR (USA)

Warto wspomnieć również o standardach ACLR (Association of College & Research Libraries), które koncentrują się na dokumentowaniu wkładu bibliotek w lepszą sprawność działania instytucji edukacyjnych na poziomie wyższym. Standardy są jednak dostatecznie ogólne, by mieć zastosowanie w bibliotekach wszelkiego typu. Autorzy dokumentu wskazują na znaczenie danych wejścia, czyli elementów, z pomocą których biblioteka może realizować swoje funkcje (np. personel, pieniądze, zbiory, wyposażenie), jak również dane wyjścia, które służą liczbowej ocenie wykonanej pracy i wpływu kontaktu z zasobami na użytkowników. Zaproponowana procedura oceny składa się z 11 punktów oceny dotyczących: planowania strategicznego, oceny efektów końcowych,

¹⁹⁸ Ibidem, s. 84.

¹⁹⁹ E. Głowacka, *Kultura oceny w bibliotekach...*, s. 131.

usług, szkoleń, zasobów, dostępu, personelu, pomieszczeń i wyposażenia, komunikacji i współpracy, administracji oraz budżetu. Każdy punkt składa się z definicji problemu oraz pytań pomocniczych, uściślających sposób oceny i prezentacji²⁰⁰.

1.3.3.3. Statystyka SCONUL (Wielka Brytania)

Angielska organizacja SCONUL (Society of College, National and University Libraries) gromadzi i publikuje dane statystyczne dotyczące bibliotek akademickich Wielkiej Brytanii. Statystyka SCONUL przyczynia się do rozpowszechniania informacji o dobrych praktykach bibliotekarskich, wpływa na rządzących i jest argumentem w dialogu dotyczącym bibliotek. W celu przetwarzania danych pozyskiwanych przez SCONUL powołano LISU (Library and Information Statistic Unit). LISU opracowuje i publikuje wyniki analiz w roczniku „Annual Library Statistics”. SCONUL posługuje się wskaźnikami dotyczącymi wydatków na zasoby, oferty stanowisk w bibliotece, liczby wypożyczeń, wizyt w placówce i użytkowników²⁰¹.

1.3.3.4. BIX – Bibliotheksindex (Niemcy)

BIX – Bibliotheksindex, to niemiecki program oceny infrastruktury, wykorzystania zbiorów, rozwoju załogi i sprawności biblioteki. BIX stosowany jest do ewaluacji bibliotek publicznych i naukowych. Metodologia skojarzona jest ze Zrównoważoną kartą wyników (ang. Balanced Scorecard) – dzieli procedurę badawczą na 4 wymiary pozwalające dogłębnie przeanalizować wydajność każdej placówki. Autorzy wskazują na trzy aspekty prowadzenia programu BIX. Po pierwsze badanie bibliotek przeprowadza się pod kątem efektywności działań konkretnych placówek. Po drugie, Istotna dla poprawy wskaźników, jest publikacja wyników w postaci rankingów, które mają motywować ksiąźnice do ciągłej pracy. Po trzecie BIX zostało stworzone jako narzędzie marketingu i argumentacji w dyskusji – biblioteki powinny wykorzystywać wyniki badań własnej placówki i konkurencji, dla obierania kierunków pracy i rozwoju i uzyskiwania poparcia dla swoich działań²⁰².

²⁰⁰ Ibidem, s. 83; T. Szmigielska, op. cit., s. 79-86.

²⁰¹ E. Głowacka, *Kultura oceny w bibliotekach...*, s. 82; T. Szmigielska, op. cit., s. 88-91.

²⁰² E. Głowacka, *Kultura oceny w bibliotekach...*, s. 82; T. Szmigielska, op. cit., s. 86-88.

1.3.3.5. CAPM i ProSeBiCa (USA | Niemcy)

Warto wspomnieć również o dwóch inicjatywach rozpoczętych w Stanach Zjednoczonych i Niemczech, które mają szansę stworzyć wspólny model kompleksowego wspomagania procesu podejmowania decyzji poprzez analizy jakościowe. Johns Hopkins University (JHU) w USA rozpoczął projekt pod nazwą Comprehensive Access to Printed Materials (CAPM), który powstał w wyniku problemów bibliotek akademickich z zapewnieniem miejsca na przyrastające zbiory i ich rozlokowaniem.

JHU na podstawie własnych doświadczeń z lokowaniem zbiorów w oddalonych magazynach, ich przeszukiwaniem i dostarczaniem do rąk użytkowników, postanowił wykorzystać metodę Analizy połączonej (ang. *conjoint analysis*), by opracować rozwiązanie rozwiązujące problem. Po przeprowadzonych badaniach uznano, iż zastosowana metoda wywodząca się z marketingu ma wiele zalet, a jej użyteczność dla bibliotek zwiększy dołączenie metody Libqual+.

Równolegle w Niemczech, w Uniwersytecie Bielefeld zainicjowano Prospektive Steuerung der Serviceangebote von wissenschaftlichen Bibliotheken mittels Conjoint-Analyse (ProSeBiCa), którego celem było stworzenie modelu wszechstronnej analizy działań bibliotek akademickich zwłaszcza w kontekście wdrażania nowych usług. Po zebraniu ok. 250 nowych pomysłów na usługi w bibliotekach, poddano je Analizie połączonej wśród ponad 5 tys. czytelników.

Stowarzyszenie Bibliotek Naukowych ARL zauważyło ogromny potencjał w obu zastosowaniach Conjoint Analysis, skąd powstał pomysł połączenia koncepcji CAPM, ProSeBiCa oraz Libqual+. Jak podkreślano Libqual+ ukaże opinie użytkowników o aktualnych usługach i umożliwi analizę porównawczą, ProSeBiCa pomoże w ustaleniu kierunków kształtowania nowych usług, a CAPM pozwoli na zbieranie danych na temat wartości proponowanych usług w ocenie klientów. Literatura nie informuje jeszcze o utworzeniu wspólnego modelu.

1.3.3.6. Analiza Funkcjonowania Bibliotek (Polska)

Na gruncie polskim warto wspomnieć o projekcie Analiza Funkcjonowania Bibliotek (AFB). Inicjatywę w 2011 zapoczątkował Zespół ds. Standardów dla Bibliotek Naukowych w Polsce, który został powołany w efekcie porozumienia dziewięciu instytucji: uczelni wyższych, biblioteki wojewódzkiej i ministerialnego ośrodka

informacji²⁰³. Początkowo projekt dotyczył bibliotek naukowych i nosił nazwę Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych (AFBN). Od 2010 roku prace kontynuuje Zespół ds. badania efektywności bibliotek publicznych i pedagogicznych Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich. Projekt obejmuje obecnie biblioteki naukowe finansowane ze środków publicznych i prywatnych oraz biblioteki publiczne i pedagogiczne, działające na terenie Polski. *Celem inicjatywy jest opracowanie i wdrożenie jednolitych metod oraz narzędzi systematycznej oceny działania bibliotek naukowych, pedagogicznych i publicznych opartych na analizie i porównaniach danych statystycznych oraz wskaźników funkcjonalności w obrębie poszczególnych typów bibliotek, włączając w to badania satysfakcji odbiorców usług bibliotecznych*²⁰⁴. Wskaźniki analizy AFB podzielono na kilka grup:

- wskaźniki ogólne (np. liczba użytkowników, powierzchnia biblioteki, liczba komputerów i miejsc w czytelni);
- wskaźniki finansowe (np. wydatki na zakup zbiorów, źródeł elektronicznych, oprogramowania);
- wskaźniki dotyczące zbiorów (np. stan, przyrost, opracowanie);
- wskaźniki dotyczące usług i ich wykorzystania (np. wypożyczenia, usługi informacyjne, szkolenia);
- wskaźniki dotyczące pracowników, struktury organizacyjnej i aktywności zawodowej;
- wskaźniki dotyczące zdalnych usług katalogowych, wydawnictw własnych, współpracy bibliotek.

Podmioty, które zdecydują się na udział w projekcie AFB wypełniają kwestionariusz ankiety, a w zamian otrzymują dostęp do opracowania statystycznego bibliotek określonego typu. Analiza może stanowić punkt wyjścia do oceny benchmarkingowej²⁰⁵. W ramach projektu w pierwszej fazie (AFBN) w Polsce przeprowadzono badania ankietowe w 95 bibliotekach naukowych, w tym w 88 placówkach akademickich²⁰⁶.

²⁰³ Porozumienie o współpracy z dnia 10 października 2006 [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://ssk2.bu.amu.edu.pl/standaryzacja/AFBN_porozumienie.pdf.

²⁰⁴ Analiza Funkcjonowania Bibliotek w Polsce [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://afb.sbp.pl/afbn/>.

²⁰⁵ E. Głowacka, *Kultura oceny w bibliotekach...*, s. 86-87.

²⁰⁶ A. Jazdon, *Problematyka badania jakości bibliotek naukowych na przykładzie „Analizy Funkcjonowania Bibliotek Naukowych w Polsce”*, [in:] *Biblioteka uczelniana biblioteką jakości*, red. A. Nowak, B. Ochodek. Piła 2010, s. 26-27.

1.3.3.7. Zastosowania metod badania jakości w bibliotekach

W literaturze poświęconej prowadzeniu badań jakościowych w bibliotekach przywoływana jest najczęściej metoda sondażu diagnostycznego wykorzystująca kwestionariusze ankietowe. Przykładowo, pracownicy Wyższej Szkoły Bankowej (WSB) w Poznaniu rozesłali kwestionariusz do 148 bibliotek niepaństwowych szkół wyższych w celu zbadania jakości (różnic i podobieństw) wspomnianych księżnic w ogólnym zakresie (personel, księgozbiór, bazy danych, stan automatyzacji, baza lokalowa)²⁰⁷. Ta sama placówka poczyniła także badania satysfakcji użytkowników (385 czytelników) z jakości oferowanych usług Biblioteki WSB w Poznaniu. Dane zbierano za pośrednictwem ankiety internetowej²⁰⁸. Z kolei Biblioteka Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, by świadczyć na lepszym poziomie jakości usługi internetowe, wykonała badanie ankietowe satysfakcji użytkowników na próbie 207 respondentów (głównie studentów uczelni)²⁰⁹. W Bibliotece Uczelnianej Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnowie dokonano pomiaru satysfakcji użytkowników i bibliotekarzy co do jakości oferowanych usług. Kwestionariusz wypełniło 300 ankietowanych²¹⁰. W Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego pod nazwą badań czytelniczych, poproszono 322 czytelników o uzupełnienie ankiety oceniającej jakość usług bibliotecznych w kontekście rozbudowy budynku oraz automatyzacji procesów.

Na uwagę zasługuje również metoda Servqual i jej zastosowanie w praktyce bibliotekarskiej. Początkowo metoda ta była wykorzystywana tylko w części, gdyż badacze decydowali się na ograniczenie analizy tylko do jednej z 5 luk, opisującej rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami klientów a ich percepcją jakości usług. Badali wypożyczenia międzybiblioteczne, porównywali jakość usług pomiędzy działami placówki (wypożyczenia międzybiblioteczne, rezerwacje zbiorów, informacja naukowa) a także analizowali lukę pomiędzy oczekiwaniami użytkowników a ich postrzeganiem przez profesjonalistów. Warto wspomnieć o kilku większych wdrożeniach Servqual w bibliotekach. W 1998 roku bibliotece University of Wirginia przeprowadzono analizę

²⁰⁷ P. Pioterek, J. Przybysz, B. Zieleniecka, *Badanie satysfakcji użytkowników Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, [in:] *Biblioteki w procesie dydaktycznym i badaniach naukowych. III Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej. Łódź, 25-27 czerwca 2008 r.: materiały konferencyjne*. Łódź 2008, s. 90.

²⁰⁸ *Ibidem*, s. 423.

²⁰⁹ M. Zmitrowicz, *Poziom satysfakcji użytkowników Biblioteki Głównej Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy w świetle ankiety*. „Bibliotekarz” 2006, nr 6, s. 16.

²¹⁰ W. Jachym, „*Księga życzeń*” w bibliotece uczelnianej PWSZ w Tarnowie - czyli jako podnosimy jakość usług poprzez stosowanie badań ankietowych, [in:] *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*, red. J. Kamińska, B. Żołędowska-Król. Warszawa 2009, s. 105.

oczekiwań klientów oraz relacje do pięciu wymiarów Servqual. Książnica Uniwersytetu Texas A&M badania Servqual przeprowadziła aż trzykrotnie (w latach: 1995, 1997, 1999), jako cel postawiła sobie po pierwsze potwierdzenie stabilności i integralności metody, a w drugiej kolejności, pragnęli zbadać także pracowników naukowych i studentów w kontekście 5 wymiarów: konkretyzacji, niezawodności, reakcji na potrzeby, fachowości i empatii²¹¹.

W latach 90. XX wieku Peter Herson i Ellen Altman, którzy w skutek szeroko zakrojonych badań pilotażowych uzyskali dane użyteczne w dostosowaniu Servqual do badania jakości usług w bibliotekach. Dalsze prace badaczy i ich modyfikacje oryginalnej metodologii Servqual doprowadziły do wydzielenia metody Hersona i Altman jako osobnego narzędzia do badania jakości w bibliotekach²¹².

W roku 1999, przy współpracy ARL z Texas A&M University, powstał Libqual+ - nowy instrument pomiaru jakości usług bibliotecznych, zwłaszcza w placówkach naukowych. Metoda oparta jest na założeniach Servqual, jednak dysponuje dostosowanym do realiów bibliotek zestawem wymiarów analizy. Metoda stała się na tyle popularna, że z roku na rok przybywały biblioteki, które poddawały się diagnozie Libqual+. Obecnie posiada rozbudowaną bazę, do której instytucje mogą dodawać wyniki własnych badań, a także dokonywać oceny benchmarkingowej²¹³.

Kilkukrotnie wymieniany Benchmarking. Ta nowoczesna metoda poprawy efektywności pracy bibliotek polegająca na porównywaniu osiągniętych wyników z rezultatami osiąganymi przez konkurencyjne organizacje²¹⁴. Pierwsze zastosowanie Benchmarkingu miało miejsce w Metro Toronto Reference Library, gdzie metoda miała posłużyć do wskazania sposobów radzenia sobie z określonym problemem przez biblioteki publiczne²¹⁵. Biblioteka Royal Military College of Science w Cranfield University koordynowała projekt analizy 17 księżnic akademickich, które wykorzystując benchmarking wydzieliły 4 kluczowe procesy (kształcenie użytkownika, wyszukiwanie informacji, dostarczanie informacji, udogodnienia w korzystaniu z informacji) i zidentyfikowały w ich obrębie liderów, jako wzoru dobrych praktyk dla innych

²¹¹ M. Sidor, *Jakość usług bibliotecznych: badanie metodą SERVQUAL*. Warszawa 2005, s. 91-98; Eadem, *Możliwości zastosowania metodologii Servqual w badaniach jakości usług bibliotecznych (prezentacja koncepcji, przegląd literatury tematu)*, [in:] *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich: Ogólnopolska IV Konferencja Bibliotek Niepublicznych Szkół Wyższych, Wrocław, 9-11 maja 2002 roku*, red. S. Kubow. Wrocław 2002, s. 98.

²¹² M. Sidor, *Jakość usług bibliotecznych...*, s. 94-96; E. Zybert, *Jakość w działalności bibliotek...*, s. 76.

²¹³ Ibidem, s. 72.

²¹⁴ E. Głowacka, *Studium zastosowania...*, s. 100.

²¹⁵ E. Zybert, *Jakość w działalności bibliotek...*, s. 58.

placówek²¹⁶. Benchmarking jest również szeroko stosowany do analizy stron WWW także bibliotek i ośrodków informacji²¹⁷.

Elżbieta Barbara Zybert zwróciła także uwagę na możliwości zastosowania Zrównoważonej karty wyników²¹⁸, Kacper Trzaska wskazał potencjalne możliwości zastosowania audytu informacyjnego²¹⁹, a Bogumiła Konieczny-Rozenfeld podobne zastosowanie odnalazła w metodzie Kaizen²²⁰.

Warto wymienić wspomnieć także o metodzie *secret client*, badającą poziom satysfakcji klientów. Autor dokonał analizy jakości (satysfakcji) 18 bibliotek akademickich uniwersytetów publicznych²²¹ oraz 17 księżnic uczelni niepublicznych²²². Pierwsza grupa została poddana audytom bezpośrednim, e-mailowym i telefonicznym, zaś drugą zbadano poprzez zapytanie e-mailowe.

Jak można zauważyć, większość badań jakości obsługi jest prowadzone w bibliotekach naukowych, zwłaszcza akademickich. Wiodącą metodą badania satysfakcji i jakości usług w polskich bibliotekach wydaje się być znana od lat ankieta. Możliwe, iż polskie księżnice wykorzystują w badaniach inne metody oceny jakości, jednak nie przykłada się to na opisy zastosowań w analizowanej literaturze. Z analizy literatury przedmiotu wynika, że to zazwyczaj placówki zagraniczne, a nie rodzime opisują przykłady zastosowania innych metod (np. Servqual, Libqual+, Hernona-Altman, Benchmarking). Jak wskazują autorzy, każda metoda posiada ograniczenia i wady, tym większe znaczenie ma wprowadzenie do kafeterii sposobów badania jakości w bibliotekach metody *secret client*, która została przetestowana w przynajmniej kilku wdrożeniach na arenie polskich placówek bibliotecznych i mimo iż nie bada całościowej działalności bibliotek, to sprawdza się w wielu obszarach analizy.

²¹⁶ R. Sapa, *Benchmarking w doskonaleniu serwisów WWW bibliotek akademickich*. Kraków 2005, s. 45.

²¹⁷ Ibidem, s. 46.

²¹⁸ E. Zybert, *Jakość w działalności bibliotek...*, s. 54.

²¹⁹ K. Trzaska, „Należy ciągle tworzyć, dbając o jakość, a nie bojąc się o jakość” – audyt informacyjny w praktyce bibliotekarskiej, [in:] *Jakość usług bibliotecznych...*, s. 51.

²²⁰ B. Konieczny-Rozenfeld, *Narzędzia kontroli jakości w działalności biblioteki akademickiej. Czy filozofia kaizen ma zastosowanie w bibliotece akademickiej uczelni pedagogicznej*, [in:] *Jakość usług bibliotecznych...*, s. 41.

²²¹ Vide: Rozdział 4. *Jakość obsługi w bibliotekach akademickich uniwersytetów w świetle badań własnych*

²²² M. Karwowski, *Czego na temat ekologii informacji dowie się od bibliotekarzy tajemniczy klient?*, [in:] *Ekologia informacji jako wyzwanie dla edukacji i bibliotekarstwa XXI wieku*, red. B. Taraszkiewicz. Słupsk 2015, s. 69.

1.3.4. Specjalistyczne metody badania jakości w bibliotekach

Poniżej opisano metody stworzone do badania jakości w bibliotekach, bądź takie, które stanowią komplementarną część programu zarządzania jakością w bibliotekach. Metody Libqual+, MINES for Libraries, Digiqual oraz LibValue zostały przedstawione jako elementy inicjatywy StatsQUAL stowarzyszenia ARL. Libqual+ stanowi jednak także niezależną metodą wykorzystywaną do badania jakości bibliotek. Jest to modyfikacja popularnej metody zarządzania jakością Servqual, podobnie jak Metoda Hernona i Altman, która silnie wzorowała się na Servqualu. Jako ostatnią omówiono metodę Conjoint Analysis wykorzystaną w programach CAPM i ProSeBiCa w USA i Niemczech.

1.3.4.1. Libqual+

Jak wspomniano w części poświęconej metodom zarządzania jakością, Libqual+ stanowi modyfikację metody Servqual dostosowaną do środowiska bibliotecznego. Opiera się on na podobnych założeniach, co jego pierwowzór. Modyfikacji uległy kluczowe aspekty (wymiary): fachowość, poczucie pewności, empatię i szybkość obsługi oraz rzetelność zamieniono w jeden wymiar – wpływ usługi, rozszerzono dogodność, a także skonkretyzowano usługi w kontekście bibliotek. Poza rzetelnością i niezawodnością dodano dwa nowe aspekty: dostęp do informacji (powszechność dostępu) oraz samodzielność (zdolność biblioteki do kształtowania samodzielności czytelnika). W kwestionariuszu poza skalami określającymi pożądaną i postrzeganą poziom oczekiwań, znalazła się także skala poziomu minimalnego. Wprowadzenie trzeciego wymiaru dało bibliotekarzom informacje o strefie tolerancji i najniższym akceptowalnym poziomie jakości usług²²³.

Do zalet metody należy zaliczyć fakt, iż wyniki stanowią zdanie docelowych odbiorców, a koszt wykonania badania jest stosunkowo niewielki. Z drugiej strony, analiza obejmuje tylko aktualnych klientów i jest uzależniona od chęci użytkowników do udziału w badaniu²²⁴.

²²³ E. Zybort, *Jakość w działalności bibliotek...*, s. 72-75.

²²⁴ K. Regulska, *Przegląd metod i narzędzi do pomiaru jakości usług bibliotecznycch w oparciu o biblioteki akademickie*, [in:] *Jakość usług bibliotecznycch...*, s. 76.

1.3.4.2. MINES for Libraries

Measuring the Impact of Networked Electronic Services for Libraries (MINES for Libraries), to metoda badania wpływu usług elektronicznych. Do badania jakości bibliotek metoda została wprowadzona jako element programu StatsQUAL ARL. MINES for Libraries ma uzupełnić lukę w dotychczasowym badaniu jakości i użyteczności bibliotek poprzez analizę danych dotyczących zbiorów drukowanych. Umożliwia zbieranie danych dotyczących wykorzystania zasobów elektronicznych oraz demografii użytkowników. Ułatwia decyzje związane z zarządzaniem zbiorami cyfrowymi w celu prowadzenia polityki satysfakcjonującej użytkowników.

Zaletą metody jest badanie zasobów cyfrowych pod względem ich wykorzystania przez czytelników. MINES wymaga jednak odpowiedniego zaplecza w postaci oprogramowania umożliwiającego dokonanie założonych pomiarów.

1.3.4.3. Digiquial

Digiquial uzupełnia badania jakości bibliotek o analizę wymagań użytkowników dotyczących bibliotek cyfrowych. Metoda zakłada ocenę jakości bibliotek cyfrowych, pomiar opinii użytkowników oraz identyfikację dobrych praktyk w zakresie prowadzonych inicjatyw cyfrowych. Badanie w ramach Digiquial koncentruje się na dwóch aspektach oceny bibliotek cyfrowych: relacji człowiek-system oraz aspekcie technicznym ich funkcjonowania. Po analizie podobnych inicjatyw ustalono najważniejsze kryteria oceny i pogrupowano je w 12 płaszczyzn²²⁵:

- dostępność (ang. *accessibility*),
- nawigacja (ang. *navigability*),
- interoperacyjność (ang. *interoperability*),
- tworzenie kolekcji (ang. *collection building*),
- wykorzystanie zasobów (ang. *resource use*),
- ocena kolekcji (ang. *evaluating collections*),
- biblioteka cyfrowa jako środowisko użytkowników (ang. *digital libraries as community for users*),
- biblioteka cyfrowa jako środowisko twórców zasobów (ang. *digital libraries as community for developers*),

²²⁵ E. Głowacka, *Kultura oceny w bibliotekach...*, s. 132-133.

- biblioteka cyfrowa jako środowisko recenzji naukowych (ang. *digital libraries as community for reviewers*),
- copyright,
- rola konsorcjów (ang. *role of federations*),
- stabilność (ang. *digital libraries sustainability*).

Digiquał stanowi doskonałe uzupełnienie wskaźników badania bibliotek pod względem jakościowym i funkcjonalnym – analizuje obszar bibliotek cyfrowych, coraz ważniejszego obszaru działalności księżnic. Metoda jest jednak bardzo złożona i analiza bibliotek cyfrowych Digiquał wymaga dużego nakładu czasu.

1.3.4.4. LibValue

Libvalue jest inicjatywą służącą do oceny wartości usług biblioteczno-informacyjnych dla środowiska społecznego. Libvalue stanowi element programu StatsQUAL ARL, którego celem jest utworzenie metodologii badań wpływu biblioteki na otoczenie. Metoda skupia się na trzech obszarach ról biblioteki: dydaktycznym, naukowym i społeczno-kulturalnym. Obecnie Libvalue dysponuje narzędziami do badania oddziaływania bibliotek naukowych na dydaktykę analizy wartości ekonomicznej usług, ogólnej oceny jakości i oceny wykorzystania e-booków oraz kolekcji cyfrowych²²⁶.

Metoda pozwala na badanie nieczęsto poruszanego obszaru wpływu instytucji na otoczenie. Libvalue jest jeszcze w fazie dopracowywania narzędzi, co powoduje, że pełne wykorzystanie potencjału tej metody nie jest jeszcze możliwe.

1.3.4.5. Metoda Hernona i Altman

Metoda Hernona i Altman, podobnie jak LibQual+, służy do oceny poziomu jakości. Autorzy dokonali zmiany płaszczyzny i zachęcają, aby przeprowadzać pomiary z kilku perspektyw: biblioteki, klientów, organizacji i społeczeństwa, by nie ograniczać się tylko z jednego punktu widzenia. Altman i Hernon wyodrębnili 11 najważniejszych obszarów, które powinny podlegać ocenie w bibliotekach²²⁷:

- zasoby (kolekcje, personel, sprzęt),
- środowisko fizyczne (otoczenie i wyposażenie budynku),
- zespół lub dział,

²²⁶ Ibidem, s. 135-137.

²²⁷ E. Zybert, *Jakość w działalności bibliotek...*, s. 76-78.

- funkcje (gromadzenie, opracowanie, udostępnianie etc.),
- procesy (głównie obsługi klienta),
- klienci (obecni użytkownicy),
- społeczność (potencjalni użytkownicy),
- wykorzystanie (sposób wykorzystania różnych rodzajów zasobów),
- usługi (rodzaje i jakość),
- oczekiwany efekt (edukacyjny, kulturalny, gospodarczy etc.),
- konsekwencje (zmiany w kliencie w skutek interakcji w bibliotece).

Metoda Hernona i Altman cechuje się niewielkim kosztem wykonania badania oraz zapewnieniem szerokiej perspektywy. Wadą metody jest jej praco- i czasochłonność.

1.3.4.6. Conjoint analysis

Conjoint analysis (pol. analiza połączona), to metoda pomagająca poznać oczekiwania klientów oraz pozwalająca dokonać pomiaru preferencji. Analiza połączona polega na badaniu podobieństw i różnic istniejących pomiędzy alternatywnymi możliwościami wyboru spośród całej gamy oferowanych produktów czy usług. Powala to przeanalizować wpływ łącznego oddziaływania wielu cech oferowanych dóbr na dokonywanie zakupów tychże elementów oferty. Użytkownik poprzez różne rodzaje porównań dokonuje wyboru *lepszego* dla siebie produktu. Sprzedający zestawiają wyniki podjętych przez klientów decyzji i kreują w ten sposób produkty w największym stopniu odpowiadające wysokojakościowemu i pożądanemu postrzeganiu przez badanych²²⁸. W celach badawczych stworzono kilka rodzajów metody conjoint analysis²²⁹:

- pełne profile wyboru (ang. *full-profile approach*) – użytkownik analizuje pełen zbiór wszystkich możliwych wariacji produktów (liczba przedstawianych dóbr uzależniona jest od liczby modyfikowalnych cech);
- prezentacja dwóch atrybutów jednocześnie (ang. *two-attributes-at-a-time approach*) zwana także macierzą kompromisów (ang. *matrix approach*) – badany dokonuje oceny pary zmiennych w formie macierzy;

²²⁸ E. Głowacka, *Kultura oceny w bibliotekach...*, s. 128-129.

²²⁹ A. Szymańska, D. Dziedzic, *Coinjoint analysis jako metoda analizy preferencji konsumentów*. „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2005, nr 680, s. 2-4.

- porównywanie profili parami (ang. *pairwise comparison*) – respondent porównuje wyboru jednego wariantu produktu spośród prezentowanej pary;
- wybór spośród zbiorów profili (ang. *experimental choice approach*) – pytany wybiera jeden z wariantów w każdym z prezentowanych zbiorów;
- ocena poziomów i atrybutów (ang. *self-explicated data approach*) – respondent najpierw ocenia natężenie cech, a następnie określa priorytet poszczególnych cech w produkcie – tworzy wariację idealną dla siebie.

Analiza połączona umożliwia dostosowanie oferty do faktycznych oczekiwań klientów, co pozytywnie wpływa na satysfakcję i lojalność użytkowników. Metoda niesie za sobą konieczność dokonywania pomiarów na reprezentatywnej grupie potencjalnych czytelników, co jest praco- i kosztochłonne.

Rozdział 2

BADANIA *SECRET CLIENT*

2. *Badania secret client*

Secret client, jako metoda badania satysfakcji klientów, była już znana w połowie lat 40. XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Początkowo stosowana była w dziedzinie finansów, podczas badania placówek bankowych. Obecnie najczęściej wykorzystywana jest w USA i Europie Zachodniej (głównie Holandii, Finlandii i Wielkiej Brytanii), jednak w pozostałych krajach również rośnie jej znaczenie wśród innych metod badania rynku¹. Po roku 1980, metoda wyszła poza obszar bankowości i obecnie stosują ją sieci sprzedaży w każdej branży².

W Polsce firmy badawcze zaczęły stosować *secret client* w 1998 roku. Początkowo w charakterze uzupełniającego, a obecnie każda znacząca agencja badania rynku posiada w swojej ofercie *mystery shopping*³. W 2004 roku z badań tego typu korzystało 25% firm prowadzących badania marketingowe⁴. Od 1998 do 2007 roku, udział badania *mystery shopping* w wydatkach firm badawczych wzrósł prawie sześciokrotnie (od 0,6% do 3,5%)⁵.

¹ R. Maćkowiak, *Identyfikacja jakości świadczenia usług w gospodarce turystycznej na terenie miasta Szczecin metodą Mystery Shopping*, [in:] *Usługi 2014: branżowe i menedżerskie aspekty rozwoju usług*, red. B. Iwankiewicz-Rak, B. Mróz-Gorgoń. Wrocław 2014, s. 155.

² M. Rzemieniak, E. Tokarz, *Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej*. Lublin 2011, s. 23.

³ M. Rudnik, *Badania typu "tajemniczy klient" a jakość obsługi klienta w banku*. „Marketing” 2008, nr 4, s. 166.

⁴ D. Maison, A. Noga-Bogomilski, *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańsk 2007, s. 223.

⁵ A. Wódkowski, *Tajemniczy Klient, zadowolony klient*. „Marketing w Praktyce” 2009, nr 5, s. 16.

2.1. Terminologia

Badania *secret client*, mimo niezbyt długiej obecności na rynku badań w stosunku do innych metod, doczekały się rozbudowanej terminologii. Wielu praktyków i badaczy tworzy własne definicje wynikające z doświadczenia bądź obserwacji. Kontrowersje związane z prowadzeniem badań metodą tajemniczego klienta powodują, iż pojawia się wiele publikacji popularnonaukowych, których autorzy posługują się pojęciami wprowadzając zamęt terminologiczny.

2.1.1. *Secret client* (metoda)

Metoda *secret client*, która w języku polskim jest określana metodą tajemniczego klienta bywa określana jako „sposób badania zadowolenia klienta”⁶ bądź „badanie polegające na niejawnej obserwacji przez wykwalifikowanego audytora, który wcielając się w typowego klienta, sprawdza jak przebiega proces obsługi”. Nie jest do końca jasne, do jakiego rodzaju badań należy zaliczyć tajemniczego klienta. Większość badaczy obstaje za uznaniem metody za jakościową, jednak można się spotkać z poglądem o traktowaniu *secret client* jako metody ilościowej⁷. Metoda najczęściej kwalifikowana jest jako rodzaj standaryzowanej obserwacji uczestniczącej bądź nieuczestniczącej⁸.

W literaturze dość często można spotkać pojęcia o zbliżonym, węższym bądź szerszym znaczeniu używane jako synonim *tajemniczego klienta*. Należy zatem wyjaśnić, iż: *mystery shopping*⁹, *ghost shopping*¹⁰, *pozorne zakupy*¹¹, są pojęciami węższymi, określającymi poszczególne rodzaje badań *secret client*.

Warto wspomnieć także o metodzie *shadowing*, która nie jest związana z badaniami tajemniczego klienta. *Bycie cieniem*, bo tak w języku polskim nazywany jest *shadowing*, polega na jawnym towarzyszeniu osobie podczas wykonywania różnych

⁶ K. Dziewanowska, *Relacje i lojalność klientów w marketingu*. Warszawa 2012, s. 262.

⁷ A. Smalec, *Zastosowanie metody "tajemniczy klient" do badań jakości obsługi w jednostkach samorządu terytorialnego*, [in:] *Badania marketingowe: kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych*, red. K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska. Wrocław 2014, s. 242.

⁸ P. Hague, N. Hague, C. Morgan, *Badania rynkowe w praktyce*. Gliwice 2005, s. 75; V. Pranulis, R. Drewniak, *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*. Wilno-Toruń 2007, s. 141-157.

⁹ K. Dziewanowska, op. cit., s. 262.

¹⁰ Ibidem, s. 262; B. Zatwarnicka-Madura, *Mystery shopping jako metoda badań o wielu zastosowaniach*. „Zeszyty Naukowe Katedry Marketingu Politechniki Gdańskiej” 2005, nr 4, s. 143.

¹¹ K. Dziewanowska, op. cit., s. 262; B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Niezurawski, *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*. Warszawa 2010, s. 125.

czynności. Badacz nie udaje klienta, nie staje naprzeciw badanego, a towarzyszy mu i w skutek swojej pasywności, staje się niewidzialnym *cieniem*¹².

Mając na względzie rozważania terminologiczne zawarte w literaturze przedmiotu oraz specyfikę badań autorskich, na potrzeby pracy metodę tajemniczego klienta zdefiniowano jako: badanie polegające na aranżowaniu sytuacji, w której badacz występuje w roli potencjalnego klienta, starającego się uzyskać informacje bądź skorzystać z danego produktu lub usługi, a następnie ocenie satysfakcji klienta, respektowania procedur i jakości usług. Pojęcie *tajemniczy klient*, w rozumieniu nazwy metody, jest stosowane zamiennie z angielskim odpowiednikiem *secret client*.

Pojęcia: *mystery shopping*, *mystery calling*, *mystery mailing*, *mystery visitor*, *ghost shopping*, *pozorne zakupy*, *tajemniczy gość* zostaną wyjaśnione w podrozdziale 2.2. *Rodzaje badań secret client*, poświęconym różnym wariantom metody.

2.1.2. Audyt

Słowo *audyt*, znane także w formie *audit*, wywodzi się z księgowości, gdzie pierwotnie oznaczało badanie ksiąg rachunkowych poprzez weryfikację dowodów finansowych i rachunków. Pojęcie ewoluowało do *audytu jakości*, jako badania systemu jakości poprzez weryfikację dowodów i zapisów¹³. Badania *secret client* przejęły pojęcie *audytu* do swoich potrzeb. Oznacza ono pojedyncze badanie *secret client*, które polega na kontakcie tajemniczego klienta z pracownikiem w celu uzyskania informacji bądź skorzystania z danego produktu lub usługi. Kluczowymi elementami podczas przeprowadzania badania są obiektywizm i rzetelność, gdyż to one stanowią o jakości wyników¹⁴. Po audycie następuje subiektywna ocena satysfakcji klienta, respektowania procedur i jakości usług, co zamyka proces.

Dla poszczególnych rodzajów badań tajemniczego klienta, wykorzystuje się także nazwy audytów wskazujące na sposób ich przeprowadzania. Wizyta w ramach *mystery shoppingu* nazywana jest tajemniczymi zakupami, sekretnymi zakupami lub po prostu *shoppingiem*. Badanie *mystery mailing*, to kontakt mailowy, audyt elektroniczny bądź *mailing*¹⁵. A audyt w ramach *mystery calling*, to rozmowa telefoniczna bądź *calling*.

¹² M. Męcarski, „*Mystery shopping*” oraz „*shadowing*” jako metody badania kultury. „*Roczniki Kulturoznawcze*” 2014, nr 1, s. 55.

¹³ A. Hernas, L. Gajda, *Systemy zarządzania jakością w organizacji*. Katowice 2006, s. 54.

¹⁴ O. Dyczkowska-Uss, *Doskonalenie procesu obsługi klienta przy wykorzystaniu badań typu „Tajemniczy Klient” na przykładzie Ford Polska Sp. z o.o.* „*Handel Wewnętrzny*” 2012, nr 4, s. 81.

¹⁵ A. Raczyk, K. Graczyk, *Polityka promocyjno-informacyjna a rozwój gospodarczy miast Polski*. „*Studia Regionalne i Lokalne*” 2014, nr 4 (58), s. 91.

2.1.3. Audytor

Pojęcie audytora, podobnie jak audytu, wywodzi się z księgowości i audytów jakości, gdzie oznacza osobę wykonującą badanie. Podobne znaczenie zyskał audytor w *secret client*. Według *Polskich standardów realizacji badań rynku (...)*, audytor, to „osoba wcielająca się w rolę klienta w badaniach mystery shopping”¹⁶. Inni badacze uważają, że audytor, to „wykwalifikowana osoba wcielająca się w rolę typowego klienta, sprawdzająca przebieg procesu obsługi”¹⁷ bądź „osoba odgrywająca typowego klienta, zachowującego się według ustalonego scenariusza”¹⁸.

Poza określeniem *audytor*, często wykorzystuje się także pojęcie *tajemniczy klient*¹⁹, *tajemniczy gość*²⁰, *ankieter*²¹ bądź *asesor*²². Audytor wykonujący poszczególne badania może być nazywany shopperem (*mystery shopping*), mailerem (*mystery mailing*), callerem (*mystery calling*) bądź tajemniczym zwiedzającym / visitorem (*mystery visitor*)²³ czy tajemniczym petentem / suitorem (*mystery suitor*)²⁴. Przymiotnik *tajemniczy* bywa zastępowany przez określenie *sekretny* (np. sekretny klient, sekretny zwiedzający, sekretny petent itd.).

2.1.4. Historia życia

Cechy audytora są niejednokrotnie ustalone z góry. Jego sytuację zawodową, rodzinną, finansową itp., określa „historia życia”. Autorzy definiują ten termin jako: „zestaw cech społeczno-demograficznych audytora”²⁵, „identycznych dla wszystkich uczestników obserwacji”²⁶ czy „stały dla wszystkich pomiarów w projekcie opis zachowań audytora;

¹⁶ *Polskie standardy jakości realizacji badań rynku i opinii społecznej w terenie. Program Kontroli Jakości Pracy Ankieterów na podstawie Interviewer Quality Control Scheme (IQCS) ze zmianami z dnia 13 lutego 2014 r.* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.ofbor.pl/public/File/Program_PKJPA_Standardy_po_WZ_13_02_2014.pdf.

¹⁷ Smalec A., op. cit., s. 242.

¹⁸ A. Wódkowski, *Tajemniczy klient wkracza do badań*. „Marketing w Praktyce” 2003, nr 1, s. 49.

¹⁹ M. Gębarowski, D. Siemieniako, *Marketing doświadczeń na przykładzie targów rynku nieruchomości handlowych*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 7 (774), s. 100.

²⁰ D. Dyjecińska, *Metody pomiaru kompetencji: metoda tajemniczego gościa*. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2006, nr 4, s. 145.

²¹ M. Meder, *Zastosowanie metody „mystery shopping” w bankowości detalicznej*. „Marketing i Rynek” 2005, nr 5, s. 17.

²² D. Dyjecińska, op. cit., s. 146.

²³ M. Gębarowski, D. Siemieniako, *Targi rynku nieruchomości handlowych w świetle badań metodą obserwacji uczestniczącej*. „Marketing i Rynek” 2014, nr 9, s.37.

²⁴ N. Kwapisz, *Szpieg udający petenta, czyli tajemniczy klient w akcji. Pracują także w Słupsku* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.gp24.pl/wiadomosci/slupsk/art/4407591,szpieg-udajacy-petenta-czyli-tajemniczy-klient-w-akcji-pracuja-takze-w-slupsku,id,t.html>.

²⁵ M. MękarSKI, op. cit., s. 62-63.

²⁶ A. Wódkowski, *Tajemniczy klient wkracza...*, s. 49.

ustalenie cech klienta”²⁷. Można więc uznać, że „historia życia” jest opisem roli, zestawem społeczno-demograficznych cech klienta, w którego wciela się audytor podczas badania, a który upodobnić ma go do przeciętnego użytkownika placówki²⁸. Synonimicznie używa się określeń: *opis klienta*, *opis cech klienta*, *historia klienta* bądź *profil audytora*. Temat *historii życia* został poruszony również w podrozdziale 2.5. *Metodologia badania*.

2.1.5. Scenariusz audytu

Scenariusz audytu jest jednym z dwóch podstawowych narzędzi badawczych *secret client*. Zawiera instrukcję postępowania audytora w kolejnych etapach badania, wskazuje pożądane zachowania i przewidywane reakcje pracownika. Składa się najczęściej z kilku części: „historii życia”, metryczki, szczegółowego opisu przebiegu wizyty oraz wskazówek w przypadku sytuacji niestandardowych²⁹. Scenariusz opisuje następująca definicja: „[dokument] określający etapy przebiegu wizyty, informacje jakie należy uzyskać w jej trakcie oraz okoliczności, na które należy zwrócić uwagę”³⁰. Właściwe przygotowanie skryptu gwarantuje przygotowanie audytora na każdą sytuację, co ułatwia utrzymanie badania w tajemnicy³¹. Scenariusz audytu jest nazywany także: *scenariuszem badania*, *scenariuszem*, *instrukcją audytu*, *instrukcją badania* bądź po prostu *instrukcją*. Narzędzia audytu zostały szczegółowo opisane w podrozdziale 2.6 *Narzędzia badania i prezentacji wyników secret client*.

2.1.6. Formularz audytu

Formularz audytu bywa opisywany jako: „kwestionariusz wypełniany zaraz po wykonaniu obserwacji; podstawa analiz z minimalną liczbą ocen subiektywnych, aby zredukować wpływ audytora na wyniki”³². Na potrzeby pracy przyjęto definicję: dokument, najczęściej elektroniczny, który przy pomocy pytań, zbiera odpowiedzi stanowiące wynik badania *secret client*³³. Warto zwrócić uwagę, iż w formularzu dominują pytania zamknięte bądź skalujące, które mają zminimalizować subiektywność

²⁷ A. Smalec, op. cit., s. 242.

²⁸ A. Wódkowski, *Tajemniczy klient wkracza...*, s. 47.

²⁹ I. Brzozowska, *Badania rynku w marketingu bankowym*. „Marketing w Praktyce” 2002, nr 10, s. 4.

³⁰ A. Smalec, op. cit., s. 242.

³¹ O. Dyczkowska-Uss, op. cit., s. 80.

³² A. Wódkowski, *Tajemniczy klient wkracza...*, s. 49.

³³ M. Karwowski, *Tajemniczy klient w bibliotece – nowa metoda na ocenę jakości usług*, [in:] *Ekologia informacji w e-społeczeństwie*, red. B. Taraszkiewicz. Słupsk 2014, s.133.

oceny audytora, a także ułatwić analizę ilościową danych z kilku badań. Formularz audytu bywa nazywany *kwestionariuszem badania* bądź *audytu*, *ankietą* lub *formularzem badania*, można spotkać także terminy *formularz / kwestionariusz poaudytowy*, bądź *raport z audytu*³⁴. Narzędzia audytu zostały szczegółowo opisane w podrozdziale 2.6 *Narzędzia badania i prezentacji wyników secret client*.

2.2. Rodzaje badań *secret client*

Wraz z rozwojem badań przy wykorzystaniu metody tajemniczego klienta wyodrębniono kilka rodzajów badania. Ze względu na sposób komunikacji w relacji klient – pracownik, wyróżniono: *mystery shopping*, *mystery mailing* i *mystery calling*³⁵. Z uwagi na rodzaj audytowanych placówek i odmienne określanie osób korzystających z usług danej firmy (np. petent, gość, zwiedzający), wyróżnia się także badania: tajemniczego gościa / zwiedzającego (*mystery visitor*), tajemniczego petenta (*mystery suitor*) czy tajemniczego pacjenta (*mystery patient*).

Rys. 6. Rodzaje badań *secret client*



Źródło: opracowanie własne.

³⁴ O. Dyczkowska-Uss, op. cit., s. 81.

³⁵ *Podręcznik Tajemniczego Klienta. Materiały szkoleniowe mystery shopping*. Warszawa 2014 [dokument wewnętrzny firmy audytorskiej].

2.2.1. *Mystery shopping*

Mystery shopping jest najbardziej popularnym rodzajem *secret client*. Często oba wspomniane pojęcia bywają traktowane jak synonimy, mimo iż nie każde badanie *secret client* (metoda) można utożsamić z *mystery shopping* (wersja badania). Wspomniany rodzaj audytu jest ukrytą, kontrolowaną i standaryzowaną obserwacją. Polega na bezpośrednim badaniu placówki przez audytora. Podczas wizyty shopper wie, w jaki sposób i jakie parametry ma zmierzyć, zaś pracownicy firmy, mimo iż nie są świadomi przeprowadzanej obserwacji, wchodzą w relację z badaczem³⁶. *Mystery shopping* bywa nazywany *tajemniczymi zakupami* (*secret shopping*), *sekretnymi zakupami*, *pozornymi zakupami*³⁷, *ghost shoppingiem*³⁸, a najczęściej po prostu *shoppingiem*. Zdaniem Beaty Zatwarnickiej-Madury *mystery shopping* występuje także pod nazwami: *spotter services*, *shoppers programs*, *undercovers performance evaluation* czy *mystery client*³⁹. Ta mnogość stosowanych pojęć, wskazuje na to, że ciągle terminologia *mystery shopping* jeszcze się kształtuje.

2.2.2. *Mystery mailing*

Mystery mailing, to rodzaj badania *secret client*, przeprowadzany za pośrednictwem poczty elektronicznej⁴⁰. Ze względu na olbrzymią popularność poczty elektronicznej (obecnie korzysta z niej ok. 90% mieszkańców USA i 56% Polaków), coraz częściej audyt przeprowadzany jest z wykorzystaniem tego kanału komunikacji⁴¹. Zaletą *mystery mailing* jest możliwość przeprowadzenia badania na znacznie większą skalę, niż *mystery shopping*, z uwagi na niższy koszt. *Mystery mailer* może jednym kliknięciem wysłać zapytanie do kilkuset instytucji, poświęcając jedynie czas na analizę odpowiedzi i uzupełnianie kwestionariuszy badania. Audyt tego typu niweluje też odległości geograficzne – tajemniczy klient nie musi osobiście wizytować placówki, by dokonać oceny. Należy zauważyć, iż za pośrednictwem audytu e-mailowego, można przebadac

³⁶ M. Gębarowski, D. Siemieniako, *Targi rynku nieruchomości...*, s.35.

³⁷ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, op. cit., s. 125.

³⁸ K. Dziewanowska, op. cit., s. 262.

³⁹ B. Zatwarnicka-Madura, op. cit., s. 143.

⁴⁰ A. Raczyk, K. Graczyk, op. cit., s. 91.

⁴¹ *Korzystanie z Internetu. Komunikat z badań* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostęp w World Wide Web: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_081_12.PDF; M. Mroczkowska, A. Pawlicz, *Liczba pokoi obiektu hotelarskiego jako determinanta jakości obsługi klienta*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2012, nr 20, s. 104.

tylko niektóre rodzaje usług, zazwyczaj informacyjnych. *Mystery mailing* bywa nazywany w skrócie *mailingiem*, bądź *audytem elektronicznym*.

2.2.3. *Mystery calling*

Mystery calling daje odpowiedź na pytanie: „jak działa obsługa klienta przez telefon?”⁴² Podobnie jak inne badania obsługi na odległość (*mystery mailing*), pozwala oszczędzić finanse zlecającego i czas audytora. Z punktu widzenia tajemniczego klienta, ważne jest po jakim czasie uzyskał połączenie, ile razy został przekierowany i z iloma pracownikami rozmawiał by zdobyć potrzebne informacje⁴³. *Mystery calling* pozwala zbadać spontaniczne reakcje i odpowiedzi pracownika na zadawane pytania – rozmówcy nie mają czasu by przemyśleć i przygotować odpowiedź. *Mystery calling* nazywany jest *audytem telefonicznym* bądź *callingiem*.

2.2.4. *Mystery visitor*

Rodzaj badań *mystery visitor* bywa tłumaczony jako *tajemniczy zwiedzający* bądź *tajemniczy gość*⁴⁴. Sekretny zwiedzający odwiedza stoiska wystawców podczas targów⁴⁵. Dokonuje obserwacji i oceny atrakcyjności punktu, jakość wystąpień targowych oraz poziomu obsługi *visitora* przez personel opiekujący się stoiskiem⁴⁶. Dodatkowo analizuje sposób oddziaływania wystąpień targowych na zmysły klientów⁴⁷. Małgorzata Mroczkowska i Adam Pawlicz wyróżniają badania *tajemniczego gościa*, który poddaje ocenie produkty turystyczne i jakość obsługi w przedsiębiorstwach hotelarskich⁴⁸. Dorota Dyjecińska zaś mianem *metody tajemniczego gościa* określa obserwację audytora podczas procesu prezentacji biznesowej. Analizując powyższe przykłady wyróżniania kolejnych rodzajów metody *secret client*, można wysunąć wniosek, iż wszystkie wspomniane badania mieszczą się w definicji *mystery shoppingu*, a cechą różnicującą jest tylko rodzaj branży czy miejsce przeprowadzania audytu. Autor mimo, iż nie widzi

⁴² *Mystery Calling – Daymaker* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.daymaker.pl/vara-tjanster-nasze-usugi/mystery-calling/>.

⁴³ *Zastosowanie Mystery Calling / Tajemniczy Klient – Badania jakości obsługi klienta* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2012/04/02/zastosowanie-mystery-calling/>.

⁴⁴ *Marketing targowy. Vademecum wystawcy*, red. H. Mruk, A. Kuca. Poznań [2006], s. 129.

⁴⁵ M. Gębarowski, D. Siemieniako, *Marketing doświadczeń na przykładzie...*, s. 100.

⁴⁶ Idem, *Targi rynku nieruchomości...*, s.35.

⁴⁷ D. Siemieniako, M. Gębarowski, *Wykorzystanie marketingu doświadczeń na rynku nieruchomości handlowych w budowie lojalności klientów*. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, z. 11, s. 284.

⁴⁸ M. Mroczkowska, A. Pawlicz, op. cit., s. 103.

potrzeby wyłączenia przedmiotowych badań z *mystery shopping*, zdecydował się na przytoczenie ich jako odrębny rodzaj badań *secret client*, z uwagi na powszechnie stosowane wyróżnienie pojęć *mystery visitor*, *tajemniczy gość* czy *tajemniczy zwiedzający* w literaturze naukowej i popularnonaukowej.

2.2.5. *Mystery suitor*

Badania *mystery suitor*, czyli audyty *tajemniczego petenta*, zostały wyróżnione ze względu na specyficzny charakter relacji usługowej pomiędzy urzędnikiem (sprzedawcą), a petentem (klientem). Najczęściej cechą różnicującą *mystery suitor* od innych rodzajów badania *secret client*, jest brak bezpośredniej zapłaty za wykonaną usługę. Często odwrócona jest także kwestia potrzeby, gdyż zazwyczaj petent z własnej potrzeby udaje się do urzędu, a pracownikowi nie zależy na pozyskaniu go dla firmy, jak to ma miejsce w relacji klient-sprzedawca. Częstym tematem badania jest udzielanie informacji publicznej⁴⁹ i zakładanie działalności gospodarczej⁵⁰. Pytania w kwestionariuszu audytu wynikają także z zakresu pracy badanych komórek administracji publicznej. Tajemniczy petent sprawdza jakiej jakości usługę oferuje badany urząd, często też mierzy ile czasu zajęła mu wizyta⁵¹. Jak wskazują organizatorzy konkursu *Gmina Fair Play*, w badaniach tajemniczego petenta, dużą wagę przywiązuje się do pozamerytorycznego komponentu obsługi, czyli kulturę osobistą, nastawienie do klienta czy gotowość do udzielenia pomocy⁵². Badania tajemniczego petenta przyjmują także nazwy: *mystery customer* i *mystery suitor*⁵³.

2.2.6. *Mystery patient*

Badania szpitali, klinik oraz przychodni i gabinetów lekarskich, z uwagi na szczególnie rodzaj usług oferowanych przez wspomniane placówki, przyjęły miano badań *tajemniczego pacjenta*. Audytorzy oceniają funkcjonowanie placówek medycznych od momentu rejestracji, przez przeprowadzanie badań medycznych, aż do wizyty

⁴⁹ [W ramach projektu...]. „Gazeta Rybnicka” 2012, nr 11, s.5.

⁵⁰ K. Zawodziński, *Klimat administracyjny a podejmowanie działalności turystycznej w sektorze MŚP – przykład Dolnego Śląska*, [in:] *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, red. M. Matejun, M. Szczepańczyk. Łódź 2010, s. 211-213.

⁵¹ N. Kwapisz, op. cit.

⁵² K. Zawodziński, op. cit., s. 216.

⁵³ Ibidem, s. 211.

lekarskiej⁵⁴. Ważnym aspektem jest analiza poufności danych osobowych i drażliwych, a także życzliwość personelu wobec pacjentów⁵⁵. Badaniu podlegają nie tylko lekarze, ale także pielęgniarki, personel sprząający czy przygotowujący i serwujący posiłki. Audyt *mystery patient* pozwala na efektywne szkolenie pracowników w celu niwelowania zdiagnozowanych błędów i niedoborów wiedzy i umiejętności⁵⁶. Niektórzy tajemniczymi pacjentami nazywają także audytorów sieci aptek⁵⁷, którzy badają specyficzne usługi dostępne w tego rodzaju punktach: doradztwo farmaceutyczne, procedury wydawania leków na receptę, znajomość zamienników lekarstw czy utylizację przeterminowanych medykamentów⁵⁸.

Dokonując analogicznego podziału, można by wyróżnić badania typu tajemniczy czytelnik (ang. *mystery reader*), z uwagi na prowadzenie badań *secret client* w bibliotekach. Jednak autor z uwagi na fakt, iż od kilkunastu lat mówi się o klientach księżnic, zdecydował się, w odniesieniu do bibliotek, używać sformułowania *tajemniczy klient*. Podkreśla to możliwość wykorzystania opracowanej metodologii *secret client*, także w innych instytucjach kultury, zamiast ograniczania jej tylko do bibliotek.

2.2.7. Inne typologie

W literaturze przedmiotu można także znaleźć inne typologie badań *secret client*. I tak na przykład, Patryk Rutkowski wskazuje 4 rodzaje badań *secret client*: badania klasyczne, czyli *mystery shopping*, telefoniczne (*mystery calling*), online oraz wideo, czyli *mystery shopping* połączony z filmowaniem audytu⁵⁹. Arkadiusz Wódkowski z kolei dokonuje dwóch typologii. Przyjmując kryterium jakim jest sposób dotarcia do usługi, poza audytami osobistymi (*mystery shopping*), e-mailowymi (*mystery mailing*) i telefonicznymi (*mystery calling*), wskazuje na *audyty online*. Biorąc pod uwagę typ audytora, Wódkowski wydziela badania bezpośrednie indywidualne, bezpośrednie

⁵⁴ J. Kaur [et al.], *Mystery patients or simulated patients: A check on the Medical Professionals*. „Delhi Psychiatry Journal” 2015, nr 1, s. 192.

⁵⁵ *The Center of Healthcare Communication | Mystery Patients* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.communicatingwithpatients.com/mystery-patients.html>.

⁵⁶ Kaur J. [et al.], op. cit., s. 194.

⁵⁷ T. Dąbrowski, *Tajemniczy pacjent w aptece* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.rynekaptek.pl/marketing-i-zarzadzanie/tajemniczy-pacjent-w-aptece,2423.html>.

⁵⁸ A. Śliżewska, *Tajemniczy pacjent SmartCheck w aptece* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.smartcheck.pl/aktualnosci/tajemniczy-pacjent-smartcheck-w-aptece/>.

⁵⁹ P. Rutkowski, *Kulisy Mystery Shopping*. „Marketing w Praktyce” 2007, nr 4, s. 20.

biznesowe oraz eksperckie⁶⁰. Agnieszka Smalec łączy oba powyższe podziały wyróżniając: audyty bezpośrednie indywidualne, biznesowe, eksperckie, telefoniczne i e-mailowe⁶¹. Magdalena Rzemieniak i Ewa Tokarz dodają do podziału Agnieszki Smalec także audyty online i badania wideo⁶². Natomiast Bogdan Gregor i Małgorzata Grzegorzczak dokonują podziału na: badania bezpośrednie jednorazowe, badania bezpośrednie cykliczne oraz audyty jakości obsługi, które cechuje większa szczegółowość⁶³. Inne podejście prezentuje Krzysztof Miłota, wyróżniając: badanie danej jednostki/oddziału we własnym zakresie, badanie grupy jednostek/oddziałów oraz badanie jednostek własnych i konkurencyjnych w celu zastosowania benchmarkingu⁶⁴.

Podstawą dokonywanych typologii są najczęściej: kryterium sposobu dotarcia do usługi (audyt klasyczny, telefoniczny, e-mailowy, online, wideo)⁶⁵ oraz rodzaju audytora (indywidualny, biznesowy – firma, ekspercki – kilku tajemniczych klientów)⁶⁶. Pojawiają się także podziały biorące pod uwagę liczbę i rodzaj badanych placówek (badanie jednostki, grupy, grupy i konkurencji)⁶⁷ oraz systematyczność i szczegółowość audytów (wizyty jednorazowe, cykliczne i szczegółowe – audyty jakości)⁶⁸.

2.3. Cele badań *secret client* i sposoby wykorzystania wyników

Deklarowane powody (cele) zastosowania badań tajemniczego klienta w przedsiębiorstwach sugerują duże zaufanie zlecających dla wyników audytów. Sposoby wykorzystania wyników potwierdzają dużą wpływ wyników badań *secret client* na zarządzanie przedsiębiorstwami.

2.3.1. Cele badań *secret client*

Przedsiębiorstwa decydujące się na badania *secret client*, swoje cele głównie koncentrują wokół standaryzacji procesów. Zakładają zdiagnozowanie sytuacji wyjściowej do

⁶⁰ A. Wódkowski, *Zastosowanie metody Mystery Shopper w ewaluacji organizacji publicznych i pozarządowych* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://slideplayer.pl/slide/831554/>.

⁶¹ A. Smalec, op. cit., s. 404.

⁶² M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s.37-38.

⁶³ B. Gregor, M. Grzegorzczak, *Mystery shopping jako metoda badania standardów obsługi klienta*, [in:] *Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, red. K. Mazurek-Lopacińska. Wrocław 2006, s. 589.

⁶⁴ K. Miłota, *Mystery shopper, czyli spojrzeć na siebie oczami klienta*, [in:] *Badania marketingowe: metody, tendencje, zastosowania*, red. K. Mazurek-Lopacińska. Wrocław 2003, s. 249.

⁶⁵ Vide: P. Rutkowski, *Kulisy Mystery Shopping...*, s. 20.

⁶⁶ Vide: M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 37-38.

⁶⁷ Vide: K. Miłota, op. cit., s. 249.

⁶⁸ Vide: B. Gregor, M. Grzegorzczak, op. cit., s. 589.

stworzenia standardów obsługi⁶⁹ i systemu oceny jakości⁷⁰, następnie „stworzenie mierzalnych standardów obsługi w firmie”⁷¹ i „regularne badanie standardów obsługi klienta”⁷² i „diagnozowanie jakościowej sytuacji organizacji”⁷³.

Ważnym obszarem, z którym związane są badania jest obsługa klienta. Zlecający audyty chcą *poznać perspektywę klienta*⁷⁴, stworzyć optymalną strategię obsługi klienta⁷⁵, wyznaczyć zasady pomiaru zadowolenia klienta⁷⁶, by w końcu zmierzyć satysfakcję *klientów z jakości obsługi*⁷⁷. *Dodatkowo wizytujący identyfikują mocne i słabe strony jakości obsługi klienta*⁷⁸ oraz wskazują obszary newralgiczne⁷⁹. A wszystko to po to, by *udoskonalić jakości obsługi w firmie*⁸⁰. Znaczna część obsługi klienta opiera się na sprzedaży produktów i usług, dlatego też jako cel wielu badań *secret client* obrane zostają: wspomaganie sprzedaży nowych produktów⁸¹ oraz identyfikacja dobrych praktyk sprzedażowych⁸².

Przedsiębiorstwa dużą wagę przykładają do *public relations* (PR), w kontekście komunikowania i kreowania wizerunku. Tajemniczy klienci oceniają skuteczność komunikacji przedsiębiorstwa na przykład poprzez szybkość reagowania pracowników na zapytania⁸³, identyfikują sytuacje wpływające negatywnie na wizerunek przedsiębiorstwa⁸⁴ oraz przyczyniają się do *umacniania tożsamości organizacyjnej*⁸⁵. W celu zapewnienia najlepszych kontaktów z klientami, firmy zarządzają relacjami z nimi stosując systemy CRM (ang. *customer relationship management*). *W związku z*

⁶⁹ I. Brzozowska, op. cit., s. 5.

⁷⁰ A. Wódkowski, *Zastosowanie metody Mystery Shopper...*

⁷¹ J. Dziadkowiec, *Mystery Shopping - metoda oceny i doskonalenia jakości usług*. „Problemy Jakości” 2004, nr 10, s. 24; B. Zatwarnicka-Madura, op. cit., s. 143.

⁷² B. Gregor, M. Grzegorzczak, op. cit., s. 585.

⁷³ M. Bennewicz, *Od indywidualnego rozwoju menedżerskiego do coachingu systemowego organizacji*. „Coaching Review” 2010, nr 1, s. 72.

⁷⁴ A. Wódkowski, *Tajemniczy Klient, zadowolony...*, s. 14.

⁷⁵ Idem, *Tajemniczy klient wracza...*, s. 47.

⁷⁶ B. Zatwarnicka-Madura, op. cit., s. 143.

⁷⁷ J. Dziadkowiec, *Mystery Shopping – metoda...*, s. 24; J. Frańs, *Wybrane instrumenty pomiaru jakości usług logistycznych*, [in:] *Efektywność inwestycji i wycena przedsiębiorstw*, red. D. Zarzecki. Szczecin 2014, s. 297.

⁷⁸ B. Gregor, M. Grzegorzczak, op. cit., s. 586; A. Wódkowski, *Zastosowanie metody Mystery Shopper...*

⁷⁹ M. Kalińska-Kula, *Badania satysfakcji klienta a badanie Mystery shopping - relacje substytucyjne czy komplementarne?*, [in:] *Marketing przyszłości: trendy, strategie, instrumenty. Współczesne wyzwania przeobrażeń marketingu*, red. G. Rosa, A. Smalec. Szczecin 2014, s. 338-339.

⁸⁰ J. Dziadkowiec, *Mystery Shopping – metoda...*, s. 24.

⁸¹ K. Opolski, K. Waśniewski, *Badania mystery shopping jako wsparcie systemów CRM (Customer Relationship Management)*. „Bank i Kredyt” 2004, nr 11-12, s.128.

⁸² Ibidem, s.128.

⁸³ I. Ostrowska, op. cit., s. 152.

⁸⁴ J. Ławicki, *Badanie jakości obsługi bankowej*. „Marketing w Praktyce” 2007, nr 8, s. 50.

⁸⁵ M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 68.

tym, audytorowi za cel wizyt stawia się między innymi wsparcie systemów CRM⁸⁶ oraz rozwiązywania złożonych problemów zarządczych z obszaru CRM⁸⁷. Finalnie audyt może służyć określeniu jakości kontaktów pracowników firmy z klientami⁸⁸. Celem badań *secret client* bywa także analiza konkurencji⁸⁹, porównanie usług własnych i konkurencji⁹⁰, a nawet planowanie zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa poprzez audyty tajemniczych klientów⁹¹.

Coraz więcej spółek i organizacji decyduje się na zarządzanie różnymi aspektami przedsiębiorstwa w oparciu o wyniki badań *secret client*. Monitorują i zarządzają siecią franczyzową⁹², kreują strategię firmy⁹³, zarządzają marketingiem partnerskim i relacyjnym⁹⁴, a nawet dokonują strategicznej oceny współpracy przedsiębiorstwa z inną firmą (np. towarzystwo ubezpieczeniowe zleca badanie banku w kontekście sprzedaży produktów ubezpieczeniowych)⁹⁵. Częstym przyczynkiem do zlecenia badań tajemniczym klientom, jest chęć opracowania⁹⁶ i zoptymalizowania systemu szkoleń pracowniczych⁹⁷ bądź pozyskanie danych jako punktu wyjścia do oddziaływań treningowych i coachingowych⁹⁸. Wiele firm decyduje się na podporządkowanie wyników audytów, systemów oceny personelu⁹⁹, sposobu premiowania kadry¹⁰⁰ oraz zarządzania systemem motywacyjnym pracowników¹⁰¹.

⁸⁶ K. Opolski, K. Waśniewski, *Badania mystery shopping...*, s. 82.

⁸⁷ Ibidem, s.116-17.

⁸⁸ B. Gregor, M. Grzegorzczak, op. cit., s. 586.

⁸⁹ Ibidem, s. 586; Rutkowski P., *Kulisy Mystery Shopping...*, s. 21.

⁹⁰ J. Dziadkowiec, A. Rood, *Wykorzystanie metody Mystery Shopping do badań porównawczych usług świadczonych przez restauracje*. „Problemy Jakości” 2010, nr 11, s. 37.

⁹¹ R. Tanajewska, *Kontrola w merchandisingu jako warunek zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa*. „Zarządzanie i Finanse” 2014, nr 3, s. 131.

⁹² Ch. Misiewicz, M. Chrościcka, *Zarządzanie marką w systemie franchisingowym na przykładzie stacji paliw*. „Przedsiębiorstwo i Zarządzanie” 2014, nr 10, s. 102.

⁹³ I. Ostrowska, *Możliwości wykorzystania badań marketingowych w marketingu relacji*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2011, nr 18, s. 154.

⁹⁴ R. Oczkowska, D. Gach, *Wykorzystanie marketingu partnerskiego w kreowaniu kapitału relacyjnego*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2008, nr 765, s. 130.

⁹⁵ I. Olejnik, *Zastosowanie metody tajemniczy klient w ocenie jakości usług finansowych*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 204, s. 44.

⁹⁶ A. Wieczorek, *Audyt od 100 do 550 zł. Tajemniczy klient zdemaskowany*. „Nowości Gastronomiczne” 2004, nr 8, s. 31.

⁹⁷ A. Wódkowski, *Zastosowanie metody Mystery Shopper...*

⁹⁸ D. Dyjecińska, op. cit., s. 145.

⁹⁹ A. Wieczorek, op. cit., s. 31.

¹⁰⁰ A. Wódkowski, *Zastosowanie metody Mystery Shopper...*

¹⁰¹ M. Meder, op. cit., s. 16.

2.3.2. Sposoby wykorzystania wyników badań

Wiele przedsiębiorstw wykorzystuje wyniki badań *secret client* do obierania kierunku rozwoju firmy¹⁰², opracowywania długoterminowych planów działania¹⁰³ bądź tworzenia koncepcji naprawczych dla placówki¹⁰⁴. Zlecający uważają, iż raport z audytów można przedstawić klientom, by mogli ocenić wyniki pracy firmy¹⁰⁵. Najważniejszym zaś efektem jest uzyskanie wyższych zysków w skutek wzrostu liczby zadowolonych klientów¹⁰⁶.

W kwestii pracy nad standardami obsługi, wyniki badań mogą posłużyć do weryfikacji skuteczności aktualnie funkcjonujących standardów¹⁰⁷, ustalenia optymalnych zasad obsługi¹⁰⁸, poznania skali występowania problemów i błędów¹⁰⁹ i przede wszystkim – zaznajomienia się z perspektywą klienta¹¹⁰.

Wyniki mają wpływ na system oceny i motywacji pracowników¹¹¹, pomagają regulować wysokość wynagrodzeń¹¹² oraz umożliwiają udzielenie pracownikom konstruktywnego feedbacku. Personel dowiaduje się, co robi dobrze, a co źle. W jakich obszarach musi pracować, by poprawić jakość świadczonych przez siebie usług¹¹³. Pomaga to przedsiębiorstwu w eliminowaniu niekorzystnych zachowań i powielaniu pozytywnych wzorców¹¹⁴. W przypadku większych firmy, raport audytorski umożliwia porównanie jakości w podległych placówkach¹¹⁵ oraz nagradzanie filii sieciowych, które dobrze wypadły w badaniu¹¹⁶.

W przedsiębiorstwach nastawionych na rozwój pracowników, tajemniczy klient wspomaga opracowanie planu szkoleniowego dla personelu¹¹⁷ oraz proponuje zakres treningu adekwatny do braków wiedzy i umiejętności pracowników¹¹⁸.

¹⁰² K. Szymańska, *Obsługa klienta*, [in:] *Marketing w handlu*, red. L. Białoń. Warszawa 2011, s. 212.

¹⁰³ M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 54.

¹⁰⁴ I. Olejnik, op. cit., s. 42.

¹⁰⁵ A. Dąbrowska, A. Wódkowski, *Znaczenie badania jakości usług za pomocą metody "tajemniczy klient"*, [in:] *Badania marketingowe: skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Wrocław 2010, s. 141.

¹⁰⁶ Ibidem, s. 141.

¹⁰⁷ Szymańska K., op. cit., s. 212.

¹⁰⁸ A. Wódkowski, *Tajemniczy klient wkracza...*, s. 48.

¹⁰⁹ K. Opolski, K. Waśniewski, op. cit., s. 88.

¹¹⁰ Ibidem, s. 88.

¹¹¹ B. Gregor, M. Grzegorzczak, op. cit., s. 588; A. Wieczorek, op. cit., s. 31.

¹¹² B. Gregor, M. Grzegorzczak, op. cit., s. 588.

¹¹³ I. Olejnik I., op. cit., s. 41.

¹¹⁴ J. Dziadkowiec, *Mystery Shopping - metoda oceny...*, s. 27.

¹¹⁵ O. Dyczkowska-Uss, op. cit., s. 85.

¹¹⁶ A. Wódkowski, *Tajemniczy klient wkracza...*, s. 48.

¹¹⁷ J. Dziadkowiec J., *Mystery Shopping - metoda oceny...*, s. 27; A. Wieczorek, op. cit., s. 31.

¹¹⁸ A. Wódkowski, *Tajemniczy klient wkracza...* s. 48.

2.4. Zakres i obszary zastosowania badań *secret client*

Badania *secret client* dzięki innowacyjnemu podejściu do badania jakości, doczekały się zastosowania w wielu obszarach i branżach. Zakres badań wynikający z analizy literatury wskazuje na brak ograniczeń metody i możliwość pełnej implikacji.

2.4.1. Zakres badań *secret client*

Najogólniej ujmując, audytorzy *secret client*, na zlecenie firm, zajmują się rozpoznawaniem jakościowego systemu wyjściowego¹¹⁹, jego oceną i poprawą¹²⁰ oraz stałym monitorowaniem¹²¹. Niektórzy badacze określają zakres badań tajemniczych klientów jako: ludzi, ich zachowania i przedmioty¹²² bądź kontakty z personelem, otoczeniem, urządzeniami technicznymi i przedmiotami¹²³. Audyt najczęściej dotyczy kontroli jakości wybranych usług (np. serwisowania auta, zakładania konta w banku czy sprzedaży produktów w sklepie)¹²⁴. Badanie pozwala zobaczyć realnie funkcjonujące procesy obsługi klienta, ich rzeczywisty przebieg, powtarzalność i przewidywalność¹²⁵.

Zakres badań odnosi się niejednokrotnie do stopnia przestrzegania standardów i procedur¹²⁶, poprawności zachowań, jako wykonywania czynności zgodnie z prawem i przepisami¹²⁷. Audyty często są realizowane, by skontrolować wdrożenie i realizację standardów zachowania personelu w kontaktach z konsumentem¹²⁸, zgodność postępowania pracowników z ustanowionymi zasadami obsługi¹²⁹ oraz w celu oceny zgodności procesu świadczenia usługi z całością założeń marketingowych i norm¹³⁰.

¹¹⁹ A. Dąbrowska, A. Wódkowski, op. cit., s. 138.

¹²⁰ A. Haber, M. Kryszczuk, *Wybrane problemy doboru technik badawczych w ewaluacji ex-post*, [in:] *Ewaluacja ex-post- teoria i praktyka*, red. A. Haber. Warszawa 2007, s. 141.

¹²¹ M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 26.

¹²² A. Wódkowski, *Tajemniczy klient wkracza...*, s. 47.

¹²³ K. Dziewanowska K., op. cit., s. 262.

¹²⁴ K. Miłota, op. cit., s. 250.

¹²⁵ K. Opolski, K. Waśniewski, *Badania mystery shopping...*, s. 84.

¹²⁶ A. Haber, M. Szałaj, *Ewaluacja organizacji a zarządzanie strategiczne*, [in:] *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, red. A. Haber, M. Szałaj. Warszawa 2010, s. 63-72; M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 39.

¹²⁷ T. Czuba, M. Skurczyński, *Badania tajemniczy klient a badania satysfakcji (aspekt praktyczny)*, [in:] *Badania marketingowe: metody...*, s. 257.

¹²⁸ K. Miłota, op. cit., s. 250.

¹²⁹ M. Meder, op. cit., s. 16.

¹³⁰ E. Prymon-Ryś, *Kreowanie wartości w procesie dystrybucji usług ubezpieczeniowych - wyniki badań jakości kontaktu usługowego*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia” 2011, nr 47, s. 344.

Firmy często decydują się na zastosowanie *mystery shopping*, *mystery mailing* i *mystery calling*, by zbadać wizerunek organizacji¹³¹. Interesuje je, jakie pierwsze wrażenie przedsiębiorstwo wywiera na kliencie¹³², a także czy odczucia potwierdzają się w dalszym kontakcie¹³³. Większe instytucje poddają analizie warunki lokalowe podległych jednostek¹³⁴, a także architekturę budynków¹³⁵, ich przystosowanie do potrzeb osób niepełnosprawnych¹³⁶, głównie w zakresie dostępności obiektów dla osób niepełnosprawnych ruchowo¹³⁷. Tajemniczy klienci oceniają wygląd otoczenia¹³⁸, czystość obiektu z zewnątrz i wewnątrz¹³⁹, dostępność parkingu w pobliżu firmy¹⁴⁰, jak również oznakowanie placówki, znaki i materiały informacyjne¹⁴¹. Badanie *secret client* stosowane jest także do analizy funkcjonowania podrzędnych placówek¹⁴², czy przedsiębiorstw konkurencyjnych. Firmy w oparciu o audyty tajemniczych klientów, monitorują relacje biznesowe¹⁴³ i, poprzez analizę ceny produktów¹⁴⁴ oraz usług świadczonych przez firmy o podobnym profilu¹⁴⁵, porównują się z konkurencją¹⁴⁶. Badania bywają także sposobem na sprawdzenie *poziomu motywacji pracowników*¹⁴⁷.

Osobną gałąź audytów stanowi analiza oferty produktowo-usługowej przez tajemniczego klienta. Znaczenie dla zlecających badania mają: jakość oferty¹⁴⁸,

¹³¹ A. Mazurkiewicz-Pizło, *Specyfika zarządzania wizerunkiem organizacji biznesowej*. „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia” 2009, nr 4, s. 121.

¹³² Fraś J., op. cit., s. 311; K. Opolski, K. Waśniewski, *Badania mystery shopping...*, s.116-117.

¹³³ M. MękarSKI, op. cit., s. 59.

¹³⁴ M. Mazur-Wolak, *Optymalizacja obsługi klienta jako wartość nadrzędna w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych*, [in:] *Ubezpieczenia społeczne w procesie zmian. 80 lat Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*, red. K. Frieske, E. Przychodaj. Warszawa 2014, s. 307.

¹³⁵ A. Smalec, op. cit., s. 245.

¹³⁶ A. Kobyłka, *Przystosowanie obiektów noclegowych na terenie woj. lubelskiego do obsługi osób poruszających się na wózkach inwalidzkich*, [in:] *Człowiek, czas, przestrzeń wzajemne oddziaływanie*, red. K. KropiwiEC, M. Szala, K. Maciąg. Lublin 2014s. 45.

¹³⁷ P. Zawadzki, *Przygotowanie gospodarstw agroturystycznych do obsługi osób niepełnosprawnych na przykładzie wybranych obiektów w powiecie jeleniogórskim*, [in:] *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej: problemy polityki turystycznej*, red. A. Rapacz. Wrocław 2012, s. 139.

¹³⁸ J. Dziadkowiec, A. Rood, op. cit., s. 38.

¹³⁹ T. Czuba, M. Skurczyński, op. cit., s. 257.

¹⁴⁰ J. Dziadkowiec, *Badanie jakości usług świadczonych przez restauracje metodą ankietową i metodą Mystery Shopping*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2011, nr 694s. 40.

¹⁴¹ M. Rudnik, op. cit., s. 173.

¹⁴² *Raport z wizyt tajemniczych klientów w filiach Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gdańsku* [dokument wewnętrzny Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gdańsku], s. 4.

¹⁴³ M. Mitręga, „Tajny agent” jako technika monitorowania relacji biznesowych. „Przegląd Organizacji” 2012, nr 8, s. 7.

¹⁴⁴ K. Miłota, op. cit., s. 250.

¹⁴⁵ J. Dziadkowiec, A. Rood, op. cit., s. 37.

¹⁴⁶ M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 26.

¹⁴⁷ B. Gregor, M. Grzegorzyc, op. cit., s. 586.

¹⁴⁸ J. Dziadkowiec, A. Rood, op. cit., s. 38.

dostępność produktów¹⁴⁹, prawidłowa ekspozycja towarów¹⁵⁰. Popularnością cieszą się badania półki pod obecność danej marki¹⁵¹. Nie bez znaczenia pozostaje sposób *prezentacji produktów*¹⁵², *całej firmy* i jej oferty¹⁵³. Audytor analizuje politykę promocyjno-informacyjną¹⁵⁴, sprawdza wiedzę personelu o produkcie¹⁵⁵, ocenia atrakcyjność prezentacji oferty¹⁵⁶ oraz jej jakość¹⁵⁷. Analizie poddawane są prezentacje biznesowe¹⁵⁸ czy stoiska na targach branżowych¹⁵⁹. Odpowiednim momentem na badanie *mystery shopper* jest także wdrożenie nowego produktu¹⁶⁰ bądź uruchomienie nowej akcji *promocyjnej*¹⁶¹.

Najszerzej w badaniach traktowana jest obsługa klienta. W zakresie badań znajdują się: *sposób diagnozy potrzeb klienta*¹⁶², stopień personalizacji oferty¹⁶³ i dostosowywanie produktów do indywidualnych potrzeb klientów¹⁶⁴. Istotne są: badanie relacji przedsiębiorstwa z klientami¹⁶⁵ i budowanie lojalności korzystających¹⁶⁶. Do niebagatelnych cech procesu obsługi można zaliczyć: sprawność przebiegu procesu¹⁶⁷, skuteczność sprzedaży w różnych kanałach dystrybucji¹⁶⁸ i użyteczność uzyskanych informacji¹⁶⁹. Dla tajemniczego klienta znaczenie ma liczba odesłań między stanowiskami obsługi¹⁷⁰, *czas*¹⁷¹ i *tempo realizacji obsługi*¹⁷² oraz stosowane techniki sprzedaży¹⁷³, czyli tak zwana taktyka sprzedaży¹⁷⁴. Dla zlecających badanie bardzo

¹⁴⁹ P. Hague, N. Hague, C. Morgan, op. cit., s. 76.

¹⁵⁰ T. Czuba, M. Skurczyński, op. cit., s. 257.

¹⁵¹ R. Tanajewska, op. cit., s. 132.

¹⁵² P. Rutkowski, *Testowy klient sprawdza obsługę*. „Marketing w Praktyce” 2007, nr 7, s. 53.

¹⁵³ I. Olejnik, op. cit., s. 45.

¹⁵⁴ A. Raczyk, K. Graczyk, op. cit., s. 92.

¹⁵⁵ M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 40.

¹⁵⁶ *Raport z wizyt tajemniczych klientów...*, s. 9.

¹⁵⁷ M. Gębarowski, D. Siemieniako, *Targi rynku nieruchomości...*, s.35.

¹⁵⁸ D. Dyjeczńska, op. cit., s. 145.

¹⁵⁹ M. Gębarowski, D. Siemieniako, *Marketing doświadczeń na przykładzie...*, s. 100.

¹⁶⁰ *Raport z wizyt tajemniczych klientów...*, s. 2.

¹⁶¹ B. Gregor, M. Grzegorzczak, op. cit., s. 586.

¹⁶² *Raport z wizyt tajemniczych klientów...*, s. 6.

¹⁶³ A. Kowalczyk, Na trzy z plusem. „Gazeta Bankowa” 2002, nr 22, s. 26.

¹⁶⁴ J. Fraś, op. cit., s. 312.

¹⁶⁵ I. Ostrowska, op. cit., s. 154.

¹⁶⁶ P. Rutkowski, *Testowy klient sprawdza obsługę...*, s. 54.

¹⁶⁷ K. Opolski, K. Waśniewski, *Badania mystery shopping...*, s. 89.

¹⁶⁸ I. Olejnik, op. cit., s. 44.

¹⁶⁹ *Raport z wizyt tajemniczych klientów...*, s. 8.

¹⁷⁰ K. Opolski, K. Waśniewski, *Gdy ankieterzy udają klientów*. „Bank” 2006, nr 7/8, s. 58.

¹⁷¹ M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 39.

¹⁷² *Raport z wizyt tajemniczych klientów...*, s. 7.

¹⁷³ M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 39.

¹⁷⁴ U. Balon, J. Dziadkowiec, *Klient wewnętrzny i zewnętrzny w systemie zarządzania jakością*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 815, s. 37; J. Fraś, op. cit., s. 312; M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., 40.

ważny jest przebieg dosprzedaży produktów (ang. *cross-selling*)¹⁷⁵ oraz sposób zapoznawania klientów z cenami¹⁷⁶. Wielokrotnie jako kluczową kwestię określa się skuteczność wykorzystania¹⁷⁷ oraz sprawność komunikacji za pośrednictwem różnych kanałów dystrybucji¹⁷⁸ - obsługa klienta przez telefon, Internet, pocztę elektroniczną¹⁷⁹, kanały online¹⁸⁰ czy infolinię firmy (ang. *call center*)¹⁸¹. Audytor ma za zadanie wykryć luki w obsłudze klientów (niedostrzegane potrzeby kupujących)¹⁸² i zidentyfikować, co sprawia problemy pracownikom¹⁸³. Jako szczególnie istotny, z punktu widzenia jakości obsługi, rodzaj wizyty, uważa się proces reklamacji¹⁸⁴ i zwrotu produktów¹⁸⁵. *Shopperzy* poprzez kreowanie sytuacji trudnych, badają sposób zarządzania sytuacjami kryzysowymi, metody radzenia sobie pracownikom w sytuacjach niecodziennych¹⁸⁶ oraz reakcję na problematycznego¹⁸⁷ i trudnego klienta¹⁸⁸.

Bezpośredniej ocenie zostaje poddany także pracownik. Dla zlecających badanie ważne są takie aspekty jak: wygląd i zachowanie personelu¹⁸⁹, odpowiedni strój¹⁹⁰, higiena i umiarkowane stosowanie kosmetyków przez pracownika¹⁹¹. Analizie podlega słownictwo wykorzystywane przez obsługującego¹⁹², zrozumiałość jego wypowiedzi¹⁹³ oraz wszelkie zachowania werbalne i niewerbalne¹⁹⁴. Ważnym etapem jest ocena umiejętności relacyjnych pracownika¹⁹⁵, behawioralny aspekt jego kompetencji

¹⁷⁵ I. Olejnik I, op. cit., s. 44.

¹⁷⁶ P. Hague, N. Hague, C. Morgan, op. cit., s. 76.

¹⁷⁷ A. Kowalczyk, op. cit., s. 26.

¹⁷⁸ K. Herman, A. Szromek, M. Naramski, *Sprawność wykorzystania narzędzi komunikacji e-mailowej w sprzedaży produktu turystycznego*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2014, Z. 68, s. 302.

¹⁷⁹ M. Mroczkowska, A. Pawlicz, op. cit., s. 107; K. Szymańska, op. cit. s. 213.

¹⁸⁰ M. Dębski, *Współpraca przedsiębiorstw jako element zarządzania regionem turystycznym*, [in:] *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*, red. B. Meyer, A. Sawińska. Szczecin 2014, s.171.

¹⁸¹ J. Kościanek, *Czynniki efektywności standardów obsługi klienta*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2008, z. 90, s. 151.

¹⁸² G. Maciejewski, *Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa*. „Konsumpcja i Rozwój” 2012, nr 2, s. 42.

¹⁸³ E. Prymon-Ryś, *Kreowanie wartości w procesie...*, s. 344.

¹⁸⁴ J. Kościanek, op. cit., s. 151.

¹⁸⁵ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, op. cit., s. 126.

¹⁸⁶ M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 39.

¹⁸⁷ K. Dziewanowska, op. cit., s. 263.

¹⁸⁸ M. Michalik, *Badania marketingowe*, [in:] *Kompendium wiedzy o marketingu*, red. B. Pilarczyk, H. Mruk. Warszawa 2006, s. 120.

¹⁸⁹ J. Dziadkowiec, A. Rood, op. cit., s. 38.

¹⁹⁰ T. Czuba, M. Skurczyński, op. cit., s. 257.

¹⁹¹ A. Wódkowski, *Zastosowanie metody Mystery Shopper...*

¹⁹² B. Gregor, M. Grzegorzczak, op. cit., s. 586.

¹⁹³ E. Prymon-Ryś, *Wykorzystanie metody mystery shopping w badaniu jakości usług finansowych*. „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias” 2011, nr 5, s. 153.

¹⁹⁴ A. Wódkowski, *Zastosowanie metody Mystery Shopper...*

¹⁹⁵ U. Balon, J. Dziadkowiec, op. cit., s. 37; J. Frańs, op. cit., s. 312; S. Strojny, *Przesłanki standaryzacji interpersonalnej obsługi klienta*. „LogForum” 2008, nr 1 [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.logforum.net/vol4/issue1/no4/4_1_1_08.pdf, s. 5.

interpersonalnych¹⁹⁶, cechy temperamentu w kontekście obejmowanego stanowiska¹⁹⁷ oraz komunikatywność rozumiana jako umiejętność dostosowania zwrotów do odbiorcy¹⁹⁸. Audytor zwraca uwagę na przestrzeganie standardów kultury osobistej¹⁹⁹, profesjonalizm obsługi²⁰⁰, szacunek dla klienta²⁰¹, a także uprzejmość²⁰², życzliwość²⁰³ i uczciwość pracowników²⁰⁴. Nie bez znaczenia pozostają umiejętności słuchania i odpowiadania na pytania²⁰⁵, zaangażowania w pozyskiwanie klientów²⁰⁶, a nawet *wywierania wpływu na klienta*²⁰⁷.

Coraz częściej do zakresu badań *secret client* włącza się temat szkoleń w kontekście: poziomu przeszkolenia pracowników²⁰⁸ oraz efektywności²⁰⁹ i *skuteczności szkoleń*²¹⁰.

*Merytorycznie scenariusze audytu odnoszą się do kompetencji pracowników*²¹¹, ich wiedzy produktowej i umiejętności sprzedażowych²¹². Badacz może sprawdzić komunikowaną wiedzę o usługach²¹³, argumentację²¹⁴ i skuteczność sprzedażową²¹⁵, sposoby pokonywania obiekcji klienta²¹⁶, umiejętności handlowe²¹⁷, szybkość obsługi²¹⁸, a także tendencje obsługujących do poleceń konkretnych produktów²¹⁹.

Organizacje różnego typu wykorzystują metodologię *secret client* do badania poszczególnych obszarów swojej aktywności. W literaturze przedmiotu omawiane są

¹⁹⁶ D. Dyjceńska, *Metody pomiaru kompetencji...*, s. 147.

¹⁹⁷ A. Wódkowski, *Zastosowanie metody Mystery Shopper...*

¹⁹⁸ M. Pogonowski, *Edukacyjne i informacyjne aspekty działalności ZUS. Prawne podstawy i społeczne wymogi*, [in:] *Ubezpieczenia społeczne w procesie...*, s. 352.

¹⁹⁹ A. Smalec, op. cit., s. 245.

²⁰⁰ Ibidem, s. 245.

²⁰¹ Ibidem, s. 245.

²⁰² T. Czuba, M. Skurczyński, op. cit., s. 257; E. Prymon-Ryś, *Wykorzystanie metody mystery shopping...*, s. 153.

²⁰³ M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 39.

²⁰⁴ P. Rutkowski, *Kulisy Mystery Shopping...*, s. 19.

²⁰⁵ M. Rudnik, op. cit., s. 173.

²⁰⁶ T. Czuba, M. Skurczyński, op. cit., s. 257.

²⁰⁷ B. Gregor, M. Grzegorzczak, op. cit., s. 586.

²⁰⁸ M. Kalińska-Kula, op. cit., s. 337.

²⁰⁹ T. Depa, *Wybrane modele oceny efektywności szkoleń*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2006, z. 69, s. 169.

²¹⁰ B. Gregor, M. Grzegorzczak, op. cit., s. 586.

²¹¹ E. Prymon-Ryś, *Wykorzystanie metody mystery shopping...*, s. 153.

²¹² T. Czuba, M. Skurczyński, op. cit., s. 257.

²¹³ U. Balon, J. Dziadkowiec, op. cit., s. 37; J. Frańś, op. cit., s. 312.

²¹⁴ M. Rudnik, op. cit., s. 173.

²¹⁵ Ibidem, s. 173.

²¹⁶ Ibidem, s. 173.

²¹⁷ T. Czuba, M. Skurczyński, op. cit., s. 257.

²¹⁸ Ibidem, s. 257.

²¹⁹ R. Tanajewska, op. cit., s. 132.

relacje z wizyt tajemniczych klientów badających: usługi portowe²²⁰, styl przywództwa liderów edukacji kulturalnej²²¹, warunki pracy personelu²²², jakość transakcji transgranicznych²²³, sposób podejmowania decyzji kredytowych²²⁴ i informowania petentów przez urzędy o obowiązujących przepisach²²⁵, a także efektywność merchandisingu²²⁶ czy zgodność realizacji projektów z ich założeniami w ramach programów operacyjnych²²⁷. Zakres stosowania *secret client* jest nieograniczony, co pokazuje szeroki wachlarz przytoczonych przykładów.

2.4.2. Obszary zastosowania badań *secret client*

Jak pokazuje analiza publikacji, badania tajemniczego klienta mają zastosowanie w wielu branżach działalności skomercjalizowanej, a także w sektorze usług publicznych. W placówkach finansowych badania *secret client* prowadzone są w bankach (np. Alior Bank, PeKaO S.A., ING Bank Śląski, PKO BP, mBank, EuroBank, Millennium)²²⁸, firmach doradztwa finansowego²²⁹, pośrednictwa kredytowego²³⁰, w towarzystwach funduszy inwestycyjnych²³¹ i innych instytucjach związanych z obrotem pieniężnym (parabankach, SKOKach, agencjach, firmach kredytowych i pożyczkowych)²³². W branży ubezpieczeniowej audytowane są: towarzystwa ubezpieczeniowe (np. Warta,

²²⁰ H. Klimek, *Jakość usług portowych*. „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” 2010, t. VII, s. 52.

²²¹ M. MękarSKI, op. cit., s. 60.

²²² Ibidem, s. 60.

²²³ M. Lissowska, *Polityka konsumencka - podstawy teoretyczne, cele i narzędzia*. „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 10, s. 62.

²²⁴ J. Zabawa, *Zastosowanie metody AHP w procesie finansowania inwestycji w odnawialne źródła energii*, [in:] *Zarządzanie finansami firm: teoria i praktyka. T. 2*, red. A. Kopiński, T. Słoński, B. Ryszawska. Wrocław 2012, s. 482.

²²⁵ A. Raczyk, K. Graczyk, op. cit., s. 92.

²²⁶ R. Tanajewska, op. cit., s. 132.

²²⁷ M. Szewczyk, *Ewaluacja programów operacyjnych na poziomie regionalnym integralnym elementem zarządzania. Studium przypadku - województwo opolskie*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2011, nr 26, s. 52.

²²⁸ I. Brzozowska, op. cit., s. 4; A. Kowalczyk, op. cit., s. 26; I. Olejnik I., op. cit., s. 44; E. Prymon-Ryś, *Wykorzystanie metody mystery shopping...*, s. 153; M. Rudnik, op. cit., s. 172; A. Studzińska, *Wykorzystanie metod badań satysfakcji klientów banku*, [in:] *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala. Wrocław 2011, s. 578.

²²⁹ K. Waliszewski, *Nadzór i licencjonowanie doradców finansowych i pośredników kredytowych a stabilność i bezpieczeństwo polskiego systemu bankowego*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 155, s. 198.

²³⁰ Ibidem, s. 198; Idem, *Europejskie standardy doradztwa finansowego w Polsce*, [in:] *Finanse w niestabilnym otoczeniu - dylematy i wyzwania: bankowość*, red. I. Pyka, J. Cichorska. Katowice 2012, s. 485.

²³¹ I. Olejnik, op. cit., s. 44.

²³² K. Opolski, K. Waśniewski, *Badania mystery shopping...*, s.110-111.

PZU, Aviva, Uniqua, Ergo Hestia, Generali, Axa, Allianz)²³³, zakłady ubezpieczeń²³⁴, towarzystwa emerytalne²³⁵, a nawet Zakład Ubezpieczeń Społecznych²³⁶. Wśród firm turystycznych, audyty przeprowadzane są w biurach podróży²³⁷, placówkach informacji turystycznej²³⁸ i innych przedsiębiorstwach turystycznych²³⁹. Osobno wyodrębnia się firmy hotelarskie: hotele²⁴⁰, gospodarstwa agroturystyczne²⁴¹, i inne obiekty noclegowe²⁴², w tym pensjonaty i hostele²⁴³. Branża gastronomiczna gości tajemniczych klientów w restauracjach²⁴⁴, pizzeriach²⁴⁵, herbaciarniach²⁴⁶, kawiarniach²⁴⁷ i pubach²⁴⁸. Audyty *secret client* przeprowadza się też w dyskotekach, barach i klubach²⁴⁹, a także w firmach fotograficznych²⁵⁰. Branża transportowo-motoryzacyjna jest licznie reprezentowana przez przedsiębiorstwa korzystające z usług tajemniczych klientów: firmy logistyczne²⁵¹, transportowe²⁵², lotniska²⁵³, korporacje taksówkarskie²⁵⁴, sieci

²³³ E. Prymon-Ryś, *Kreowanie wartości w procesie...*, s. 344; Eadem, *Wykorzystanie metody mystery shopping...*, s. 153.

²³⁴ I. Olejnik, op. cit., s. 44.

²³⁵ Ibidem, s. 44.

²³⁶ M. Pogonowski, op. cit., s. 352; M. Mazur-Wolak, op. cit., s. 307.

²³⁷ R. Maćkowiak, op. cit., s. 156; Z. Spyra, P. Piotrowski, *Możliwości aplikacji koncepcji badawczej Mystery Shopping na rynku turystycznym*, [in:] *Badania marketingowe: skuteczność...*, s. 148.

²³⁸ Ibidem, s. 151.

²³⁹ J. Dziadkowiec, *Metody wykorzystywane do badania satysfakcji klienta w przedsiębiorstwach turystycznych - wyniki badań*, [in:] *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, red. T. Sikora. Kraków 2008, s. 260; K. Herman, A. Szromek, M. Naramski, op. cit., s. 299; D. Jaremen, *Metody i techniki oceny jakości w sferze usług turystycznych*, [in:] *Gospodarka a środowisko*. Wrocław 2008, s. 135.

²⁴⁰ M. Dębski, op. cit., s. 171; P. Hague, N. Hague, C., op. cit., s. 76; M. Mroczkowska, A. Pawlicz, op. cit., s. 107; Z. Spyra, P. Piotrowski, op. cit., s. 150; M. Sztorc, *Benachmarking jako metoda poprawy konkurencyjności usług firm hotelarskich*. „Zeszyty Naukowe Firma i Rynek” 2014, nr 2 (47), s. 101.

²⁴¹ P. Zawadzki, op. cit., s. 139.

²⁴² A. Kobyłka, s. 45.

²⁴³ *Tajemniczy klient Hotele | Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2011/03/07/tajemniczy-klient-rezerwuje-pokoj-hotelowy/>.

²⁴⁴ J. Dziadkowiec, A. Rood, op. cit. s. 37; J. Dziadkowiec, *Badanie jakości usług świadczonych...*, s. 33; P. Hague, N. Hague, C., op. cit., s. 76; R. Maćkowiak, op. cit., s. 156.

²⁴⁵ A. Wieczorek, op. cit., s. 31.

²⁴⁶ R. Maćkowiak, op. cit., s. 156.

²⁴⁷ Ibidem, s. 156.

²⁴⁸ *Tajemniczy Klient restauracja bistro | Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2013/01/23/tajemniczy-klient-odwiedza-bistro/>.

²⁴⁹ *Tajemniczy klient dyskoteka | Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: www.tajemniczyklient.net/blog/2011/04/08/tajemniczy-klient-idzie-na-dyskoteke/.

²⁵⁰ B. Zatwarnicka-Madura, op. cit., s. 145.

²⁵¹ J. Frąś, op. cit., s. 297.

²⁵² H. Klimek, op. cit., s. 52.

²⁵³ Hague P., Hague N., Morgan C., *Badania rynkowe w praktyce*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 76.

²⁵⁴ Wróbel M., Busse N., *Wiedza o wymaganiach klienta jako czynnik kształtowania usług taksówkarskich w Łodzi*. Data dostępu: 19 grudnia 2015. Dostępny w World Wide Web:

dealerów samochodów²⁵⁵, salony poszczególnych marek aut²⁵⁶, koncerny motoryzacyjne (np. Ford, Toyota, Skoda, Opel, Volkswagen)²⁵⁷, stacje paliw²⁵⁸, a nawet wypożyczalnie i sieci serwisów samochodowych²⁵⁹. Firmy związane z nieruchomościami, które korzystają ze omawianych badań, to między innymi: pośrednicy nieruchomości²⁶⁰, wspólnoty mieszkaniowe²⁶¹ czy agencje nieruchomości²⁶². W branży budowlano – wykończeniowej, tajemniczy klient odwiedza: sieci dyskontowe²⁶³ i sklepy budowlane²⁶⁴ oraz składy i salony meblowe²⁶⁵. Badania *secret client* dotarły także do przedsiębiorstw usług energetycznych (elektrowni, gazowni) oraz grup energetycznych²⁶⁶. Przedsiębiorstwa oferujące usługi telekomunikacyjne również zostały poddane badaniom. Tajemniczy klienci odwiedzali dostawców internetu²⁶⁷, przedstawicieli telefonii komórkowych²⁶⁸, salony telekomunikacji²⁶⁹, oraz punkty sprzedaży dostępu do telewizji kablowych. RTV / AGD, to branża reprezentowana w badaniach tajemniczego klienta przez hipermarkety wielobranżowe oraz sklepy RTV/AGD²⁷⁰. Audytorzy odwiedzali butiki²⁷¹, sklepy z odzieżą²⁷² i obuwem²⁷³ oraz

<http://www.knzpik.oizet.pl/userfiles/Wiedza%20o%20wymaganiach%20klienta%20jako%20czynnik%20kszta%C5%82towania%20us%C5%82ug%20taks%C3%B3wkarskich%20w%20C5%81odzi.pdf>, s. 9.

²⁵⁵ Zatwarnicka-Madura B., *Mystery shopping jako metoda badań o wielu zastosowaniach.*

„Zeszyty Naukowe Katedry Marketingu Politechniki Gdańskiej” 2005, nr 4, s. 145.

²⁵⁶ P. Hague, N. Hague, C., op. cit., s. 76.

²⁵⁷ O. Dyczkowska-Uss, op. cit., s. 81, 84.

²⁵⁸ Ch. Misiewicz, M. Chrościcka, op. cit., s. 102; B. Zatwarnicka-Madura, op. cit., s. 145.

²⁵⁹ A. Śliżewska, *SmartCheck dla wypożyczalni i sieci serwisów samochodowych* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.smartcheck.pl/aktualnosci/smartcheck-dla-wypożyczalni-i-sieci-serwisow-samochodowych/>.

²⁶⁰ M. Gębarowski, D. Siemieniako, *Marketing doświadczeń na przykładzie...*, s. 100.

²⁶¹ J. Zabawa, op. cit., s. 482.

²⁶² *Weryfikujemy kompetencje agenta nieruchomości | Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2012/09/14/602/>.

²⁶³ B. Zatwarnicka-Madura, op. cit., s. 145.

²⁶⁴ N. Kwapisz, op. cit.

²⁶⁵ *Tajemniczy klient salony | Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2011/02/20/tajemniczy-klient-w-salonach-meblowych/>.

²⁶⁶ A. Śliżewska, *SmartCheck dla grupy energetycznej* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.smartcheck.pl/aktualnosci/smartcheck-dla-grupy-energetycznej/>.

²⁶⁷ M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 27.

²⁶⁸ B. Zatwarnicka-Madura, op. cit., s. 145.

²⁶⁹ R. Maćkowiak, op. cit., s. 156.

²⁷⁰ *Sklepy RTV/AGD na celowniku – Franchising.pl - franczyza, własny biznes* [online]. Data dostępu: 19 grudnia 2015. Dostępny w World Wide Web: <http://franchising.pl/artykul/4418/sklepy-rtv-agd-celowniku/>.

²⁷¹ A. Śliżewska, *Tajemniczy Klient. Modny Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.smartcheck.pl/aktualnosci/tajemniczy-klient-modny-klient/>.

²⁷² *Tajemniczy klient: sklepy odzieżowe - eGospodarka.pl - Raporty i prognozy* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.egospodarka.pl/98533,Tajemniczy-klient-sklepy-odziezowe,1,39,1.html>.

²⁷³ P. Rutkowski, op. cit., op. cit., s. 52.

pralnie chemiczne²⁷⁴. Metoda badawcza *secret client*, jest bardzo popularna w branży spożywczej. Audytorzy wizytują sklepy i supermarkety²⁷⁵, sieci handlowe²⁷⁶ i spożywcze²⁷⁷. Odwiedzają dyskonty i pawilony całodobowe²⁷⁸. W sektorze zdrowotnym audytowane są gabinety, kliniki i przychodnie lekarskie, jak również firmy lekarsko-weterynaryjne²⁷⁹. Firmy kosmetyczno-farmaceutyczne, które badają satysfakcję klientów omawianą metoda, to apteki, drogerie i sklepy kosmetyczne²⁸⁰. Należy wspomnieć także o przykładach stosowania metody *secret client* w salonikach prasowych²⁸¹, firmach szkoleniowych²⁸², instytucjach edukacji kulturalnej²⁸³, na targach wystawienniczych²⁸⁴ oraz w organizacjach realizujących projekty w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego²⁸⁵.

Coraz więcej jednostek administracji publicznej²⁸⁶ także dostrzega wagę satysfakcji klienta. Przykładem mogą być: Urząd Statystyczny w Łodzi²⁸⁷ i jednostki

²⁷⁴ A. Śliżewska, *SmartCheck bada sieć pralni chemicznych* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.smartcheck.pl/aktualnosci/smartcheck-bada-siec-pralni-chemicznych/>.

²⁷⁵ P. Hague, N. Hague, C., op. cit., s. 76.

²⁷⁶ B. Zatwarnicka-Madura, op. cit., s. 145.

²⁷⁷ Ibidem, s. 145.

²⁷⁸ *Badanie półki w sieci Biedronka – Badania marketingowe rynku | Tajemniczy Klient | EXPLOREO* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.exploreo.pl/wszystkie-nowosci/25-badanie-poki-w-sieci-biedronka/>.

²⁷⁹ W. Bazanowski, *Zagadnienie jakości usług lekarsko-weterynaryjnych*. „Życie Weterynaryjne” 2006, nr 5, s.306.

²⁸⁰ A. Śliżewska, *Tajemniczy pacjent SmartCheck...*

²⁸¹ M. Bednarek, *Uwaga! Nadchodzi dziwny klient!*. „Business Week - edycja polska” 2005, nr 10 (174), s. 58.

²⁸² T. Depa, op. cit., s. 169; D. Dyjecińska, op. cit., s. 143.

²⁸³ M. MękarSKI, op. cit., s. 54.

²⁸⁴ D. Siemieniako, M. Gębarowski, *Targi rynku nieruchomości...*, s.33.

²⁸⁵ M. Szewczyk, op. cit., s. 52.

²⁸⁶ K. Zawodziński, op. cit., s. 208; M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*. Warszawa 2011, passim; R. Haffer, *Raport z badania satysfakcji klientów Urzędu Miasta Chełmży* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.chelmza.pl/plik,23934,raport-z-badania-satysfakcji-klientow-um-w-chelmzy.pdf>

²⁸⁷ *Wyniki badania satysfakcji klienta w Urzędzie Statystycznym w Łodzi* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lodz/ASSETS_Wyniki_badania_satysfakcji_klienta.pdf

samorządu terytorialnego²⁸⁸: Starostwo Powiatowe w Czarnkowie²⁸⁹, Urząd Miasta Chełmży²⁹⁰, Urząd Miejski w Świeciu²⁹¹ oraz Urząd Miejski w Gdańsku²⁹².

Tajemniczy klient nie jest częstym gościem w bibliotekach. Metoda *secret client* została zaledwie kilka razy zastosowana w księżnicach. Pierwsze, choć wąskie terytorialnie i skromne pod względem liczby placówek, były badania *secret client* prowadzone przez zespół studentów psychologii Uniwersytetu Gdańskiego pod kierownictwem Doroty Godlewskiej – Werner²⁹³. Audytorzy w roku 2011 badali 10 filii Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gdańsku. Kolejne badania tajemniczego klienta w bibliotekach wykonał autor pracy. W latach 2014-2015 przebadał księżnice 18 uniwersytetów. W sumie wykonał 72 audyty, w tym 18 *mystery calling*, 18 *mystery mailing* oraz 36 *mystery shopping* w bibliotekach naukowych 17 miast we wszystkich województwach. W 2015 roku autor wykorzystując *mystery mailing* dokonał także badania bibliotek 17 najpopularniejszych uczelni niepublicznych²⁹⁴

2.5. Metodologia badania

Secret client określane jest w metodologii badań jako ukryta standaryzowana obserwacja uczestnicząca. Badanie ma charakter ukryty, gdyż pracownik danej placówki pozostaje w nieświadomości w zakresie podlegania ocenie; kontrolowany, gdyż audyt jest przeprowadzany precyzyjnie według scenariusza badania; standaryzowany, ponieważ badacz zwraca uwagę na wybrane aspekty, które następnie ocenia w formularzu audytu²⁹⁵.

Badanie posiada znamiona podejścia jakościowego, ale może być analizowane także ilościowo. Wyniki pojedynczych audytów stanowią cenny zasób jakościowy, jednak zestawienie większej liczby pozyskanych danych pozwala na statystyczną analizę

²⁸⁸ E. Frąckiewicz, *Badania satysfakcji klientów jednostek samorządu terytorialnego*, [in:] *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. K. Mazurek-Lopacińska, M. Sobocińska. Wrocław 2011, s. 191; A. Raczyk, K. Graczyk, op. cit., s. 92; A. Smalec, op. cit., s. 239.

²⁸⁹ *Badanie satysfakcji klientów Urzędu w ramach projektu: „Dobry i przyjazny Urząd”. Raport nr 1: Ocena syntetyczna: Urząd - wszystkie sprawy* [online]. [Czarnkowo] 2012. [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.czarnkowgmina.pl/zasoby/files/2013/lipiec/raport_gmina_2013.pdf.

²⁹⁰ R. Haffer, *Raport z badania satysfakcji...*, pass.

²⁹¹ *Badanie satysfakcji klientów Urzędu...*

²⁹² *Tajemniczy Klient odwiedził gdański Urząd – Gdańsk – oficjalna strona miasta* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.gdansk.pl/nasze-miasto,512,6766.html>.

²⁹³ *Raport z wizyt tajemniczych klientów...*, s. 1.

²⁹⁴ M. Karwowski, *Czego na temat ekologii informacji dowie się od bibliotekarzy tajemniczy klient?*, [in:] *Ekologia informacji jako wyzwanie dla edukacji i bibliotekarstwa XXI wieku*, red. B. Taraszkiewicz. Słupsk 2015, s. 69-84.

²⁹⁵ R. Tanajewska, op. cit., s. 132.

ilościową. Drugie podejście umożliwia badania porównawcze, a także może być punktem wyjścia do wyciągania wniosków na szerszą skalę zastosowań²⁹⁶.

Warto wspomnieć o próbie badawczej w badaniach tajemniczego klienta. W analizach ankietowych, po wykorzystaniu wiedzy ekonomicznej i socjologicznej na temat populacji, dokonuje się wyboru podmiotów rozłożonych w przestrzeni geograficznej. W badaniach *secret client*, próba badawcza składa się z liczby powtórzeń określonego procesu, tak więc jest przede wszystkim rozłożona w czasie, a dopiero potem w przestrzeni. Wskazuje to, iż próba losowana jest z nieskończonego zbioru możliwych powtórzeń analizowanego procesu. Badacz nie może zatem określić optymalnej liczby audytów²⁹⁷. W przypadku badań jakościowych *secret client*, przyjęto, iż placówka powinna być oceniana co najmniej trzykrotnie w ramach jednego projektu. Dla celów ilościowych, najczęściej badań porównawczych, dokonuje się wyboru podmiotów według klasycznych zasad doboru próby.

Metodologia *secret client* ewoluuje wraz z poszerzającym się zakresem badań i nowymi obszarami zastosowań. Wśród najnowszych trendów w metodologii *secret client*, znajduje się między innymi prowokowanie kłopotliwych sytuacji²⁹⁸. Audytor tworzy niekomfortową sytuację dla badanego²⁹⁹, na przykład prosi o nagięcie przepisów czy sugeruje pominięcie procedur³⁰⁰. *Mystery shopping*, jako bezpośredni rodzaj badania, coraz częściej zostaje wzbogacony o elementy trenerskie. Tajemniczy klient przychodzi do placówki z konkretnym problemem. Sprawdza, jak z kłopotem radzi sobie pracownik, a po badaniu, przyjmuje rolę trenera – ujawnia się, omawia z personelem popełnione błędy i dokonuje treningu prawidłowych rozwiązań. Taka wersja badania jest nazywana *problem shoppingiem*³⁰¹. Ciekawym trendem jest także program *Złoty Klient*, w którym shopper po zakończeniu badania weryfikuje, czy wszystkie zachowania pracownika były

²⁹⁶ M. Rak, J. Nogiec, *Wykorzystanie wyników badań jakościowych do identyfikacji populacji w badaniach ilościowych*, [in:] *Badania marketingowe : metody, nowe podejścia i konteksty badawcze*, red. K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska. Wrocław 2011, pass.

²⁹⁷ K. Opolski, K. Waśniewski, *Badania mystery shopping...*, s. 87.

²⁹⁸ J. Wajler, *Badania rynku - skrypt szkoleniowy* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://akmiactive.nazwa.pl/innowacyjnybiznes/files/Materialy%20szkoleniowe%20z%20badan%20rynku.doc>, s. 8.

²⁹⁹ R. Haffer, *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, [in:] *Marketingowe testowanie produktów*, red. S. Sudol, J. Szymczak, M. Haffer. Warszawa 2000, s. 306.

³⁰⁰ W. Urban, *Ocena metod pomiaru jakości usług*. „Problemy Jakości” 2008, nr 4, s. 25.

³⁰¹ A. Wódkowski, *Zastosowanie metody Mystery Shopper...*, s. 25.

zgodne z oczekiwaniami i w przypadku pozytywnej oceny, w roli *Świętego Mikołaja*, wręcza ocenianemu prezent (najczęściej voucher), bądź informuje o zdobytej premii³⁰².

2.5.1. Audytorzy

Badania *secret client* przeprowadzane są przez przeszkolonych obserwatorów, zwanych tajemniczymi klientami (ang. *secret clients*) bądź audytorami. Podczas badania, obserwatorzy odgrywają rolę przeciętnych klientów firmy i dokonują analizy jakości usług. Od kilku lat mówi się nawet o zawodzie tajemniczego klienta³⁰³.

Kandydatów na audytorów wybiera się według określonego klucza predyspozycji. Tajemniczy klient powinien mieć zdolności aktorskie oraz być spostrzegawczym obserwatorem. Ważną rolę odgrywają umiejętności interpersonalne i łatwość w nawiązywaniu relacji³⁰⁴. Dobrze w roli tajemniczych klientów odnajdują się uczestnicy paneli badawczych³⁰⁵ i coachowie³⁰⁶.

Audytorzy powinni zostać przeszkoleni w zakresie rodzaju prowadzonych badań, swojej roli w badaniach *mystery shopping, mailing i calling*, charakterystyki badań *secret client*, stosowanych technik, zapewniania poufności i anonimowości realizowanych badań oraz sposobów obserwacji, uważnego słuchania i panowania nad emocjami³⁰⁷.

Po zweryfikowaniu nabytych umiejętności tak zwaną *wizytą testową* (audyt służący tylko ocenie umiejętności audytora), są gotowi do wykonywania pierwszych zleceń³⁰⁸. Właściwie każdy projekt badawczy wymaga ponownego przeszkolenia tajemniczych klientów w zakresie badanych standardów oraz w celu przećwiczenia przebiegu audytu zgodnie z instrukcją³⁰⁹.

Czasami firmy zlecają badania audytorom zgodnym z określonym wcześniej profilem społeczno-osobowościowym. Tajemniczy klient może być dobrany ze względu na wiek, płeć, sytuację materialną, zawodową czy rodzinną. Najczęściej audytorzy otrzymują od zleceńodawców „historię życia”, czyli opis roli, w którą wcielają się na czas badania (dane osobowe, informacje dotyczące zatrudnienia, opis sytuacji rodzinnej,

³⁰² Ibidem, s. 26.

³⁰³ K. Szymańska, op. cit., s. 212.

³⁰⁴ M. Bednarek, op. cit., s. 59.

³⁰⁵ K. Tomanek, *Panel badawczy: przestrzeń stosowania metodologii projektowych i metodologii naukowej*. „Socjologia” 2013, nr 1, s. 67.

³⁰⁶ M. Bennewicz, op. cit., s. 72.

³⁰⁷ *Polskie standardy jakości...*, s. 22.

³⁰⁸ J. Wajler, op. cit., s. 7-8.

³⁰⁹ A. Wódkowski, *Tajemniczy klient wracza...*, s. 47.

historię klienta). Zdarzają się przypadki, gdzie zlecający ma bardzo specyficzne wymagania od kandydatów na audytorów, np. poszukuje osób z określonym rodzajem niepełnosprawności³¹⁰.

Audytorzy zobowiązują się do uczestnictwa w szkoleniach, informowania koordynatora badania o postępach w realizacji, przestrzegania otrzymanych instrukcji i zasad doboru respondentów oraz zachowania tajemnicy firmy i poufności dokonanych obserwacji³¹¹.

2.5.2. Etapy badania *secret client*

W publikacjach dotyczących *secret client*, przytaczane są różne podziały badania na etapy. Wielu autorów (np. Ewa Prymon-Ryś³¹², Anna Czubała³¹³, Renata Tanajewska³¹⁴ i Katarzyna Dziewanowska³¹⁵), za Patrycją Tomczyk³¹⁶ wymienia 5 etapów procesu badawczego:

- ustalenie celu badań,
- zdefiniowanie standardów usługi,
- dobór punktów realizacji badań,
- przygotowanie i realizacja badań w terenie,
- prezentacja wyników.

Pierwszy krok w tym modelu zajmuje ustalenie celów badania, które najczęściej wynika z ustaleń zlecającego z wykonawcą. Na tym etapie następuje nawiązanie współpracy z instytucją badawczą bądź zlecenie oceny pracownikowi wewnętrznemu. Kolejny etap stanowi określenie procesów poddawanych analizie oraz zdefiniowanie standardów, według których powinny przebiegać czynności. Audyt może obejmować ocenę kontaktu klienta z personelem, otoczeniem i/lub urządzeniami technicznymi i przedmiotami. Dobór punktów realizacji badania uzależniony jest od celów projektu i wybranych procesów. Nie bez znaczenia pozostaje wysokość budżetu, który może ograniczać liczbę placówek. Przygotowanie i realizacja badania polega na stworzeniu narzędzi (scenariusza i formularza), szkoleniu mystery shopperów, mailerów czy

³¹⁰ P. Zawadzki, op. cit., s. 139.

³¹¹ *Polskie standardy jakości...*, s. 18.

³¹² E. Prymon-Ryś, *Kreowanie wartości w procesie...*, s. 344; Eadem, *Wykorzystanie metody mystery shopping...*, s. 151.

³¹³ A. Czubała [et al.], *Marketing usług*. Kraków 2006, s. 140.

³¹⁴ R. Tanajewska, op. cit., s. 133.

³¹⁵ K. Dziewanowska, op. cit., s. 263.

³¹⁶ P. Tomczyk, *Mystery Shopping*. „Marketing w Praktyce” 2000, nr 2, s. 13.

callerów oraz fizycznym przeprowadzeniu audytów. Prezentacja wyników najczęściej odbywa się poprzez raport, który przygotowuje zespół badawczy zgodnie z potrzebami zlecającego³¹⁷.

Twórcą drugiego popularnego modelu jest Maciej Meder³¹⁸, a jego podejście do etapizacji badań tajemniczego klienta dzielą: Bogdan Gregor i Małgorzata Grzegorzcyk³¹⁹, Beata Zatwarnicka-Madura³²⁰ oraz Marcin Rudnik³²¹. Pierwotny model składa się z ośmiu etapów:

- przygotowanie scenariusza badania,
- opracowanie kwestionariusza oceny,
- określenie kryteriów i wybór audytorów,
- szkolenie tajemniczych klientów,
- badanie pilotażowe,
- modyfikacja scenariusza lub kwestionariusza,
- przeprowadzenie badania,
- opracowanie wyników.

Przebieg procesu *secret client* rozpoczyna opracowanie narzędzi – scenariusza, który szczegółowo określa postępowanie audytora i opisuje sposób reakcji na zachowanie pracownika oraz kwestionariusz, który zawiera pytania odnoszące się do badanych aspektów. Kolejnym krokiem jest dobór oceniających zgodnie ze stworzonym profilem społeczno-demograficznym. Szkolenie audytorów ma na celu przygotowanie ich na wszelkie możliwości przebiegu badania, zaś badanie pilotażowe powinno wyeliminować ewentualne błędy scenariusza przed właściwym badaniem. Podczas przeprowadzania audytów zwraca się uwagę na bieżącą rejestrację wyników, tak by w kwestionariuszach zostało wpisane jak najwięcej danych oraz odzwierciedlone zostały emocje tajemniczego klienta zaraz po badaniu. Proces zamyka etap opracowania wyników, którego efektem jest przygotowanie raportu z badań oraz prezentacja wyników zlecającemu³²². Niektórzy autorzy, korzystający z modelu Macieja Medara, stworzyli jego własną modyfikację. Bogdan Gregor i Małgorzata Grzegorzcyk poprzedzają pierwotny model etapem generowania informacji od zlecającego, czyli ustaleniem jego potrzeb informacyjnych

³¹⁷ Ibidem, s. 13-14.

³¹⁸ M. Meder, op. cit., s. 17.

³¹⁹ B. Gregor, M. Grzegorzcyk, op. cit. s. 587-588.

³²⁰ B. Zatwarnicka-Madura, op. cit., s. 144.

³²¹ M. Rudnik, op. cit., s. 167-168.

³²² M. Meder, op. cit., s. 16-17.

oraz łączą rekrutację i szkolenie audytorów w jeden punkt³²³. Podobne modyfikacje można odnaleźć w publikacji Marcina Rudnika³²⁴. Beata Zatwarnicka-Madura natomiast zdecydowała się tylko na dodanie punktu dotyczącego ustalania celu badania ze zlecającym, a resztę modelu pozostawiła bez zmian³²⁵.

Model Margaret Erstad³²⁶, popularyzowany w Polsce przez Joannę Dziadkowiec³²⁷, Józefa Frąsía³²⁸ i Marka Bugdola³²⁹ zakłada realizację badań *secret client* w 6 krokach:

- ustalanie celów programu,
- tworzenie kryteriów oceny,
- wybór i szkolenie audytorów,
- wdrożenie programu – zbieranie danych,
- analiza danych,
- wdrożenie działań korygujących.

Pierwszy krok stanowi ustalenie mierzalnych i osiągalnych celów, które determinują dalsze działania. Następnie zespół badawczy tworzy kryteria oceny, które wynikają z procedur i standardów obowiązujących w danym przedsiębiorstwie. Zostają opracowane także narzędzia badawcze. Na podstawie wymagań zlecającego, zostają dobrani audytorzy, którzy poddani zostają szkoleniu z zakresu badanych procesów. Wdrożenie programu polega na przeprowadzeniu zaplanowanych audytów. Analiza danych odbywa się z wykorzystaniem metodologii badań jakościowych i ilościowych. Następnie powstaje raport z badań. Ostatnim, najważniejszym etapem jest wdrożenie działań korygujących³³⁰.

Joanna Dziadkowiec wyróżnia ponadto pięcioetapowe tworzenie formularza audytu *mystery shopping*, które z powodzeniem można stosować także do innych rodzajów *secret client*³³¹:

- identyfikacja kluczowych czynników mających wpływ na jakość oferowanej usługi,

³²³ B. Gregor, M. Grzegorzczak, op. cit., s. 587.

³²⁴ M. Rudnik, op. cit., s. 167.

³²⁵ B. Zatwarnicka-Madura, op. cit., s. 144.

³²⁶ M. Erstad, *Mystery Shopping Programmes and Human Resource Management*. "International Journal of Service Research" 1998, nr 3, s. 35.

³²⁷ J. Dziadkowiec, *Mystery Shopping - metoda oceny...*, s. 24.

³²⁸ J. Frąs, op. cit., s. 310.

³²⁹ M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach...*, s. 207.

³³⁰ J. Dziadkowiec, *Mystery Shopping - metoda oceny...*, s. 24-27.

³³¹ Ibidem, s. 25.

- tworzenie listy pytań,
- weryfikacja kryteriów oceny w stosunku do ogólnych celów organizacji,
- stworzenie mierników liczbowych w stosunku do zidentyfikowanych kryteriów,
- stworzenie kompletnego formularza programu wraz z miernikami.

Polskie standardy jakości realizacji badań rynku i opinii społecznej w terenie, proponują także szczegółowy plan szkolenia wprowadzającego dla audytorów³³²:

- krótka informacja o firmie,
- zapoznanie z rodzajami prowadzonych badań jakości,
- rola koordynatora i centrali firmy,
- rola audytora,
- charakterystyka badań *secret client*,
- stosowane rodzaje badań *secret client*,
- omówienie narzędzi badawczych,
- dyskusja na temat poufności i anonimowości badań w świetle obowiązujących praw i norm,
- zachowanie audytora, sposób prowadzenia obserwacji, zdemaskowanie,
- kontrola pracy audytorów,
- terminologia z dziedziny badań rynku,
- obsługa techniczna sprzętu audio/wideo,
- zajęcia praktyczne.

Etapizacja badania *secret client*, zależy od kilku czynników, które determinują pojawienie się bądź brak konkretnych czynności w przebiegu projektu badawczego. Przede wszystkim ważny jest sposób prowadzenia badań. Gdy całe przedsięwzięcie zostaje przeprowadzone samodzielnie, to znaczy że zlecający, badacz i audytor to ta sama osoba, zbędny jest etap szkolenia czy kontroli wykonujących badanie. Znaczenie ma także dobór placówek do badania. Gdy są to jednostki w obrębie jednej firmy, łatwiej jest ustalić standardy pracy, które najczęściej są spójne i powszechnie znane (opublikowane). W przypadku prowadzenia badań *secret client*, w różnych placówkach z tej samej branży, konieczne jest ustalenie kanonu norm, zasad i procedur, które powinny towarzyszyć obsłudze w każdej z audytowanych firm, co będzie miało odzwierciedlenie w scenariuszu i formularzu audytu.

³³² *Polskie standardy jakości...*

2.5.3. Schemat audytu *mystery shopper*

Schemat audytu dzieli się zasadniczo na trzy podstawowe części: wejście do punktu i rozpoznanie, rozmowę z pracownikiem, obserwację po skończonej rozmowie³³³. Taka etapizacja wizyty pozwala na zbadanie pierwszego efektu, następnie kieruje skupienie na rozmowę z personelem, by ostatecznie wrócić uwagę na istotne szczegóły, które powinien zaobserwować audytor.

Często stosowanym w badaniach *mystery shopping* schematem, jest także podział oceny na 5 obszarów:

- obszar 1 – przed wejściem – analiza otoczenia i oznakowania placówki,
- obszar 2 – po wejściu – badanie pierwszego wrażenia, ocena funkcjonalności i intuicyjności placówki,
- obszar 3 – proces obsługi – ocena pracownika i procesu obsługi,
- obszar 4 – obserwacja wewnętrzna – ocena placówki od wewnątrz,
- obszar 5 – po wyjściu – opisanie przebiegu wizyty i odczuć audytora.

2.5.4. Schemat audytu *mystery mailing*

Mystery mailing dzieli się zazwyczaj na trzy etapy: przygotowawczy, realizacyjny i ewaluacyjny. W pierwszej części audytor dokonuje analizy strony WWW placówki i odnajduje właściwy kontakt; przygotowuje treść wiadomości do wysłania. Następnie wysłanie e-maila z zapytaniem rozpoczyna właściwe badanie *mystery mailing*. Czas realizacji tego etapu uzależniony jest od szybkości odpowiedzi audytowanej placówki. Ostatnia faza zaczyna się w momencie otrzymania maila zwrotnego bądź po upływie założonego czasu oczekiwania. Audytor wypełnia kwestionariusz, ocenia jakość usług i ewaluuje badanie.

2.5.5. Schemat audytu *mystery calling*

Schemat badania tajemniczego klienta wykonywanego przez telefon jest podobny do audytu elektronicznego. Najpierw audytor analizuje stronę internetową firmy, poszukując danych kontaktowych. Następnie przygotowuje tekst wprowadzenia do rozmowy, który wygłosi po zgłoszeniu się pracownika. Wykonanie połączenia rozpoczyna etap realizacyjny badania, a zakończenie rozmowy, bądź wykonanie określonej liczby

³³³ K. Szymańska, op. cit., s. 213.

nieskutecznych prób kontaktu telefonicznego, kończy audyt. W ostatnim kroku, tajemniczy klient uzupełnia kwestionariusz badania, ocenia zawarte w nim parametry oraz ewaluuje cały audyt.

2.6. Narzędzia badania i prezentacji wyników *secret client*

Narzędziami umożliwiającymi właściwe przeprowadzenie badań metodą *secret client*, są: scenariusz badania oraz kwestionariusz badania. W celu umożliwienia wykorzystania wyników audytów przez zlecających, badacz tworzy raport z badań³³⁴.

2.6.1. Scenariusz audytu

Scenariusz audytu (badania) jest dokumentem określającym etapy przebiegu wizyty, wskazującym jakie informacje należy uzyskać w jej trakcie oraz opisującym okoliczności, na które należy zwrócić uwagę. Najczęściej scenariusz składa się z kilku zasadniczych części:

- „historii życia”, czyli profilu audytora, zestawu cech społeczno-demograficznych, identycznych dla wszystkich uczestników obserwacji,
- analizy sytuacji niestandardowych, czyli instrukcji postępowania w przypadku wystąpienia zdarzeń zmieniających przewidywany przebieg badania,
- metryczki audytu, czyli zasadniczych informacji formalnych, wskazujących, którą placówkę, kiedy i w jakich warunkach należy przebadać,
- opisu przebiegu audytu, czyli szczegółowego omówienia procesów, którym powinien zostać poddany tajemniczy klient w czasie audytu.

„Historia życia” szczegółowo opisuje wiele cech audytora. W zależności od rodzaju badania, profil wskazuje dane osobowe, sytuację edukacyjną, zawodową, finansową, a nawet rodzinną. Czasami zlecający badanie, określa profil tajemniczego klienta także pod względem: płci czy wieku. Audytor staje przed nietrywialnym zadaniem zapamiętania szczegółów dotyczących życia klienta, w którego się wciela, a dodatkowo wypracowania odpowiedniego stylu konwersacji i zachowania na czas badania³³⁵.

³³⁴ Opis narzędzi badania i prezentacji wyników został opracowany na podstawie kilkudziesięciu dokumentów tego typu służących autorowi do badań *secret client* wykonywanych w kilkunastu branżach i firmach na zlecenie firm audytorskich. Dokumenty są jedynie do użytku wewnętrznego, przy czym stanowią tajemnicę firm audytorskich, stąd autor nie może się na nie powoływać w aparacie naukowym.

³³⁵ K. Opolski, K. Waśniewski, *Badania mystery shopping...*, s. 86.

Następnie w instrukcji powinny znaleźć się wskazówki na wypadek niestandardowych zdarzeń. Najczęściej wymienianymi sytuacjami są: zamknięcie placówki podczas oficjalnych godzin otwarcia, problemem ze znalezieniem budynku bądź wejścia czy prywatna relacja z pracownikiem, który ma zostać poddany badaniu.

Metryczka audytu przede wszystkim określa gdzie badanie ma zostać wykonane. W scenariuszu powinny być zawarte informacje o pełnej nazwie i dokładnym adresie budynku, w którym znajduje się audytowana placówka. Niejednokrotnie w tym miejscu umieszczone zostaje także zdjęcie wejścia, dla łatwiejszej orientacji audytora w miejscu badania. Metryczka określa także, kiedy audyt ma zostać wykonany. Ustalając porę odbycia badania, należy wziąć pod uwagę godziny otwarcia instytucji, pracę zmianową oraz liczbę pracowników w różnych momentach dnia i w ciągu tygodnia. Najczęściej scenariusz badania zakłada, że audyt odbędzie się najwcześniej godzinę po otwarciu i najpóźniej godzinę przed zamknięciem placówki. Zwiększa to szansę, że instytucja w czasie wizyty/kontakt będzie w pełni funkcjonowała, wszelkie sprzęty i systemy będą działały oraz że nie zabraknie czasu na finalizację badania. Jeśli scenariusz nie zakłada inaczej, to badanie należy zaplanować na zwyczajny dzień, a nie przerwę świąteczną czy okres realizacji krótkoterminowej akcji (np. festiwalu, znaczącej promocji, wyprzedaży etc.)³³⁶.

Najważniejszą część instrukcji stanowi opis poszczególnych etapów przebiegu audytu. Zawiera on szczegółowe wskazówki zachowań i reakcji, jakie ma wykonywać tajemniczy klient. Opisuje jakie pytania powinien zadać audytor oraz jakich odpowiedzi udzielać. Badacz powinien znać kanon reakcji, którymi dysponuje w celu uruchomienia w postępowaniu sprzedawcy konkretnego schematu, procedury, standardu obsługi w celu dokonania właściwej oceny³³⁷.

Część zasadnicza zawiera także uwagi odnoszące się bezpośrednio do pracownika. Wskazuje audytorowi, iż powinien zwrócić uwagę na wygląd personelu, jego kompetencje, wiedzę, umiejętności interpersonalne etc. Dodatkowo opis przebiegu badania zawiera wskazówki, na co jeszcze szczególnie powinien zwrócić uwagę audytor. Określa to obszary najważniejsze dla zlecającego badanie³³⁸.

³³⁶ O. Dyczkowska-Uss, op. cit., s. 80; K. Opolski, K. Waśniewski, *Gdy ankieterzy udają klientów...*, s. 58.

³³⁷ A. Smalec, op. cit., s. 242.

³³⁸ O. Dyczkowska-Uss, op. cit., s. 80; M. Meder, op. cit., s. 19.

2.6.2. Formularz audytu

Formularz audytu, inaczej kwestionariusz badania, to dokument, najczęściej elektroniczny, który przy pomocy pytań, zbiera odpowiedzi stanowiące wynik badania secret client. W arkuszu przeważają pytania zamknięte bądź skalujące – ma to uniemożliwić swobodną interpretację zdarzeń, a także umożliwić porównywalność wyników i tworzenie zestawień. Ważne jest, by od odbycia audytu do momentu wypełnienia kwestionariusza, minęło jak najmniej czasu z uwagi na dużą ilość danych, które posiada tajemniczy klient po obserwacji³³⁹. Na dokument składa się zazwyczaj kilka grup pytań:

- metryczka audytu – sekcja, w której należy wpisać dane dotyczące terminu i miejsce badania oraz opisu audytora (umożliwi to weryfikację odbycia badania);
- wygląd placówki – pytania dotyczące porządku na zewnątrz i wewnątrz budynku³⁴⁰;
- analiza pierwszego wrażenia – obserwacja reakcji obsługujących na wejście nowego klienta, czas i rodzaj nawiązywanej relacji (kontakt wzrokowy, słowny fizyczny)³⁴¹;
- funkcjonalność – audytor ocenia oznaczenia informacyjne i sposób rozmieszczenia stanowisk w placówce³⁴²;
- pracownik – tajemniczy klient uważnie przygląda się i przysłuchuje pracownikowi, by ocenić profesjonalizm jego wyglądu, zrozumiałość wypowiedzi i poziom umiejętności interpersonalnych etc.³⁴³;
- badanie potrzeb – rozmowa z pracownikiem powinna rozpocząć się od rozpoznania potrzeb; pytania kwestionariusza dotyczą wnikliwości docierania do potrzeb oraz ich właściwego rozpoznania³⁴⁴;
- wiedza merytoryczna – w zależności od celu badania i rodzaju audytowanej firmy, audytor sprawdza wiedzę merytoryczną pracownika z określonego zakresu³⁴⁵;

³³⁹ P. Tomczyk, op. cit., s. 14.

³⁴⁰ O. Dyczkowska-Uss, op. cit., s. 81.

³⁴¹ A. Smalec, op. cit., s. 242.

³⁴² O. Dyczkowska-Uss, op. cit., s. 81.

³⁴³ A. Smalec, op. cit., s. 242.

³⁴⁴ *Raport z wizyt tajemniczych klientów...*, s. 6; M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 74.

³⁴⁵ *Ibidem*, s. 40.

- dosprzedaż (ang. cross-selling) – nieobowiązkowa, jednak często pojawiająca się sekcja w badaniach *secret client*, sprawdza skuteczność sprzedaży dodatkowych produktów oraz oferowania ich zgodnie ze zbadanymi potrzebami³⁴⁶;
- zakończenie rozmowy – niezmiernie ważny w wielu audytach jest sposób podsumowania i zakończenia rozmowy przez pracownika; audytor analizuje, czy obsługujący zebrał i powtórzył przekazane podczas rozmowy informacje oraz czy zachęcił klienta do ponownego skorzystania z usług firmy³⁴⁷;
- ochrona danych osobowych – kolejna popularna sekcja, która weryfikuje świadomość pracowników w zakresie przepisów o ochronie danych osobowych oraz sposób ich przestrzegania w placówce³⁴⁸;
- ocena audytora – to zestaw pytań dotyczących subiektywnej opinii tajemniczego klienta odnośnie satysfakcji, dostrzeżonych mocnych i słabych stron procesu obsługi oraz porównania placówki do konkurencyjnych instytucji. Audytor niejednokrotnie proszony jest także o rekomendacje, czyli wskazanie obszarów i sposobu zmian w ich obrębie³⁴⁹.

Coraz częściej, poza formularzem, tajemniczy klient przekazuje zlecającemu nagranie audio bądź wideo z przeprowadzonego badania. Popularnymi *dowodami* w ocenie audytorskiej są także wykonane podczas badania zdjęcia, jak również druki ulotne i broszury otrzymane od pracowników audytowanej placówki. Należy zwrócić uwagę, iż nagrywanie audytów *mystery shopping* jest dozwolone po uzyskaniu przez zlecającego badanie zgody od pracownika.

2.6.3. Raport z badania

Raport, stanowi zestawienie wyników kilku audytów w jednej firmie (raport indywidualny) bądź od kilku do kilkuset badań przeprowadzonych według tego samego scenariusza w różnych placówkach (raport zbiorczy / konkurencyjny)³⁵⁰. Raport zawiera najczęściej trzy sekcje: opis przebiegu badań, zestawienie wyników formularzy audytu oraz rekomendacje. Pierwsza część posiada ogólny schemat kolejności elementów opisu,

³⁴⁶ I. Olejnik, op. cit., s. 44.

³⁴⁷ M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 74.

³⁴⁸ *The Center of Healthcare Communication...*

³⁴⁹ A. Smalec, op. cit., s. 242.

³⁵⁰ P. Tomczyk, op. cit., s. 14.

jednak cechuje się dużą dowolnością w zakresie formułowania zdań oraz wyrażania opinii i subiektywnych odczuć³⁵¹. Mimo nacechowania emocjonalnego, zlecający badania bardzo cenią sobie wynik w postaci opisu przebiegu wizyty z uwagi na fakt, iż tajemniczy klient przedstawia opinię, która mogłaby należeć do każdego innego klienta. Audytor może w opisie zawrzeć te elementy, które jego zdaniem są najważniejsze, wskazując jednocześnie, co przyciąga uwagę klienta w placówce. Do obiektywnej oceny jakości obsługi stosowane są natomiast wyniki kwestionariuszy uzupełnianych po audycie, które w głównej mierze opierają się na pytania zamkniętych, co ma niwelować subiektywizm opinii³⁵². Raport najczęściej zamykają rekomendacje, czyli zidentyfikowane przez audytora obszary procesu obsługi wymagające poprawy wraz z propozycją zmian w ich zakresie³⁵³.

Coraz częściej można spotkać pojęcie *feedbacku instytucjonalnego*, które określa raport indywidualny zawierający wskazówki poprawy systemu obsługi klientów i usunięcia luk jakościowych przedsiębiorstwa³⁵⁴.

2.7. Uwarunkowania etyczno - prawne

Rozważania na temat etyki w badaniach *secret client*, należy rozpocząć od zasad dobrych praktyk badawczych. W obrębie zasad dobrej praktyki badawczej wyróżnia się trzy podstawowe grupy reguł dotyczące: rzetelności badawczej, lojalności wobec uczestników badań oraz pożyteczności wyników badań³⁵⁵. *Secret client* wzbudza wątpliwości we wszystkich trzech obszarach zasad. Rzetelność badawczą podważa fakt, że istnieje możliwość wypełnienia kwestionariusza badania bez wizyty w badanej placówce. Jeżeli zleceniodawcy nie wymagają nagrania audio bądź wideo, tak naprawdę shopper może dokonać audytu nie wychodząc z domu³⁵⁶. O lojalność wobec uczestników trudno mówić, gdyż nie zawsze są oni informowani o planowanym badaniu, a co więcej czasami ocenie podlegają oni sami, jako jednostki, więc trudno mówić o lojalności wobec

³⁵¹ A. Wódkowski, *Tajemniczy klient wraca...*, s. 47.

³⁵² M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 71-101.

³⁵³ *Raport z wizyt tajemniczych klientów...*, s. 10.

³⁵⁴ *Mystery Shopping Services | Northern Ireland | England - Feedback Mystery Shopping* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.feedbackmysteryshopping.com/>.

³⁵⁵ W. Galewicz, O etyce badań naukowych. „Diametros” 2009, nr 19, s. 48.

³⁵⁶ M. Górażda, *Etyka? W badaniach marketingowych to słowo nie istnieje* [online] [dostęp: 29 września 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://martagorazda.pl/etyka-w-badaniach-marketingowych-to-slowo-nie-istnieje/>.

pracowników³⁵⁷. Z kolei pożyteczność wyników badań też może przyczynić się do nieetycznych zachowań, jak np. zwalnianie pracowników na podstawie wyników badania *mystery shopper*³⁵⁸.

Patrząc na sprawę z drugiej strony, pod kątem występowania zachowań nieetycznych: fabrykowania danych, fałszowania wyników, plagiatu³⁵⁹, można stwierdzić, że w ramach rzetelnie wykonanego badania *secret client* nie popełnia się żadnego z nich. Jednakże badanie tego typu daje możliwość nieuczciwym badaczom popełnienia każdego z tych „wykroczeń” przeciwko etyce. Badanie może się nie odbyć, a dane mogą zostać sfabrykowane. Z uwagi na bliską znajomość z badanym pracownikiem, bądź przy nieuczciwym badaniu konkurencji, dane można sfalszować. Kopiując formularz jednego badania i podając jako wyniki *secret client* w kilku punktach mamy do czynienia z plagiatem, gdyż każde sprawozdanie z audytu stanowi odrębną własność intelektualną firmy i *shoppera*.

2.7.1. Uregulowania formalne

Uregulowania prawne w Polsce pozwalają na przeprowadzanie badań *secret client* bez większych przeszkód. Ograniczają nieco użycie dyktafonu czy kamery (ochrona i przetwarzanie danych osobowych, publikowanie wizerunku), jednak wykonywanie audytów nie jest prawnie zabronione³⁶⁰. Problem może stanowić wykorzystanie nagrania z audytu jako dowodu w sprawie (np. dotyczącej zwolnienia pracownika), gdyż nagranie wykonane bez zgody pracownika posiada cechy dowodu sprzecznego z prawem i nie może zostać użyte w sądzie powszechnym. Co innego formularz audytu, spisany przez tajemniczego klienta po badaniu - ten może stanowić prawnie uznany dowód³⁶¹.

Pracę tajemniczy klientów w dobrych firmach audytorskich reguluje także Międzynarodowy Kodeks Badań Rynku i Badań Społecznych: ICC/ESOMAR, którego jednym z celów jest: wskazanie zasad etycznych, których mają przestrzegać badacze

³⁵⁷ O. Świdarska, *Etyka psychologicznych badań naukowych* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=666/>.

³⁵⁸ *Etyka badania tajemniczy klient | Tajemniczy Klient - Badania jakości obsługi klienta* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2011/02/14/etyka-badania-tajemniczy-klient/>.

³⁵⁹ W. Galewicz, op. cit., s. 78-79.

³⁶⁰ K. Wojciechowska, *Pracodawca powinien uzyskać zgodę pracownika na badanie „mystery shopping”* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.skarbiec.biz/prawo/prawnik-radzi/18_02_13_.htm.

³⁶¹ Ibidem.

rynku ³⁶². Zasady ESOMAR regulują kwestię: ochrony danych i prywatności, prawa respondentów do informacji o badaniu, uczciwości badacza, odpowiedzialności zawodowej, rejestracji i techniki obserwacji oraz publikacji wyników.

Na gruncie polskim przyjęto *Polskie standardy jakości realizacji badań rynku i opinii społecznej w terenie*. Poruszają one temat zakresu szkolenia wprowadzającego w badania *mystery shopping*, informowania respondentów badania *secret client* oraz dokumentowania przebiegu badania³⁶³. Ponadto wyjaśniają kwestię etycznego postępowania: zebrane informacje powinny służyć tylko celom poznawczym, a nie restrykcyjnym, zebrane dane należy przechowywać z zachowaniem poufności, a respondentów badania należy uprzedzać o czasie realizacji, sposobie wykorzystania wyników oraz zakresie badania, jednakże słowo etyka nie pojawia się w dokumencie³⁶⁴.

Firmy audytorskie zaznaczają, że badania są przeprowadzane z zachowaniem etyki zawodowej, a audytorów obowiązuje *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych*³⁶⁵. Niektórzy badacze twierdzą nawet, że poprzez badanie *mystery shopping* spełniają jedną z zasad etyki biznesowej, nakładającą na nich prawo i obowiązek obiektywnej oceny pracownika w celu podniesienia jakości usług, motywowania i wynagradzania, ale jak zaznaczają, nie w celu zmniejszania wynagrodzenia czy zwalniania pracownika³⁶⁶.

2.7.2. Cel badań

Niektórzy uznają, że badania są etyczne, jeśli cel przyświecający ich wykonywaniu również jest etyczny. Podstawowy cel *mystery shopping* jest bardzo szczytny i etyczny - to dążenie do jak najwyższej jakości poprzez poprawę standardów obsługi. Czy zatem można uznać, że badania *secret client* są etyczne, jeśli służą działaniom pro jakościowym? Na pewno jest to jeden z warunków uznania tego typu badania za etyczne, jednakże w przebiegu audytu znajduje się kilka możliwości nieetycznego zachowania³⁶⁷.

³⁶² Międzynarodowy Kodeks Badań Rynku i Badań Społecznych: ICC/ESOMAR [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.ofbor.pl/public/File/Miedzynarodowy_Kodeks_Badan_Rynku_i_Badan_Spolecznych.pdf.

³⁶³ *Polskie standardy jakości...*

³⁶⁴ M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 49.

³⁶⁵ E. Potocka, *Upierdliwy szpieg czy najmilszy klient na świecie?* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://wiadomosci.onet.pl/prasa/upierdliwy-szpieg-czy-najmilszy-klient-na-swiecie/b5fgk/>.

³⁶⁶ M. Bożek, *Etyka w biznesie, a Mystery Shopper* [online] [dostęp 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.conquestacademy.pl/etyka-w-biznesie-a-mystery-shopper/>.

³⁶⁷ P. Kuba, *Tajemniczy klient - Jobbay.pl* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://jobbay.pl/artykuly-praca/tajemniczy-klient,16/>.

Dobre obyczaje w nauce zwracały niegdyś uwagę, że powinno się *unikać podejmowania problemów o nikłej wartości poznawczej i zastosowawczej*³⁶⁸. Wnioskując z powyższego, za cenne uważano badania, które wykazują pożyteczność w sferze poznawczej bądź praktycznej. Zapewne badania *secret client* dostarczają wielu informacji o zastosowaniu praktycznym, służących poprawie jakości, dostosowaniu standardów, nagradzaniu pracowników.

2.7.3. Pytanie o zgodę

W *Raporcie z Belmont (Raport Państwowej Komisji dla Ochrony Ludzkich Uczestników Badań Biomedycznych i Behawioralnych)*, zawarte są trzy podstawowe zasady, które powinny być przymiotami dobrego badania prowadzonego z udziałem ludzi. Autorzy określają je jako: szacunek dla osób (ang. *respect for person*), troska o dobro (ang. *beneficence*) oraz sprawiedliwość (ang. *justice*). Z powyższych zasad wysuwają się trzy postulaty – wytyczne Komisji: świadoma zgoda (ang. *informed consent*), ocena ryzyka i korzyści (ang. *assessment of risk and benefits*), a także bezstronny dobór uczestników (ang. *selection of subjects*). Pierwszy postulat wynika z zasady szacunku i wymaga świadomej zgody zawierającej się w trzech aspektach: informacji jaką przekazuje badacz badanemu, pełnym zrozumieniu przekazywanej informacji oraz dobrowolnej zgodzie na badanie³⁶⁹.

Inni badacze do procedury wyrażania zgody poza dobrowolnością, pełną informacją i zrozumieniem, dopisują jeszcze kompetencję, rozumianą jako pełnię władz umysłowych i prawnych do podjęcia decyzji o zgodzie na badanie³⁷⁰. Zwracają także uwagę na dosłowność zasady dobrowolności - decyzja o udziale w badaniu powinna zostać podjęta bez jakichkolwiek elementów przymusu, podstępów, wymuszenia czy nakłaniania³⁷¹. Jednakże niejednokrotnie podjęcie zatrudnienia w firmie jest tożsame ze zgodą na badanie *secret client*. Co prawda pracownik zawsze może zrezygnować z pracy, bądź w ogóle nie podjąć zatrudnienia, jednak chęć objęcia stanowiska i otrzymywania wynagrodzenia jest niejako czynnikiem nakłaniającym do zgody na badania *mystery shopping*.

³⁶⁸ *Dobre obyczaje w nauce: Zbiór zasad i wytycznych*. Warszawa 2001, passim.

³⁶⁹ *The Belmont Report Ethical Principles and Guidelines for Protection of Human Subjects of Research*. Washington 1979, s. 4-10.

³⁷⁰ Vide: O. Świdorska, op. cit.

³⁷¹ *Ibidem*.

Z założenia, pracownicy powinni być informowani o okresie, w którym prowadzone będzie badanie, sposobie wykorzystania wyników oraz możliwości nagrań wideo czy audio. Pracownicy powinni wyrazić zgodę na utrwalanie ich głosu i wizerunku³⁷². Właściciele firm, w których prowadzone są badania zwracają uwagę, że uprzedzenie pracowników o możliwości wizyty *tajemniczego klienta*, motywuje ich do utrzymywania wysokiego poziomu jakości obsługi³⁷³. Zjawisko to można określić mianem *placebo*, gdyż samo przeświadczenie o możliwości wystąpienia takiego badania mobilizuje pracowników do jak najlepszej pracy. Należy zadać sobie pytanie, czy pracownik nie poinformowany wprost przez pracodawcę o badaniu, ma świadomość, że może podlegać tego typu ocenie? I czy sama świadomość jest wystarczającą informacją, by uznać *mystery shopping* za działanie etyczne? Sprawa komplikuje się jeszcze bardziej, gdy okazuje się, że nawet pracodawca nie wie, że w jego firmie prowadzone są audyty tajemniczego klienta zlecone przez konkurencję czy niezależną firmę w celu porównania oferty³⁷⁴.

2.7.4. Badanie własne a badanie konkurencji

Rozpatrując wartość etyczną *mystery shopping* należy zwrócić uwagę na dwie gałęzie badań różniące się zleceniodawcą³⁷⁵. W jednym odłamie znajdują się badania wewnętrzne, wykonywane przez pracowników tej samej firmy bądź z wykorzystaniem outsourcingu, jednak na zlecenie firmy badanej. W tym przypadku kodeks etyczny mówi jasno, że pracownicy powinni zostać przez pracodawcę uprzedzeni o możliwości wykonania badania. W przypadku badań drugiego typu, gdzie zleceniodawcą jest inna firma – konkurencyjna bądź niezależna, pracownicy nie są uprzedzani o możliwości udziału w badaniu, bardzo często są jednak świadomi występowania tego typu badania (np. ogólnopolskie badanie *Przyjazny Bank Newsweeka*)³⁷⁶. Stawia to pracodawców niekorzystnej sytuacji, gdyż badając swoich pracowników powinni oni uprzedzać swoich podwładnych, zaś firmy zewnętrzne nie mają takiego obowiązku, po prostu wysyłają *tajemniczego klienta* twierdząc, że jest to klient jak każdy inny.

³⁷² *Polskie standardy jakości...*, s. 25.

³⁷³ *Zawód Mystery Shopper* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.conquest.pl/467/zawod-mystery-shopper-2/>.

³⁷⁴ M. Bożek, op. cit.

³⁷⁵ *Ibidem*.

³⁷⁶ M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 51.

2.7.5. Audytor – klient czy kontroler?

Jak sama nazwa wskazuje *tajemniczy klient* (ang. *secret client*), jest klientem badanej placówki. Niejednokrotnie dokonuje zakupu towaru bądź usługi, czasami zaś przychodzi w celach informacyjnych. Można spotkać się z opinią, że dla pracownika audytor jest klientem jak każdy inny, chce coś kupić, bądź potrzebuje informacji na temat produktu czy usługi. Jego cechy klienckie są sztuczne, zaczerpnięte ze scenariusza, jednak w odbiorze sprzedawcy czy doradcy nie jest on osobą, która wymaga innego traktowania czy większego zaangażowania. Należy pamiętać, że odpowiednia zachęcająca obsługa może skłonić audytora do prywatnego korzystania z audytowanej placówki. Zarzuca się konkurencji, że zlecając badania *secret client* w obcych placówkach narażają przeciwników na straty czasu, pieniędzy a także *know-how*. Po pierwsze poznają ofertę konkurentów, co ułatwia im przygotowanie kontrproduktów, po drugie marnują czas pracowników, którzy skupiają swoją uwagę na klientach, którzy klientami nie zostaną. Największy zarzut wobec badań typu B2B (ang. *business to business*), to przekazywanie konkurentom fałszywych danych, w celu zapoznania się z ofertą, co stanowi złamanie zasad etyki biznesu. Reasumując, *tajemniczy klient* jest klientem w badaniu wewnętrznym B2C (ang. *business to consumer*), gdy firma zlecająca bada swoich pracowników, natomiast w badaniach konkurencji (B2B) klient pozostaje tylko w roli kontrolera, a nawet szpiega, którego jedynym zadaniem jest pozyskać informacje, a nie związać się z konkurencyjną firmą³⁷⁷. Należy zwrócić uwagę, iż istnieje jeszcze trzecie podejście do badania podmiotów, które dokonywane jest dla celów naukowych. Badacz może, zgodnie z etyką, dokonywać oceny jakości i porównania placówek, gdyż wyników audytów nie wykorzystuje do uzyskania przewagi konkurencyjnej, a do analizy naukowej.

2.7.6. Nagrywanie wizyty

Kolejny problem etyczny stanowi utrwalanie wizyty na nośnikach audio i wideo. Zwolennicy uważają, że nagranie stanowi dowód zaistniałej wizyty i weryfikuje, czy dana sytuacja, opisywana przez audytora, miała miejsce oraz czy przebiegła w przytaczany sposób. Nagranie jest narzędziem weryfikacyjnym dla audytora, jak również może stanowić materiał do omówienia z pracownikiem, w celu poprawy jakości obsługi i zmiany standardów. Ważne jest to, że audytor dysponując nagraniem ma dowód

³⁷⁷ M. Bożek, op. cit.

na przebieg wizyty, zaś tradycyjny klient składający skargę czy reklamację takowego dowodu nie posiada, co stanowi utrudnienie w rozwiązywaniu sporów. Wizyta tajemniczego klienta bez możliwości udowodnienia przebiegu wizyty nie różniłaby się znacząco od niestandardyzowanej opinii dowolnego klienta³⁷⁸. Przeciw swobodnemu nagrywaniu wizyt *tajemniczego klienta* występuje natomiast *Międzynarodowy Kodeks Badań Rynku i Badań Społecznych*. Określa on, że nagranie można wykonywać wówczas, gdy badany wyrazi na nie zgodę. Stawia także warunek, że tożsamość badanych musi zostać ukryta³⁷⁹. Dokonanie nagrania nie jest więc sprzeczne z etyką, jednak przy zastosowaniu się do warunków *ESOMAR*. Nieetyczny może być natomiast sposób wykorzystania nagrania. Może ono przecież posłużyć zarówno do wynagradzania pracownika, ale również do zwolnienia z pracy, co pozostawia wiele wątpliwości etycznych.

2.7.7. Nagroda czy kara

Założenia *secret client* mówią, iż celem badania jest podnoszenie jakości obsługi poprzez zwiększanie satysfakcji klientów. Niestety brakuje tu odwołania do pracowników i ich roli w badaniu, albowiem podnoszenie jakości obsługi jest pojęciem na tyle szerokim, że interpretować je można zarówno jako karanie zbyt niskiego poziomu jakości czy nagradzanie dobrych wyników jakościowych. Prawnicy wypowiedzają się jasno, że raporty badania *mystery shopping* nie mogą być jedyną przyczyną udzielenia nagany lub bezpośrednią przyczyną zwolnienia. Wyniki mogą natomiast mieć przełożenie na programy motywacyjne, bonusowe oraz premie do wynagrodzenia³⁸⁰. Karanie badanych jest nieetyczne ze względu na ochronę podmiotu badanego. Włodzimierz Galewicz zaznacza, że przy świadomości, że skutek badania uczestnik mógłby doznać szkody, badanie w ogóle nie powinno zostać przeprowadzone z uwagi na możliwą *krzywdę podmiotu*³⁸¹. Firmy audytorskie również podkreślają, że niedopuszczalne jest, aby pracodawca w wyniku przeprowadzonego audytu podejmował decyzje o udzieleniu nagany, pozbawieniu premii czy zwolnieniu z pracy³⁸². Negatywna reakcja ze strony

³⁷⁸ *Coraz więcej firm wykorzystuje badania Mystery Shopper (Tajemniczy Klient)* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wirtualnemedial.pl/arttykul/coraz-wiecej-firm-wykorzystuje-badania-mystery-shopper-tajemniczy-klient/>.

³⁷⁹ *Etyka badania tajemniczy klient...*

³⁸⁰ K. Wojciechowska, op. cit.

³⁸¹ W. Galewicz, op. cit., s. 50.

³⁸² *Etyka badań - Tajemniczy klient* [online] [dostęp: 29 września 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.com.pl/o-badaniach/etyka-badan/>.

pracodawcy spotęguje strach pracowników i raczej obniży niż podniesie jakość obsługi – przyniesie więc odwrotny skutek. Należy zwrócić uwagę, że wyniki są zagregowane i dotyczą funkcjonowania całej firmy, a nie poszczególnych pracowników³⁸³.

2.7.8. Ocena firmy a ocena pracownika

Jeden z postulatów wspomnianego wcześniej *Raportu z Belmont* mówi o bezstronności w wyborze uczestnika. Oznacza to, iż żaden z pracowników nie powinien być obarczany szczególnym ciężarem, zwłaszcza w imieniu całej grupy. W badaniach *mystery shopper* ma to przełożenie na dobór badanych bądź interpretację wyników. Najlepszym rozwiązaniem, z punktu widzenia sprawiedliwego i etycznego odpowiadania za całą firmę, byłoby kilkukrotne badanie wszystkich pracowników. Dałoby to zlecającym najpełniejszy obraz poziomu jakości usług w firmie, jednakże z uwagi na wysoki koszt takiego przedsięwzięcia, badani są wybrani losowo pracownicy i etyka wskazuje, że należy poprzez ich badanie rozumieć badanie danej firmy, a nie poszczególnych jednostek³⁸⁴. Zwiększającym etyczność badania zachowaniem byłoby zachowanie przez audytora pełnej anonimowości badanego pracownika, jednakże wiele firm zlecających pyta w kwestionariuszach wprost o dane i opis podmiotu badanego³⁸⁵. Istnieją także nagrania, harmonogramy pracy czy inne dokumenty umożliwiające pracodawcy weryfikację, który z pracowników był poddany badaniu. Sedno leży więc nie w ukrywaniu przez audytora tożsamości pracownika, lecz w odpowiedniej interpretacji i wykorzystaniu wyników przez pracodawcę. Należy przyjąć, że wyniki badania *secret client* stanowią narzędzie weryfikujące standardy obsługi obowiązujące w firmie, a nie są oceną poszczególnej jednostki, zwłaszcza oceny o negatywnych skutkach dla badanego³⁸⁶.

Krzywdzące i niesprawiedliwe względem metody *secret client* jest określenie jej mianem nieetycznej. Osoby stosujące tą metodę, korzystają najczęściej z szeregu uregulowań prawnych i kodeksów etycznych. Zasadniczą kwestią jest rzetelność przygotowania do badania, jego wykonania, a także ewaluacji³⁸⁷. Fałszowanie wyników, fabrykowanie danych, plagiat, zdarzają się przy okazji badania *mystery shopper* równie często, jak przy wykorzystaniu innych metod badania jakości. Nierzetelne zachowanie

³⁸³ *Etyka badania tajemniczy klient...*

³⁸⁴ W. Galewicz, op. cit., s. 52.

³⁸⁵ M. Rzemieniak, E. Tokarz, op. cit., s. 50.

³⁸⁶ *Etyka badania tajemniczy klient...*

³⁸⁷ O. Świdarska, op. cit.

pojedynczego badacza, nie oznacza jednak, że założenia i cel wykonywania tego typu badań są nieetyczne³⁸⁸. Należy zwrócić uwagę przede wszystkim na proporcje ryzyka i korzyści (*Raport z Belmont*). Umiejętne przeprowadzenie badania, a co ważniejsze odpowiednia interpretacja i wykorzystanie wyników spowodują, że korzyści będą niewspółmiernie wysokie w stosunku do śladowego ryzyka³⁸⁹. Badania *secret client* są etyczne. Nieetyczne mogą być jedynie zachowania niektórych *tajemniczych klientów*, firm audytorskich czy zlecających badanie pracodawców, ponadto prowadzenie badań, ich realizacja czy wykorzystanie.

³⁸⁸ M. Górazda, op. cit.

³⁸⁹ W. Galewicz, op. cit., s. 51-52.

Rozdział 3

METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH PROWADZONYCH METODĄ *SECRET CLIENT* W POLSKICH BIBLIOTEKACH UNIWERSYTECKICH

3. Metodologia badań własnych prowadzonych metodą *secret client* w polskich bibliotekach uniwersyteckich

Audytując bibliotekę, należy przede wszystkim pamiętać, że użytkownik jest jednocześnie klientem biblioteki, a bibliotekarze powinni starać się go pozyskać i utrzymać tak samo, jak pracownicy organizacji dochodowych. Tak jak w przypadku każdej organizacji, również w bibliotece dużą rolę odgrywa jakość świadczonych usług. Etap nawiązywania kontaktu bibliotekarza z czytelnikiem świadczy o poziomie oferowanych usług. Ważne jest to jak szybko bibliotekarz zauważył klienta, czy przywitał się w odpowiedni sposób, zaoferował pomoc, upewnił, że czytelnikowi niczego nie brakuje, a także czy pożegnał się i zaprosił do ponownej wizyty. Badaniu może podlegać również fizyczny aspekt placówki. Audytor może sprawdzić oznakowanie z zewnątrz, obecność etykiet informacyjnych wewnątrz, a także czystość, funkcjonalność i przyjazność pomieszczeń. W dalszych etapach zastosować można „badanie półki” (ang. *retail audit*), czyli analizę rozmieszczenia towaru (w bibliotece będą to np. książki,

czasopisma, inne zbiory). Użytkownik biblioteki powinien od razu zrozumieć sposób ułożenia księgozbioru, a bibliotekarz powinien wytłumaczyć jak poruszać się po zasobach informacyjnych placówki oraz obsługiwać katalog komputerowy. Ważnym aspektem w pracy większych bibliotek są procedury, które mogą stać się kolejnym obszarem do badania jakości obsługi w bibliotekach. Można sprawdzić zatem, jak pracownik wdraża nowego czytelnika w obowiązujące sposoby/metody zamawiania książek, korzystania z informacji elektronicznych czy poszczególnych pomieszczeń biblioteki. Z drugiej strony ważne jest, na ile formalne procedury pokrywają się z praktyką. Audytor - czytelnik może sprawdzić, jak wygląda zgodność procedur zamawiania, wypożyczania, przedłużania, korzystania z informacji, w praktyce. Popularnym aspektem badań *secret client* jest mierzenie czasu. W bibliotece można go odnieść do czasu od zamówienia do otrzymania książki z magazynu, od zapytania do otrzymania relewantnych materiałów itp. Innym, nie mniej istotnym aspektem audytu może być test kompetencji pracowników. W przypadku bibliotekarzy – specjalistów formacji można sprawdzić, jak poradzą sobie oni z odszukaniem książki znając jedynie fragment tytułu i kolor okładki, czy odnajdą pozycje spoza księgozbioru, na jakim poziomie posługują się zasobem bibliotek cyfrowych czy wyszukiwarkami ogólnymi. Audytowi może też podlegać przestrzeganie zasad ochrony danych osobowych. Audytor próbując wypożyczyć książkę bez karty i dowodu tożsamości może sprawdzić rzetelność procesu wypożyczeń. Prośba o dane kontaktowe innego czytelnika, który posiada książkę pilnie poszukiwaną przez *shoppera* pokaże stosunek obsługi do ochrony danych osobowych. Ważna jest także kwestia znajomości produktów. Warto więc, by bibliotekarz bez problemu potrafił polecić odpowiednią lekturę dla wytrawnego czytelnika. W świetle doświadczeń z innych branż, najważniejsze jest dokładne zbadanie potrzeby klienta.

Autor po analizie wykorzystania metody *secret client* w innych branżach opracował własną metodologię przywołanego badania w instytucjach bibliotecznych. Jego zdaniem audyt w bibliotekach należy prowadzić z uwzględnieniem 5 obszarów: przed wejściem do biblioteki, po wejściu do placówki, podczas procesu obsługi, obserwując wewnątrz oraz po wyjściu z miejsca badania.

Przed wejściem do biblioteki audytor powinien:

- sprawdzić oznakowanie placówki,
- sprawdzić godziny urzędowania,
- ocenić czystość i porządek,

- przeanalizować efekt pierwszego wrażenia.

Po wejściu do biblioteki:

- ocenić pierwszy kontakt,
- sprawdzić sprawność obsługi,
- zweryfikować czystość placówki,
- zbadać funkcjonalność placówki.

Rozmowa z bibliotekarzem powinna być oceniona pod względem:

- powitania klienta,
- rozpoznania potrzeb,
- pobierania informacji,
- udzielania informacji,
- prezentacji zasobów biblioteki,
- udzielania instruktażu,
- sposobu pożegnania,
- sprawności obsługi,
- odczuwalnych kompetencji pracownika,
- wizerunku pracownika.

Ocena wnętrza powinna obejmować:

- kwestie designu,
- spójność styli w całej placówce,
- możliwość udomawiania przestrzeni.

Po wyjściu z biblioteki audytor winien dokonać subiektywnej oceny:

- mocnych stron,
- słabych stron,
- konkurencji.

Następnie audytor winien zaproponować zmiany, zarekomendować placówkę i dokonać jej ogólnej oceny.

3.1. Założenia badań własnych

Badaniu zostały poddane biblioteki uniwersyteckie 18 polskich uniwersytetów, wymienionych w wykazie uczelni publicznych nadzorowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (kolejność oryginalnego dokumentu)¹:

- Uniwersytet Warszawski (UW),
- Uniwersytet w Białymstoku (UwB),
- Uniwersytet Gdański (UG),
- Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (UAM),
- Uniwersytet Jagielloński w Krakowie (UJ),
- Uniwersytet Łódzki (UŁ),
- Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie (UMCS),
- Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu (UMK),
- Uniwersytet Opolski (UO),
- Uniwersytet Szczeciński (US),
- Uniwersytet Śląski w Katowicach (UŚ),
- Uniwersytet Rzeszowski (UR),
- Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie (UWM),
- Uniwersytet Wrocławski (UWr),
- Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie (UKSW),
- Uniwersytet Zielonogórski (UZ),
- Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy (UKW),
- Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach (UJK).

Uznano, iż wymienione placówki stanowią jednorodną typologicznie grupę bibliotek naukowych, uniwersyteckich, która z uwagi na swój charakter działalności powinna cechować się wysoką jakością.

W celu ukazania szerokiej możliwości badawczych *secret client* oraz jak najpełniejszej weryfikacji możliwości zastosowania metody w badaniach jakości bibliotek, autor podzielił procedurę badawczą na 4 etapy. Każda z części stanowi odrębny audyt, do którego zostały stworzone indywidualne narzędzia badawcze (scenariusz

¹ Wykaz uczelni publicznych nadzorowanych przez Ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego - publiczne uczelnie akademickie [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelni-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-publiczne-uczelnie-akademickie.html>

i kwestionariusz badania). W ramach 1. etapu analizowano proces rejestracji zewnętrznego czytelnika przy pomocy wizyty bezpośredniej (*mystery shopping*). Kolejny audyt zakładał ten sam sposób badania, jednak weryfikował jakość realizowanych usług przez placówkę. W trzecim etapie wykorzystano *mystery mailing*, w celu oceny jakości obsługi na odległość świadczonej przez telefon. Audytor próbował uzyskać informacje o procedurze rejestracji. W ostatnim etapie, stosując *mystery calling*, analizowano jakość obsługi za pośrednictwem elektronicznych kanałów komunikacji. Rozmowa dotyczyła zbiorów i udogodnień dla osób z niepełnosprawnością, którymi dysponuje audytowana placówka. W obrębie każdego etapu badań audytor dokonuje obserwacji wykorzystując opisane wcześniej 5 obszarów.

Pierwszy i drugi etap badań, zakładające wizytę bezpośrednią w placówce, zostały przeprowadzone w okresie październik-grudzień 2014 roku. Zapytanie e-mailowe w ramach drugiego etapu badań zostało wysłane 6 lipca 2015 roku i na odpowiedź oczekiwano przez miesiąc (31 dni), co oznacza, że audyty w tej części badania zakończono 6 sierpnia 2015 roku. Ostatni etap opierający się na rozmowach telefonicznych (*mystery calling*) wykonano w grudniu 2016 roku. Warto zaznaczyć, iż odległość czasowa pomiędzy audytami, miała zapobiec rozpoznaniu tajemniczego klienta i ujawnienia badań. Równie ważne było to ze względu na dążenie, by badaniu poddać różnych pracowników. Audyty w etapie 1. i 2. również odbywały się z zachowaniem co najmniej jednego dnia karencji. Warto zaznaczyć, iż chcąc zachować anonimowość osób poddawanych badaniom, autor w opisie metodologii, analizie wyników oraz wszelkich innych odwołaniach do audytów, nie podaje dat dziennych.

Tajemniczym klientem we wszystkich etapach badań był autor pracy, który wiedzę i umiejętności praktyczne czerpał m.in. z kilkuset przeprowadzonych audytów dla kilku wiodących agencji badawczych zajmujących się analizą jakości metodą *secret client*.

Warto wspomnieć, iż istnieją dwa sposoby doboru audytorów zwiększające obiektywizm badań. Pierwszy zakłada badanie wszystkich podmiotów przez tego samego audytora - mówi się wtedy o równym subiektywizmie w badaniu. Drugi sposób zakłada badanie każdej placówki przez kilku tajemniczych klientów – ocena jest wtedy wypadkową subiektywizmów. W obu przypadkach obiektywizm jest pozorny, gdyż naprawdę jest subiektywizmem równym w każdej instytucji albo wypadkową różnych subiektywizmów. Jak wiadomo, drugi sposób wymaga zaangażowania większej liczby osób, a co za tym idzie jest bardziej kosztowny.

3.2. Narzędzia badawcze

Układ formularzy audytów wynikał z zaobserwowanych przez autora dobrych praktyk oraz metodologii oceny dzielącej badanie na 5 zasadniczych obszarów: przed wejściem, po wejściu, proces obsługi, obserwacja wewnętrzna, po wyjściu.

Kwestionariusz i pierwszy obszar otwierała metryczka, która podobnie jak w innych narzędziach pełniła rolę informacyjno-techniczną. Dotyczyła kwestii daty, godziny i czasu trwania badania. W ramach pierwszego etapu, który polegał na wizycie bezpośredniej, dokonywano także oceny placówki z zewnątrz pod kątem porządku otoczenia, oznakowania instytucji, oznaczenia godzin otwarcia i stopnia zachęcenia potencjalnych klientów do wstąpienia do środka.

Obszar drugi - po wejściu, w przypadku badań *mystery shopping* opierał się na ocenie stanowiska obsługi. *Shopper* analizował czystość biurka, przy którym była prowadzona rozmowa, upewniał się, czy nie znajdowały się na nim prywatne (niepotrzebne) przedmioty pracownika oraz oceniał komfort rozmowy w kontekście warunków i miejsca. Podczas obsługi na odległość (*mystery mailing*, *mystery calling*) audytor sprawdzał łatwość odnalezienia danych dotyczących adresu e-mail bądź numeru telefonu na stronie WWW instytucji, oceniał możliwość jak najszybszego uzyskania kontaktu z biblioteką.

W trzecim obszarze obejmującym proces obsługi, audytor podczas wizyt bezpośrednich, oceniał pracownika (posiadanie identyfikatora, schludny i profesjonalny wygląd, uprzejmość, zrozumiałość wypowiedzi), obsługę klienta (nawiązanie relacji, przywitanie, badanie potrzeb, skupienie uwagi na obsłudze, zachęcenie do ponownej wizyty, pożegnanie), ochronę danych osobowych (oznaki panowania w bibliotece zasad ochrony danych osobowych, dostęp do danych w formie drukowanej i elektronicznej) oraz ocenę procedur (skomplikowanie procedur, konieczność wypełniania i podpisywania dokumentów, czas dopełniania formalności). W ramach tego obszaru na wszystkich etapach odbywała się także ocena kwestii merytorycznych uzależnionych od rodzaju scenariusza audytu. Procedury rejestracji czytelnika, korzystania z wolnego dostępu, czytelnicy i zbiorów magazynowych oraz obsługi na odległość opracowano na podstawie analizy regulaminów bibliotek.

Obserwacja wewnętrzna, stanowiąca 4. obszar, w przypadku dwóch pierwszych etapów badania polegała na sprawdzeniu czystości, analizie czytelności podziału stanowisk, ocenie przestrzeni przeznaczonej dla czytelników oraz łatwości odnalezienia

odpowiedniej agencji. W ramach *mystery mailing* i *calling*, w obszarze obserwacji wewnętrznej znalazła się obsługa na odległość, obejmująca zakres i kompletność udzielonych informacji oraz jasność i zrozumiałość wypowiedzi pracownika.

Po wyjściu, czyli po zakończeniu kontaktu z placówką (obszar 5.), bez względu na rodzaj prowadzonego badania, audytor opisywał w punktach pozytywne i negatywne aspekty kontaktu, proponował niezbędne zmiany, oceniał relację z biblioteką oraz porównywał placówkę do innych.

Rys. 7. Konstrukcja formularzy audytów w podział na obszary badania

| | Etap 1 (<i>mystery shopping</i>) | Etap 2 (<i>mystery shopping</i>) | Etap 3 (<i>mystery mailing</i>) | Etap 4 (<i>mystery calling</i>) |
|-------------------------------------|---|---|--|--|
| Obszar 1 - przed wejściem | <ul style="list-style-type: none"> • Metryczka | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Ocena z zewnątrz | | | |
| Obszar 2 - po wejściu | <ul style="list-style-type: none"> • Ocena stanowiska obsługi | | <ul style="list-style-type: none"> • Przyjazność rozwiązań technologicznych | |
| Obszar 3 - proces obsługi | <ul style="list-style-type: none"> • Ocena pracownika • Obsługa klienta • Ochrona danych osobowych • Ocena procedur | | <ul style="list-style-type: none"> • Udzielanie informacji – kwestie merytoryczne | <ul style="list-style-type: none"> • Udzielanie informacji osobie niepełnosprawnej – kwestie merytoryczne |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Rejestracja czytelnika – kwestie merytoryczne | <ul style="list-style-type: none"> • Korzystanie z wolnego dostępu / książek z magazynu / zasobów elektronicznych – kwestie merytoryczne | | |
| Obszar 4 - obserwacja wewnętrzna | <ul style="list-style-type: none"> • Ocena wnętrza | | <ul style="list-style-type: none"> • Obsługa na odległość | |
| Obszar 5 - po wyjściu | <ul style="list-style-type: none"> • Podsumowanie i opinia | | | |

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą do wytyczania i oceny elementów działalności bibliotek były normy, wskaźniki, standardy i zalecenia, które obejmują audytowane placówki. Spośród wspomnianych dokumentów, za najważniejsze uznano:

- normy międzynarodowe:
 - *PN-EN ISO 9000:2015-10 - Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia;*
 - *PN-EN ISO 9001:2015-10 - Systemy zarządzania jakością - Wymagania;*
 - *PN-EN ISO 9004:2010 - Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji - Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością;*
 - *PN-EN ISO 19011:2012 - Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania;*
- wytyczne IFLA:
 - *Mierzenie jakości: pomiar wyników bibliotek (Measuring quality: performance measurement in libraries);*
 - *Dostęp do bibliotek dla osób niepełnosprawnych – Lista kontrolna (Access to Libraries for Persons with Disabilities - Checklist);*
 - *Biblioteka dla niewidomych w erze informacji. Wytyczne dla rozwoju (Libraries for the Blind in the Information Age. Guidelines for Development);*
 - *Wytyczne dotyczące cyfrowych usług informacyjnych (Digital Reference Guidelines);*
- programy oceny jakości w bibliotekach:
 - StatsQUAL ARL;
 - Standardy ACLR;
 - Statystyka SCONUL;
 - BIX – Bibliotheksindex;
 - CAMP i ProSeBiCa;
 - AFB / AFBN.

Poszczególne normy, wskaźniki, standardy i zalecenia, zostały opisane w podrozdziale 1.3.2. *Wskaźniki, normy, standardy i zalecenia dotyczące działalności bibliotek*. Warto zwrócić uwagę także na inne publikacje, które stanowiły punkt odniesienia dla poszczególnych badanych elementów. Kluczowa dla oceny procedur

przestrzegania ochrony danych osobowych była: *Ustawa o ochronie danych osobowych*². W zakresie zaleceń dotyczących nawiązywania relacji i stosowania odpowiedniej komunikacji interpersonalnej, wykorzystano publikację *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej* pod red. Johna Stewarta³, a odnosząc się do zasad *savoir vivre* oraz *dress code'u*, autor korzystał z wiedzy Dorothei Johnson⁴ oraz Karoliny Glinieckiej⁵.

3.3. Etap 1. Rejestracja czytelnika (*mystery shopping*)

Scenariusz pierwszego etapu zakładał badanie *mystery shopping*, które należy wykonać w dniu pracy biblioteki najszybciej godzinę po otwarciu, a najpóźniej dwie godziny przed zamknięciem. Doświadczenie audytorów wskazuje, iż godziny skrajne najczęściej w pełni nie odzwierciedlają jakości pracy organizacji z uwagi na konieczność wdrożenia się na stanowisku i obowiązek zadbania o miejsce pracy przed wyjściem.

3.3.1. Scenariusz badania

Opis badania

Celem badania była ocena wizualna i funkcjonalna placówki oraz ocena obsługi bezpośredniej nowego czytelnika. Badaniu podlegała czystość, wygląd i oznaczenie biblioteki z zewnątrz, czystość, funkcjonalność i intuicyjność wnętrza, a także komfort obsługi przy stanowisku. Ocenie poddana była także uprzejmość, klarowność wypowiedzi i kompetencje pracownika. Dodatkowo zamierzano sprawdzić procedurę rejestracji nowego czytelnika i zapoznanie go z zasadami panującymi w placówce oraz rozkładem agend biblioteki. Ważna była także ocena poziomu ochrony danych osobowych (widoczność zasad ochrony danych osobowych, możliwości przechwycenia danych, poufność rozmowy).

Założono, że audytor będzie odznaczał się następującymi cechami, które opisano w profilu.

Profil audytora:

- czytelnik zewnętrzny (spoza uczelni),
- osoba posiadająca status doktoranta polskiej uczelni publicznej,

² Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych. Dz. U. 2015. poz. 2135.

³ *Mosty zamiast murów: podręcznik komunikacji interpersonalnej: praca zbiorowa, red. J. Stewarta. Warszawa 2003.*

⁴ D. Johnson, *Współczesne maniery czyli jak się zachowywać w drodze na szczyt*. Kraków 2015.

⁵ K. Gliniecka, *Nie mam się w co ubrać*. Wydawnictwo Sine Qua Non, Kraków 2014.

- początkujący użytkownik bibliotek – brak mu doświadczenia,
- czytelnik nie korzystający z systemu bibliotecznego dostępnego w badanej placówce,
- chcący otrzymać możliwość korzystania z wszelkich materiałów (wolny dostęp, magazyny, zasoby elektroniczne),
- klient chcący skorzystać z usług biblioteki przez kilka dni (2-3),
- chcący korzystać z zasobów na miejscu, bez potrzeby wypożyczania materiałów na zewnątrz.

Przebieg badania:

1. Ocena zewnętrznej otoczki biblioteki (czystość, oznakowanie, przyjazność);
2. Ocena wnętrza biblioteki (czystość, oznakowanie stanowisk);
3. Podejście do stanowiska bibliotekarza (w przypadku właściwego oznakowania audytor kieruje się do lady *Informatorium*, w innej sytuacji podchodzi do pierwszego pracownika);
4. Ocena pracownika (ocena wyglądu pracownika, analiza efektu pierwszego wrażenia);
5. Rozmowa z bibliotekarzem (audytor jest bierny, odpowiada tylko na pytania bibliotekarza licząc na prawidłowe zbadanie potrzeb nowego klienta):
 - a. rejestracja w bibliotece (analiza liczby i rodzaju dokumentów oraz przebiegu procesu rejestracji);
 - b. przedstawienie oferty (zapamiętanie oferowanych, polecanych przez bibliotekarza zasobów);
 - c. ochrona danych osobowych (stała obserwacja zachowania poufności danych audytora i innych klientów);
6. Zapoznanie z budynkiem biblioteki (ocena zapoznania czytelnika z budynkiem biblioteki przez pracownika);
7. Uzupełnienie ankiety do badania.

Niestandardowe zdarzenia:

- Brak możliwości rejestracji w bibliotece:
Wykonanie kolejnej próby badania następnego dnia roboczego. W przypadku ponownego braku możliwości rejestracji – zakończenie badania i uzupełnienie ankiety do badania (elementy, których nie można ocenić z powodu braku procesu rejestracyjnego otrzymują najniższą liczbę punktów);

- Brak konieczności rejestracji w bibliotece:
Wykonanie badania przy maksymalnej ocenie elementów związanych z rejestracją, które nie są konieczne w celu skorzystania ze zbiorów placówki.

3.3.2. Ankieta do badania etapu pierwszego?

| Krok | Nr pytania | Pytanie | Warianty odpowiedzi |
|--------------------------|------------|---|--|
| Metryczka | 1. | Data audytu | [data] |
| | 2. | Godzina wejścia | [godzina] |
| | 3. | Godzina wyjścia | [godzina] |
| | 4. | Czas trwania wizyty rejestracyjnej w bibliotece? | [czas w godzinach] |
| Ocena z zewnątrz | 5. | Czy przed wejściem do biblioteki było ogólnie czysto, panował porządek? | tak nie |
| | 6. | Czy z zewnątrz biblioteka była właściwie i widocznie oznakowana? | tak nie |
| | 7. | Czy na zewnątrz widniały aktualne godziny otwarcia placówki? | tak nie |
| | 8. | Czy placówka z zewnątrz zachęca do odwiedzenia? | tak nie |
| Ocena wnętrza | 9. | Czy wewnątrz biblioteki było czysto? | tak nie |
| | 10. | Czy w bibliotece istniał czytelny podział stanowisk, tak, że widać było jakie usługi oferuje każde ze stanowisk? | tak nie |
| | 11. | Ocena łatwości odnalezienia stanowiska informacji? | bardzo trudno raczej trudno raczej łatwo bardzo łatwo |
| Ocena stanowiska obsługi | 12. | Czy stanowisko bibliotekarza (biurko, komputer, itp.) było czyste? | tak nie |
| | 13. | Czy na biurku, przy którym prowadzona była rozmowa znajdowały się prywatne rzeczy pracownika? (np. kubek, jedzenie) | tak nie |
| | 14. | Czy audytor czuł się komfortowo biorąc pod uwagę warunki i miejsce prowadzenia rozmowy? | tak nie |
| | 15. | Czy organizacja stanowisk w placówce gwarantowała dyskrecję oraz komfort obsługi? | tak nie |
| Ocena pracownika | 16. | Czy pracownik miał identyfikator? | tak nie |
| | 17. | Czy obsługujący audytora pracownik wyglądał schludnie i profesjonalnie? | tak nie |
| | 18. | Czy obsługujący audytora pracownik przez cały czas trwania procedury rejestracji czytelnika był grzeczny, uprzejmy, uśmiechnięty? | tak nie |
| | 19. | Czy pracownik wyrażał się w sposób jasny i zrozumiały? | tak nie |

| | | | |
|---|-----|--|--|
| | 20. | Czy pracownikowi zależało na tym, żeby audytor został czytelnikiem biblioteki? | tak nie |
| Obsługa klienta | 21. | Czy w momencie wejścia do placówki lub tuż po wejściu którykolwiek z pracowników placówki zauważył audytora (skinął głową, uśmiechnął się, przywitał)? | tak nie |
| | 22. | Czy audytor musiał czekać w kolejce do stanowiska, w którym założyłeś konto czytelnika? | tak nie |
| | 23. | Czy wszystkie stanowiska do obsługi czytelników były czynne? | tak nie |
| | 24. | Czy w momencie rozpoczęcia rozmowy bibliotekarz nawiązał z audytorem kontakt wzrokowy? | tak nie |
| | 25. | Czy bibliotekarz rozpoczął rozmowę od przywitania się? | tak nie |
| | 26. | Czy bibliotekarz zapytał „W czym mogę pomóc?” lub w inny sposób zapytał o cel wizyty? | tak nie |
| | 27. | Czy obsługujący pracownik poświęcił audytorowi całą swoją uwagę? | tak nie |
| | 28. | Czy pracownikowi zależało, żeby audytor skorzystał z usług biblioteki? | tak nie |
| | 29. | Jak ogólnie audytor ocenia kontakt z bibliotekarzem? | bardzo nieprzyjazny raczej nieprzyjazny raczej przyjazny bardzo przyjazny |
| | 30. | Czy pracownik pożegnał się na końcu wizyty | tak nie |
| | 31. | Czy pracownik zachęcił do kolejnej wizyty (np. słowami "Zapraszam ponownie")? | tak nie |
| | 32. | Jak audytor ocenia zakres otrzymanych odpowiedzi? Czy wszystkie odpowiedzi były pełne? | tak nie |
| | 33. | Czy audytor otrzymał materiały informacyjne / instrukcje korzystania z zasobów biblioteki? | tak nie |
| | 34. | Czy w badanej bibliotece były ogólnodostępne materiały informacyjne, np. ulotki (bez proszenia o nie pracownika)? | tak nie |
| | 35. | Czy pracownik umożliwił audytorowi spokojne zapoznanie się z dokumentami/regulaminami? | tak nie |
| Rejestracja czytelnika – kwestie merytoryczne | 36. | Czy audytorowi udało się pomyślnie zakończyć proces rejestracji? | tak nie rejestracja nie była konieczna |
| | 37. | Czy bibliotekarz wyjaśnił procedurę rejestracji nowego czytelnika? | tak nie |
| | 38. | Czy bibliotekarz podał informacje o obowiązujących opłatach? | tak nie |
| | 39. | Czy bibliotekarz wymienił dokumenty wymagane do rejestracji? | tak nie |
| | 40. | Czy bibliotekarz przedstawił zasady udostępniania zbiorów? | tak nie |
| | 41. | Czy bibliotekarz wyjaśnił sposób ustawienia księgozbioru? | tak nie |

| | | | |
|--------------------------|-----|---|--|
| | 42. | Czy bibliotekarz wyjaśnił obsługę katalogu elektronicznego? | tak nie |
| | 43. | Czy bibliotekarz przedstawił czytelnikowi ofertę materiałów elektronicznych (np. dostępu do baz opłacanych przez bibliotekę)? | tak nie |
| | 44. | Czy pracownik upewnił się, że audytor wie jak korzystać z tego narzędzia, czy ma jakieś pytania z nim związane itp.? | tak nie |
| | 45. | Czy bibliotekarz oprowadził czytelnika po bibliotece, pokazując umiejscowienie głównych agend? | tak nie |
| Ocena procedur | 46. | Czy audytor musiał wypełnić formularz rejestracyjny / prośbę o założenie konta czytelnika? | tak nie |
| | 47. | Czy podczas rejestracji, potrzeby był dokument potwierdzający tożsamość? | tak nie |
| | 48. | Ile dokumentów audytor musiał podpisać, aby zostać czytelnikiem? | [liczba] |
| | 49. | Określenie stopień skomplikowania procedur towarzyszących rejestracji czytelnika | bardzo skomplikowane raczej skomplikowane raczej proste bardzo proste |
| | 50. | Czy dopełnianie formalności, związanych z rejestracją czytelnika, odbywało się w komfortowym dla audytora Pana(i) czasie? | tak nie |
| Ochrona danych osobowych | 51. | Czy w trakcie spotkania zdarzyło się cokolwiek, co mogłoby naruszyć poufność rozmowy audytora z pracownikiem? | tak nie |
| | 52. | Czy audytor zauważył cokolwiek, co wskazywałoby na to, że w bibliotece panują określone zasady dotyczące dyskrecji, np. zapisywanie danych na kartce? | tak nie |
| | 53. | Czy w trakcie rozmowy z pracownikiem audytor miał możliwość czytania dokumentów innych osób? | tak nie |
| | 54. | Czy w trakcie rozmowy z pracownikiem audytor miał możliwość odczytywania informacji na temat innych osób na monitorze komputera? | tak nie |
| Podsumowanie i opinia | 55. | Czy placówka w pierwszym kontakcie wywarła na audytorze wrażenie przyjaznej? | tak nie |
| | 56. | Opis pozytywnych wrażeń audytora dotyczących wizyty w bibliotece | [opis] |
| | 57. | Opis negatywnych wrażeń dotyczących wizyty w bibliotece | [opis] |
| | 58. | Zaproponowanie niezbędnych zmian | [opis] |
| | 59. | Jak biblioteka wypada na tle innych tego typu? | lepiej tak samo gorzej |
| | 60. | Czy biorąc pod uwagę jakość obsługi, audytor zdecydowałby się na korzystanie z badanej biblioteki na prywatne potrzeby? | tak nie |

3.4. Etap 2. Realizacja usług (*mystery shopping*)

Drugi etap również zakładał badanie *mystery shopping*, które należy wykonać w dniu pracy biblioteki. Ze względu na wspomniany wcześniej okres przygotowań stanowiska pracy, badanie należy wykonać najszybciej godzinę po otwarciu, a najpóźniej dwie godziny przed zamknięciem.

3.4.1. Scenariusz badania

Opis badania

Celem audytu, poza zbadaniem funkcjonalności lokalu bibliotecznego i stanowisk obsługi, była ocena realizacji usług świadczonych przez bibliotekę. Badaniu poddana została uprzejmość, klarowność wypowiedzi i kompetencje pracowników. Dodatkowo sprawdzona została procedura korzystania z różnego rodzaju zbiorów: w wolnym dostępie, z magazynu oraz online. Oceniony został także poziom ochrony danych osobowych (widoczność zasad ochrony danych osobowych, możliwości przechwycenia danych, poufność rozmowy). Badanie zakładało zwrócenie się o pomoc do dwóch pracowników (pracownik 1 – korzystanie z wolnego dostępu, pracownik 2 – korzystanie ze zbiorów magazynowych oraz elektronicznych), co pozwoliłoby na uzyskanie szerszego obrazu poziomu jakości obsługi w placówce.

Profil audytora:

- czytelnik zewnętrzny (spoza uczelni),
- osoba posiadająca status doktoranta polskiej uczelni publicznej,
- początkujący użytkownik bibliotek – brak mu doświadczenia,
- czytelnik nie korzystający z systemu bibliotecznego dostępnego w badanej placówce,
- chcący skorzystać ze zbiorów umieszczonych w wolnym dostępie, magazynie oraz publikacji elektronicznych,
- chcący korzystać z zasobów na miejscu; bez potrzeby wypożyczania materiałów na zewnątrz.

Przebieg badania:

1. Ocena wnętrza biblioteki (oznakowanie stanowisk, przestrzeń dla czytelników);
2. Podejście do stanowiska bibliotekarza (w przypadku właściwego oznakowania audytor kieruje się do dowolnego bibliotekarza w wolnym dostępie, bądź w przypadku braku tego rodzaju formuły udostępniania, kieruje się do czytelnika);

3. Ocena pracownika (ocena wyglądu pracownika, uprzejmości i komfortu rozmowy);
4. Rozmowa z pracownikiem 1 (audytor jest bierny, odpowiada tylko na pytania bibliotekarza licząc na pomoc):
 - a. odnalezienie publikacji (audytor poszukuje ostatniej publikacji konkretnego autora; zna nazwisko autora i kolor okładki);
 - b. obsługa katalogu elektronicznego (audytor nie potrafi korzystać z katalogu, oczekuje wskazówek od bibliotekarza);
 - c. odnalezienie publikacji (audytor przejawia problem z orientacją w przestrzeni – nie potrafi odnaleźć książki na półce, nie rozumie sposobu ułożenia księgozbioru);
5. Rozmowa z pracownikiem 2 (audytor jest bierny, odpowiada tylko na pytania bibliotekarza licząc na pomoc):
 - a. zamówienie publikacji z magazynu (audytor potrzebuje konkretnej publikacji z magazynu, nie potrafi samodzielnie jej zamówić w systemie / poprzez rewers, nie potrafi zlokalizować miejsca odbioru zamówienia);
 - b. poszukiwanie zasobów elektronicznych (audytor słyszał, że pewna publikacja jest dostępna w bibliotece cyfrowej, ale nie wie, jak ją znaleźć, jest też zainteresowany, co to w ogóle są biblioteki cyfrowe);
6. Uzupełnienie ankiety do badania.

Niestandardowe zdarzenia:

- Brak wolnego dostępu:
W przypadku braku wolnego dostępu, audytor udaje się do czytelnicy i tam działa zgodnie ze scenariuszem badania;
- Brak zasobów magazynowych:
W sytuacji braku zasobów magazynowych, audytor wykonuje ponownie zapytanie o korzystanie z wolnego dostępu (pyta innego pracownika; ocenia udzielenie pomocy, pomoc w dotarciu do publikacji oraz mierzy czas realizacji);
- Brak możliwości skorzystania z któregoś z zasobów:
W sytuacji braku możliwości skorzystania z któregoś z zasobów, audytor przechodzi do dalszych działań, a pytania związane z oceną niedostępnego zasobu ocenia negatywnie.

3.4.2. Ankieta do badania etapu drugiego?

| Krok | Nr pytania | Pytanie | Warianty odpowiedzi |
|------------------------------------|------------|--|--|
| Metryczka | 1. | Data audytu | [data] |
| | 2. | Godzina wejścia | [godzina] |
| | 3. | Godzina wyjścia | [godzina] |
| Ocena wnętrza | 4. | Jak audytor ocenia łatwość odnalezienia stanowiska bibliotekarza? | bardzo trudno raczej trudno raczej łatwo bardzo łatwo |
| | 5. | Jak audytor ocenia przestrzeń przeznaczoną dla czytelników? | bardzo nieprzyjazna raczej nieprzyjazna raczej przyjazna bardzo przyjazna |
| Ocena stanowiska obsługi | 6. | Czy stanowisko bibliotekarza (biurko, komputer, itp.) było czyste? | tak nie |
| | 7. | Czy na biurku, przy którym prowadzona była rozmowa znajdowały się prywatne rzeczy pracownika? (np. kubek, jedzenie) | tak nie |
| | 8. | Czy audytor czuł się komfortowo biorąc pod uwagę warunki i miejsce prowadzenia rozmowy? | tak nie |
| Ocena pracownika 1 | 9. | Czy pracownik miał identyfikator? | tak nie |
| | 10. | Czy obsługujący audytora pracownik wyglądał schludnie i profesjonalnie? | tak nie |
| | 11. | Czy obsługujący audytora pracownik przez cały czas trwania obsługi był grzeczny, uprzejmy, uśmiechnięty? | tak nie |
| | 12. | Czy pracownik wyrażał się w sposób jasny i zrozumiały? | tak nie |
| Obsługa klienta przez pracownika 1 | 13. | Czy w momencie wejścia do placówki lub tuż po wejściu którykolwiek z pracowników placówki zauważył audytora (skinął głową, uśmiechnął się, przywitał)? | tak nie |
| | 14. | Czy audytor musiał czekać w kolejce do stanowiska, w którym udzielono mu pomocy? | tak nie |
| | 15. | Czy w momencie rozpoczęcia rozmowy bibliotekarz nawiązał z audytorem kontakt wzrokowy? | tak nie |
| | 16. | Czy bibliotekarz rozpoczął rozmowę od przywitania się? | tak nie |
| | 17. | Czy bibliotekarz zapytał „W czym mogę pomóc?” lub w inny sposób zapytał o cel wizyty? | tak nie |
| | 18. | Czy obsługujący pracownik poświęcił audytorowi całą swoją uwagę? | tak nie |
| | 19. | Czy pracownikowi zależało, żebyś zaspokoić potrzeby informacyjne audytora? | tak nie |

| | | | |
|---|-----|---|--|
| | 20. | Jak ogólnie audytor ocenia kontakt z bibliotekarzem? | bardzo nieprzyjazyzny raczej nieprzyjazyzny raczej przyjazny bardzo przyjazny |
| | 21. | Czy pracownik pożegnał się na końcu wizyty? | tak nie |
| | 22. | Czy pracownik zachęcił do kolejnej wizyty (np. słowami "Zapraszam ponownie")? | tak nie |
| | 23. | Jak audytor ocenia zakres otrzymanych odpowiedzi? Czy wszystkie odpowiedzi były pełne? | tak nie |
| | 24. | Czy audytor otrzymał materiały informacyjne / instrukcje korzystania z zasobów biblioteki? | tak nie |
| Korzystanie z wolnego dostępu – kwestie merytoryczne | 25. | Czy audytorowi udało się skorzystać z wolnego dostępu / czytelnia? | tak nie brak usługi tego typu |
| | 26. | Czy bibliotekarz pomógł w odnalezieniu książki po szczątkowych danych (autor, data wydania)? | tak nie |
| | 27. | Czy bibliotekarz wskazał w jaki sposób obsługuje się katalog elektroniczny? | tak nie |
| | 28. | Czy bibliotekarz wskazał miejsce książki na półce? | tak nie |
| | 29. | Czy bibliotekarz wyjaśnił sposób ustawienia księgozbioru/ poszukiwania książek? | tak nie |
| | 30. | Ile czasu zajęła realizacja zamówienia? | [czas] |
| Ochrona danych osobowych | 31. | Czy audytor zauważył cokolwiek, co wskazywałoby na to, że w bibliotece panują określone zasady dotyczące dyskrecji, np. zapisywanie danych na kartce? | tak nie |
| | 32. | Czy w trakcie rozmowy z pracownikiem audytor miał możliwość czytania dokumentów innych osób? | tak nie |
| | 33. | Czy w trakcie rozmowy z pracownikiem audytor miał możliwość odczytywania informacji na temat innych osób na monitorze komputera? | tak nie |
| Ocena pracownika 2 | 34. | Czy pracownik miał identyfikator? | tak nie |
| | 35. | Czy obsługujący audytora pracownik wyglądał schludnie i profesjonalnie? | tak nie |
| | 36. | Czy obsługujący audytora pracownik przez cały czas trwania obsługi był grzeczny, uprzejmy, uśmiechnięty? | tak nie |
| | 37. | Czy pracownik wyrażał się w sposób jasny i zrozumiały? | tak nie |
| Obsługa klienta przez pracownika 2 | 38. | Czy w momencie rozpoczęcia rozmowy bibliotekarz nawiązał z audytorem kontakt wzrokowy? | tak nie |
| | 39. | Czy bibliotekarz rozpoczął rozmowę od przywitania się? | tak nie |
| | 40. | Czy bibliotekarz zapytał „W czym mogę pomóc?” lub w inny sposób zapytał o cel wizyty? | tak nie |
| | 41. | Czy obsługujący pracownik poświęcił audytorowi całą swoją uwagę? | tak nie |

| | | | |
|--|-----|---|--|
| | 42. | Czy pracownikowi zależało, żebyś zaspokoić potrzeby informacyjne audytora? | tak nie |
| | 43. | Jak ogólnie audytor ocenia kontakt z bibliotekarzem? | bardzo nieprzyjazny raczej nieprzyjazny raczej przyjazny bardzo przyjazny |
| | 44. | Czy pracownik pożegnał się na końcu wizyty? | tak nie |
| | 45. | Czy pracownik zachęcił do kolejnej wizyty (np. słowami "Zapraszam ponownie")? | tak nie |
| | 46. | Jak audytor ocenia zakres otrzymanych odpowiedzi? Czy wszystkie odpowiedzi były pełne? | tak nie |
| | 47. | Czy audytor otrzymał materiały informacyjne / instrukcje korzystania z zasobów biblioteki? | tak nie |
| Korzystanie z książek z magazynu – kwestie merytoryczne | 48. | Czy audytorowi udało się skorzystać z zasobów magazynu? | tak nie brak usługi tego typu |
| | 49. | Czy bibliotekarz pomógł w zamówieniu książki z magazynu? | tak nie |
| | 50. | Czy bibliotekarz wskazał miejsce odbioru zamówienia? | tak nie |
| | 51. | Ile czasu zajęła realizacja zamówienia? | [czas] |
| Korzystanie z zasobów elektronicznych – kwestie merytoryczne | 52. | Czy audytorowi udało się skorzystać z zasobów elektronicznych? | tak nie |
| | 53. | Czy bibliotekarz pomógł w odnalezieniu książki spoza katalogu (dostępna w bibliotece cyfrowej)? | tak nie |
| | 54. | Czy bibliotekarz wskazał w jaki sposób wyszukiwać zasoby online? | tak nie |
| | 55. | Czy bibliotekarz odnalazł żądaną pozycję? | tak nie |
| | 56. | Czy bibliotekarz wyjaśnił sposób tworzenia bibliotek cyfrowych? | tak nie |
| | 57. | Ile czasu zajęła realizacja zamówienia? | [czas] |
| Ochrona danych osobowych | 58. | Czy audytor zauważył cokolwiek, co wskazywałoby na to, że w bibliotece panują określone zasady dotyczące dyskrecji, np. zapisywanie danych na kartce? | tak nie |
| | 59. | Czy w trakcie rozmowy z pracownikiem audytor miał możliwość czytania dokumentów innych osób? | tak nie |
| | 60. | Czy w trakcie rozmowy z pracownikiem audytor miał możliwość odczytywania informacji na temat innych osób na monitorze komputera? | tak nie |
| Ocena procedur | 61. | Czy audytor musiał wypełniać rewers w celu skorzystania z książek? | tak nie |
| | 62. | Czy podczas korzystania z biblioteki, potrzebny był dokument potwierdzający tożsamość? | tak nie |
| | 63. | Ile dokumentów musiał podpisać audytor, aby skorzystać z usług? | [liczba] |

| | | | |
|-----------------------|-----|---|--|
| | 64. | Określenie stopień skomplikowania procedur towarzyszących korzystaniu z usług biblioteki. | bardzo skomplikowane raczej skomplikowane raczej proste bardzo proste |
| Podsumowanie i opinia | 65. | Czy placówka w dalszym kontakcie wywarła na audytorze wrażenie przyjaznej? | tak nie |
| | 66. | Opis pozytywnych wrażeń audytora dotyczących wizyty w bibliotece | [opis] |
| | 67. | Opis negatywnych wrażeń audytora dotyczących wizyty w bibliotece | [opis] |
| | 68. | Propozycje niezbędne zmiany | [opis] |
| | 69. | Jak biblioteka wypada na tle innych tego typu? | lepiej tak samo gorzej |
| | 70. | Czy biorąc pod uwagę jakość obsługi, audytor zdecydowałby się na korzystanie z badanej biblioteki na prywatne potrzeby? | tak nie |

3.5. Etap 3. Udzielanie informacji o procedurze rejestracji (*mystery mailing*)

Kolejny etap zakładał badanie *mystery mailing*, które należy wykonać w dniu pracy biblioteki najszybciej godzinę po otwarciu, a najpóźniej dwie godziny przed zamknięciem, by obiektywnie ocenić czas oczekiwania na odpowiedź.

3.5.1. Scenariusz badania

Opis badania

Celem badania była ocena systemu komunikacji na odległość w relacji biblioteka – czytelnik przy wykorzystaniu usługi e-maila zewnętrznego. E-mail zewnętrzny należy rozumieć jako mail dostępny na ogólnej stronie WWW biblioteki (bez potrzeby logowania), program pocztowy lub komunikator na stronie internetowej. Ocenie podlegała także przyjazność rozwiązań technologicznych oferowanych przez bibliotekę, czas oczekiwania na odpowiedź pracownika, kompletność, zrozumiałość i przyjazność kontaktu na odległość. W obrębie merytoryki odpowiedzi audytor sprawdzał, czy wiadomość zwrotna zawierała: procedurę rejestracji czytelnika, informację o wysokości opłat, opis dokumentów wymaganych do rejestracji oraz zasady udostępniania zbiorów czytelnikom z zewnątrz (spoza uczelni).

Profil audytora:

- czytelnik zewnętrzny (spoza uczelni),
- osoba posiadająca status doktoranta polskiej uczelni publicznej,
- klient chcący skorzystać z usług biblioteki przez kilka dni (2-3),
- osoba korzystająca z zasobów na miejscu, bez potrzeby wypożyczenia materiałów na zewnątrz.

Przebieg badania:

1. Odszukanie na stronie internetowej możliwości kontaktu (stopka strony lub pierwszy adres w zakładce *Kontakt*);
2. Przesłanie wiadomości o następującej treści:

Dzień dobry,

jestem doktorantem [nazwa uczelni z innego województwa niż badana biblioteka], w najbliższym czasie będę w pobliżu Państwa biblioteki i chciałbym skorzystać ze zbiorów (drukowanych i elektronicznych) na potrzeby badań naukowych. W związku z tym pragnę dowiedzieć się, jak wygląda procedura rejestracji czytelnika spoza uczelni (jakie dokumenty powinienem posiadać? jakie poniosę koszty?) oraz na jakich zasadach mogę korzystać ze zbiorów?

Z poważaniem,

[imię i nazwisko]

3. Oczekiwanie na odpowiedź pracownika (mierzenie czasu);
4. Uzupełnienie ankiety do badania.

Niestandardowe zdarzenia:

- Trudność w odnalezieniu możliwości kontaktu mailowego z biblioteką:
W przypadku nieodnalezienia kontaktu mailowego bądź innej możliwości kontaktu elektronicznego z biblioteką, należy skontaktować się telefonicznie z placówką w celu pozyskania adresu e-mail;
- Brak odpowiedzi:
Gdy odpowiedź nie nadejdzie przez okres miesiąca (31 dni), należy uznać ten etap badania za zakończony i uzupełnić ankietę badania (elementy, których nie można ocenić z powodu braku odpowiedzi otrzymują najniższą liczbę punktów);

- Propozycja innej formy kontaktu:

W sytuacji, gdy biblioteka zaproponuje odpowiedź w innej formie (poza mailowej), należy zgodzić się, jednak w trakcie (np. rozmowy, chatu) nie wolno audytorowi zadawać dodatkowych pytań wpływających na zakres odpowiedzi pracownika;

3.5.2. Ankieta do badania etapu trzeciego?

| Krok | Nr pytania | Pytanie | Warianty odpowiedzi |
|--|------------|--|--|
| Metryczka | 1. | Data wysłania wiadomości | [data] |
| | 2. | Godzina wysłania wiadomości | [godzina] |
| | 3. | Data otrzymania odpowiedzi | [data] |
| | 4. | Godzina otrzymania wiadomości | [godzina] |
| Przyjazność rozwiązań technologicznych | 5. | Jak audytor ocenia łatwość odnalezienia formularza kontaktowego / adresu e-mail na stronie WWW biblioteki? (głębokość witryny) | [liczba] |
| | 6. | Czy udało się wysłać wiadomość? | tak nie |
| | 7. | Czy audytor otrzymał z biblioteki? potwierdzenie otrzymania wiadomości? | tak nie |
| Udzielanie informacji – kwestie merytoryczne | 8. | Czy wiadomość zawierała pełen opis procedury rejestracji nowego czytelnika? | tak nie |
| | 9. | Czy wiadomość zawierała informacje o obowiązujących opłatach? | tak nie |
| | 10. | Czy wiadomość zawierała opis dokumentów wymaganych do rejestracji? | tak nie |
| | 11. | Czy wiadomość zawierała zasady udostępniania zbiorów czytelnikom z zewnątrz? | tak nie |
| Obsługa na odległość | 12. | Po jakim czasie audytor otrzymał odpowiedź z biblioteki? | [liczba] |
| | 13. | Czy otrzymany e- mail zawierał odpowiedź na wszystkie pytania audytora? | tak nie |
| | 14. | Jak audytor ocenia jasność i zrozumiałość otrzymanych odpowiedzi? Czy wszystko było zrozumiałe dla audytora? | tak nie |
| | 15. | Jak audytor ocenia zakres otrzymanych odpowiedzi? Czy wszystkie odpowiedzi były pełne? | tak nie |
| Podsumowanie i opinia | 16. | Jak ogólnie audytor ocenia kontakt z biblioteką za pośrednictwem wiadomości elektronicznych? | bardzo nieprzyjazny raczej nieprzyjazny raczej przyjazny bardzo przyjazny |
| | 17. | Opis (w punktach) pozytywnych aspektów procesu wysyłania maila (wiadomości) do biblioteki oraz otrzymywania odpowiedzi. | [opis] |

| | | |
|-----|---|------------------------------|
| 18. | Opis (w punktach) negatywnych aspektów procesu wysyłania maila (wiadomości) do biblioteki oraz otrzymywania odpowiedzi. | [opis] |
| 19. | Propozycje niezbędnych zmian | [opis] |
| 20. | Jak biblioteka wypada na tle innych tego typu? | lepiej tak samo gorzej |

3.6. Etap 4. Udzielanie informacji osobie niepełnosprawnej (*mystery calling*)

Ostatni etap zakładał badanie *mystery calling*, które należy podobnie jak poprzednie należało wykonać w dniu pracy biblioteki najszybciej godzinę po otwarciu, a najpóźniej dwie godziny przed zamknięciem, by obiektywnie ocenić jakość oferowanych usług.

3.6.1. Scenariusz badania

Opis badania

Celem badania była ocena systemu komunikacji na odległość w relacji biblioteka – czytelnik przy wykorzystaniu rozmowy telefonicznej jako kanału komunikacji. Merytorycznie badanie obejmowało zagadnienie udogodnień dla osób z niepełnosprawnością wzroku oraz oferty specjalnych materiałów czytelnicznych dla tejże grupy. Ocenie podlegała też wiedza pracownika na temat udogodnień dla osób z niepełnosprawnością ruchową umożliwiających dostęp do wszystkich agend biblioteki. Audyt miał też zweryfikować, czy bibliotekarze znają ofertę specjalnych materiałów czytelnicznych będących w posiadaniu placówki, w której pracują. Dodatkowo analizie poddana została odpowiedź pracownika, kompletność, zrozumiałość i przyjazność kontaktu na odległość.

Profil audytora:

- czytelnik niepełnosprawny (w zakresie narządów ruchu i wzroku);
- **doktorant innej uczelni.**

Przebieg badania:

1. Odszukanie na stronie internetowej biblioteki numeru telefonu Informatorium lub Informacji Naukowej;
2. Kontakt telefoniczny – rozmowa rozpoczynająca się od następującej treści:

Dzień dobry,

jestem osoba niepełnosprawną ruchowo, mam też problemy ze wzrokiem. Chciałem zapytać, jakie są udogodnienia dla osób niepełnosprawnych w bibliotece? Czy bez problemu dotrę do każdego miejsca (agendy)? Interesują mnie też specjalne materiały czytelnicze dla osób z dysfunkcją wzroku, jakie macie Państwo w swojej ofercie?

3. Uzupełnienie ankiety do badania.

Niestandardowe zdarzenia:

- Trudność w odnalezieniu możliwości kontaktu telefonicznego z biblioteką:
W przypadku nieodnalezienia kontaktu telefonicznego na stronie WWW biblioteki, należy skorzystać ze strony głównej uczelni i pozyskać numer poprzez wykonanie połączenia do którejś z komórek administracji;
- Propozycja innej formy kontaktu:
W sytuacji, gdy biblioteka zaproponuje odpowiedź w innej formie (poza telefonicznej), należy zgodzić się, jednak jako czas trwania połączenia uznać czas oczekiwania na odpowiedź;
- Długi czas oczekiwania na kontakt:
Audytor oczekuje na linii do 6. sygnału. W przypadku braku reakcji, próbuje zadzwonić ponownie po godzinie, jeśli to nie skutkuje, upewnia się ostatecznie, próbując po kolejnej godzinie trzeci raz uzyskać połączenie. W przypadku trzykrotnego braku kontaktu i upewnieniu się na stronie WWW placówki, iż agenda powinna być czynna – uznaje audyt za zakończony i przydziela placówce najniższe oceny.

3.6.2. Ankieta do badania czwartego etapu?

| Krok | Nr pytania | Pytanie | Warianty odpowiedzi |
|---|------------|---|---|
| Metryczka | 1. | Data wykonania połączenia | [data] |
| | 2. | Godzina wykonania połączenia | [godzina] |
| | 3. | Czas trwania połączenia | [czas] |
| Przyjazność rozwiązań technologicznych | 4. | Jak audytor ocenia łatwość odnalezienia numeru telefonu do informatorium na stronie WWW biblioteki? (głębokość witryny) | [liczba] |
| | 5. | Za którym razem audytor uzyskał połączenie (oczekiwanie do 6. sygnału)? | [liczba] |
| | 6. | Który z pracowników udzielił kompleksowej odpowiedzi? | [liczba] |
| Udzielanie informacji ON – kwestie merytoryczne | 7. | Czy bibliotekarz wymienił udogodnienia dla osób niepełnosprawnych (ON)? | tak nie |
| | 8. | Czy bibliotekarz poinformował o możliwość korzystania ze wszystkich agend biblioteki (dostępność budynków)? | tak nie |
| | 9. | Czy bibliotekarz znał ofertę specjalnych materiałów czytelniczych (publikacje brajlowskie, audiobooki)? | tak nie |
| | 10. | Czy bibliotekarz zaproponował pomoc na miejscu? | tak nie |
| Obsługa na odległość | 11. | Jak audytor ocenia jasność i zrozumiałość otrzymanych odpowiedzi? Czy wszystko było zrozumiałe dla audytora? | tak nie |
| | 12. | Jak audytor ocenia zakres otrzymanych odpowiedzi? Czy wszystkie odpowiedzi były pełne? | tak nie |
| Podsumowanie i opinia | 13. | Jak ogólnie audytor ocenia kontakt z biblioteką za pośrednictwem telefonu? | bardzo nieprzyjemny raczej nieprzyjemny raczej przyjemny bardzo przyjemny |
| | 14. | Opis (w punktach) pozytywnych aspektów procesu wykonywania połączenia do biblioteki oraz otrzymywania odpowiedzi. | [opis] |
| | 15. | Opis (w punktach) negatywnych aspektów procesu wykonywania połączenia do biblioteki oraz otrzymywania odpowiedzi. | [opis] |
| | 16. | Propozycje niezbędnych zmian | [opis] |
| | 17. | Jak biblioteka wypada na tle innych tego typu? | lepiej tak samo gorzej |

Rozdział 4

JAKOŚĆ OBSŁUGI W BIBLIOTEKACH AKADEMICKICH UNIWERSYTETÓW W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH

4. Jakość obsługi w bibliotekach akademickich uniwersytetów w świetle badań własnych

W poprzednim rozdziale szczegółowo zaprezentowano wszystkie zaplanowane etapy badań własnych. Przed omówieniem poszczególnych audytów, krótko przypomniano, czego dotyczyły kolejne fazy badania, by następnie przejść do analizy pozyskanych wyników eksploracji.

Porządek opisywanych badań wynika z kolejności przeprowadzenia pierwszego audytu *mystery shopping* w każdej bibliotece i jest konsekwentnie stosowany w przedstawianiu wyników kolejnych etapów. Autor, wskazując źródła pozyskania informacji, nie podaje dokładnych (dziennych) dat przeprowadzania badań, gdyż to w znaczny sposób ułatwiłoby identyfikację pracowników i ewentualne wyciąganie wobec nich konsekwencji, co kłóci się z celem przeprowadzonych audytów i etycznymi zasadami prowadzenia badań *secret client*¹.

¹ Vide: Podrozdział 2.7. *Uwarunkowania etyczno – prawne*.

Przy opisie poszczególnych audytów przyjęto, iż nazwy placówek będą stosowane zgodnie z funkcjonującymi w opublikowanych dokumentach regulacyjnych typu statut, misja, regulamin etc.

4.1. Etap 1. Rejestracja czytelnika (*mystery shopping*)

Podczas pierwszej wizyty, audytor rejestrował się w bibliotece jako czytelnik, by podczas kolejnego wejścia móc od razu skorzystać ze zbiorów. Dodatkowo dokonywał oceny ogólnej placówki. Przed wejściem przyglądał się umiejscowieniu biblioteki i szacował trudność w dotarciu i odnalezieniu księżnicy przy znajomości adresu umieszczonego na stronie internetowej (najczęściej stopka strony WWW lub adres w zakładce Kontakt). Po przybyciu przed gmach placówki, oceniał sposób jej oznakowania (pełna nazwa placówki widoczna z daleka, aktualne godziny otwarcia). *Shopper* określał też, czy w pierwszym kontakcie biblioteka wywarła na nim przyjemne i zachęcające wrażenie poprzez wygląd, czystość otoczenia. Podobnie ocena przebiegała wewnątrz. Liczył się wywarty efekt po wejściu – czystość, przyjazny design oraz intuicyjne rozmieszczenie agend. Najważniejsza była łatwość odnalezienia stanowiska informacji / informatorium. Następnie audytor przyglądał się pracownikom i stanowiskom obsługi. Biurko, przy którym prowadzone były rozmowy powinno być czyste i pozbawione zbędnych przedmiotów, zwłaszcza prywatnych rzeczy bibliotekarza (np. kubek, jedzenie). Powinno zapewniać komfort i dyskrecję rozmowy z uwagi na przekazywane dane osobowe. Pracownik był oceniany pod względem schludnego i profesjonalnego wyglądu, posiadania identyfikatora, jasnego i zrozumiałego konstruowania wypowiedzi oraz uprzejmości i przyjaznego nastawienia (uśmiech). Audytor sprawdzał, czy w momencie wejścia do placówki, został zauważony i przywitany przez któregokolwiek pracownika. W kwestii ekonomii czasu przyglądał się długości kolejki i liczbie czynnych stanowisk obsługi. Podczas rozmowy zwracał uwagę na kontakt wzrokowy bibliotekarza z czytelnikiem, sposób przywitania oraz poziom skupienia uwagi na użytkowniku. Ważny był także zakres odpowiedzi obsługującego, ewentualny instruktarz obsługi katalogu elektronicznego oraz sposób pożegnania i zachęcenia do kolejnej wizyty. W kwestii merytorycznej ocenie podlegała procedura rejestracji czytelnika zewnętrznego. Ze strony bibliotekarza oczekiwano, by wyjaśnił proces, podał informacje o obowiązujących opłatach, wymienił dokumenty niezbędne do rejestracji, przedstawił zasady udostępniania zbiorów, wyjaśnił sposób ustawienia księgozbioru, nauczył

czytelnika obsługi katalogu elektronicznego, przedstawił ofertę posiadanych zbiorów (zwłaszcza niewidocznych podczas pierwszego kontaktu – prenumerowanych baz danych i dokumentów elektronicznych). Wzorowa obsługa powinna zakończyć się oprowadzeniem czytelnika po bibliotece i upewnieniem się, iż wie, w jaki sposób korzystać z katalogu i zbiorów placówki. Ocenie podlegała także formalna strona procedury. Ważna była liczba dokumentów koniecznych do wypełnienia i podpisania w trakcie procesu rejestracji, stopień skomplikowania procedury oraz czas niezbędny do ukończenia rejestracji. Jako osobną kwestię, potraktowano ochronę danych osobowych. W tym zakresie ważne było, czy podczas wizyty audytor zaobserwował cokolwiek, co mogłoby świadczyć o naruszaniu poufności rozmowy w trakcie przekazywania danych, czy miał możliwość wglądu do dokumentów innych osób lub odczytywania nieswoich danych osobowych na monitorze komputera. Wizytę zamykała ocena audytora dotycząca pozytywnych i negatywnych wrażeń obecności w bibliotece, propozycja niezbędnych zmian oraz porównanie jakości obsługi placówki do podobnych instytucji.

4.1.1. Opisy przebiegu audytów

Audyty 1. etapu badań zostały przeprowadzone przy pomocy *mystery shopping*. Wizyty odbyły się z powodzeniem we wszystkich 18 analizowanych placówkach w kolejności opisywania.

4.1.1.1. Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego

Biblioteka Główna US, według danych ze strony internetowej, mieści się przy ulicy Mickiewicza 16, jednakże wejście do placówki fizycznie znajduje się przy ulicy Tarczyńskiego 1, co skomplikowało pierwszą wizytę w bibliotece. O tym, iż w budynku znajduje się Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego informują białe napisy na niewielkiej czerwonej tabliczce. Brak innych oznaczeń, plakatów, informacji o godzinach urzędowania. Okolica wejścia do placówki nie zachęca do częstych odwiedzin. Zarówno chodniki, jak i ulica oraz pasy zieleni są zaniedbane i zniszczone; wokół panuje bałagan. Po wejściu audytor nie od razu zorientował się gdzie jest i w którym kierunku powinien podążać, albowiem znalazł się na klatce schodowej, z której prowadziły schody w dół (na wprost wejścia) oraz schody do góry (właściwy kierunek do biblioteki). Pierwszy kontakt czytelnika z pracownikiem biblioteki nastąpił za pośrednictwem szatniarza, który udzielił szczątkowych informacji, co zapewne i tak wykraczało poza zakres jego obowiązków.

W celu rejestracji należało udać się do Oddziału Informacji Naukowej, gdzie okazało się, że czytelnik z zewnątrz (spoza Uniwersytetu Szczecińskiego) nie ma możliwości założenia konta w tejże bibliotece. Pracownik poinformował, że z zasobów Czytelni Głównej można skorzystać bez rejestracji, natomiast by zamówić książkę z magazynu, polecał skorzystanie z przysługi któregoś ze studentów i zamówienie pozycji na jego konto. Pracownik stwierdził, że czytelnik z zewnątrz nie ma możliwości skorzystania z pełnego księgozbioru biblioteki, jednakże w celu uzyskania pełniejszej informacji odesłał do Wypożyczalni. Biblioteka znajduje się na kilku kondygnacjach i by dostać się do Działu Wypożyczeń, należało udać się dwa piętra wyżej i pokonać kilka łączników. Wszelkie agendy są oznaczone za pomocą tabliczek informacyjnych na drzwiach, a drogę do nich wskazują kierunkowskazy na ścianach. Poruszanie się po placówce utrudnia jednak architektura budynku. W Wypożyczalni okazało się, że procedura rejestracji użytkownika z zewnątrz jednak istnieje, lecz roczny abonament umożliwiający korzystanie ze zbiorów biblioteki umieszczonych w magazynach wynosi 70 zł, także w przypadku, gdy czytelnik pragnie ze zbiorów skorzystać tylko na miejscu przez kilka dni w roku. W rezultacie procedurę rejestracji czytelników spoza uniwersytetu należy ocenić jako skomplikowaną i niekorzystną dla klientów. Warto byłoby umieścić kompetentnego pracownika przy wejściu do biblioteki. Mógłby on wyjaśniać wszelkie trudne dla czytelnika kwestie, gdyż w obecnej sytuacji klient jest kierowany do Działu Informacji Naukowej, który nie posiada pełnej wiedzy w zakresie rejestracji czytelników, w przeciwieństwie do Wypożyczalni, gdzie kompetencje pracowników są pełniejsze. Podczas badania zaobserwowano nielicznych czytelników w bibliotece (1-2 osoby w całym budynku).

4.1.1.2. Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego

Biblioteka znajduje się w obrębie kampusu B, w oddaleniu od centrum miasta. Już z daleka odznacza się zachęcającym designem oraz widocznym/dużym napisem *Biblioteka*. Podczas badania, przed wejściem widniały godziny otwarcia placówki; umieszczono tam również plakaty promujące wystawy i inne akcje organizowane przez bibliotekę. Na pierwszym planie wnętrza znajduje się stanowisko (gondola) przeznaczone najpewniej do udzielania informacji, jednak w rzeczywistości pozostaje ono puste i niewykorzystane. Czystość i przestronność placówki zachęcała czytelnika do dalszych kroków w stronę Wypożyczalni. Przy wysokiej ladzie pracowało kilku bibliotekarzy. Na

pytanie o możliwość rejestracji czytelnika, bibliotekarz zażądał legitymacji elektronicznej. Gdy okazało się, że czytelnik jest spoza uczelni, bibliotekarz poprosił o zdjęcie w celu założenia karty zewnętrznego czytelnika. Nieprzygotowany na taką ewentualność czytelnik mógł jednak skorzystać z zasobów *biblioteki otwartej*, jak pracownicy nazywali formułę wolnego dostępu do księgozbioru. Pracownik Wypożyczalni poinformował niezarejestrowanego czytelnika, że utrudnione będzie korzystanie z zasobów magazynowych, jednak „coś na to poradzi”. Zaskakująca była uprzejmość pracownika i chęć zaspokojenia potrzeb informacyjnych osoby z zewnątrz przy jednoczesnym braku nacisku na pozyskanie zarejestrowanego czytelnika biblioteki. Biblioteka w pierwszym kontakcie wywarła bardzo pozytywne wrażenie. Zarówno architektura, design, jak i procedura rejestracji zachęcały swoją prostotą. Wskazane byłoby umieszczenie kompetentnego pracownika w gondoli przy wejściu, gdzie udzielałby nowym czytelnikom niezbędnych informacji, tym bardziej, że budynek jest na to przygotowany.

4.1.1.3. Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu

Biblioteka mieści się na ulicy Ratajczaka w obrębie poznańskiego starego miasta w budynku zbudowanym na przełomie XIX i XX wieku. Biblioteka jest właściwie oznakowana - nad drzwiami widnieje znaczących rozmiarów napis *Biblioteka Uniwersytecka*. Przed wejściem audytor odnalazł informacje o godzinach otwarcia poszczególnych agend biblioteki. Po wejściu czytelnik stanął pośrodku holu, z którego dostać się mógł do szatni (po prawej), portierni (po lewej), a także do stanowiska informacji (schodami na wprost). Nietrudno było odnaleźć stanowisko bibliotekarza dokonującego zapisów nowych czytelników, co w znaczący sposób ułatwiło pierwszy kontakt z placówką. Pracownik wykazał się bardzo dobrą znajomością procedur zapisu. Zaproponował czytelnikowi z zewnątrz dwie formy rejestracji: kartę jednodniową, która jest bezpłatna raz na pół roku, bądź kartę roczną za kwotę 12 zł. Każda z proponowanych kart pozwala na korzystanie ze wszelkich materiałów w formie prezencyjnej. Biblioteka w pierwszym kontakcie wizualnym wydała się badaczowi ponura a wystrój eklektyczny. Obok starych katalogów kartkowych stały nowoczesne meble, co nie tworzyło wrażenia przemyślanej kompozycji wnętrza. Budynek jest wielokondygnacyjny, a wszelkie agendy (poza stanowiskiem informacyjnym) są zamknięte w pomieszczeniach na różnych piętrach, dlatego audytor miał początkowo problemy z orientacją i poruszaniem

się po gmachu. Należy docenić bardzo dobre przygotowane na przyjęcie czytelników spoza uniwersytetu. Zdaniem audytora wnętrze budynku wymaga pracy, głównie odnowienia i rozjaśnienia w celu przyciągnięcia klientów, bądź jeśli to nie możliwe – renowacji zgodnie z zaleceniami konserwatora zabytków. Korzystnie wpłynęło by także wyjaśnienie rozkładu agend i podziału księgozbioru na ogólnodostępnych planszach i ulotkach.

4.1.1.4. Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego

Biblioteka Główna Uniwersytetu Łódzkiego znajduje się w znaczącym oddaleniu od centrum Łodzi. Gmach od strony wejścia głównego jest nowoczesną, przeszkloną budowlą, zaś fasada z drugiej strony, gdzie znajduje się wejście służbowe, nie została odnowiona. Nad wejściem dla czytelników widnieje duży napis *Biblioteka Uniwersytecka*, zaś pod nim, na drzwiach umieszczono godziny otwarcia placówki. Po wejściu do środka czytelnik wszedł na półpiętro, na którym znajduje się tylko portiernia. Kondygnację niżej umiejscowiono szatnię z pokaźną liczbą szafek dla czytelników, zaś stopnie w górę prowadzą do obszernego holu. Już ze szczytu schodów widoczna jest oznakowana lada Informacji, jednak na miejscu czytelnik nie otrzymał odpowiedzi na zadawane pytania i został skierowany do Wypożyczalni. Oczekiwanie w długiej kolejce do Wypożyczalni skłoniło audytora do refleksji, że lepszym rozwiązaniem byłoby udzielanie informacji i rejestracja nowych użytkowników w pierwszym odwiedzionym miejscu. Bibliotekarz rejestrujący czytelnika, poinformował go, iż każda osoba z zewnątrz ma prawo do jednego dnia bezpłatnego korzystania raz na pół roku, natomiast w przypadku chęci częstszego użytkowania zasobów bibliotecznych, należy wykupić roczną kartę dostępu do zbiorów (5 zł). Pracownik w żaden sposób nie zweryfikował nowego czytelnika poza prośbą o dokument tożsamości – każda osoba posiadająca dokument (nawet innej osoby), mogłaby bez potrzeby podpisu czy słownej weryfikacji danych, skorzystać z placówki. Wyróżniającym się problemem placówki jest skumulowanie kilku funkcji w Wypożyczalni, co powoduje konieczność czekania w kolejce, stąd uzasadniona wydaje się propozycja poszerzenia zadań agendy Informacji o rejestrowanie nowych czytelników i poszerzenie zakresu udzielanych informacji.

4.1.1.5. Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

Biblioteka Uniwersytecka UMK w Toruniu ma siedzibę na osiedlu Bielany w obrębie głównego kampusu uczelni. Audytorowi trudno było ją zlokalizować wykorzystując jedynie adres, gdyż gmach znajduje się w znacznym oddaleniu od ulicy, przy której formalnie się mieści. Gdy jednak klient udał się głównym deptakiem prowadzącym przez kampus, łatwo zauważył charakterystyczną bryłę budynku i liczne kierunkowskazy do biblioteki. Nad wejściem widniała nazwa placówki, zaś na ruchomych, przeszklonych drzwiach, godziny otwarcia. Po wejściu do budynku, klient znalazł się w głównym holu, który mieści szatnię, szafki dla czytelników, wejście do Czytelni Czasopism, strefę wystawową oraz schody prowadzące w górę (główne) i w dół (boczne). Boczne przejście prowadzi do baru i komórek administracyjno – usługowych biblioteki, zaś ze szczytu głównych schodów widoczna jest lada Wypożyczalni (na wprost) oraz Informacja (po lewej). Stanowisko informacyjne umieszczone w ustronnym miejscu zapraszało czytelnika miejscami siedzącymi, co stanowi wyjątek w bibliotekach uniwersyteckich. Dyżurujący tam bibliotekarz poinformował osobę z zewnątrz, że ma prawo korzystać ze zbiorów biblioteki na podstawie tygodniowej bezpłatnej karty czytelnika. Na biurku znajdował się monitor odwrócony do klientów, na którym pracownik wyjaśnił obsługę katalogu elektronicznego. Cały proces rejestracji trwał bardzo krótko. Niestety poza okazaniem dowodu osobistego, czytelnik nie został w żaden inny sposób weryfikowany, co pokazało łatwość skorzystania z placówki posługując się cudzym dokumentem tożsamości. Design w bibliotece był dla audytora niespójny. Na jednym poziomie można było odnaleźć ciekawe nowoczesne kanapy i stoliki, sąsiadujące z meblami sprzed kilkunastu lat, które nie pasowały do wystroju nawet kolorystycznie. Zaletą procesu rejestracji w Bibliotece UMK był szybki kurs obsługi katalogu, którego przeprowadzenie stanowi wyjątek na tle innych placówek. Z powodu niezrozumiałego sposobu ustawienia księgozbioru w wolnym dostępie, korzystne byłyby przekazywanie informacji ustnych na ten temat, wspomagane gotowym (wydrukowanym) schematem rozmieszczenia poszczególnych działów, który można by wręczyć nowemu użytkownikowi.

4.1.1.6. Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Warmińskiego – Mazurskiego

Biblioteka Uniwersytecka UWM mieści się w obrębie miasteczka akademickiego w olsztyńskiej dzielnicy Kortowo. Pokażny nowoczesny gmach widoczny jest już z głównej ulicy, skąd zachęcał czytelnika do odwiedzenia placówki. Nad wejściem widnieje napis Biblioteka Uniwersytecka oraz logo UWM, co jednoznacznie wskazuje na przeznaczenie budynku. Na ruchomych drzwiach umieszczono aktualne godziny urzędowania. Po wejściu do środka pierwsze wrażenie audytora było pozytywne – duża przestrzeń, na wprost schody, a wokół ścian liczne ponumerowane szafki. Każdy czytelnik oddający kurtkę do szatni, wraz z numerkiem otrzymuje klucz do szafki, gdzie może przechować pozostałe rzeczy. Nieopodal wejścia znajduje się gondola oznaczona jako Informacja, jednak tajemniczy klient nie zastał tam pracownika, a jedynie wyłożone materiały informacyjne. Udając się w głąb holu (za schody) audytor odnalazł długą ladę Wypożyczalni, jednakże na szereg stanowisk, czynne były tylko dwa, usytuowane obok siebie. Układ aktywnych punktów obsługi czytelnika, nie pozostawał bez znaczenia, gdy klient był zmuszony, mimo przekazania na czas rejestracji, dowodu osobistego, do głośnego i kilkukrotnego przekazywania ustnie wszelkich danych osobowych. Należy nadmienić, że na ladzie obsługi, poza prywatnymi rzeczami pracowników, znajdowały się tabliczki głoszące, że „przy stanowisku może stać tylko jedna osoba”. Nie miało to jednak znaczenia, gdy czytelnik przy kolejnym stanowisku znajdował się w odległości około metra. Rozmowa rejestracyjna była długa i nieprzyjemna. W pierwszym kontakcie bibliotekarz, po określeniu przez klienta potrzeby skorzystania z biblioteki, spytał, czy na pewno czytelnikowi nie wystarczy zasób wolnego dostępu, gdyż w innym przypadku, będzie „musiał założyć kartę”. Ponieważ klient chciał mieć dostęp do wszystkich zasobów biblioteki, niezbędne było odczekanie, aż bibliotekarz obsłuży innych czytelników (20 minut), a następnie przystąpi do zakładania karty. W Wypożyczalni audytor otrzymał informacje, że karta jest jednodniowa, jednak z możliwością wielokrotnej aktywacji przed każdym kolejnym korzystaniem innego dnia. Podczas zakładania karty czytelnik był zmuszony do głośnego artykułowania swoich danych osobowych w obecności innych osób. Po założeniu konta okazało się, że informacje przekazane przez pracownika są niewystarczające do zalogowania się do konta i zamówienia publikacji magazynowej. Po kilku prośbach o pomoc, bibliotekarz podszedł do komputera czytelnika i po nieudanej próbie

zalogowania stwierdził, że „u niego wszystko działa, więc to nie jego problem”. Za radą innego pracownika Wypożyczalni klient udał się do działu Informacji Naukowej, gdzie okazało się, że otrzymał błędne informacje o sposobie logowania do konta, co więcej, że ma prawo do założenia karty na dłuższy niż dzienny okres, z czego można było wysnuć wniosek, że bibliotekarz z Wypożyczalni nie znał procedury logowania do konta czytelnika oraz nie orientował się w zasadach zakładania kont czytelnikom z zewnątrz. Biblioteka w pierwszym kontakcie sprawiała pozytywne wrażenie do momentu kontaktu z bibliotekarzem obsługującym *Wypożyczalnię*. Mimo korzystnych formalnych możliwości zakładania konta osobie z zewnątrz, zachowanie pracownika wpłynęło na negatywną opinię na temat jakości oferowanych usług?. Na jej zmianę wpłynęło by oddelegowanie uprzejmej i kompetentnej osoby do stanowiska informacji, która potrafiłaby założyć konto czytelnikowi, wyjaśniła obsługę konta i katalogu elektronicznego. Z kolei kadrę Wypożyczalni warto przeszkolić w zakresie ochrony danych osobowych, nawiązywania poprawnej relacji z klientami oraz procedur obowiązujących w placówce. Klient wyszedłby z biblioteki całkowicie nieusatysfakcjonowany i zdegustowany, gdyby nie kompetentna pomoc ze strony pracownika Informacji Naukowej.

4.1.1.7. Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku

Nowoczesny wielopiętrowy gmach Biblioteki Uniwersyteckiej im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku mieści się przy ulicy Marii Curie – Skłodowskiej, jest odpowiednio oznakowany, gdyż pełna nazwa biblioteki umieszczona nad wejściem skłania przechodniów do odwiedzenia placówki. Po wejściu czytelnik poczuł się nieco zakłopotany, gdyż dostępu do holu broniły bramki i przeszklone ściany. W holu pracownik portierni skierował klienta do szatni i agend biblioteki mieszczących się na wyższych kondygnacjach. Warty uwagi jest fakt, że chcąc skorzystać z czytelni, Wypożyczalni czy Wolnego Dostępu, nie ma konieczności pozostawiania toreb, czy okryć wierzchnich, co jest pozytywnym lecz niespotykanym rozwiązaniem w polskich bibliotekach uniwersyteckich. By otrzymać jakiegokolwiek merytorycznej odpowiedzi należało udać się do Wypożyczalni na pierwszym piętrze. Tam, przy wysokiej ladzie, czytelnik z zewnątrz dowiedział się, że pierwsza wizyta nie wymaga rejestracji i jest bezpłatna, natomiast każda kolejna wymusza konieczność posiadania karty rocznej

w cenie 12 zł. Dezorientację nowego klienta mogłoby zminimalizować umiejscowienie *Informatorium* na parterze. Pracujący tam bibliotekarz udzielałby niezbędnych odpowiedzi i przeprowadzał proces rejestracji czytelników, poprawiając efekt pierwszego wrażenia klienta.

4.1.1.8. Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego

Biblioteka Główna UO usytuowana jest za gmachem innej instytucji i w związku z tym nie jest łatwo ją zlokalizować. Przy wejściu do biblioteki na troje drzwi, otwarte są tylko jedne (boczne). Po wejściu oczom czytelnika ukazało się wewnątrz przypominające opustoszały magazyn. Na poziomie drzwi wejściowych nie znajdowała się żadna z agend, a w różnych miejscach składowane były stare meble. Udając się na wyższy poziom, nie łatwo było, odnaleźć wskazówki, gdzie należy się udać. Gdy już czytelnik odnalazł *Informację*, okazało się, że to opustoszałe i zaniedbane pomieszczenie, w którym nie urzędował żaden z pracowników. Audytor skierował się więc do Wypożyczalni – niewielkiej i bez czytelników. Z szybkiej i sprawnie przeprowadzonej rozmowy, klient dowiedział się, że rejestracja nie jest konieczna, by skorzystać ze zbiorów na miejscu. Trudno było zachować poufność rozmowy, gdyż w trakcie obsługi agendę odwiedziło kilku pracowników przysłuchujących się dyskusji. Początkowo biblioteka spowodowała w czytelniku negatywne emocje. Jej ponure i opustoszałe wnętrze zniechęcało, a wrażenie potęgował problem z odnalezieniem agendy. Jednakże niezaprzeczalnie zaletą biblioteki była sprawna i kompetentna obsługa, brak konieczności rejestracji oraz możliwość skorzystania z wszelkich zbiorów. Niewątpliwie warto wykorzystać przestrzeń parteru, by umieścić tam stanowisko informacji, a także ożywić je plakatami akcji organizowanymi przez bibliotekę, czy monitorami wyświetlającymi aktualne informacje z życia uczelni. Poprawiło by to w znaczący sposób efekt pierwszego wrażenia i zminimalizowało odczucie zagubienia i przytłoczenia architekturą i designem placówki.

4.1.1.9. Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu

Według danych ze strony internetowej biblioteki, znajduje się ona na ulicy Fryderyka Joliot-Curie 12. Po dotarciu na miejsce, bardzo trudno było audytorowi odnaleźć oznaczenia placówki jak i poszczególnych agend. Na miejscu informacji udzielili pracownicy ochrony, którzy skierowali klienta do czytelni na drugim piętrze, do której

dostać można się było jedynie oznaczoną specjalnie windą. Po dojechaniu na odpowiednią kondygnację, nie odnaleziono tam Informacji, Czytelni czy Czytelni Głównej, bowiem okazało się, że w tym budynku mieści się – poza administracją i działami niezwiązanymi z obsługą czytelników - tylko Czytelnia Czasopism Bieżących. Dopiero w tym miejscu klient dowiedział się od pracowników, że „właściwa Biblioteka Główna”, znajduje się w innej dzielnicy na ul. Szajnochy. We wspomnianej agendzie poza audytorem i trzema pracownikami nie było nikogo innego, zaś bibliotekarze wyrazili zdziwienie obecnością czytelnika. Po krótkiej rozmowie audytor dowiedział się, że pracownicy również dziwią się, że mimo zbudowania ogromnego, nowoczesnego gmachu Biblioteki Uniwersyteckiej, nie podjęto decyzji o przeniesieniu całego księgozbioru. Ma to jednak swoje plusy, jak stwierdzili bibliotekarze, gdyż w „nowej bibliotece” chcąc skorzystać ze zbioru trzeba wyrobić płatną kartę czytelnika, zaś w „starej bibliotece” wystarczy wypisać rewers. Klient doszedł do wniosku, że scalenie księgozbioru oraz agend w jednym, oddanym do użytku, nowoczesnym budynku wydaje się logicznym rozwiązaniem. Do tego czasu warto by na stronie internetowej biblioteki w jasny sposób doprecyzować jakie agendy i części zbiorów znajdują się pod poszczególnymi adresami.

4.1.1.10. Biblioteka Uniwersytetu Gdańskiego

Gmach Biblioteki UG znajduje się w otoczeniu budynków wydziałowych w centrum dzielnicy Oliwa. Charakteryzuje się ciekawą architekturą mającą odzwierciedlać wygląd książki. Niestety nie było to dla audytora oczywiste przy pierwszym kontakcie, a wszelkie oznaczenia były widoczne dopiero przed wejściem do budynku. Po wejściu czytelnika uderzyło wrażenie ogromnej przestrzeni. Na wprost znajdowała się gondola z oznaczeniem Wypożyczalnia, gdzie pracownicy udzielali informacji oraz przyjmowali zwroty książek. Z krótkiej rozmowy z pracownikiem wyniknęło, iż rejestracja nie jest konieczna, a korzystanie z zasobów bibliotecznych odbywa się anonimowo, gdyż na żadnym etapie korzystania z placówki, nie będzie potrzebny dowód tożsamości. Bibliotekarz spytał czytelnika, jaka tematyka go interesuje i odesłał do bibliotekarzy dziedzinowych na odpowiednim piętrze. Zaletą obsługi była możliwość skorzystania ze wszystkich zbiorów bez konieczności rejestracji, a także sprawna i kompetentna obsługa. Mankamentem dla czytelnika może być oznakowanie stanowiska. Nazwanie je mianem

Informatorium od razy sygnalizowałyby nowemu czytelnikowi, że można tam uzyskać niezbędne informacje przed pierwszym skorzystaniem z placówki.

4.1.1.11. Biblioteka Jagiellońska

Podczas pierwszej wizyty w Bibliotece Jagiellońskiej, audytor został źle potraktowany. Po wejściu do placówki, a przed wyjaśnieniem powodu przybycia został wyprowadzony przez pracownika ochrony, który na pytanie audytora o powód zamknięcia biblioteki odpowiedział: „pisze na stronie”. Z analizy strony internetowej wynikało, że cała Biblioteka Jagiellońska była zamknięta dla czytelników przez ponad 5 godzin programowej działalności z powodu otwarcia wystawy „Cherubini jako wyzwanie”. Należy zastanowić się, czy otwarcie wystawy musi wiązać się z zamknięciem całej placówki na tak długi czas. Podczas kilkunastu minut przebywania przed budynkiem biblioteki, audytor zaobserwował, że kilkudziesięciu czytelników zostało potraktowanych przez pracownika ochrony w ten sam sposób. Tajemniczy klient nie odnalazł w otoczeniu biblioteki informacji o jej czasowym zamknięciu.

Kolejna próba rejestracji w bibliotece wymagała od klienta poświęcenia 1,5 godziny. Po wejściu do gmachu biblioteki widoczne jest stanowisko osoby, która zajmuje się jednocześnie obsługą szatni, ochroną budynku i wydawaniem kluczy. Okazało się, że by skorzystać z szafki i zostawić w niej bagaż oraz odzież wierzchnią, niezbędne jest posiadanie karty czytelnika. W tym celu czytelników skierował się na piętro, by tam poczekać kilkadziesiąt minut w kolejce do Wypożyczalni po kartę jednodniową. Na sześciu pracowników znajdujących się za ladą, rejestracji czytelników dokonywała jedna osoba. Średni czas rejestracji czytelnika wynosił ponad 20 minut. Czas oczekiwania wydłużała obecność w kolejce studentów, którzy co roku muszą zgłosić się do biblioteki w celu „aktywowania” karty bibliotecznej (za uiszczeniem opłaty). Rozmowa z pracownikiem była nieprzyjemna i trwała zdecydowanie zbyt długo. Bibliotekarz, w bluzie z kapturem, podczas rejestracji czytelników zajmował się jednocześnie rozmową z kilkoma pracownikami i jedzeniem kanapki. Organizacja stanowisk powodowała, że każdy z obsługiwanych czytelników miał wgląd do przeróżnych dokumentów znajdujących się w odsłoniętych szufladach blatu, na biurku pracownika oraz podajniku laminarki również znajdującej się na ladzie obsługi. Dodatkowo w trakcie badania audytor usłyszał kilkanaście nazwisk wykrzykiwanych głośno pomiędzy pracownikami informującymi się o różnych sprawach dotyczących

czytelników. Zaletą korzystania z Biblioteki Jagiellońskiej była możliwość korzystania ze wszystkich zbiorów placówki przy pomocy bezpłatnej kart dziennej. Niestety pozostałe aspekty procesu rejestracji pozostawiają dużo do życzenia – zbyt długi czas oczekiwania na rejestrację, mozolna obsługa czytelników, nieprzestrzeganie zasad ochrony danych osobowych, naganna jakość obsługi klientów. Dodatkowo negatywne odczucie zagubienia potęgował fakt, iż w bibliotece brakowało stanowiska Informacji, a rolę pracownika merytorycznego pełnił pracownik szatni. Dobrym rozwiązaniem byłoby umieszczenie Informatorium przy wejściu do biblioteki oraz przeszkolenie kadry w zakresie działań proklienckich i ochrony danych osobowych. Ponadto należałoby zapewnić odpowiednie zaplecze kadrowe tej agendy, by czas oczekiwania na rejestrację nie wynosił, jak w dniu badania, 1,5 godziny.

4.1.1.12. Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego

Biblioteka UR mieści się przy ulicy Pigonia w otoczeniu innych budynku uniwersyteckich. Potężny gmach zaprasza czytelnika nowoczesną fasadą i widocznym z daleka napisem Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego. Po wejściu do placówki, czytelnik od razu natknął się na Informację, jednak okazało się, że to stanowisko nie jest przez nikogo obsługiwane. By uzyskać informację musiał udać się do gondoli z napisem Karty Obiegowe. Tam okazało się, że trudno jednoznacznie określić procedurę rejestracyjną czytelnika, gdyż formalnie istnieje tylko możliwość założenia rocznej karty w cenie 17 zł, zaś praktyka jest taka, że z czytelni można korzystać za pozwoleniem bibliotekarza bez karty. Pracownicy polecieli tajemniczemu klientowi, by udał się dalej bez konieczności rejestracji. W jednej czytelni udało się skorzystać ze zbiorów bez problemu, zaś w kolejnej czytelnik usłyszał od pracownika, że „na takich jak on biblioteka nie zarabia i ma natychmiast wyrobić taką kartę”. Przy czym pokazał audytorowi jako przykład dokument innego czytelnika. Design biblioteki jest nowoczesny – jasne i przestronne wnętrza. W holu przy wejściu widać było próby udomowienia przestrzeni w formie puf i siedzisk z palet. Zaletą biblioteki była możliwość skorzystania ze wszystkich zbiorów, co jednak utrudniła nieklarowna, bądź nieegzekwowana procedura zapisu czytelników z zewnątrz. Powodem nieprzestrzegania przepisów może być brak możliwości bezpłatnego, prezencyjnego korzystania ze zbiorów przez jeden czy kilka dni. Co jednak, zdaniem niektórych pracowników, mija się z celem biblioteki, jakim jest zarabianie na czytelnikach z zewnątrz. Należałoby

zastanowić się nad procedurami rejestracyjnymi. Wprowadzić bezpłatne karty dzienne czy tygodniowe i przestrzec pracowników przed omijaniem procedur. Ważne dla likwidacji efektu dezinformacji byłoby również zapewnienie obsługi na stanowisku Informacji.

4.1.1.13. Biblioteka Główna Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej

Gmach Biblioteki Głównej UMCS mieści się w obrębie kampusu uniwersyteckiego, nieopodal Rektoratu. Budynek jest dobrze oznakowany. Po wejściu, czytelnik znalazł się w małym przedsionku, w którym mieści się szatnia. Następnie przeszedł do większego holu, w którym brakowało informacji, gdzie może uzyskać pomoc. Oznaczono różne agendy (Czytelnia Humanistyczna, Wypożyczalnia, Katalogi), jednak brakowało wśród nich Informacji. Idąc prosto, klient dotarł do lady Wypożyczalni, gdzie dowiedział się, że prezencyjne korzystanie ze zbiorów biblioteki, nie wymaga rejestracji, a tylko okazania dokumentu tożsamości w wybranej czytelni. W miejscu obsługi czytelników znajdowały się liczne kubki z napojami, woreczki i pojemniki z jedzeniem oraz stosy dokumentów. Design biblioteki wyglądał na niezmienny od wielu lat. Wyjątek stanowiły próby udomowienia przestrzeni w postaci nielicznych puf w kątach pomieszczeń. Czas potrzebny na skorzystanie z usługi informacyjnej związanej z rejestracją użytkownika był krótki, zaś obsługa przebiegła szybko, a pracownik pozostawił po sobie wrażenie kompetentnego. Negatywne wrażenie wywołało poczucie dezinformacji w momencie poszukiwania odpowiedniego stanowiska po wejściu do biblioteki. Zdaniem audytora gmach wymaga remontu i zmiany designu, co mogłoby skłonić czytelników do częstszych odwiedzin. Wypożyczalnia powinna zostać przeorganizowana, by zapewnić czytelnikom właściwą ochronę przekazywanych danych osobowych. Najważniejszą zmianę należałoby poczynić w kwestii stworzenia stanowiska Informacji w pobliżu wejścia oraz zapewnienia kompetentnej obsługi w tej agendzie.

4.1.1.14. Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Dotarcie do Biblioteki Uniwersyteckiej UJK wymagało od audytora podróży na skraj miasta do kampusu uczelni. Budynek biblioteki jest jednym z ostatnich w ciągu zabudowań uniwersyteckich, co w połączeniu z brakiem tablic informacyjnych spowodowało, że nawet studenci pytani o drogę często nie potrafili pomóc audytorowi. Gmach jest nowoczesny i swoim wyglądem zachęcał do odwiedzenia, natomiast otoczenie budynku było bardzo niekorzystne - zaniedbane i brudne. Po wejściu do budynku klient natrafił na ladę informacyjną umieszczoną przy drzwiach, niestety była ona tylko nieczynnym stanowiskiem, w którym nie uzyskał pomocy. Wnętrze odznaczało się surowym, nowoczesnym designem, lecz brakowało oznaczenia stanowisk użytkowych (szatnia, toalety). Najbliższym stanowiskiem, poza nieczynnym Informatorium, była Wypożyczalnia. Audytor uzyskał informacje, iż może skorzystać z zasobów biblioteki bez konieczności rejestracji. Problem stanowił natomiast dostęp do zasobów magazynowych. W tej kwestii pracownicy agendy nie byli zgodni, jeden, bezpośrednio obsługujący klienta, twierdził, że czytelnik z zewnątrz może korzystać tylko ze zbiorów w wolnym dostępie, zaś siedzący obok, że według najnowszych procedur, należy poprosić bibliotekarza dyżurującego, który zamówi żądane pozycje z magazynu. Między pracownikami wywiązała się dyskusja na temat wzajemnych kompetencji i stanu wiedzy dotyczącej zasad obsługi klientów z zewnątrz. Pozytywnym aspektem tej sytuacji była chęć zaspokojenia potrzeb informacyjnych klienta. Zdaniem audytora należałoby zapewnić kompetentną obsługę w Informatorium oraz zreorganizować przestrzeń Wypożyczalni tak, by czytelnicy korzystający ze stanowisk komputerowych, nie byli świadkami rozmów prowadzonych przy ladzie, co poprawiło by ochronę danych osobowych.

4.1.1.15. Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego

Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego (UŚ) wchodzi w skład Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej (CINiBA), które mieści się w otoczeniu budynków uniwersyteckich w niedużym oddaleniu od centrum Katowic. Na nowoczesnym gmachu zabrakło (w dniu prowadzenia audytu) oznaczenia funkcji budynku. Dopiero po wejściu do środka, klient zorientował się, że znalazł się w bibliotece. Oznakowanie poszczególnych agend w środku było już czytelne. Pośród udomowionej przestrzeni

parteru, czytelnik bez problemu odnalazł stanowisko Informacji. By skorzystać ze zbiorów biblioteki, czytelnik z zewnątrz nie musiał przechodzić żadnego procesu rejestracji. Pracownik w sposób uprzejmy i kompetentny wytłumaczył sposób ustawienia księgozbioru, poinstruował klienta w zakresie korzystania z katalogu elektronicznego, dodatkowo upewniając się, że czytelnik posiadał niezbędne umiejętności. Podczas obsługi przy ladzie audytor bez problemu odczytał dane osobowe czytelników na formularzach propozycji książek do zakupu, którymi w wolnej chwili zajmował się bibliotekarz. Obsługa przebiegła szybko i sprawnie. Pracownik okazał się kompetentny i uprzejmy. Brak konieczności rejestracji i udomowiona przestrzeń potęgowały przyjemność korzystania z placówki. Niestety problem stanowił brak oznaczeń zewnętrznych.

4.1.1.16. Biblioteka Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego

Biblioteka UKW od kilku lat znajduje się w nowoczesnym gmachu zbudowanym zgodnie z jej potrzebami. Już z zewnątrz placówka zapraszała klienta swoim wyglądem i ogromnym napisem Biblioteka Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego. Po wejściu czytelnik był nieco dezorientowany, gdyż w holu brakowało oznaczenia Informacja. Do wyboru pozostało biurko po prawej stronie, gdzie jak się okazało, dyżuruje pracownik ochrony oraz lada z lewej strony, gdzie mieści się Wypożyczalnia. Podchodząc do lady audytor zauważył jedzenie, napoje i rozłożone czasopisma oraz rozmawiające bibliotekarki. Pozyskane w Wypożyczalni informacje nie były wyczerpujące. Ze strony internetowej wynikało, iż w bibliotece obowiązują karty dzienne, zaś bibliotekarki stwierdziły, że owe karty są tylko „wymysłem dyrekcji”, który nie funkcjonuje, a w celu skorzystania ze zbiorów należy po prostu „wejść na górę i korzystać z czego się chce”. Zaistniała zatem rozbieżność pomiędzy informacjami na stronie WWW placówki, a wiedzą pracowników merytorycznych. Pracownicy byli uprzejmi, uśmiechnięci, lecz może zbyt rozbawieni, co może jest celowym zabiegiem mającym na celu budowanie swobodnej atmosfery od wejścia do biblioteki. Problem stanowił na pewno brak jednoznacznego określenia agendy zajmującej się informacją i rejestracją czytelników. W zakresie zmian, priorytetowo należy potraktować ujednoczenie procedur opisywanych w serwisie internetowym z tymi rzeczywiście obowiązującymi.

4.1.1.17. Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie

Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie (BUW) mieści się w ciekawym architektonicznie budynku w dzielnicy Powiśle. Na fasadzie umieszczono fragmenty tekstów literackich, notacji muzycznych i matematycznych oraz wielki napis Biblioteka Uniwersytecka. Po wejściu klient był nieco zdezorientowany gdyż hol wizualnie przypominał galerię handlową. Gdy czytelnik pozostawił odzież w szatni i udał się do wejścia głównego, został zapytany przez pracowników ochrony dlaczego nie „szczytał” swojej karty czytelnika. Ponieważ audytor nie posiadał takiej karty został skierowany do stanowiska bibliotekarza nieopodal. Niestety nie można tam było uzyskać jakiegokolwiek pomocy czy informacji poza skierowaniem „proszę spytać u góry”. Po przejściu wyżej, naturalnym wydawało się, że niezbędne informacje i rejestrację przeprowadzą pracownicy Informacji, jednak stamtąd audytor został odesłany do Wypożyczalni. Przy docelowym stanowisku okazało się, że biblioteka przewiduje darmowe korzystanie ze zbiorów przez czytelników z zewnątrz tylko w niedzielę. W każdy inny dzień należy uiścić opłatę. Proces rejestracji był czasochłonny. Do niego należy doliczyć czas oczekiwania w kolejce do Wypożyczalni oraz poszukiwania agendy odpowiedzialnej za informację i rejestrację czytelników, co w sumie wymagało od klienta poświęcenia prawie 30 minut (od momentu pierwszego kontaktu z pracownikiem biblioteki do uzyskania karty czytelnika). Biblioteka charakteryzuje się nowoczesnym designem i umożliwianiem czytelnikom z zewnątrz korzystania ze wszystkich zbiorów. Na niekorzyść działa brak bezpłatnej możliwości prezencyjnego użytkowania zbiorów (poza niedzielą) oraz długi czas potrzebny na poszukiwanie właściwej agendy i przejście procesu rejestracji w dniu wizyty audytora. Pierwsze wrażenie popsuli pracownicy ochrony. Niezrozumiałe jest umiejscowienie bibliotekarza przy wejściu, który nie posiadał stosownych uprawnień do informowania i rejestrowania nowych czytelników. Pozostali pracownicy odznaczali się brakiem wiedzy merytorycznej, nieuprzejmością oraz zajmowaniem się czynnościami niezawodowymi na stanowisku pracy (publiczne jedzenie posiłków, prywatne dyskusje ze współpracownikami i przez telefon). Porównując ofertę innych audytowanych placówek należałoby zapewnić czytelnikowi z zewnątrz możliwość bezpłatnego skorzystania ze zbiorów przynajmniej raz na jakiś czas, niezależnie od dnia tygodnia. Wydaje się, że przeniesienie kompetencji rejestrowania czytelnika z Wypożyczalni do Informatorium w znaczny sposób ułatwiłoby i usprawniło pierwszą wizytę w książnicy.

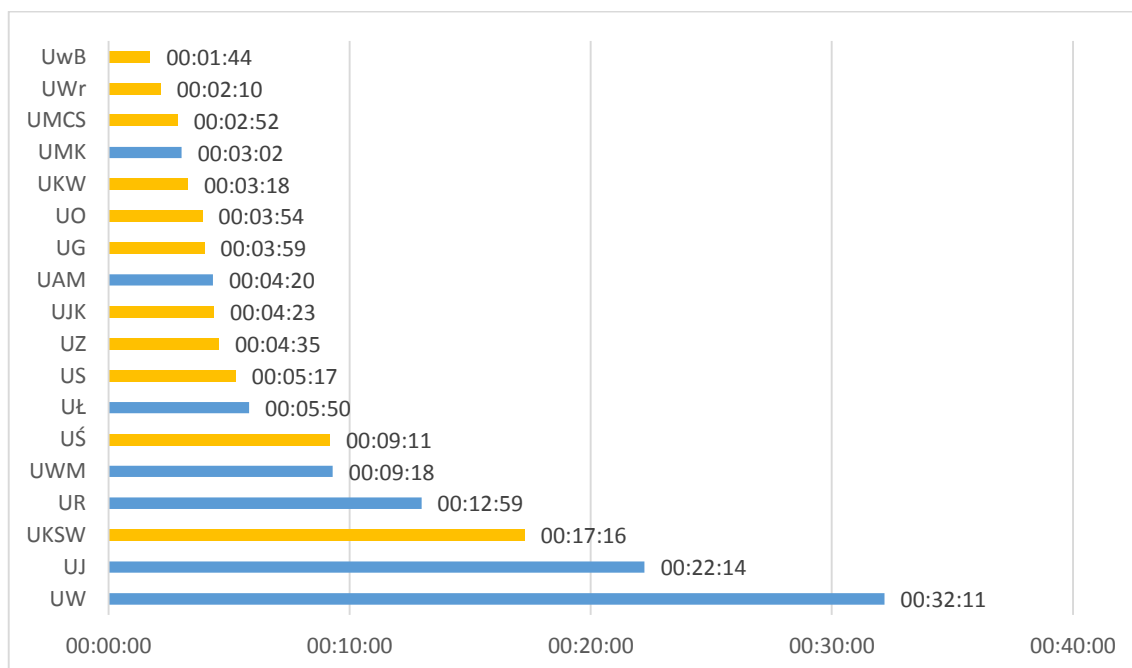
4.1.1.18. Biblioteka Główna Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

By dostać się do Biblioteki UKSW, konieczne było udanie się do skrajnej dzielnicy Warszawy (Bielany). Korzystając z komunikacji miejskiej, konieczna była ponad kilometrowa przechadzka przez las, by dotrzeć do kampusu UKSW. Biblioteka jest nierozpoznawalna. Studenci pytani o placówkę często nie potrafili wskazać, w którym budynku się znajduje i jak się do niej dostać. Z zewnątrz brakowało jakiegokolwiek oznaczenia księżnicy. Biblioteka zajmuje jedynie część budynku. Przestrzeń dla czytelników ograniczona jest do 10 stanowisk komputerowych, pomiędzy którymi podczas audytu ustawiła się kolejka do Wypożyczalni. Placówka nie posiada Informacji / Informatorium. W Wypożyczalni klient uzyskał informacje, że rejestracja nie jest konieczna. Niestety trzeba było w tym celu odczekać dłuższy czas w kolejce do agendy. Na 5 obecnych pracowników Wypożyczalni, tylko jeden zajmował się obsługą czytelników (pozostali w tym czasie spożywali posiłek). Do czynników działających na niekorzyść satysfakcji klienta poza długim czasem oczekiwania na obsługę, zbyt małą przestrzenią przeznaczoną dla klientów oraz brakiem Informatorium, należy wymienić brak oznaczeń biblioteki z zewnątrz. Placówka wyróżniła się natomiast pozytywnie brakiem konieczności rejestracji. Niewielka przestrzeń nie pozwala na jej udomowienie. Biblioteka UKSW potrzebuje przede wszystkim dodatkowej przestrzeni, głównie z przeznaczeniem dla czytelników. Pozwoliłoby to na stworzenie agendy informacyjnej oraz udomowienie wnętrza.

4.1.2. Analiza porównawcza i wnioski

Wszystkie wizyty odbyły się w godzinach funkcjonowania placówek. Prawie wszystkie audyty udało się zrealizować bez przeszkód, poza rejestracją w Bibliotece Jagiellońskiej, która nie mogła się odbyć za pierwszym razem z uwagi na nieprzewidziane zamknięcie placówki z powodu otwarcia wystawy. Audytor był zmuszony czekać kilka godzin na ponowne otwarcie biblioteki. Wizyta rejestracyjna, z uwagi na fakt, iż niektóre biblioteki nie wymagają zapisywania czytelnika, trwała od półtorej minuty do ponad pół godziny. Średni czas potrzebny na przeprowadzenie procesu rejestracji czytelnika, to nieco ponad 8 minut.

Wykres 1. Czas trwania wizyty rejestracyjnej w poszczególnych placówkach

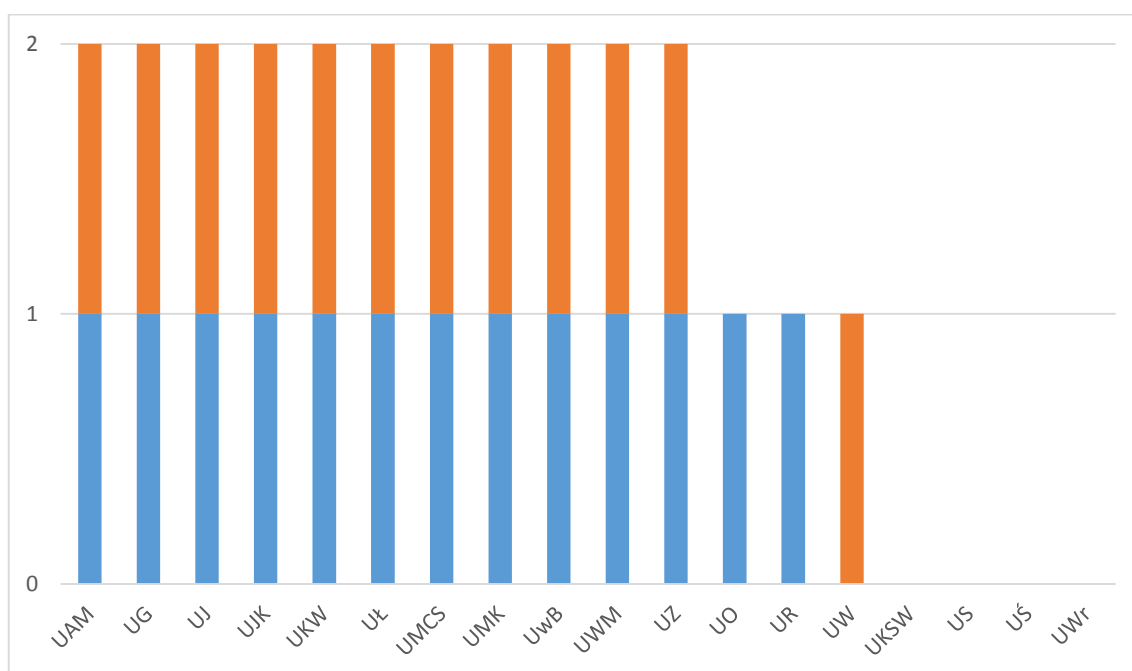


Legenda: kolorem żółtym oznaczono biblioteki, w których rejestracja nie była konieczna;
kolorem niebieskim oznaczono biblioteki, w których rejestracja była konieczna.

Źródło: opracowanie własne.

Przyglądając się instytucjom z zewnątrz, dostrzeżono porządek w 72% placówek. Tyle samo bibliotek zachęcało audytora do wejścia. Niestety tylko 13 na 18 książnic było właściwie oznakowane, niektóre trudno rozpoznać z daleka, bądź nie posiadają tabliczek z nazwą widocznych nawet z bliska (UŚ, UW, UKSW). W kilku przypadkach adres biblioteki sugeruje wejście z innej strony budynku, niż był w rzeczywistości (US), bądź mylnie kierował czytelnika do nowego budynku, do którego jeszcze nie zostały przeniesione agendy (UWr). Aż w sześciu przypadkach problem stanowił brak informacji o aktualnych godzinach otwarcia placówki umieszczonych na zewnątrz budynku (US, UO, UWr, UR, UŚ, UKSW).

Wykres 2. Oznakowanie bibliotek i informowanie o godzinach otwarcia.

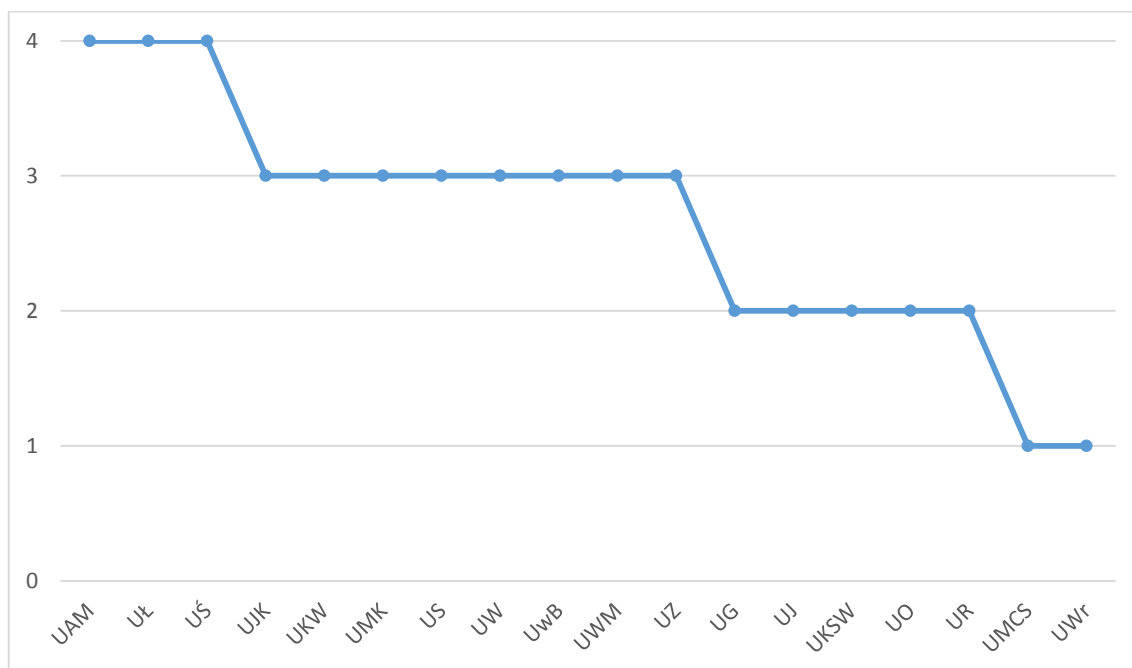


Legenda: kolorem niebieski oznaczono biblioteki, które są właściwie oznakowane;
kolorem pomarańczowym oznaczono biblioteki, które umieściły aktualne godziny otwarcia placówki.

Źródło: opracowanie własne.

Po wejściu do biblioteki ponownie oceniono czystość, uznając ją za kluczową cechę profesjonalnego podejścia do zarządzania budynkiem. Aż 94% podmiotów zadbało o porządek (wyjątek stanowiła biblioteka UMCS). Elementem ważnym, z punktu widzenia klienta, który odwiedza instytucję po raz pierwszy, jest czytelny podział stanowisk. Niestety aż w 3 placówkach, takiego komfortu nie było (UZ, UAM, UWrr), klient poczuł się zagubiony i zdezorientowany. Czytelnik powinien zaraz po wejściu ujrzeć agendę Informatorium czy Informacji, by nie mieć wątpliwości, gdzie udać się po pomoc. Niestety niejednokrotnie funkcję bibliotekarza, udzielającego niezbędnych wskazówek pełniła obsługa szatni bądź pracownicy ochrony. W badaniu oceniono łatwość odnalezienia stanowiska informacji. Zamkniętą kafeterię odpowiedzi stanowiła skala od 1 do 4 z następującymi wartościami: 1 - bardzo trudno, 2 - raczej trudno, 3 - raczej łatwo, 4 - bardzo łatwo. Najczęściej (8 razy) audytor raczej łatwo odnajdywał odpowiednie stanowisko. Tylko w 17% przypadków (3 placówki) proces odnajdywania Informatorium oceniono na „bardzo łatwo”, a ocenę „raczej trudno” i „bardzo trudno”, uzyskało w sumie 7 bibliotek.

Wykres 3. Ocena łatwości odnalezienia stanowiska informacji



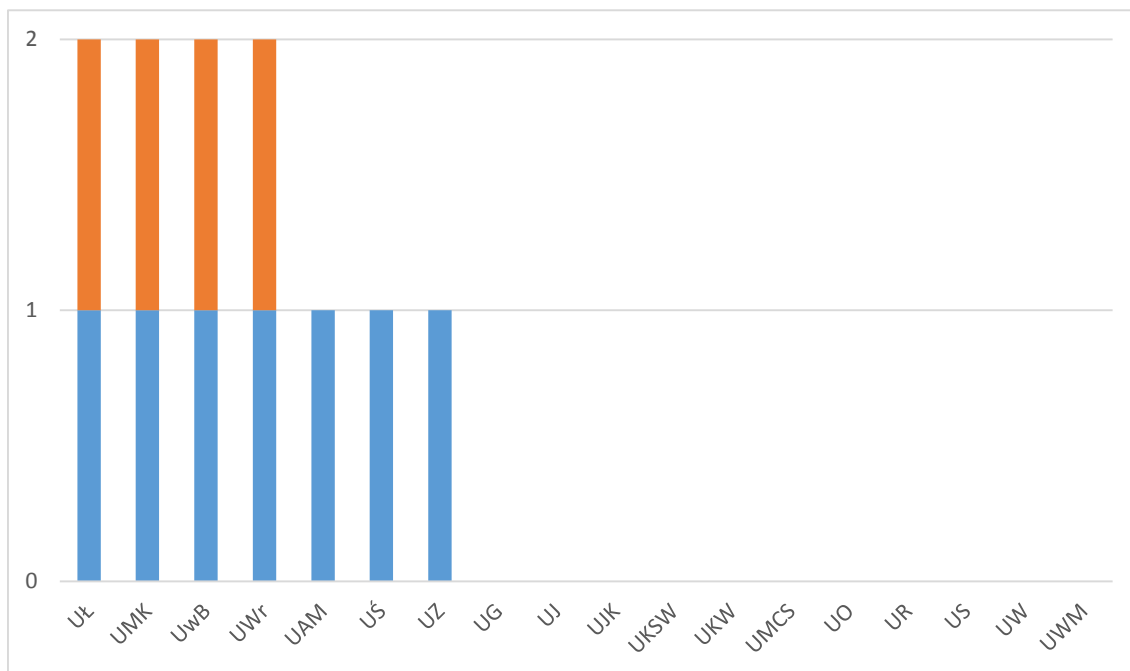
Legenda: 1 - bardzo trudno, 2 - raczej trudno, 3 - raczej łatwo, 4 - bardzo łatwo.

Źródło: opracowanie własne.

Ocena stanowiska obsługi opierała się na 4 wartościach. Pierwszą była czystość przestrzeni (biurka), gdzie prowadzone były rozmowy z czytelnikami, kolejną był profesjonalizm objawiający się w umieszczaniu w przestrzeni zawodowej tylko przedmiotów niezbędnych do pracy (brak rzeczy prywatnych). Osobno oceniane były komfort i dyskrecja rozmowy. W kwestii czystości stanowiska obsługi czytelnika, biblioteki okazały się w 100% spełniać kryterium. Gorzej pracownicy radzili sobie z profesjonalnym podejściem do przestrzeni blatu, na którym znajdować się powinny tylko przedmioty niezbędne do pracy, a w połowie przypadków na biurku umieszczone były kubki z napojami, jedzenie, gazety codzienne i czasopisma, a nawet elementy innej pracy zawodowej w postaci sprawdzianów z języka angielskiego (US, UWM, UO, UWr, UR, UMCS, UKW, UW, UKSW). Jeszcze gorzej wyglądała kwestia komfortu prowadzenia rozmowy. Tylko w 39% audytor ocenił, iż miejsce i zapewnione warunki są odpowiednie do komfortowej obsługi czytelnika. Stosunkowo często stanowisko znajdowało się w zbyt hałaśliwej przestrzeni, niejednokrotnie obsługa klientów odbywała się w ruchliwym miejscu, czasami informacji udzielali pracownicy Wypożyczalni, co powodowało, iż w celu rejestracji trzeba było czekać w kolejce wraz z osobami zwracającymi i wypożyczającymi zbiory. Niektórzy pracownicy, „z uwagi na kolejkę do lady”, odsyłali tajemniczego klienta, by przyszedł się zarejestrować, gdy będzie

„mniejszy ruch”. To powodowało dalsze niekomfortowe czekanie. Tylko 4 placówki (UŁ, UMK, UwB, UWŕ) zostały zorganizowane w sposób gwarantujący komfort i dyskrecję obsługi przy stanowisku informacyjnym.

Wykres 4. Ocena organizacji stanowisk zapewniającej komfort i dyskrecję rozmowy oraz odczuwalna ocena komfortu i dyskrecji przeprowadzonej rozmowy.



Legenda: kolorem pomarańczowym oznaczono biblioteki, których organizacja stanowisk zapewnia dyskrecję i komfort obsługi; kolorem niebieskim oznaczono biblioteki, w których rozmowa przebiegła w sposób dyskretny i komfortowy.

Źródło: opracowanie własne.

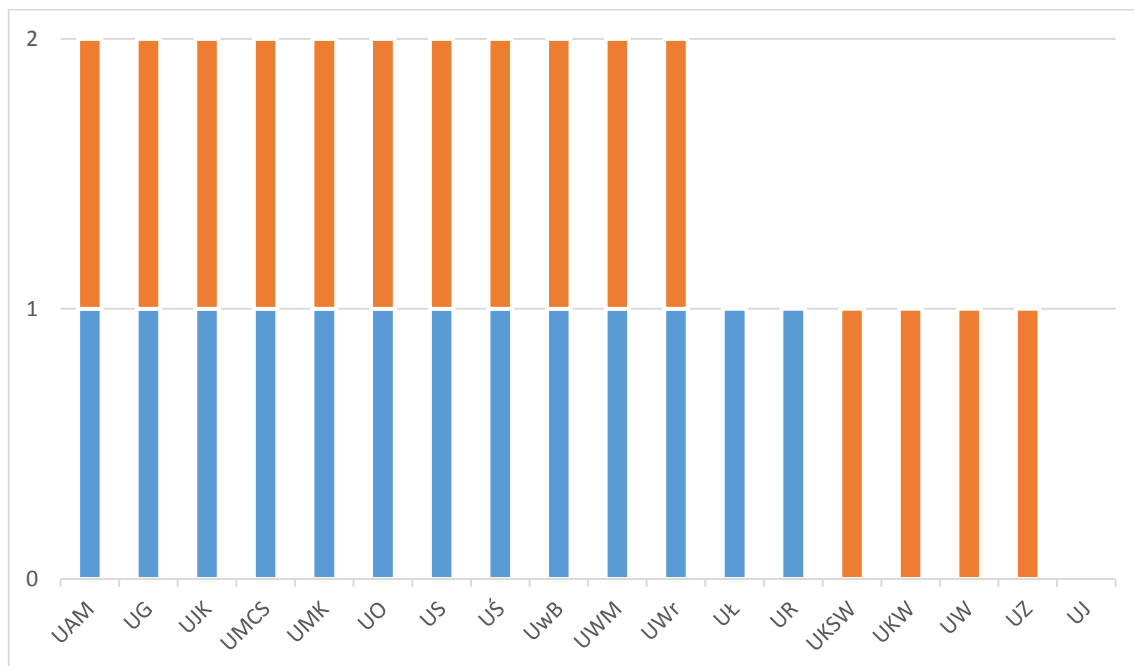
Na ocenę pracownika składały się przede wszystkim schludny i profesjonalny wygląd bibliotekarza, uprzejmość, jasność i zrozumiałość wypowiedzi oraz posiadanie identyfikatora. Ważnym aspektem była również ocena tożsamości z firmą – klient powinien odczuć, iż pracownikowi zależy, by został czytelnikiem placówki. Świadomość klienta, iż wie kto udziela mu pomocy, zwiększa ufność i uwiarygadnia przekazane informacje. Powszechnie panujące standardy obsługi klientów wskazują, iż identyfikator jest nieodzownym elementem pracowników mających kontakt z osobami z zewnątrz firmy. W przestrzeni bibliotek tylko w pięciu badanych placówkach, pracownik posiadał identyfikator umieszczony w widocznym miejscu (UŁ, UMK, UWŕ, UG, UŚ). Schludny i profesjonalny wygląd cechował według audytora 83% pracowników. Biblioteki na ogół nie określają szczegółowych standardów ubioru, jednak bibliotekarzy, jako pracowników

biurowych obowiązuje *dress code*, w formie *business casual* czy *smart casual*. Nieprzezroczyście bluzki lub koszule, długie spodnie bez udziwnień lub niezbyt krótkie spódnice (tylko kobiety). Dopuszczalne są gładkie swetry, koszulki polo, jednolite dzinsy bez przetarc². W trzech na 18 placówek (UŁ, UJ, UR), pracownicy byli ubrani w stroje nie zapewniające wrażenia profesjonalizmu. Bluzki na ramiączkach, głębokie dekolty w przypadku kobiet i krótkie spodenki (szorty) wśród mężczyzn. Zdarzali się także bibliotekarze, w długich powyciąganych swetrach i zbyt dużych spodniach, zatem odzwierciedlający stereotyp bibliotekarza. Założono, iż pracownik przez cały czas trwania procedury rejestracji czytelnika powinien być grzeczny, uprzejmy i uśmiechnięty. Takie zachowanie zachęca bowiem klienta do korzystania z placówki, oswaja go z nowym miejscem i zapewnia o wysokiej kulturze obsługi. Biblioteki UWM, UJ oraz UW nie wypadły korzystnie w ramach tego parametru. Pracownicy byli nieuprzejmi, zbyt poważni i nie przejawiali przyjaznego nastawienia do czytelnika. Ważne jest, by klient korzystający z placówki po raz pierwszy, miał klarowność wszystkich kwestii wypowiedzianych przez pracownika, stąd ocena jasności i zrozumiałości wypowiedzi bibliotekarza, która dla 72% placówek okazała się korzystna. W 5 bibliotekach (UZ, UJ, UKW, UW, UKSW) klient nie zrozumiał przekazywanych informacji. Niejednokrotnie bibliotekarze wykazywali się nieznajomością procedur rejestracji zewnętrznych czytelników. Jak wykazały badania, pracownicy wypowiadający się w sposób zrozumiały najczęściej oceniani byli także jako wyglądający profesjonalnie. Generalnym problemem w obrębie stosowanego języka jest używanie żargonu zawodowego, który może być niezrozumiały dla osób nie związanych z bibliotekarstwem bądź klientów spoza uczelni. Jednym z ważniejszych pytań, z punktu widzenia marketingu, było „Czy pracownikowi zależało na tym, żeby audytor został czytelnikiem biblioteki?”. Klienci są w stanie „wybaczyć” pewne niedociągnięcia w obsłudze, drobne przejawy niewiedzy, a nawet odstępstwa od procedur, jednak muszą czuć, że drugiej stronie na nich zależy. Tylko w 3. przypadkach (UAM, UMK, UW) czytelnik poczuł, że jest ważne dla bibliotekarza, by związał się z placówką. W pozostałych bibliotekach odniósł wrażenie, że rejestracja to jedynie kolejny obowiązek pracownika. Często obsługujący traktowali to jako czynność nie wymagającą zaangażowania, rozmawiając cały czas ze współpracownikami, nie interesując się czytelnikiem. Wy tłumaczeniem takiego zachowania może być różnica między organizacjami dochodowymi

² K. Gliniecka, op. cit., s. 318-328.

i niedochodowymi. W tych pierwszych pracownik jest dodatkowo wynagradzany za pozyskanie nowego klienta. Czasami od wypracowania sparymetryzowanego planu, zależy jego przyszłość w firmie. W środowisku bibliotek, póki co, nie istnieją obowiązkowe plany pozyskiwania klientów, co odbija się negatywnie na sposobie traktowania nowych czytelników.

Wykres 5. Profesjonalny wygląd pracownika
a zrozumiałość jego wypowiedzi podczas rejestracji czytelnika.



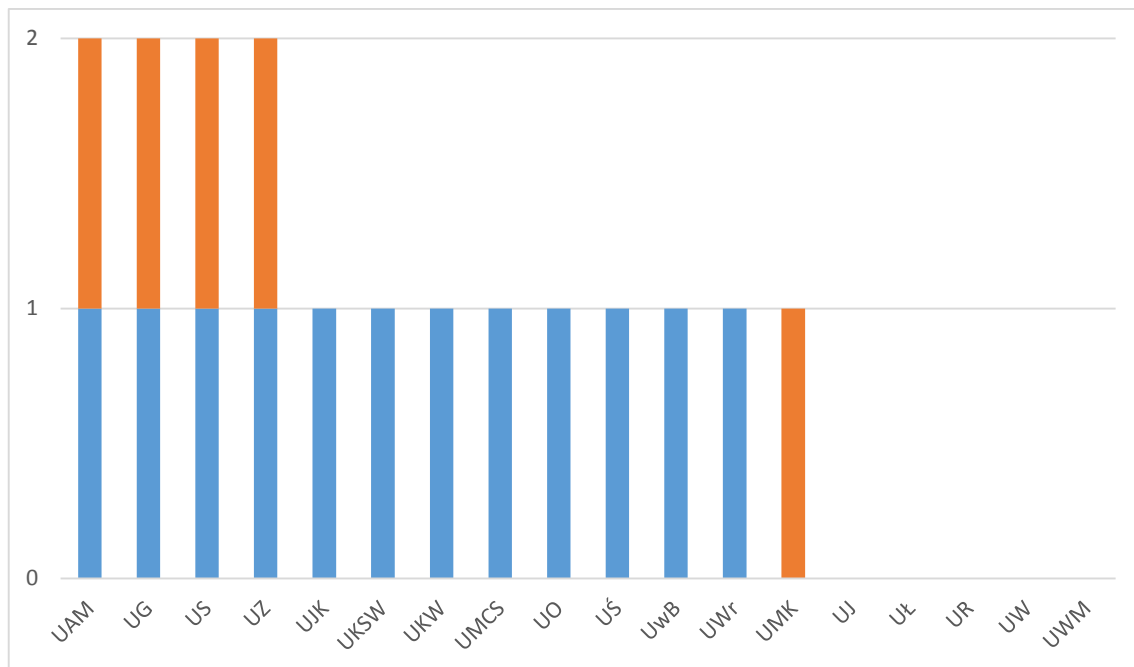
Legenda: kolorem pomarańczowym oznaczono biblioteki, których pracownik wyglądał schludnie i profesjonalnie; kolorem niebieskim oznaczono biblioteki, których pracownik wyrażał się w sposób jasny i zrozumiały.

Źródło: opracowanie własne.

Ocena obsługi klienta zawierała 15 wskaźników dotyczących m. in.: nawiązania kontaktu, oczekiwania w kolejce, elementów grzecznościowych rozmowy, nastawienia bibliotekarza wobec obsługi klienta, zakresu odpowiedzi, materiałów informacyjnych. Dla klienta, który po raz pierwszy odwiedza placówkę, ważne jest, by w momencie wejścia do niej lub tuż po, którykolwiek z pracowników zauważył go, skinął głową, uśmiechnął się, przywitał. Pomaga mu to oswoić się z nową przestrzenią i zniechęca od wycofania się z biblioteki. W sześciu badanych instytucjach (UŁ, UWM, UW, UJ, UR, UW) czytelnik został zauważony i przywitany gestem bądź słowem. Aż w 11 placówkach negatywnie oceniono wspomniany wskaźnik. Często architektura placówki uniemożliwia

zauważenie czytelnika po wejściu. Niejednokrotnie klient musiał wykazać się niemałą determinacją, by odnaleźć drogę od drzwi wejściowych do stanowiska pracownika merytorycznego. Czasami czytelnicy są ignorowani i do momentu podejścia do lady obsługi, pracownicy nie zauważają, bądź nie reagują na dostrzeżonego klienta. Coraz więcej mówi się o wartości czasu, jak nieocenionego zasobu każdego człowieka. Klienci z reguły chcą zostać jak najszybciej obsłużeni, dlatego ważne jest czy muszą oczekiwać w kolejce oraz czy wszystkie stanowiska obsługi są czynne. Liczą, iż instytucja dokonuje wszelkich starań, by wizyta klientów przebiegała sprawnie i w najkrótszym możliwym czasie. W przypadku 67% placówek, czytelnik nie musiał czekać w kolejce. Tam gdzie sytuacja była odwrotna audytor zauważył, że nie wszystkie stanowiska były czynne, co można postrzegać jako nieumiejętne zarządzanie personelem czy niewystarczającą liczbę pracowników. Naturalnym zabiegiem wydaje się, iż w przypadku kolejki oczekujących klientów, powinno się uruchomić wszystkie stanowiska obsługi, by zapewnić komfort użytkownikom. Wykres 6. obrazuje, iż kolejki oczekujących klientów występowały najczęściej w bibliotekach, w których nie wszystkie stanowiska były czynne.

Wykres 6. Dostępność stanowisk obsługi a obecność kolejki oczekujących.



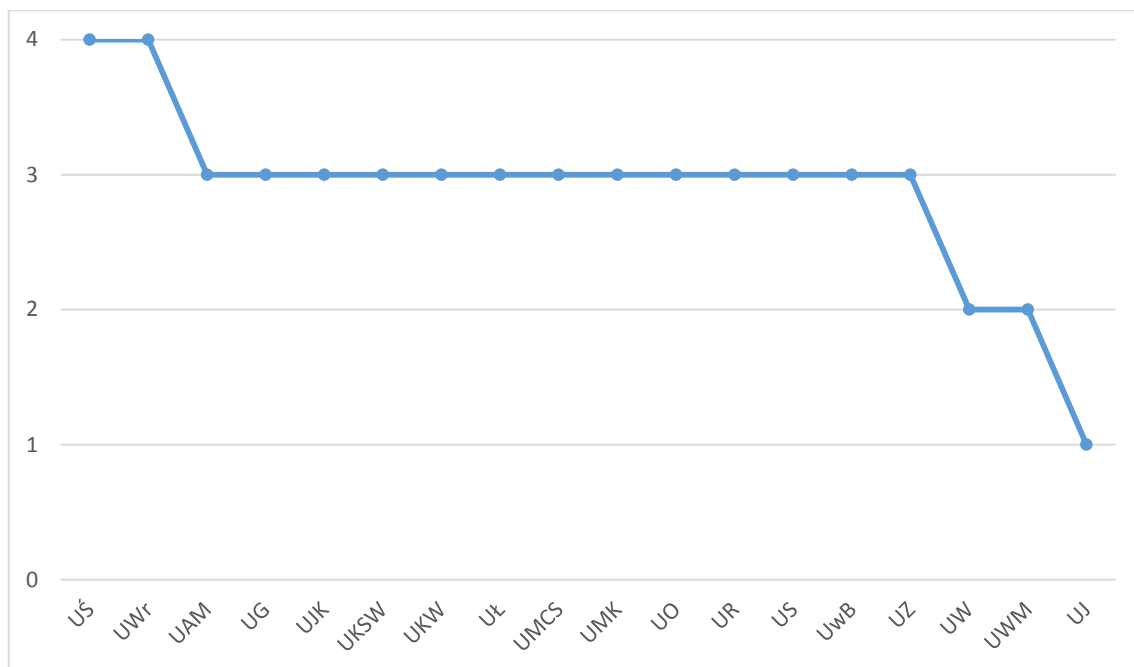
Legenda: kolorem niebieskim oznaczono biblioteki, w których audytor nie musiał czekać w kolejce do stanowiska rejestracji; kolorem pomarańczowym oznaczono biblioteki, w których czynne były wszystkie stanowiska obsługi.

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia komunikacji interpersonalnej, w pierwszym kontakcie ważne jest nawiązanie kontaktu wzrokowego. Brak spojrzenia ze strony bibliotekarza może negatywnie wpłynąć na relację z klientem. W większości przypadków (94%) pracownicy nawiązali poprawną relację niewerbalną. Tylko w bibliotece UO bibliotekarz nie spojrzał na czytelnika. Poza kontaktem wzrokowym ważne dla odpowiedniego rozpoczęcia rozmowy jest przywitanie. Werbalne „dzień dobry”, „w czym mogę pomóc”, wydaje się być oczywistym pierwszym zwrotem, który powinien paść z ust pracownika. Bibliotekarze tylko w pięciu placówkach (US, UZ, UAM, UwB, UW_r) rozpoczęli rozmowę od słów powitania, a w 8 placówkach (UAM, UŁ, UMK, UW_r, UMCS, UJK, UŚ, UW) zapytano o cel wizyty. Najczęściej spotykanym zwrotem było „Słucham”, wypowiedziane neutralnym, a czasami nieprzyjaznym tonem, co nie zachęcało czytelnika do dialogu. Klient podczas wizyty w dowolnym punkcie obsługi oczekuje, by cała uwaga pracownika skupiona była na jego właściwej i kompetentnej obsłudze. W badanych placówkach, w 72% przypadków pracownicy poświęcili odpowiednią ilość uwagi klientowi. W przypadku 5 bibliotek (UWM, UJ, UG, UR, UKSW), bibliotekarze podczas obsługi czytelników wykonywali inne czynności, takie jak rozmowa ze współpracownikami, spożywanie posiłku oraz korzystanie z komputera. Wpływało to często na ocenę audytora w pytaniu: „Czy pracownikowi zależało, aby audytor skorzystał z usług biblioteki?” W przypadku 6 placówek (UŁ, UWM, UW_r, UJ, UW, UKSW) czytelnik nie poczuł się zachęcony do ponownego skorzystania z usług badanej instytucji. Jeśli idzie o pożegnanie klienta przez pracownika, tylko dwoje pracowników z UW_r i UŚ pamiętało, by zakończyć rozmowę pożegnalnym zwrotem grzecznościowym. Natomiast żaden z badanych nie zachęcił audytora do kolejnej wizyty np. słowami „zapraszam ponownie”. Ważny aspekt informowania o placówce stanowią materiały poglądowe, które pozwalają klientowi zapoznać się z zasadami działalności czy ofertą usług w czasie dogodnym dla niego. W 14 placówkach ulotki i inne źródła informacji znajdowały się w ogólnodostępnych miejscach. Tylko w 4 bibliotekach (UW_r, UR, UJK, UKSW) audytorowi nie udało się odnaleźć wymienionych materiałów. Warto zauważyć, iż tylko bibliotekarz z UŚ podczas rejestracji przekazał klientowi instrukcje korzystania z placówki. Ogólnie kontakt z bibliotekarzem został oceniony w czterostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało *bardzo nieprzyjazny*, 2 - *raczej nieprzyjazny*, 3 - *raczej przyjazny*, 4 - *bardzo przyjazny*. Trzynaście badanych relacji z bibliotekarzem określono jako raczej przyjazne, tylko w jednym przypadku (UJ) wykorzystano najbardziej negatywną ocenę

z uwagi na skrajnie nieprzyjazną obsługę oraz brak kultury osobistej i skupienia pracownika.

Wykres 7. Ocena ogólna kontaktu z bibliotekarzem podczas rejestracji czytelnika.

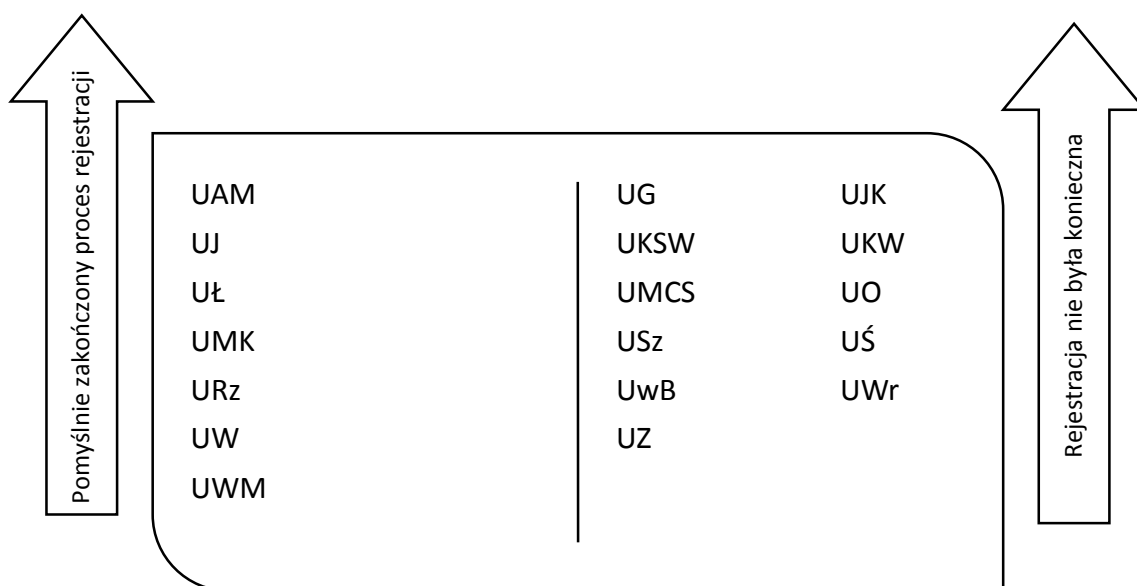


Legenda: 1 - bardzo nieprzyjazny, 2 - raczej nieprzyjazny, 3 - raczej przyjazny, 4 - bardzo przyjazny.

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejszym pytaniem merytorycznym było: „Czy audytorowi udało się pomyślnie zakończyć proces rejestracji?”, które oferowało zamkniętą kafeletkę odpowiedzi: „tak”, „nie” oraz „rejestracja nie była konieczna”. Jak wskazuje Rysunek 1. w jedenastu z osiemnastu badanych placówek wymagano od czytelnika przejścia procesu rejestracji, a 7 udostępniało zbiory prezencyjnie niezarejestrowanym klientom. Z analizy wynika, iż w przypadku konieczności rejestracji, wszyscy bibliotekarze wyjaśniali czytelnikowi przebieg procedury, informowali o wymaganych dokumentach i w większości (71%) podawali informację o obowiązujących opłatach. Tylko pracownicy z UMK i UWM podczas rozmowy wstępnej nie wspomnieli o ewentualnych kosztach związanych z założeniem karty czytelnika.

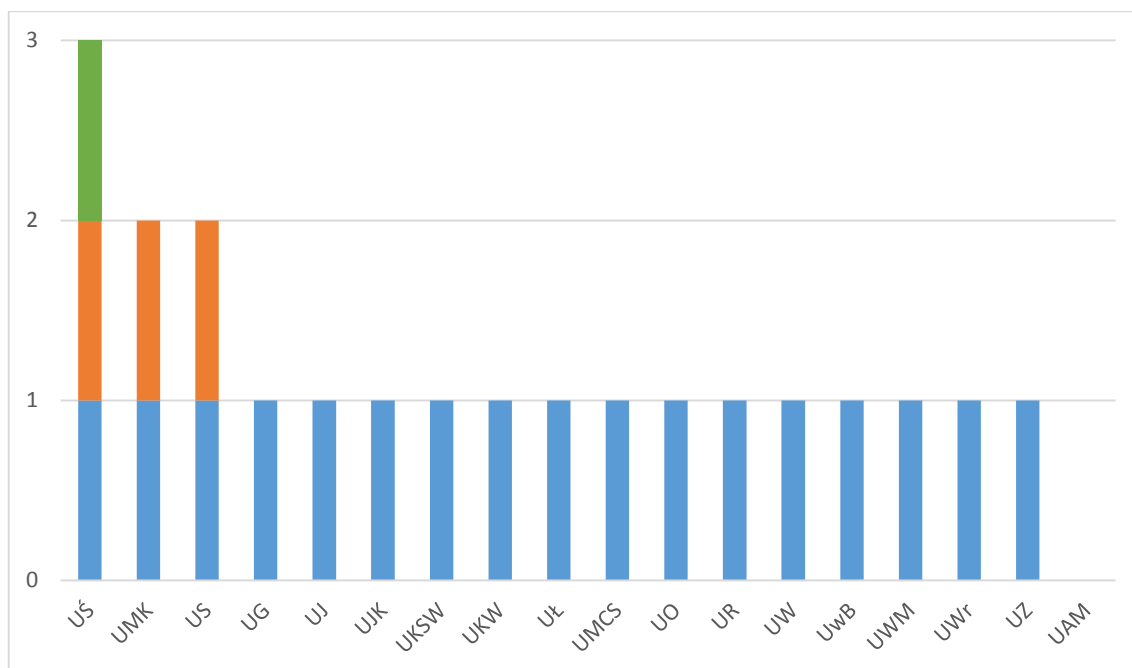
Rys. 8. Przebieg procesu rejestracji w badanych bibliotekach.



Źródło: opracowanie własne.

Nowego czytelnika w głównej mierze interesują 3 aspekty: zasady udostępniania zbiorów, sposób ustawienia księgozbioru oraz obsługa katalogu. Co do pierwszego, większość pracowników z własnej inicjatywy przedstawiała zasady udostępniania zbiorów. O sposobie ustawienia księgozbioru poinformował audytora pracownik tylko jednej placówki (UŚ), a trzech (US, UMK, UŚ) wyjaśniło obsługę katalogu elektronicznego. Tylko w jednej bibliotece (UMK) tajemniczy klient został zapoznany z ofertą materiałów elektronicznych. Żaden z pracowników nie zaproponował czytelnikowi, iż zapozna go z placówką poprzez oprowadzenie i wskazanie głównych agend, co wydawałoby się naturalną czynnością zaraz po zakończeniu procesu rejestracji.

Wykres 8. Merytoryczny zakres odpowiedzi bibliotek w ramach pierwszej wizyty *mystery shopping*



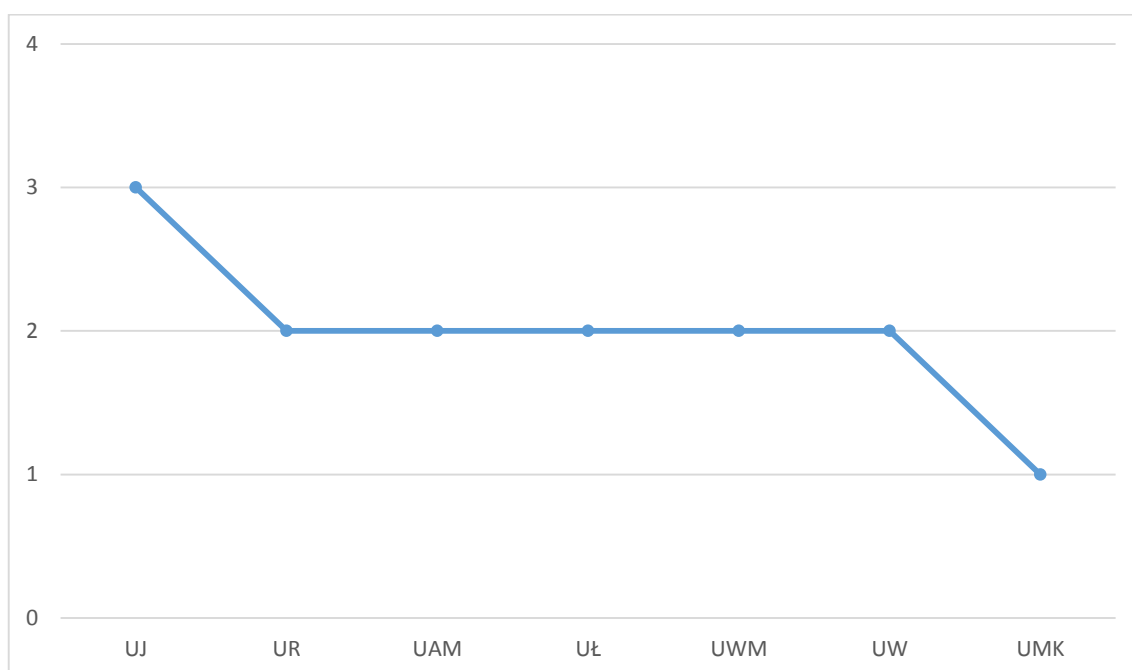
Legenda: poszczególnymi kolorami oznaczono biblioteki, które udzieliły odpowiedzi w kwestiach:
 kolor niebieski - zasady udostępniania zbiorów; kolor pomarańczowy – obsługa katalogu elektronicznego; kolor zielony – sposób ustawienia księgozbioru.

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu osobne miejsce poświęcono ocenie procedur. Audytor sprawdzał, czy czytelnik zewnętrzny musi wypełniać formularz rejestracyjny bądź prośbę czy wniosek o założenie konta. Tylko w jednej z badanych placówek (UAM) klient zobowiązany jest do wypełnienia dokumentów rejestracyjnych. W pozostałych placówkach, w których zapisanie do biblioteki było obowiązkowe, dane bezpośrednio do komputera wpisywał pracownik. We wszystkich instytucjach rejestrujących czytelników, wymagane było okazanie dowodu tożsamości, a w 4 placówkach (UAM, UJ, UR, UW) konieczne okazało się złożenie jednego podpisu. W bibliotekach UŁ, UMK, UWM klient nie musiał niczego podpisać – wystarczyło posiadanie przy sobie np. dowodu osobistego, by móc skorzystać z usług placówki. W kwestii czasu audytor określał, czy dopełnienie formalności odbywało się w komfortowym dla niego czasie. Odpowiedź „tak”, otrzymały 4 placówki (UAM, UŁ, UMK, UR), zbyt długo rejestracja trwała natomiast w bibliotekach: UWM, UJ i UW. W ostatniej potrzeba było ponad 30 minut, by przejść proces rejestracji. Biorąc pod uwagę liczbę podpisywanych dokumentów, konieczność uzupełniania formularzy, czas trwania procesu i ogólne odczucie klienta, audytor ocenił

stopień skomplikowania procedur towarzyszących rejestracji czytelnika. Odpowiedzi udzielono w kilkustopniowej skali: 1 – „bardzo proste”, 2 – „raczej proste”, 3 – „raczej skomplikowane”, 4 – „bardzo skomplikowane”. W większości przypadków (71%), określono, iż procedury były „raczej proste”. Tylko rejestracja w bibliotece UJ została określona „raczej skomplikowaną”. Ma to związek z procedurami, które czytelnik musi przejść, by zostać dopuszczonym do odpowiedniego stanowiska – by dostać się do agendy rejestracyjnej konieczne jest zostawienie odzieży wierzchniej i bagażu w szafce, ale by uzyskać klucz do szafki klient musi posiadać kartę czytelnika.

Wykres 9. Stopień skomplikowania procedur towarzyszących rejestracji czytelnika zewnętrznego



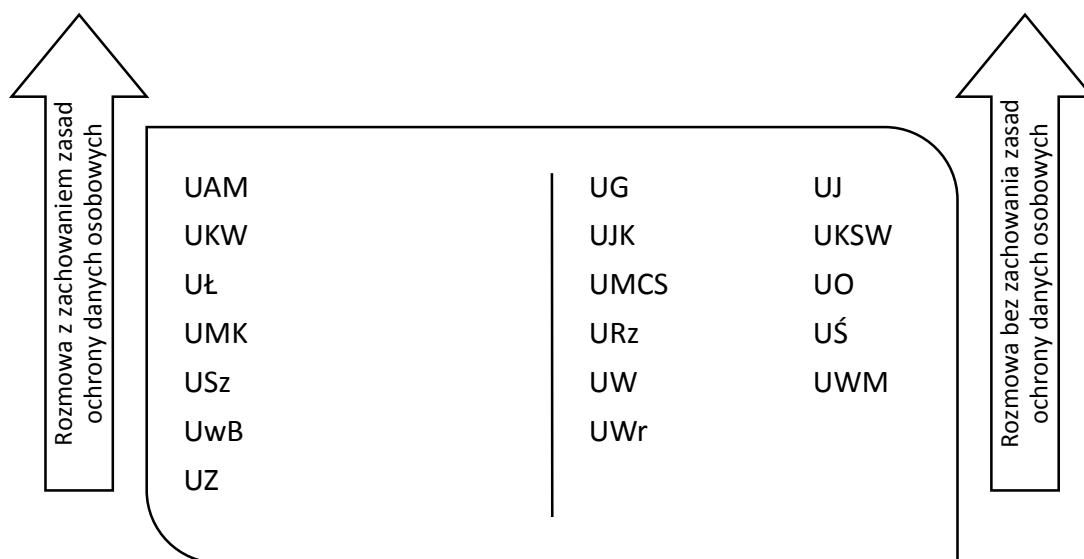
Legenda: 1 – bardzo proste, 2 – raczej proste, 3 – raczej skomplikowane, 4 - bardzo skomplikowane.

Źródło: opracowanie własne.

Podczas wizyty tajemniczego klienta zbadano również aspekt ochrony danych osobowych. Na początku audytor starał się dostrzec cokolwiek, co wskazywałoby na to, że w bibliotece panują określone zasady dotyczące dyskrecji. Tylko w pięciu placówkach (UŁ, UWM, UO, UG, UJ) zauważono zachowanie bądź tabliczki informacyjne, które wskazują, iż przy stanowisku obsługi może przebywać jedna osoba. Niejednokrotnie zdarzało się, iż usytuowanie stanowiska oraz żądanie bibliotekarza o głośne podawanie danych czytelnika powodowało, iż wiele osób znajdujących się w pobliżu uzyskiwało informacje na temat imienia, nazwiska, numeru PESEL, adresu zamieszkania audytora. Oczywiście zasady zapewniające ochronę danych osobowych badano także pod kątem

stałych czytelników. Audytor przez cały czas trwania wizyty sprawdzał, czy ma możliwość czytania dokumentów bądź odczytywania informacji na monitorze komputera zawierających dane osobowe innych osób. O ile bibliotekarze przywiązują wagę do ochrony danych w komputerze, o tyle w trzech placówkach tajemniczy klient miał bezproblemowy dostęp do danych osobowych na dokumentach drukowanych bądź wymienianych słownie. W bibliotece UJ pracownicy Wypożyczalni głośno wykrzykiwali pomiędzy sobą dane czytelników informując się o różnych sprawach dotyczących wypożyczeń, w księżnicy UR bibliotekarz zaprezentował tajemniczemu klientowi dokument innego czytelnika, by pokazać jak wygląda kartę biblioteczną, a podczas audytu w placówce UŚ audytor bez problemu odczytał dane osobowe czytelników na formularzach propozycji książek do zakupu, które znajdowały się na ladzie w momencie obsługi. Pytaniem podsumowującym badanie ochrony danych osobowych było: „Czy w trakcie spotkania zdarzyło się cokolwiek, co mogłoby naruszyć poufność rozmowy audytora z pracownikiem?”. Aż w 11. przypadkach tajemniczy klient ocenił, iż takie ryzyko istnieje z powodu: zbyt gęsto rozmieszczonych stanowisk obsługi, głośnego wypowiedziania danych osobowych czytelników przez bibliotekarzy, konieczności dyktowania danych przez audytora, umieszczenia dokumentów poufnych w miejscach widocznych. Powyższych zachowań nie zauważono w bibliotekach: US, UZ, UAM, UŁ, UMK, UwB, UKW.

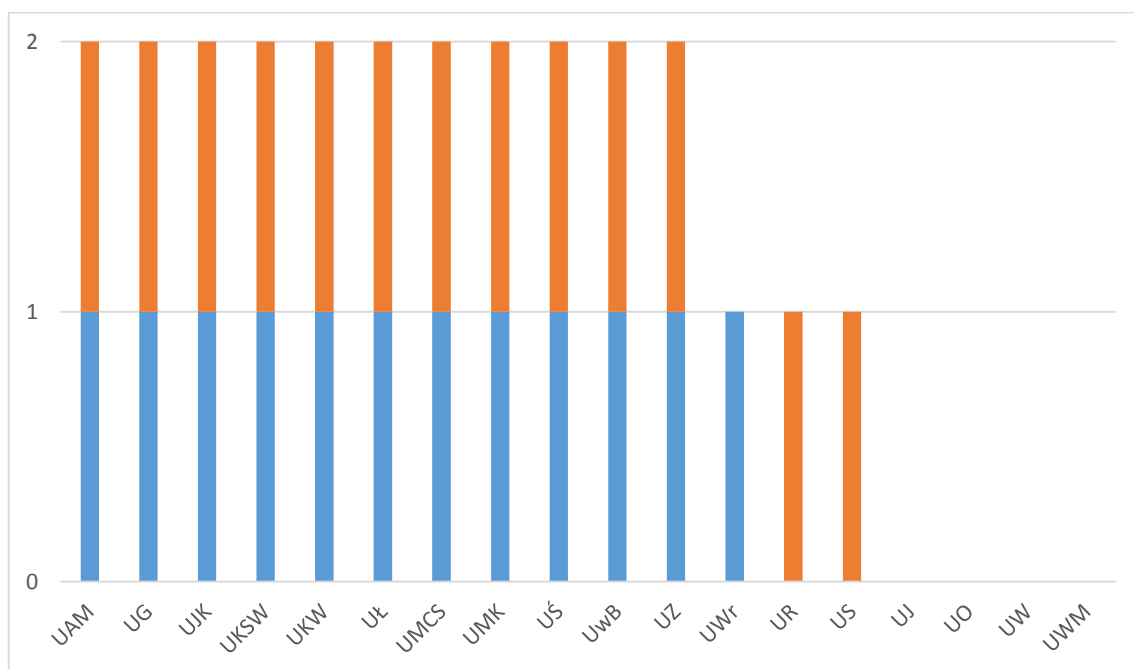
Rys. 9. Ocena poufności rozmowy rejestracyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Ostatni etap badania stanowiło podsumowanie i opinia audytora. Tajemniczy klient ocenił, iż w pierwszym kontakcie wrażenie przyjaznej wywarło 12 placówek. Na ten parametr składało się wiele elementów, które brał pod uwagę czytelnik. Z założenia jednak, ostatni etap badania opinii jest oparty na subiektywnych odczuciach tajemniczego klienta. Ważne z punktu widzenia zlecającego badanie, jest badanie lojalności klienta. Audytor w tym celu odpowiadał na pytanie: „Czy biorąc pod uwagę jakość obsługi, zdecydowałbyś się na korzystanie z badanej biblioteki na prywatne potrzeby?”. W przypadku 18 odwiedzonych bibliotek, 13 oceniono jako warte ponownego odwiedzenia. Wyniki przedstawia Wykres 10.

Wykres 10. Przyjazność biblioteki w pierwszym kontakcie a lojalność tajemniczego klienta względem placówki



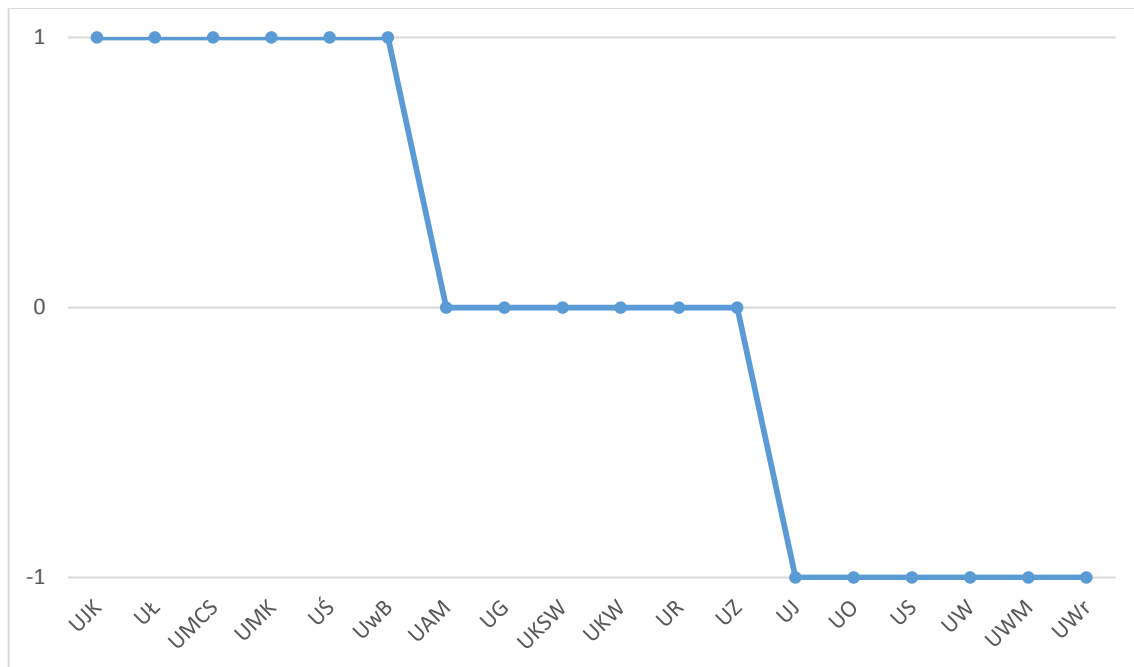
Legenda: kolorem niebieskim oznaczono biblioteki, które oceniono jako przyjazne w pierwszym kontakcie; kolorem pomarańczowym oznaczono biblioteki, które audytor ocenił jako warte ponownego odwiedzenia.

Źródło: opracowanie własne.

Badanie zamykała ocena placówki w kontekście innych bibliotek. Pomaga to zlecającemu badanie na sprawdzenie, jak dana instytucja wypadła na tle pozostałych. Audytor oceniał każdą instytucję wykorzystując kafeterię odpowiedzi: 0 – biblioteki przeciętne, wypadające tak samo, 1 – placówki oceniane jako lepsze i -1 – księżnice jakościowo gorsze. Przeciętną jakość wyznaczyły placówki: UAM, UG, UKSW, UKW, UR i UZ. Lepszą jakość audytor dostrzegł w bibliotekach: UJK, UŁ, UMCS, UMK, UŚ

i UwB. Książnice, których jakość nie przystawała do przeciętnej to: UJ, UO, US, UW, UWM i UW r. Placówki na wykresie rozłożyły się równomiernie

Wykres 11. Ocena audytorska bibliotek podczas pierwszej wizyty - porównanie placówek



Legenda: -1 – gorzej, 0 – tak samo, 1 - lepiej.

Źródło: opracowanie własne.

4.2. Etap 2. Realizacja usług (*mystery shopping*)

W ramach drugiego etapu badania, tajemniczy klient skupiał się na ocenie jakości świadczonych usług oraz funkcjonalności lokalu biblioteki. Audyt rozpoczął się od oceny wnętrza biblioteki w zakresie przyjazności otoczenia oraz łatwości odnalezienia stanowiska bibliotekarza. *Mystery shopper* analizował rozkład agend i opisywał go z perspektywy niedoświadczonego klienta, który poszukuje Wolnego Dostępu bądź Czytelni Głównej (w zależności od sposobu prezencyjnego udostępniania zbiorów). Po podejściu do stanowiska pracownika merytorycznego badał biurko, przy którym prowadzona była obsługa - powinno być czyste i pozbawione zbędnych przedmiotów, zwłaszcza prywatnych rzeczy bibliotekarza (np. kubków, jedzenia). Klient powinien czuć się komfortowo podczas rozmowy. Pracownik Czytelni bądź Wolnego Dostępu był oceniany podobnie, jak osoba rejestrująca czytelnika. Punktowane były: schludny i profesjonalny wygląd, identyfikator umieszczony w widocznym miejscu, jasne i zrozumiałe konstruowanie wypowiedzi oraz uprzejme i przyjazne nastawienie. Audytor sprawdzał, czy w momencie wejścia do agendy, został zauważony i przywitany przez

któregokolwiek pracownika. W kwestii ekonomii czasu przyglądał się długości kolejki i liczbie czynnych stanowisk obsługi. Podczas rozmowy zwracał uwagę na kontakt wzrokowy bibliotekarza z czytelnikiem, sposób przywitania oraz stopień poświęcenia uwagi. Ważny był także zakres odpowiedzi obsługującego, sposób pożegnania i zachęcenia do kolejnej wizyty. Merytorycznie obsługa podlegała analizie pod względem możliwości skorzystania z Czytelni / Wolnego Dostępu. W tym momencie sprawdzane były w praktyce, założenia przedstawione podczas rejestracji. Audytor zwracał się o pomoc w odszukaniu książki po szczytkowych danych (autor i data wydania). Wskazane było, by bibliotekarz poinstruował czytelnika, w jaki sposób ma wykorzystać katalog elektroniczny, by odnaleźć żadaną pozycję. Dodatkowo pracownik powinien wyjaśnić sposób ustawienia księgozbioru i wskazać klientowi odpowiednią książkę na półce. W ramach badania ekonomiki czasu, audytor mierzył liczbę minut, jaka była potrzebna na realizację kwerendy od podejścia do lady bibliotekarza do otrzymania żądanej pozycji. Podobnie, jak w pierwszym etapie, audytor badał stosunek pracowników do ochrony danych osobowych. Starał się dostrzec cokolwiek, co wskazywałoby na istnienie określonych zasad zapewniających poufność dokumentów i prowadzonych rozmów. Analizował, czy jako klient, ma możliwość wglądu do danych innych osób za pośrednictwem komputera bibliotekarza czy dokumentów umieszczonych w widocznym miejscu. O dalszą pomoc, tajemniczy klient zwracał się do innego pracownika, by zdobyć jak najszersze spektrum oceny audytorskiej (wraz z etapem rejestracji, obsługiwali go minimum 3. bibliotekarze). Ocena pracownika oraz obsługi była analogiczna, zmianie uległ zakres merytoryczny obsługi – w tym przypadku tajemniczy klient pragnął skorzystać z książki umieszczonej poza czytelnią oraz z zasobów elektronicznych. Czytelnik pragnął zamówić książkę z magazynu do skorzystania na miejscu, w czytelni / wolnym dostępie. Dyżurnego bibliotekarza prosił o pomoc w pozyskaniu pozycji oraz o wskazanie miejsca odbioru woluminu. Dodatkowo mierzył czas realizacji usługi. Zwracał się również z problemem w odnalezieniu publikacji spoza katalogu biblioteki. Twierdził, iż odnalazł w Sieci informację o publikacji „dostępnej w bibliotece cyfrowej”. Klient znał autora i tytuł artykułu. Oczekowaną reakcją pracownika miała być pomoc w odnalezieniu zasobu online, wskazanie sposobu wyszukiwania publikacji w bibliotekach cyfrowych oraz, na prośbę czytelnika, krótkie wyjaśnienie istoty działania bibliotek cyfrowych. Ostatecznym efektem powinna być zrealizowana kwerenda, czyli odnalezienie przez bibliotekarza żądanej pozycji w Sieci. Audytor przyglądał się zachowaniu informacyjnemu specjalisty – analizował, w jaki sposób tamten usiłował

odnaleźć publikację online oraz z jakich narzędzi korzystał. Cały proces realizacji kwerendy podlegał ocenie czasu trwania. Niezmiernie ważna była uważna obserwacja w zakresie przestrzegania zasad ochrony danych osobowych, tym bardziej, iż istniało prawdopodobieństwo, iż pracownik będzie dokonywał poszukiwań na własnym komputerze i umożliwi czytelnikowi obserwację monitora. Kolejna grupa pytań kwestionariusza audytu dotyczyła oceny procedur. Czytelnik deklarował, czy musiał wypełniać dezyderat w celu skorzystania ze zbiorów, czy niezbędne było okazanie dokumentu tożsamości oraz ile dokumentów musiał podpisać, by uzyskać dostęp do publikacji. Ostatecznie *mystery shopper* oceniał stopień skomplikowania procedur towarzyszących korzystaniu z usług biblioteki. W ramach podsumowania i oceny, analizował przyjazność placówki, porównując jakość obsługi do zbadanej w podobnych instytucjach oraz deklarując, czy na prywatne potrzeby skorzystałby z badanej biblioteki ponownie.

4.2.1. Opisy przebiegu audytów

Audyty 2. etapu badań zostały przeprowadzone przy pomocy *mystery shopping*. Wizyty odbyły się z powodzeniem we wszystkich 18 analizowanych placówkach w kolejności opisywania.

4.2.1.1. Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego

Kolejna wizyta w bibliotece US, mająca na celu zbadanie poziomu jakości realizowanych usług, przebiegła lepiej od pierwszej. Znajomość budynku pozwoliła na szybkie odnalezienie Czytelni Głównej mieszczącej się na wyższej kondygnacji budynku. Na miejscu niezbędny do skorzystania z usług okazał się dokument tożsamości. Pracownik uprzedzony, iż jest to jeden z pierwszych kontaktów czytelnika z tą placówką, nie wyjaśnił obsługi katalogu, a poproszony o pomoc w odnalezieniu pozycji, odesłał klienta na powrót do komputera w celu skorzystania z katalogu. Zamówienie pozycji odbywa się systemem rewersowym. Czytelnik musiał odszukać sygnaturę odpowiedniego egzemplarza (dostępnego w czytelni) oraz uzupełnić dane bibliograficzne pozycji. Realizacja zamówienia była szybka, co można to wytłumaczyć, niewielką liczbą czytelników w tej agendzie (2 osoby). Drugi bibliotekarz nie potrafił pomóc czytelnikowi w odszukaniu pozycji w bibliotece cyfrowej, uzasadniając to swoją niewiedzą w tym zakresie. Czytelnia ze względu na swój wystrój nawiązujący do sali lekcyjnej, nakaz ciszy

oraz konieczność korzystania z systemu rewersowego, nie wydała się być agendą przyjazną czytelnikowi. W kontekście jakości obsługi należy podkreślić uprzejmość pracownika i krótki czas oczekiwania na zamówienie, natomiast negatywnie oceniono kompetencje personelu w zakresie poszukiwania dokumentu w zasobach biblioteki cyfrowej. Utrudnieniem dla użytkownika był także ograniczony dostęp do księgozbioru, gdyż czytelnik zewnętrzny mógł skorzystać, nawet na miejscu, tylko z zasobów kilku czytelników. Zbiory przeznaczone do wypożyczenia były dla niego niedostępne.

4.2.1.2. Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego

Podczas kolejnej wizyty klient zauważył, że o ile oznaczenia informacyjne dotyczące agend biblioteki są właściwie wykonane i widoczne, to poszczególne stanowiska bibliotekarzy w wolnym dostępie trudno było zlokalizować. Przestrzeń przeznaczona dla czytelników jest bardzo różnorodna. Na kilku piętrach „biblioteki otwartej”, jak również w holu wejściowym odnaleźć można było sofę, pufy, fotele, czy klasyczne stanowiska biurowe. Kontakt z bibliotekarzem w wolnym dostępie był przyjazny. Pracownik początkowo tylko udzielał wskazówek słownych, dopiero po kolejnym pytaniu opuścił stanowisko i wyjaśnił ustawienie księgozbioru na półkach oraz wskazał miejsce szukanej pozycji. Kolejny bibliotekarz poproszony o pomoc w odnalezieniu publikacji w bibliotece cyfrowej nie pomógł audytorowi usprawiedliwiając się, że pracuje w dziale Mediateki. Skierował czytelnika do pracowników zajmujących się tworzeniem biblioteki cyfrowej, jednak Ci nie pojawili się przy stanowisku przez pół godziny – jak się później okazało większość kadry została oddelegowana „na wystawę”. Audytora zdziwiły wąskie kompetencje pracowników, bibliotekarz z Mediateki nie posiadał wiedzy z zakresu zasobów bibliotek cyfrowych. Ponadto, oddelegowanie dużej grupy bibliotekarzy w inne miejsce i pozostawienie swojego miejsca pracy bez kompetentnego zastępstwa. Zaletą placówki były liczne stanowiska pracowników na poszczególnych piętrach biblioteki. Uderzał jednak fakt, że całe piętro obsługiwała jedna osoba, gdyż pozostałe zostały delegowane do innych zajęć na dłuższy czas. Obsługa była bardzo uprzejma, lecz bibliotekarzom brakowało wiedzy z zakresu zasobów elektronicznych oraz chęci do bezpośredniej pomocy. Biblioteka zdaje się mieć olbrzymi potencjał architektoniczny i osobowy, jednak z obserwacji wynika, że nie do końca potrafiła go wykorzystać w dniu badania.

4.2.1.3. Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu

W celu skorzystania z zasobów biblioteki, należało wcześniej posłużyć się katalogiem, by dowiedzieć się, w której czytelni dostępny jest określony księgozbiór. Paradoksalnie, by skorzystać z katalogu, trzeba było udać się do którejkolwiek czytelni. Zapewne znajomość podziału księgozbioru ułatwia poszukiwanie konkretnego dokumentu, jednak nowemu klientowi sprawiło to początkowo problem i zmusiło do intuicyjnego wyboru czytelni. Poszukiwane przez audytora książki nie były zgromadzone w jednym dziale (np. publikacje z zakresu coachingu rozproszone są pomiędzy trzy czytelnie). Obsługa w czytelni okazała się przyjazna oraz kompetentna. Pracownicy sprościli trzem zadaniom – pomogli w odnalezieniu publikacji po szczątkowych danych, nauczyli czytelnika zamawiania książek z wypożyczalni, a także dotarli do żądanych źródeł elektronicznych spoza zasobów biblioteki. Problem stanowił długi czas oczekiwania na pozycje zamówione spoza czytelni. W każdym z pomieszczeń w oczy rzucała się niespójność wnętrza – obok nowoczesnych elementów jak szklane schody i antresole czy ciekawe kanapy i fotele, odnaleźć można było katalogi kartkowe, stare regały czy archaiczne urządzenia służące do odtwarzania mikroform. Podsumowując, audytora obsługiwali kompetentni i przyjaźni bibliotekarze.

4.2.1.4. Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego

Podczas kolejnej wizyty audytor zauważył, że korzystanie z biblioteki w znaczący sposób utrudniały bardzo wolne komputery. Powodowało to irytację nie tylko zainteresowanego, ale również innych czytelników, a nawet bibliotekarzy. Odszukanie publikacji i dokonanie zamówienia, wymagało 15 minut spędzonych przy stanowisku komputerowym. Udając się do czytelni czy wolnego dostępu konieczna była znajomość podziału księgozbioru w celu wybrania kolekcji na odpowiednim piętrze. Po wejściu do dowolnej agendy łatwo było zlokalizować stanowisko bibliotekarza, jednak na każdym piętrze wolnego dostępu, odnaleźć można było co najwyżej jednego pracownika, który najczęściej pomagał czytelnikom a przed jego stanowiskiem oczekiwała kilkusobowa kolejka. Pomiedzy regałami oraz na większych przestrzeniach rozstawione zostały klasyczne stanowiska dla czytelników (ławka + krzesło), niestety brakowało w bibliotece udomowionej przestrzeni z fotelami, pufami czy innymi formami nieklasycznego sposobu korzystania ze zbiorów. Dyżurujący pracownicy pomogli czytelnikowi w zlokalizowaniu żądanej publikacji w katalogu i w wolnym dostępie. Tylko słownie

pomogli w zamówieniu książki z magazynu, natomiast nie udzielili pomocy w zakresie zlokalizowania publikacji w bibliotece cyfrowej. Zaletami biblioteki była przyjazna obsługa oraz możliwość skorzystania z wszystkich zasobów placówki. Niestety wiele rzeczy wymaga poprawy: zbyt wolne komputery udostępniane czytelnikom, a nawet te, na których pracują bibliotekarze, możliwość odbioru zamówień magazynowych tylko na wybranym piętrze wolnego dostępu, ograniczona wiedza pracowników na temat bibliotek cyfrowych czy brak udomowionej przestrzeni dla klientów.

4.2.1.5. Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

Kolejny kontakt z biblioteką przebiegł nieco sprawniej. Do momentu odbioru zamówienia z magazynu, czytelnik nie był nigdzie proszony o identyfikację, co dało odczucie swobody. Na 2. piętrze, nieopodal schodów umiejscowiono jedno z licznych stanowisk bibliotekarzy dziedzinowych. Klasyczne lady zastąpione zostały przez niskie biurka, co zmniejsza dystans pomiędzy klientem a bibliotekarzem, jednak z powodu braku oznakowania, łatwo pomylić je ze stanowiskami dla czytelników. Przy wielu stanowiskach audytor spędził długi czas oczekując na podejście pracownika, który był zajęty porządkowaniem księgozbioru czy rozmową z innym pracownikiem niezwiązaną z wykonywaną pracą. Bezpośredni kontakt z bibliotekarzem należy określić jako uprzejmy i kompetentny. Pracownicy pomogli klientowi w odnalezieniu poszukiwanej pozycji, włącznie ze wskazaniem jej na półce. Wsparli także czytelnika w próbie zamówienia pozycji z magazynu. Pytanie o zasoby bibliotek cyfrowych spowodowało, iż bibliotekarz zapoznał czytelnika z wieloma narzędziami służącymi do przeszukiwania Sieci, natomiast z powodu braku wytrwałości (przeoglądanie tylko dwóch pierwszych wyników wyszukiwania) oraz ograniczonych umiejętności (tylko szukanie proste w popularnej wyszukiwarce), nie pomógł on w dotarciu do konkretnej publikacji. Biblioteka jest miejscem, w którym łatwo się zgubić, niektóre zbiory znajdują się w zakamarkach budynku, do których ciężko trafić, co ma jednak zaletę w postaci zapewnienia czytelnikom intymności i urozmaiconych miejsc pracy. Pracowników cechowała wysoka kultura osobista i duża chęć zaspokojenia potrzeb informacyjnych klientów, jednak nie zajęci aktualnie bezpośrednią obsługą, zajmowali się czynnościami prywatnymi i głośnymi rozmowami ze współpracownikami, co warto by zmienić. W rozmowie z pracownikami uwidocznił się dysonans pomiędzy dużym zasobem wiedzy

na temat źródeł elektronicznych a ograniczonymi umiejętnościami wyszukiwania konkretnych publikacji online. Zdaniem audytora należałoby zadbać o to by wystrój placówki był spójny.

4.2.1.6. Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Warmińskiego – Mazurskiego

W kolejnym kontakcie audytora z Biblioteką Uniwersytecką UWM trudnością było odnalezienie odpowiedniej agendy, gdyż udostępnianie w wolnym dostępie, ma postać licznych czytelni, gdzie podział zbiorów określają kolory. Utrudnieniem dla czytelnika był brak możliwości skorzystania z publikacji pochodzących z różnych działów w jednym miejscu. Wewnątrz pomieszczeń gromadzących konkretną kolekcję, nietrudno było odnaleźć oznakowaną ladę bibliotekarza oraz stanowiska komputerowe dla czytelników. By skorzystać z jakichkolwiek zbiorów konieczna była znajomość sygnatury miejsca, a ta umieszczona została w katalogu elektronicznym. Problem stanowiło natomiast korzystanie z komputera, gdyż dane konieczne do logowania w katalogu, były błędne w przypadku logowania na stanowisko. Mimo usilnych prób 4 pracowników, czytelnik nie uzyskał dostępu do komputera w „żółtej” strefie wolnego dostępu. Warto zaznaczyć, iż numer karty oraz PESEL czytelnika podczas prób logowania kilku pracowników, był głośno wymienianą daną osobową. Niestety według pracownika bez znajomości danych do logowania na stanowisku komputerowym, niemożliwe było skorzystanie z wolnego dostępu. Po chwili audytor został odesłany do pracowni Informacji Naukowej. Kompetentny pracownik udostępnił klientowi dostęp do komputera bez konieczności logowania. Pomógł także w zamówieniu książki z magazynu i wykazał się dogłębną znajomością narzędzi do wyszukiwania publikacji elektronicznych. Kolejny raz okazało się, że pomocy audytorowi udzielił pracownik Informacji Naukowej, co zostało pozytywnie odebrane. Niepokój jednak wzbudził fakt, że w kolejnym (po Wypożyczalni) dziale nie udzielono mu pomocnych informacji, co wpłynęło na negatywny wizerunek biblioteki. Warto nadmienić, że audytorowi przez cały czas trwania badania, nie udało się skorzystać z komputera wykorzystując dane uzyskane podczas rejestracji.

4.2.1.7. Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku

Przy kolejnej wizycie droga do agend wydawała się prosta. W bibliotece trudno było się zgubić, gdyż centralnie posadowiona klatka schodowa oraz winda prowadzą do wszystkich oddziałów. Problem stanowiło jedynie zapamiętanie, na którym z pięter mieści się konkretna agenda. Wnętrze budynku odznacza się surowym, współczesny designem. Większość ścian zewnętrznych i wewnętrznych jest przeszklona, co sprawiło, że klient miał wrażenie niczym nieograniczonej przestrzeni. Gdzieś tam znajdowały się przestrzenie dla czytelników wyposażone w fotele, sofki czy pufy. Większość stanowisk czytelniczych przyjęło klasyczną formę biurka i krzesła. Warto by zastanowić się nad udomowieniem większej ilości przestrzeni. Po wejściu do każdej agendy, stanowisko dyżurującego bibliotekarza było doskonale widoczne i prawidłowo oznakowane, co może wynikać z faktu, iż w obowiązującym w bibliotece systemie wolnego dostępu, klient musi się wpisać do książki i pozostawić dokument tożsamości. Na stanowiskach pracy bibliotekarzy audytor zauważył sterty dokumentów, rzeczy prywatne, jedzenie oraz widoczne dla wszystkich dokumenty tożsamości czytelników przebywających w agendzie. Poza bibliotekarzem dyżurującym przy wejściu na piętro w agendach nie było innych pracowników. Ci obecni, cechowali się wysoką kulturą osobistą, uprzejmością i kompetencjami zarówno w zakresie korzystania z księgozbioru w wolnym dostępie, z czytelni czy z magazynu, jak również w obsłudze publikacji elektronicznych zamieszczonych w bibliotekach cyfrowych. Utrudnieniem dla czytelnika był sposób dostarczania zamówień magazynowych. By odebrać książki z magazynu, korzystający z wolnego dostępu klient, musiał udać się do Czytelni Głównej na innym piętrze, tam pozostawić kolejny dokument tożsamości, by móc zabrać publikacje do wolnego dostępu. Niewielka zmiana organizacji stanowisk oraz przeszkolenie kadry w zakresie ochrony danych osobowych, pomogłoby w znaczący sposób poprawić komfort obsługi i bezpieczeństwo danych czytelników.

4.2.1.8. Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego

Wejście do Czytelni znajduje się nieopodal Wypożyczalni, toteż kolejnego dnia klientowi łatwiej było tam trafić. Przy wejściu do agendy umiejscowiono długą ladę obsługi czytelnika, na której widoczne były leżące w nieładzie dokumenty oraz pojemniki z jedzeniem. Pierwszy komunikat, jaki usłyszał audytor to „proszę się wpisać”, co można zinterpretować jako uznanie za ważniejsze prowadzenie statystyk, aniżeli zaspokojenie potrzeb informacyjnych klientów. Następnie klient poprosił o pomoc w odnalezieniu publikacji. Bibliotekarz wykonał wszelkie czynności (wyszukiwanie w katalogu, uzupełnianie rewersów) za niego. Czytelnik przez kilka godzin audytu nie miał możliwości samodzielnego skorzystania z katalogu elektronicznego z powodu „chwilowej”, jednak notorycznie powtarzającej się awarii sieci. Pracownicy nie przestrzegali ochrony danych osobowych, gdyż w obecności audytora padły nazwiska osób przetrzymujących poszukiwane przez niego książki. W kontekście korzystania z księgozbioru podręcznego, pracownik wskazał regał z publikacjami z żądanej dziedziny, jednak skromy zasób czytelni powodował, że niewiele książek było dostępnych. Bibliotekarz musiał opuścić czytelnię, by przekazać rewers z zamówieniem oraz odebrać sprowadzone publikacje. W związku z tym pracownik (momentami jedyny w czytelni) musiał na kilka minut opuścić stanowisko, by zrealizować usługę. Inny bibliotekarz tego działu nie potrafił pomóc audytorowi w zakresie źródeł elektronicznych. Odesłał czytelnika do Informacji Naukowej, gdzie audytor czekał na pracownika 10 minut, po czym obecni tam czytelnicy doradzili przyjscie kiedy indziej, gdyż „dzisiaj jest Pani, która zawsze wychodzi na długo”. Przestrzeń przeznaczoną dla czytelników stanowią równo ustawione biurka i krzesła oraz ściśle przydzielony numer miejsca. Niestety brakowało widocznych prób udomowienia przestrzeni, co wraz z aranżacją parteru, być może zachęciłoby czytelników do liczniejszego odwiedzania placówki. Warto także zastanowić się nad dalszą reorganizacją przestrzeni w taki sposób, by pracownik czytelni nie musiał jej opuszczać w celu realizacji zamówień magazynowych oraz zautomatyzowanie składania zamówień. Dodatkowo korzystne byłoby przeszkolenie kadry w zakresie ochrony danych osobowych. Być może uwidocznione w bibliotece niedoskonałości powodują, że – jak zaobserwowano podczas audytu – korzystali z niej nieliczni użytkownicy, co tylko potwierdza potrzebę zmian.

4.2.1.9. Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu

Gmach „starej biblioteki”, gdzie udostępniane są zbiory, jest mało funkcjonalny. Biblioteka jest właściwie oznakowana, jednak po wejściu, pierwszym odczuciem audytora było zagubienie, gdyż w obrębie wzroku znajdował się tylko pracownik ochrony w portierni. By rozpocząć korzystanie z biblioteki audytor udał się krętymi korytarzami do piwnicy, gdzie w sposób kompetentny i uprzejmy została mu wytłumaczona pełna procedura udostępniania zbiorów. Tam także uzyskał pomoc w korzystaniu z katalogu elektronicznego i wypełnianiu rewersów. Zdaniem audytora umieszczenie takiego pracownika przy wejściu do biblioteki, zmniejszyłoby poczucie zagubienia. W celu skorzystania ze zbiorów konieczne okazało się powrócenie do poziomu portierni i udanie się do Czytelni. Tam niezbędne było przekazanie wcześniej wypełnionych rewersów, gdyż w agendzie czytelnik nie miał dostępu do katalogu i nie mógł zamówić kolejnych pozycji. Gdy okazało się, że potrzebuje innych publikacji, konieczne było ponowne udanie się do piwnicy (Dział Katalogów) i odnalezienie pozycji w katalogu oraz wypełnienie rewersu. Oczekiwanie na zamówione publikacje trwało prawie godzinę. Korzystanie z księgozbioru podręcznego ponownie wiązało się ze spisaniem sygnatury miejsca z katalogu. Mimo obecności wózków, gdzie zazwyczaj odkłada się teksty, z których czytelnik skorzystał, w tej agendzie każdy zobowiązany był do samodzielnego odłożenia dokumentów na miejsce. Powodowało to notoryczne sytuacje poszukiwania książek, gdyż nie wszystkie odkładane były prawidłowo. Przestrzeń dla czytelników stanowią stanowiska biurowe (stół + krzesło). W Czytelni panował półmrok, który rozpraszały lamki przy stanowiskach czytelniczych. Audytor zaobserwował, że niejednokrotnie czytelnicy poszukujący książek na półkach doświetlali ich grzbiety telefonami komórkowymi, w celu przeczytania tytułów. Na prośbę audytora o pomoc w odnalezieniu publikacji w bibliotece cyfrowej, bibliotekarz odpowiedział: „Nie pomogę, bo sama nie umiem”,. Bibliotekarze nie przestrzegali zasad ochrony danych osobowych. Dane osobowe (imię i nazwisko) wraz z numerami czytelników można było bez problemu odnaleźć na rewersach zwrotnych umieszczonych na korytarzu. Pozytywnie należy ocenić kompetencje i jakość obsługi w Dziale Katalogów, który pełni funkcję Informatorium. Biblioteka posiada także klarowne procedury, które są czasochłonne i mało nowoczesne, ale ogólnie znane i jasno formułowane przez pracowników. Niestety biblioteka w obecnym budynku nie zachęca do odwiedzenia. Organizacja agend wymagała ciągłego przemieszczania się pomiędzy piwnicą

a wyższymi kondygnacjami. Kompetencje pracowników Czytelni okazały się niewystarczające w zakresie korzystania z elektronicznych źródeł informacji, przy czym byli nieuprzejmi. W obrębie zmian można sformułować rekomendacje dotyczące doskonalenia zawodowego w zakresie ochrony danych osobowych, komunikacji interpersonalnej i podejścia proklienckiego, przyspieszenia realizacji zamówień magazynowych oraz reorganizacji przestrzeni w placówce. Jednakże najlepszym rozwiązaniem wydaje się przeniesienie zbiorów do nowego, bardziej funkcjonalnego budynku.

4.2.1.10. Biblioteka Uniwersytetu Gdańskiego

Wizyta w celu skorzystania ze zbiorów księżnicy UG, wymagała od audytora zastanowienia, z jakiego typu zbiorów chce skorzystać, gdyż od tego uzależniony był wybór odpowiedniego piętra i sekcji księgozbioru. Wykonanie zadania ułatwiło skorzystanie z katalogu elektronicznego, który dostępny był za pośrednictwem komputerów na każdym poziomie biblioteki. Stanowiska bibliotekarzy znajdują się przy wejściu na każde piętro, co usprawnia lokalizację pracowników w celu uzyskania pomocy. Bibliotekarze w wolnym dostępie bardzo często byli zajęci czynnościami niezwiązanymi z obowiązkami służbowymi – przeglądali portale społecznościowe, grali w gry internetowe, czytali książki, korzystali z telefonów. Gdy zostali przez audytora oderwani od tych czynności służyli pomocą i wiedzą. Wskazali miejsce publikacji na półce, pomogli w odnalezieniu żądanych zbiorów w katalogu. Tylko pytanie o źródła elektroniczne (biblioteki cyfrowe) ukazało pewne braki w wiedzy, gdyż otrzymano informację niezgodną z rzeczywistością. W bibliotece wszystkie publikacje zostały ustawione w wolnym dostępie, tak więc nie było konieczności oczekiwania na zbiory z magazynu, co znacznie ułatwiło korzystanie z zasobów placówki. Pracownicy wykazali się uprzejmością i otwarciem na potrzeby informacyjne klienta. W zakresie źródeł elektronicznych przekazali niepełne i błędne informacje. Wydaje się, że kluczowe byłoby lepsze zarządzanie czasem pracy i ewentualne poszerzenie zakresu obowiązków pracowników wolnego dostępu. Korzystne byłoby doskonalenie zawodowe także zweryfikowanie kompetencji i wiedzy merytorycznej pracowników.

4.2.1.11. Biblioteka Jagiellońska

Kolejny kontakt z biblioteką i próba skorzystania ze zbiorów wiązała z uczuciem zagubienia, gdyż agendy, z których należało skorzystać znajdowały się na innej kondygnacji bądź w odrębnym budynku. W celu odnalezienia poszukiwanych publikacji konieczne było skorzystanie z Działu Katalogów na wyższej kondygnacji nowego gmachu, zaś odbiór zamówień możliwy był w Czytelni mieszczącej się w starym gmachu. Agendy w nowej części były dobrze oznakowane, zaś w historycznej części placówki audytor niejednokrotnie zgubił się poszukując odpowiedniego pomieszczenia. Skomplikowana architektura połączonych budynków spowodowała, że nawet informacje i kierunkowskazy przyklejone na ścianach, niewiele pomagały tajemniczemu klientowi. Biblioteka nie posiada wolnego dostępu. Do użytku czytelników pozostają zbiory w księgozbiornym Czytelni oraz zamówione w oddalonym Dziale Katalogów, pozycje magazynowe. Pracownicy zarówno Działu Katalogów jak i Czytelni okazali się uprzejmi i kompetentni, by pomóc w zamówieniu publikacji z magazynu oraz w odszukaniu w katalogu i lokalizacji książek w czytelni. Inny pracownik poproszony o pomoc w zakresie skorzystania ze źródeł elektronicznych odpowiedział, że „to nie leży w jego kompetencjach”. Design jest niespójny, w bibliotece odnaleźć można było miejsca przestronne i nowoczesne, jak i ponure pomieszczenia i korytarze. W bibliotece brakuje udomowienia przestrzeni, a do dyspozycji czytelników pozostają tylko ciężkie meble biurowe. Korzystanie z Biblioteki Jagiellońskiej, wiązało się z ciągłym poszukiwaniem agend. W celu skorzystania ze zbiorów, przy założeniu, że doskonale zna się procedurę oraz organizację placówki, klient musiał udać się do Wypożyczalni na piętrze nowego gmachu, następnie na wyższej kondygnacji skorzystać z katalogu w celu zamówienia pozycji, które odebrać mógł w starej części budynku po około godzinie. Zaletą była możliwość bezpłatnego skorzystania ze wszystkich zbiorów przez jeden dzień w roku. Pracownicy okazali się kompetentni. Warto przemyśleć doskonalenie zawodowe pracowników w zakresie ochrony danych osobowych oraz wykorzystywania źródeł elektronicznych. Korzystanie z biblioteki ułatwiłoby też przeorganizowanie przestrzeni w celu intuicyjnego i funkcjonalnego umiejscowienia agend, co na pewno nie jest operacją łatwą do przeprowadzenia. Ważną kwestią jest także skrócenie czasu oczekiwania na zbiory magazynowe.

4.2.1.12. Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego

Podczas kolejnej wizyty, z uwagi na fakt, że audytor za pierwszym razem odwiedził czytelnię, trafienie do stanowiska bibliotekarza nie sprawiło większego problemu. Pracownicy czytelnicy siedzą nieopodal wejścia, co ułatwia lokalizację. W Czytelni II bibliotekarz był nieuprzejmy, jednak kompetentny. Pomógł klientowi w wyszukiwaniu pozycji i wskazał ustnie miejsce jej ustawienia. Korzystając z katalogu elektronicznego, audytor miał wgląd do tego, co znajduje się na monitorze pracownika, co mogło naruszyć zasady ochrony danych osobowych. W Czytelni I pracownicy byli uprzejmi – pomogli w zamówieniu książki z magazynu. Czas oczekiwania na publikację zamknął się w pół godziny. Bibliotekarze tego działu nie pomogli audytorowi w odnalezieniu publikacji w wersji elektronicznej („Nie zajmuję się tym”). W celu uzyskania pomocy w skorzystaniu z zasobów bibliotek cyfrowych, klient musiał udać się do Informacji Naukowej. Dyżurujący bibliotekarz, mimo znajomości wybranych bibliotek cyfrowych, nie był w stanie odnaleźć poszukiwanej publikacji. Z pomocą przyszedł pracownik, który akurat pojawił się w agendzie. Na kolejnych piętrach biblioteki design wyglądał podobnie jak przy wejściu - przestronnie i jasno, wiele przeszklonych ścian. Poza holem na parterze, gdzie znajdują się wygodne pufy i siedziska, w pozostałych częściach biblioteki czytelnicy mają do dyspozycji tylko klasyczne stanowiska biurowe. Klientowi udało się w pełni skorzystać ze wszystkich usług, choć nie zawsze był obsługiwany uprzejmie. Plusem był niezbyt długi czas oczekiwania na zamówienie z magazynu. Pracownicy nie przestrzegali zasady ochrony danych osobowych. Zdaniem audytora, udomowienie większej przestrzeni biblioteki, przeszkolenie pracowników w zakresie podejścia proklienckiego oraz ochrony danych osobowych podniosłoby jakość obsługi bibliotecznej.

4.2.1.13. Biblioteka Główna Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej

Podczas kolejnej wizyty, lokalizację czytelnicy ułatwił fakt, że znajduje się ona nieopodal Wypożyczalni, w której wcześniej klient uzyskiwał informacje. Po wejściu do Czytelni Humanistycznej, audytor bardzo łatwo mógł zlokalizować stanowisko bibliotekarza umieszczone przy wejściu. Z jednej strony jest to zaletą, z drugiej powoduje, że trudno mówić o poufności rozmowy, czy ochronie, wypowiedzianych na głos przez pracowników, danych osobowych klientów. W kolejnym kontakcie obsługa czytelnika przebiegała równie sprawnie i przyjaźnie. Pracownicy pomogli audytorowi w wyszukaniu żądanej

publikacji, wskazali jej miejsce na półce oraz poinstruowali go w kwestii zamawiania zasobów magazynowych. Niestety odbiór książek z magazynu możliwy był tylko w innej czytelni, umieszczonej na piętrze. Tam obsługa była mniej przyjazna. Pracownicy Czytelni nie pomogli audytorowi w wyszukaniu publikacji w bibliotece cyfrowej, co wy tłumaczyli brakiem przeszkolenia w zakresie źródeł elektronicznych, a następnie odesłali czytelnika do Informacji Naukowej. Odszukanie wspomnianej agendy nie było sprawą łatwą, bo chociaż mieści się ona również na pierwszym piętrze, aby się tam dostać, czytelnik musiał zejść na parter i przechodząc przez salę muzealną i wąski łącznik dostać się do innego skrzydła biblioteki, by ponownie wejść na piętro. W Informacji Naukowej pracownik bez zbędnych konieczności administracyjnych, jak np. rejestracja w księdze czytelników, od razu podszedł z klientem do komputera i wskazał, jak odnaleźć publikację w wyszukiwarce Federacji Bibliotek Cyfrowych (FBC), w pełni wykonując kwerendę i sprawnie docierając do poszukiwanej pozycji. Design w nowej części placówki był nowoczesny, bez elementów udomawiania przestrzeni. Poruszanie się po budynku wymagało dogłębnej znajomości jego topografii, gdyż przechodzenie przez salę wystawową, nie było oczywiste dla klienta, który dopiero zawitał do biblioteki, tym bardziej, że nie wszystkie komórki organizacyjne były czytelnie oznakowane. Organizacja agend powodowała także, że bibliotekarz z Czytelni, w celu odebrania zamówienia magazynowego, musiał wyjść z agendy, by udać się do windy umieszczonej poza czytelnią. Zdaniem audytora należałoby zastanowić się nad reorganizacją przestrzeni wewnętrznej w bibliotece, odświeżeniem wyglądu, udomowieniem przestrzeni przeznaczonej dla czytelników oraz widocznym oznaczeniem agend. Warto byłoby też przeszkolić pracowników w zakresie ochrony danych osobowych oraz korzystania ze źródeł elektronicznych.

4.2.1.14. Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Skorzystanie ze zbiorów biblioteki UJK, wymagało od klienta wejścia na wyższe poziomy placówki. Wchodząc do wolnego dostępu stanowiska bibliotekarzy były z daleka widoczne, jednak mieściły się w pewnym oddaleniu do wejścia. Obsługę pracownika można określić jako kompetentną, lecz nieprzyjazną. Bibliotekarz – w niestosownym stroju (sukni wieczorowa) oraz bez identyfikatora był nierozpoznawalny poza stanowiskiem, np. między regałami. Poproszony o pomoc

w odszukaniu publikacji, niechętnie podszedł z klientem do komputera i dokonał wyszukiwania, nie tłumacząc obsługi katalogu. Następnie wskazał miejsce książki na półce, pobieżnie wyjaśniając sposób ustawienie księgozbioru. Próba skorzystania z pomocy innego pracownika skończyła się niepowodzeniem. Na pytanie o sposób zamówienia zbiorów z magazynu, bibliotekarz odpowiedział, że „taka usługa nie przysługuje czytelnikowi z zewnątrz”. Zaś na prośbę o wskazanie sposobu korzystania z biblioteki cyfrowej określił się jako niekompetentnego w tym zakresie i skierował klienta do Informacji Naukowej. Po udaniu się do wskazanego działu, klient ponownie poprosił o pomoc w odnalezieniu publikacji w nieznannej bibliotece cyfrowej. Pracownik przeszukał „swoją bibliotekę cyfrową” i nie odnalazł poszukiwanej publikacji. Na pytanie audytora o narzędzie do przeszukiwania zasobów bibliotek cyfrowych, bibliotekarz oznajmił, że nie ma takiego. Ostatecznie odnalazł publikację korzystając z wyszukiwarki Google. Wnętrze biblioteki jest surowe, do środka wpada niewiele naturalnego światła, co wymusza konieczność korzystania ze sztucznego, „zimnego” oświetlenia, które bardzo męczyło wzrok czytelnika. Problem stanowiło oznakowanie agend. W niektórych miejscach brakowało tablic informacyjnych, a w innych były one słabo widoczne, co nie pomogło w odnalezieniu np. Informacji Naukowej, do której wejście znajduje się pomiędzy regałami. W bibliotece podjęto próby udomowienia surowej przestrzeni. Liczne pufy i stanowiska umieszczone w różnych miejscach pozwalały na wybór przestrzeni zgodnej z upodobaniami. Audytor zaobserwował, że czytelnicy często zabierali publikacje z wolnego dostępu i udawali się na wyższe piętro do czytelników czasopism, co audytor zinterpretował jako chęć przebywania studentów w przyjaznych warunkach. Problem stanowił także brak możliwości skorzystania ze wszystkich zasobów biblioteki. Pracownicy przekazali audytorowi sprzeczne informacje, co do udostępniania publikacji z magazynu. W rezultacie tajemniczemu klientom udało się jedynie skorzystać z dokumentów w wolnym dostępie. Zaletą placówki jest udomowiona przestrzeń oraz szybka obsługa.

4.2.1.15. Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego

W drugim kontakcie, czytelnik nie miał już problemu z identyfikacją biblioteki w przestrzeni miasta, co nie oznacza, że nie należałoby zadbać o wyraźne oznakowanie placówki z zewnątrz. By skorzystać z zasobów wolnego dostępu, konieczne było zapoznanie się z rozkładem księgozbiorów tematycznych w celu wybrania

odpowiedniego piętra oraz regału. Czynność ułatwił instruktarz udzielony przez pracownika Informatorium dzień wcześniej oraz liczne materiały informacyjne wskazujące lokalizacje poszczególnych segmentów księgozbioru. Wszelkie agendy i stanowiska były widocznie oznaczone. Design wyższych pięter biblioteki jest nowoczesny, jednak bardziej ponury z powodu braku dostępu naturalnego światła. W ścianach umieszczono tylko niewielkie okienka, które wyglądały jak jaśniejsze szczeliny. Nie dopuszczały one wystarczającej ilości światła dziennego, stąd przewaga sztucznego oświetlenia męczącego wzrok. W strefie wolnego dostępu postawiono na klasyczne stanowiska biurowe ustawione rzędami. Audytorowi zabrakło miejsc sprzyjających relaksowi (sofy, fotele, siedziska). Pracownik poproszony o pomoc w wyszukaniu poszukiwanej publikacji, pomógł w obsłudze katalogu oraz pokazał na materiałach informacyjnych, gdzie znajduje się książka. Był bardzo uprzejmy, a proces udzielania informacji przeprowadził w sposób sprawny i kompetentny. Kolejny bibliotekarz pomógł klientowi zamówić pozycję z magazynu oraz wskazał miejsce odbioru zamówienia. Niestety nie pomógł w zakresie korzystania z e-źródeł. By uzyskać pomoc z zakresu przeszukiwania i użytkowania dokumentów elektronicznych z bibliotek cyfrowych, audytor musiał udać się do Informatorium. Obsługę w CINiBA można określić jako kompetentną, sprawną i uprzejmą. Zaletą placówki był ciekawy design, możliwość skorzystania ze wszystkich zbiorów oraz intuicyjne ustawienie księgozbioru. Brak naturalnego oświetlenia oraz udomowienia przestrzeni wolnego dostępu działają na niekorzyść biblioteki. Co prawda zapewnienie czytelnikom stanowisk w różnych formach i miejscach nie stanowi większego problemu, jednak brak naturalnego światła jest realizacją projektu architektonicznego i zmiana w tym zakresie jest niemożliwa.

4.2.1.16. Biblioteka Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego

Udostępnianie zbiorów w bibliotece UKW odbywa się na wyższych kondygnacjach. Niekorzystnym, z punktu widzenia odwiedzających, jest umiejscowienie wolnego dostępu na najwyższym piętrze budynku. Osoba chcąca skorzystać z publikacji tam umieszczonej (prezencyjnie czy przy wykorzystaniu wypożyczalni), musi przebyć bardzo długą drogę. W porównaniu z innymi bibliotekami uniwersyteckimi, gdzie wolny dostęp jest jak najbliżej wejścia, nie jest to dobre rozwiązanie, choć może istnieją jakieś ważne przesłanki takiego rozwiązania, których audytor nie zna. Przemierzając kolejne piętra klient może odpocząć na sofach, fotelach i kanapach, które doskonale udomawiają

przestrzeń użytkową. Na drugim piętrze znajduje się wolny dostęp, a przed nim lada, gdzie należy pracownikowi pozostawić dokument tożsamości. Pomędzy regałami umiejscowiono liczne stanowiska bibliotekarzy. Pierwszy napotkany bibliotekarz, poproszony o pomoc w odnalezieniu pozycji, odszukał żadaną książkę w katalogu oraz wskazał jej miejsce na półce, tłumacząc po drodze sposób ustawienia księgozbioru jako „zmodyfikowane UKD”, co osobom niezorientowanym niewiele może powiedzieć. Obsługa była sprawna i profesjonalna, porównywalna do sklepów o wysokich standardach obsługi i nastawieniu proklienckim. Kolejny napotkany bibliotekarz był ubrany niestosownie (krótkie spodnie, t-shirt, odkrywający brzuch i dolne partie pleców). Tylko identyfikator na szyi pozwolił audytorowi domyślić się, iż jest to pracownik biblioteki. Werbalnie pracownik wyrażał się uprzejmie i kulturalnie, jednak wyraz twarzy i gesty temu zaprzeczały. Bibliotekarz nie pomógł czytelnikowi zamówić książki z magazynu, tłumacząc, że „bez karty się nie da”. Zdziwiony był pytaniem o kartę jednodniową. Nie był w stanie samodzielnie pomóc w zakresie korzystania ze źródeł elektronicznych. Poprosił kolejnych bibliotekarzy, z których jeden okazał się pomocny. Bez wchodzenia w szczegóły, pracownicy nie posiadali odpowiedniej wiedzy i umiejętności w zakresie korzystania z zasobów bibliotek cyfrowych, co spowodowało, że realizacja usługi informacyjnej zajęła blisko 20 minut. Niezaprzeczną zaletą placówki była duża liczba pracowników i w zdecydowanej większości przypadków ich proklienckie nastawienie mające na celu zaspokojenie potrzeb informacyjnych na najwyższym poziomie obsługi. Do odwiedzenia zachęca także ciekawa przestrzeń, pełna naturalnego światła. Audytor negatywnie ocenił nieznaną procedur i niekonsekwentne ich przestrzeganie. Brak kart jednodniowych, które teoretycznie powinny funkcjonować, spowodowała, że czytelnik z zewnątrz nie miał możliwości skorzystania z zasobów magazynowych placówki. Niewielkim nakładem czasu i finansów ukierunkowanych na przeszkolenie kadry z zakresu obowiązujących procedur, wykorzystania e-źródeł oraz *dress codu*, w znaczący sposób podniosłoby jakość obsługi i poziom satysfakcji klientów. Lokalizacja wolnego dostępu na najwyższym piętrze biblioteki, nie jest już tak łatwe do zmiany.

4.2.1.17. Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie

Podczas następczej wizyty w BUW audytorowi duzo łatwiej bylo trafic do wlasciwej agendy w obrębie budynku. Pracownik Informacji na prośbę odszukania żądanej pozycji, samodzielnie przeszukał katalog, nie instruując nowego czytelnika, w jaki sposób może wyszukać żadaną pozycję. Na tym skonczyła się pomoc bibliotekarza. Na prośbę o wskazanie miejsca książki w przestrzeni biblioteki, wskazał ręką kierunek wrócił do rozmowy ze współpracownikami. Inny bibliotekarz zapytany o sposób zamawiania książek z magazynu wskazał słownie, w jakie kolejne przyciski należy klikać, by dokonać zamówienia. Przeprósł, że bardziej nie może pomóc, ale „nie ma czasu”. Zapytany o zasoby bibliotek cyfrowych skierował czytelnika do innego bibliotekarza. W ciągu 20 minut oczekiwania, nikt nie podszedł do wskazanego stanowiska, skutkiem czego audytorowi nie udało się skorzystać z zasobów elektronicznych. Zaobserwowanym problemem w bibliotece był brak czasu pracowników na obsługę czytelników. Odsyłali oni klienta do innych bibliotekarzy, pomagając cząstkowo zaspokajając potrzeby informacyjne bądź jawnie deklarując brak czasu w stosunku do audytora, jak i wielu innych zagubionych klientów. Mimo wielu stanowisk dziedzinowych, bardzo rzadko można było napotkać przy nich pracowników. Uzyskanie pomocy wymagało żmudnych poszukiwań posiadającego czas bibliotekarza. Podczas próby skorzystania ze zbiorów umiejscowionych na trzecim piętrze tajemniczy klient notorycznie natrafiał na niedrożne lub nieczynne schody. Inni czytelnicy nie potrafili pomóc audytorowi i wskazać odpowiedniej klatki schodowej prowadzącej na wyższą kondygnację. Biblioteka charakteryzuje się ciekawym designem i być może i z tego powodu pełni wśród studentów funkcję „trzeciego miejsca”. Negatywnie audytor ocenił obsługę pracowników. Czuł się zbywany i niepotrzebny. Zaś bibliotekarze wydawali się nie mieć w zakresie obowiązków obsługi czytelników czy przebywania w pobliżu stanowiska pracy. Zdaniem audytora należałoby przeszkolić kadrę pod kątem stosowania proklienckiego modelu obsługi klienta, zarządzania czasem oraz wykorzystania elektronicznych źródeł informacji.

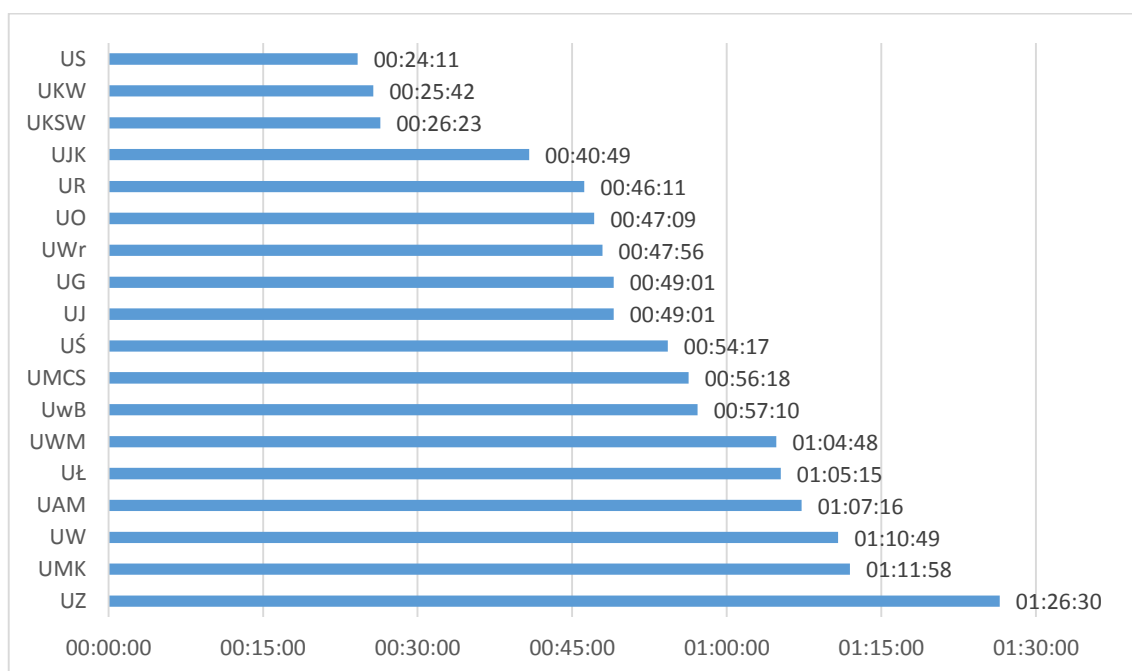
4.2.1.18. Biblioteka Główna Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

W placówce nie ma strefy wolnego dostępu. Do dyspozycji klientów pozostaje tylko niewielka tradycyjnie wyposażona czytelnia. Po wejściu do czytelni audytor musiał poczekać na pracownika, który opuścił stanowisko na ok. 20 minut. Bibliotekarz dokonywał kategoryzacji czytelników na pracowników naukowych i studentów. Pierwszym pracownik poświęcał maksimum uwagi i czasu. Wobec studentów był niechętny. Ostatecznie nie pomógł audytorowi odnaleźć poszukiwanej książki i odesłał go do katalogu. W zakresie skorzystania z publikacji znajdującej się w magazynie, uprzejmy pracownik wskazał czytelnikowi sposób wypełnienia rewersu i wskazał miejsce odbioru zamówienia. Skorzystanie z zasobów bibliotek cyfrowych było niemożliwe, gdyż bibliotekarz poinformował, że „nie ma do nich dostępu”. Podczas korzystania z czytelni, audytor miał możliwość zapoznania się z danymi osobowymi czytelników umieszczonymi na różnego rodzaju dokumentach pozostawionych na biurku (niejednokrotnie bez nadzoru bibliotekarza opuszczającego stanowisko na dłuższy czas). Zdaniem audytora pracownikom brakowało nastawienia proklienckiego i poczucia obowiązków zawodowych, gdyż czytelników kategoryzowali i opuszczali stanowisko pracy. Zaletą korzystania z placówki był krótki czas oczekiwania na zamówienie magazynowe (ok. 8 minut) oraz przyjazne nastawienie niektórych bibliotekarzy. W opinii tajemniczego klienta należałoby przeszkolić personel w kwestiach merytorycznych (e-źródła), jak i wynikających z jakości obsługi (przyspieszenie realizacji usług informacyjnych, równość traktowania osób o różnym stanie (kościelnym/świeckim) i statusie na uczelni). Biblioteka wymaga rozbudowy, uzupełnienia księgozbioru, oraz podniesienia jakości obsługi.

4.2.2. Analiza porównawcza i wnioski

Wszystkie wizyty odbyły się w godzinach funkcjonowania placówek, najczęściej dzień po rejestracji w bibliotece. Na czas wykonania badania miała wpływ nie tylko szybkość obsługi, ale i czas oczekiwania audytora na zwrócenie się z kolejnym pytaniem, który był różny w zależności od sytuacji – tajemniczy klient nie mógł wzbudzać podejrzeń. W związku z tym audyty trwały różnie, od 24 minut do prawie półtorej godziny. Średni czas potrzebny na skorzystanie ze zbiorów czytelni/ wolnego dostępu, magazynu i dokumentów elektronicznych to 53 minuty.

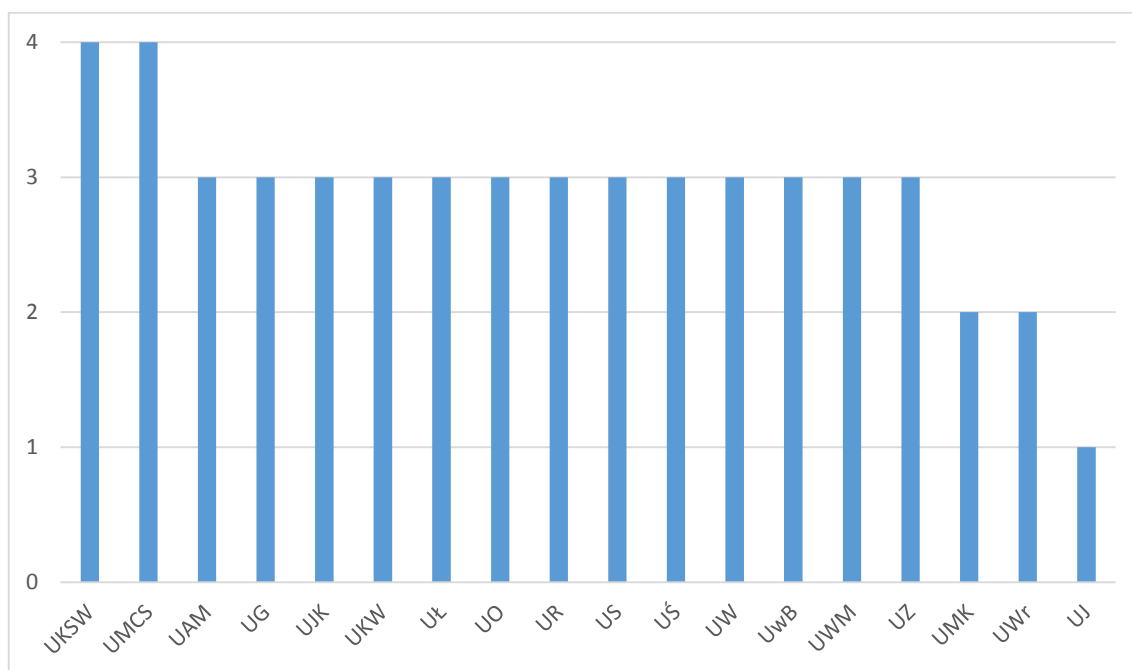
Wykres 12. Czas trwania drugiej wizyty audytorskiej



Źródło: opracowanie własne.

Analizę funkcjonalności wnętrza przeprowadzono poprzez ocenę łatwości odnalezienia stanowiska bibliotekarza. Audytor określał w skali: 1 - bardzo trudno, 2 - raczej trudno, 3 - raczej łatwo, 4 - bardzo łatwo, jak odbiera wysiłek konieczny do odszukania odpowiedniej agendy. 72% placówek zapewniało „raczej łatwą” drogę do stanowiska bibliotekarza. W dwóch placówkach audytor „bardzo łatwo” odnalazł drogę, a problem stanowiły 3 placówki, w których „raczej trudno” (UWr, UMK), a nawet „bardzo trudno” (UJ) jest dotrzeć do agendy. W tych kilku przypadkach, dotarcie do czytelnicy bądź wolnego dostępu wymagało udania się łącznikiem do innego budynku (UJ), skorzystania z piwnicy (UWr) bądź wejścia na 2. piętro i odnalezienia odpowiedniego stanowiska (UMK).

Wykres 13. Ocena łatwości odnalezienia stanowiska bibliotekarza

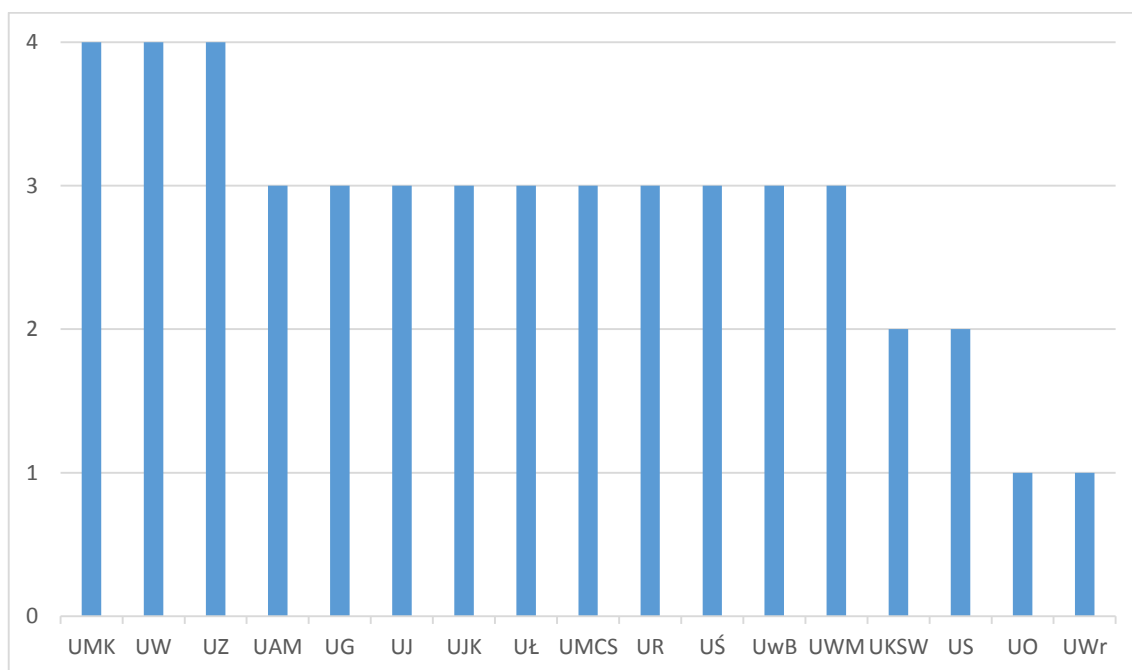


Legenda: 1 - bardzo trudno, 2 - raczej trudno, 3 - raczej łatwo, 4 - bardzo łatwo.

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie wyglądała ocena przyjazności przestrzeni przeznaczanej dla klientów. W 10 bibliotekach było „raczej przyjaźnie”, a w 4 „bardzo przyjaźnie”. Tajemniczy klient źle poczuł się w 4 placówkach – „raczej nieprzyjaźnie” w UKSW i US oraz „bardzo nieprzyjaźnie” w UO i UW r. Książnica UKSW wyglądem i funkcjonalnością przypominała bibliotekę szkolną z ciasnymi przejściami i niewielką przestrzenią. Agendy placówki US były nieintuicyjnie rozmieszczone i wymagały od klienta poszukiwań na kilku kondygnacjach połączonych budynków. W bibliotece UO znajdowało dużo niewykorzystanej przestrzeni (cały parter). Wejście do czytelnicy było na wyższej kondygnacji, gdzie panował półmrok. W UW r czytelnik czuł się zagubiony, wszelkich informacji udzielali pracownicy ochrony, jednak dotarcie do Działu Katalogów wymagało przebycia kilku piwnicznych korytarzy.

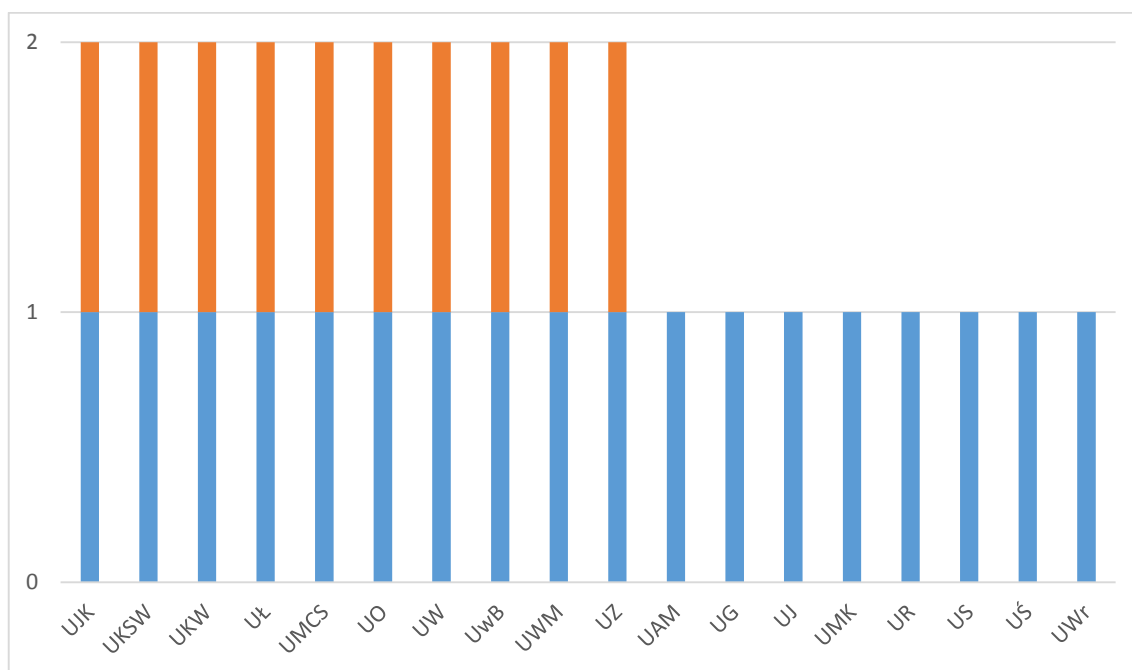
Wykres 14. Ocena przyjazności przestrzeni przeznaczony dla czytelników



Źródło: opracowanie własne.

Ocena stanowiska obsługi w drugim etapie opierała się na 3 wartościach. Pierwszą była czystość przestrzeni (biurka), gdzie prowadzone były rozmowy z czytelnikami. Kolejną był profesjonalizm objawiający się w umieszczaniu w przestrzeni zawodowej tylko przedmiotów niezbędnych do pracy (brak rzeczy prywatnych). Osobno oceniony został komfort rozmowy. W kwestii czystości stanowiska obsługi czytelnika, biblioteki okazały się w 100% spełniać kryterium. Gorzej pracownicy radzili sobie z profesjonalnym podejściem do przestrzeni blatu, na którym znajdować się powinny tylko przedmioty niezbędne do pracy. W 8 przypadkach na biurku umieszczone były kubki z napojami, jedzenie, prywatne telefony komórkowe, gazety codzienne i czasopisma (US, UAM, UMK, UW r, UG, UJ, UR, UŚ). Nieco gorzej audytor postrzegał komfort prowadzenia rozmowy. Tylko w 33% ocenił, iż miejsce i zapewnione warunki są odpowiednie do komfortowej obsługi czytelnika. Często stanowisko znajdowało się w bardzo hałaśliwej przestrzeni, niejednokrotnie obsługa klientów odbywała się „w przejściu”, czasami pracownicy wymagali, by klienci szeptem przekazywali im swoje potrzeby. Przestrzeń tylko 6 placówek (US, UŁ, UMK, UG, UJK, UŚ) została zorganizowana w sposób gwarantujący komfort obsługi przy stanowisku bibliotekarza w czytelni bądź wolnym dostępie.

Wykres 15. Ocena czystości stanowiska obsługi i profesjonalnego podejścia do przestrzeni pracy



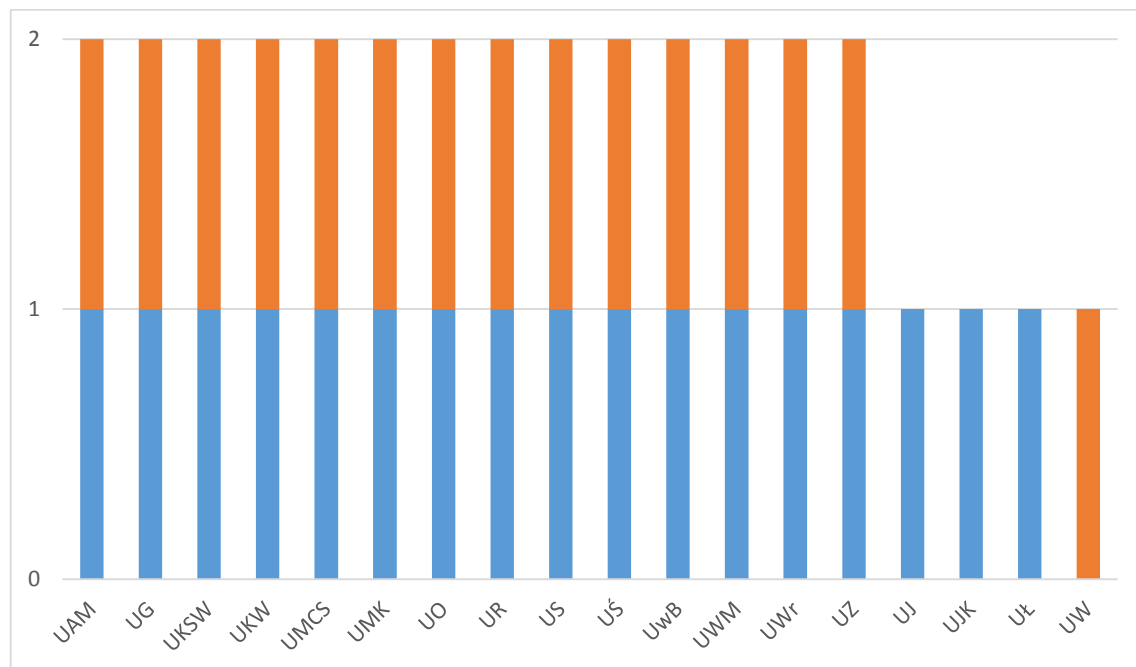
Legenda: kolorem niebieskim oznaczono biblioteki, posiadające czyste stanowiska pracy; kolorem pomarańczowym oznaczono biblioteki, w których w przestrzeni blatu znajdowały się tylko przedmioty niezbędne do pracy.

Źródło: opracowanie własne.

Na ocenę pracownika składały się przede wszystkim schludny i profesjonalny wygląd bibliotekarza, uprzejmość, jasność i zrozumiałość wypowiedzi oraz posiadanie identyfikatora. Tylko pracownicy pięciu bibliotek (UMK, UG, UR, UŚ, UKW) nosiło identyfikator w widocznym miejscu. Pozostali bibliotekarze pozostali anonimowi dla tajemniczego klienta. Schludny i profesjonalny wygląd cechował według audytora 83% pracowników. W 3 bibliotekach (UŁ, UJ, UJK), pracownicy nie byli ubrani zgodnie z *dress codem*, (bluzki na ramiączkach, głębokie dekolty, krótkie spodenki). Bibliotekarze przez cały czas trwania obsługi czytelnika powinni być uprzejmi i uśmiechnięci. Takie zachowanie oswaja klienta z nową przestrzenią i zachęca do ponownego korzystania z instytucji. Niekorzystnie w tym aspekcie wypadli pracownicy proszeni o pomoc w odnalezieniu publikacji po szczątkowych danych z: UWM, UR, UJK, UW i UKSW. Byli niechętni do pomocy i nieuprzejmi. Ważnym aspektem jest również jasność i zrozumiałość wypowiedzi bibliotekarza. W 97% badanych placówek czytelnik miał klarowność przekazanych informacji. Niestety w bibliotece UW na prośbę o wskazanie miejsca książki w przestrzeni biblioteki, pracownik wskazał ręką kierunek

i powiedział „tam”, inni specjaliści narzekali na brak czasu i wymieniali zdawkowe instrukcje, które nie zawsze były zrozumiałe dla tajemniczego klienta.

Wykres 16. Profesjonalny wygląd pracownika a zrozumiałość jego wypowiedzi podczas korzystania z czytelni / wolnego dostępu



Legenda: kolorem niebieskim oznaczono biblioteki, których pracownik wyrażał się w sposób jasny i zrozumiały; kolorem pomarańczowym oznaczono biblioteki, których pracownik wyglądał schludnie i profesjonalnie.

Źródło: opracowanie własne.

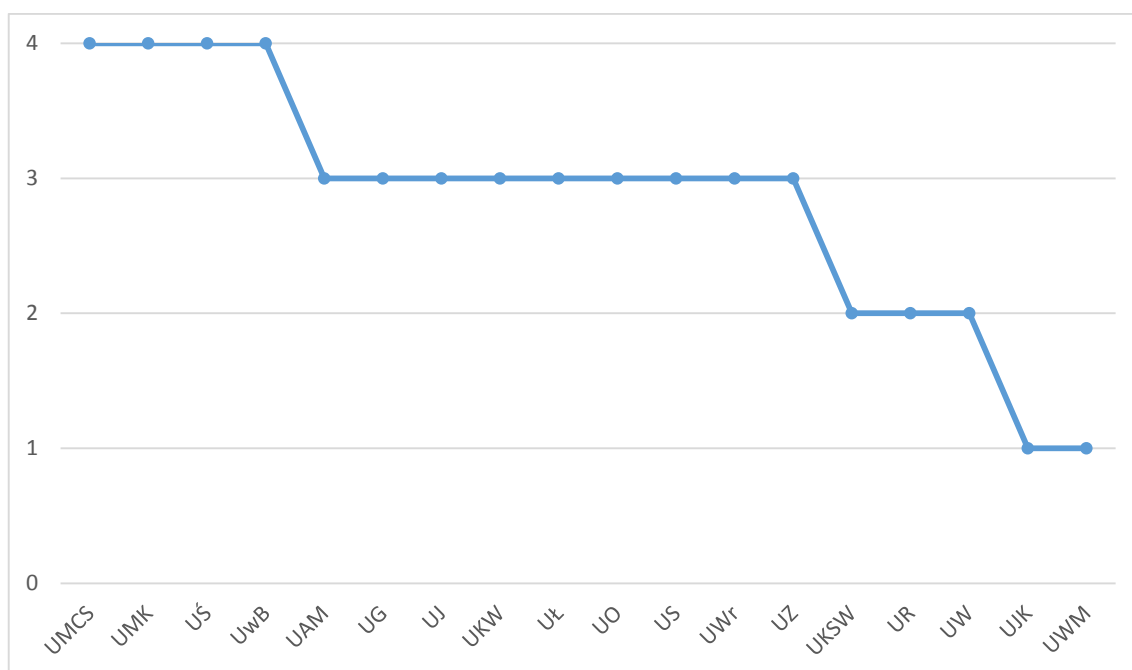
Ocena obsługi klienta przez pracownika w drugim etapie zawierała 12 wskaźników dotyczących m. in.: nawiązania kontaktu, oczekiwania w kolejce, elementów grzecznościowych rozmowy, nastawienia bibliotekarza wobec obsługi klienta, zakresu odpowiedzi, materiałów informacyjnych. Dla klienta, który z wolnego dostępu lub czytelni korzysta po raz pierwszy, ważne jest, by w momencie wejścia do agendy lub tuż po którykolwiek z pracowników placówki zauważył go, skinął głową, uśmiechnął się, przywitał, a najlepiej zaprosił do lady i zaproponował obsługę. Pomoże to klientowi oswoić się z nową przestrzenią i zachęci do wejścia w dalszą przestrzeń. W pięciu badanych instytucjach (UŁ, UW, UJ, UR, UW) czytelnik został zauważony i przywitany gestem bądź słowem. Aż w 72% placówek negatywnie oceniono powyższy wskaźnik. Dość często zdarzało się, iż stanowisko bibliotekarza, zwłaszcza w wolnym dostępie pozostawało bez obsługi przez dłuższy czas. Czasami bibliotekarze odsyłali klienta do

pracownika w innej części wolnego dostępu, uzasadniając, iż zajmują się inną dziedziną nawet w przypadku pytań ogólnych. Oczekiwanie na obsługę oraz poszukiwanie kolejnych, bardziej kompetentnych, pracowników powodowało, iż klient musiał poświęcić dużo swojego czasu, by uzyskać pomoc. W sześciu przypadkach (UŁ, UMK, UWM, UwB, UŚ, UKSW), konieczne było oczekiwanie w kolejce na obsługę. Biorąc po uwagę zasady komunikacji interpersonalnej, w pierwszym kontakcie ważne jest nawiązanie kontaktu wzrokowego. Brak spojrzenia ze strony bibliotekarza klient może odebrać jako niechęć do rozmowy czy obsługi. W większości przypadków (83%) pracownicy nawiązali poprawną relację niewerbalną. W bibliotekach UG, UJK i UKSW bibliotekarz nie patrzył na czytelnika. Poza kontaktem wzrokowym od pracownika należy oczekiwać przywitania, jako sposobu rozpoczęcia rozmowy („Dzień dobry”, „W czym mogę pomóc?”). Bibliotekarze tylko w sześciu placówkach (US, UZ, UMK, UwB, UJ, UKW) rozpoczęli obsługę od słów powitania, a w 8 placówkach (UZ, UŁ, UMK, UG, UMCS, UJK, UŚ, UKW) pamiętano, by zapytać o cel wizyty. Najczęściej czytelnik był witany zwrotem „Słucham”, które jeśli wypowiedane jest neutralnym bądź nieprzyjaznym tonem raczej zniechęca, niż skłania do dialogu. Klient podczas wizyty w dowolnym punkcie obsługi oczekuje, by cała uwaga pracownika skupiona była na szybkiej i kompetentnej obsłudze. W badanych placówkach, w 67% przypadków pracownicy poświęcili odpowiednią ilość uwagi klientowi. W przypadku 6 bibliotek (UWM, UwB, UW_r, UMCS, UW, UKSW), bibliotekarze bardziej koncentrowali się innych czynnościach. Najczęściej rozmowach ze współpracownikami, spożywaniu posiłku, bądź pracy ze zbiorami (opracowanie, konserwacja, układanie). Czasami konwersacje (nie zawsze związane ze sprawami zawodowymi) osób obsługujących utrudniały skupienie i pracę zarówno w czytelni jak i w wolnym dostępie. Wpływało to często na ocenę audytora w pytaniu: ”Czy pracownikowi zależało, żeby zaspokoić potrzeby informacyjne audytora?” W przypadku 6 placówek (US, UWM, UW_r, UJ, UW, UKSW) czytelnik nie poczuł, iż bibliotekarz pragnie pomóc w realizacji kwerendy. Żaden bibliotekarz nie pożegnał klienta, co można usprawiedliwić oczekiwaniem bibliotekarza, iż klient będzie jeszcze korzystał z jego pomocy. Nie zachęcano jednak czytelnika do ponownego skorzystania z pomocy.

Ważny aspekt stanowiły materiały informacyjne, które ułatwiają klientowi korzystanie z zasobów placówki. Żaden z pracowników wolnego dostępu czy czytelni nie przekazał zagubionemu czytelnikowi pomocnych materiałów informacyjnych. Ogólnie oceniony kontakt z bibliotekarzem został określony w czterostopniowej skali, gdzie

1 oznaczało „bardzo nieprzyjazny”, 2 – „raczej nieprzyjazny”, 3 – „raczej przyjazny”, 4 – „bardzo przyjazny”. Cztery badane relacje określono jako bardzo przyjazne, a dziewięć jako przyjazne. W dwóch przypadkach (UWM i UJK) wykorzystano najbardziej surową ocenę z uwagi na skrajnie nieprzyjazną obsługę oraz brak kultury osobistej i skupienia pracownika oraz unikanie wykonywania obowiązków poprzez kilkukrotne odsyłanie do kolejnych punktów obsługi.

Wykres 17. Ocena ogólna kontaktu z bibliotekarzem podczas korzystania z czytelnicy / wolnego dostępu



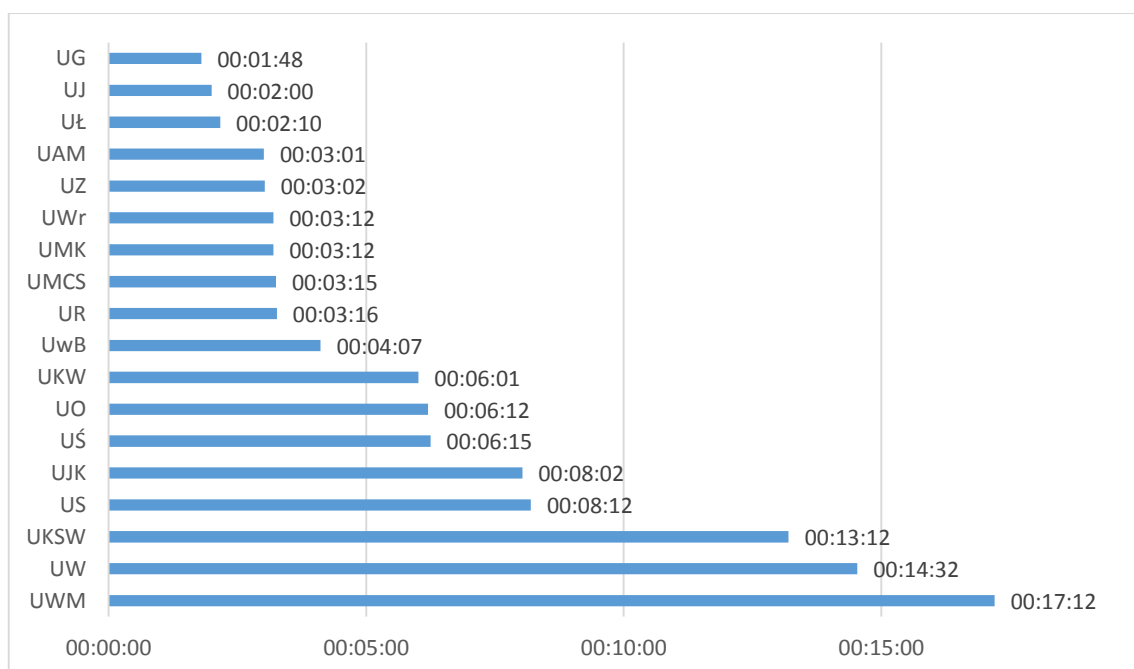
Legenda: 1 - bardzo nieprzyjazny, 2 - raczej nieprzyjazny, 3 - raczej przyjazny, 4 - bardzo przyjazny.

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejszym pytaniem merytorycznym było: „Czy audytorowi udało się skorzystać z wolnego dostępu / czytelnicy?” , które oferowało zamkniętą kafeterię odpowiedzi: „tak”, „nie” oraz „brak usługi tego typu”. W większości bibliotek (17 placówek) ten etap audytu został przeprowadzony pomyślnie. Jedynie w Bibliotece UWM zaistniał problem polegający na tym, iż otrzymane przy rejestracji dane do logowania były nieprawidłowe i nawet z pomocą kilku bibliotekarzy, czytelnik nie mógł skorzystać z komputera, by w katalogu odszukać niezbędne pozycje. Z kolei bez możliwości zalogowania na indywidualne konto nie było możliwości skorzystania z wolnego dostępu. Kolejna kwestia dotyczyła pomocy bibliotekarza w odszukaniu publikacji po szczątkowych danych – audytor podawał jedynie autora i rok wydania. W dwunastu na 18 instytucji klient otrzymał wsparcie w realizacji zadania. Bibliotekarze z US, UZ, UWM, UJ

i UKSW, nie odnaleźli poszukiwanych publikacji w katalogu. Tylko w 4 bibliotekach (UAM, UŁ, UwB, UŚ), klient został poinstruowany w zakresie obsługi katalogu i otrzymał niezbędne wsparcie w samodzielnym odnalezieniu rekordu. W połowie przypadków (UZ, UAM, UMK, UG, UR, UMCS, UJK, UKW, UKSW) bibliotekarze wskazali zagubionemu czytelnikowi miejsce książki w przestrzeni czytelni/wolnego dostępu. Podczas ośmiu audytów (UZ, UAM, UŁ, UMK, UMCS, UJK, UŚ, UKW), tajemniczy klient został poinformowany o sposobie ustawienia księgozbioru i sposobach poszukiwania publikacji w jego obrębie. Analizując dwa powyższe parametry – użytkownik w bibliotekach: US, UWM, UwB, UO, UW_r, UJ oraz UW, nie otrzymał żadnej pomocy w dotarciu do publikacji umieszczonej w wolnym dostępie czy na półkach w czytelni. Jest to ważne z uwagi na mnogość stosowanych systemów układu i skomplikowanie sygnatur miejsca umieszczanych w opisach bibliograficznych. Analizie poddano także czas, jaki musi poświęcić czytelnik, by od momentu pytania bibliotekarza o publikację, otrzymać do niej dostęp. Średnio czas obsługi trwał ok. 6 minut. Najsprawniej przebiegło to w bibliotece UG (1 min 48 s), a najdłużej, bo ponad 17 minut trzeba było poświęcić na tę samą czynność w księżnicy UWM.

Wykres 18. Czas trwania usługi udostępniania publikacji w wolnym dostępie / czytelni

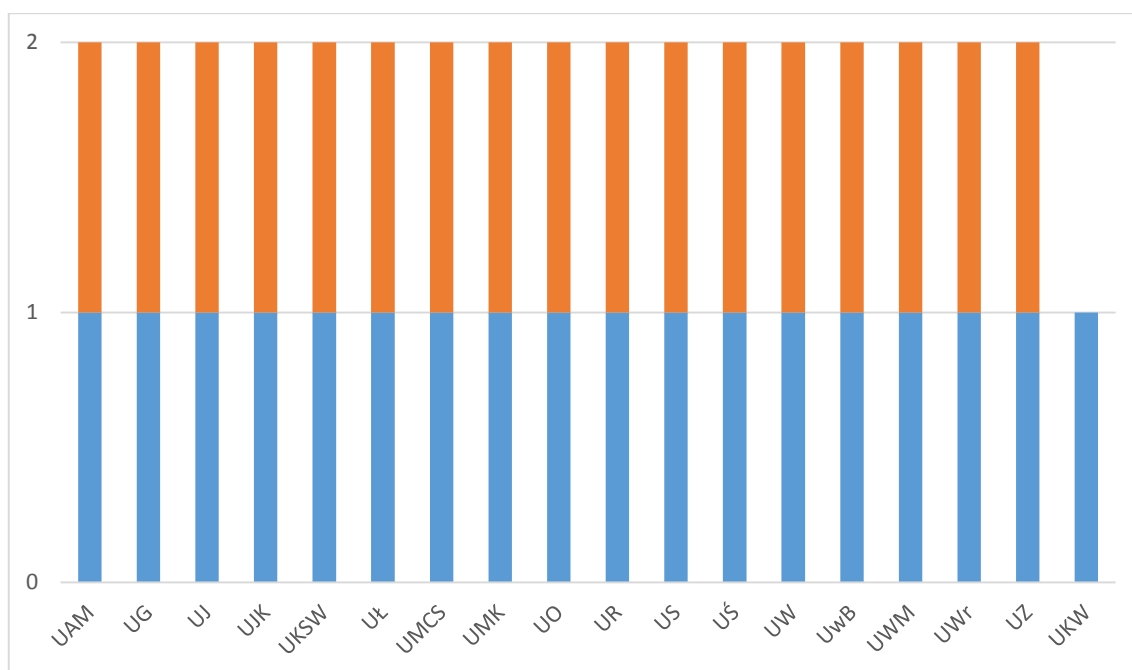


Źródło: opracowanie własne.

Podczas drugiej wizyty ponownie zbadano aspekt ochrony danych osobowych. Na początku audytor starał się dostrzec cokolwiek, co wskazywałoby na to, że w bibliotece panują określone zasady dotyczące dyskrecji. Tylko w bibliotece UWM dostrzeżono tabliczki informacyjne, które wskazują, iż przy stanowisku obsługi zarówno w wolnym dostępie, jak i dziale informacji naukowej, może przebywać jedna osoba. Audytor podczas trwania wizyty miał możliwość czytania dokumentów w pięciu placówkach: UWM, UwB, UJ, UR, UKSW. Odczytywanie informacji zawierających dane osobowe innych osób na monitorze komputera było możliwe w bibliotekach: UŁ, UMK, UO, UJ, UR. Należy zwrócić uwagę, iż w 10 placówkach, na tym etapie badania, dane osobowe wydają się być właściwie chronione. Niepokoi natomiast fakt, iż w przypadku bibliotek UJ i UR, podczas jednej wizyty audytor miał dostęp do danych osobowych zarówno w wersji drukowanej jak i elektronicznej.

W drugim etapie audytor prosił o pomoc także w zakresie zamówienia pozycji z magazynu i skorzystania z zasobów elektronicznych. W tym celu, dla zwiększenia obiektywizmu oceny pracowników, zgłaszał się do innego pracownika. Na ocenę pracownika składały się przede wszystkim schludny i profesjonalny wygląd bibliotekarza, uprzejmość, jasność i zrozumiałość wypowiedzi oraz posiadanie identyfikatora. Tylko w sześciu bibliotekach (UG, UR, UJK, UŚ, UKW, UW) pracownicy posiadali identyfikator umieszczony w widocznym miejscu. Schludny i profesjonalny wygląd cechował, w ocenie audytora, 94% pracowników. W bibliotece UKW bibliotekarz był niestosownie ubrany. Założono, iż przez cały czas trwania obsługi czytelnika, pracownicy powinni być uprzejmi i uśmiechnięci w celu nawiązania pozytywnej relacji i zachęcenia użytkownika do ponownego korzystania z instytucji. Grzeczni, uprzejmi i uśmiechnięci byli pracownicy aż 14 placówek. Niekorzystnie w tym aspekcie wypadli bibliotekarze z UW, UR, UKW i UW, obsługa była nieuprzejma. We wszystkich przypadkach, czytelnik miał klarowność przekazanych informacji z uwagi na jasny i zrozumiały przekaz pracowników.

Wykres 19. Profesjonalny wygląd pracownika a zrozumiałość jego wypowiedzi podczas korzystania ze zbiorów magazynowych i zasobów online



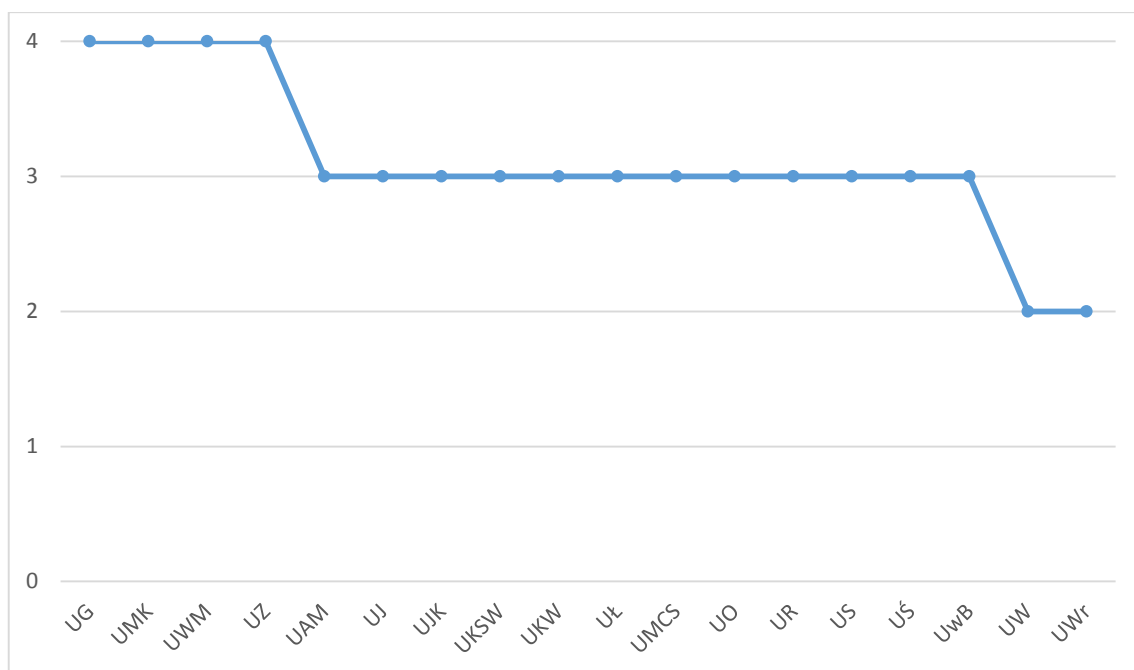
Legenda: kolorem niebieski oznaczono biblioteki, których pracownik wyrażał się w sposób jasny i zrozumiały; kolorem pomarańczowym oznaczono biblioteki, których pracownik wyglądał schludnie i profesjonalnie.

Źródło: opracowanie własne.

Ocena obsługi klienta przez kolejnego pracownika w drugim etapie zawiera 10 wskaźników dotyczących m. in.: nawiązania kontaktu, elementów grzecznościowych rozmowy, nastawienia bibliotekarza wobec obsługi klienta, zakresu odpowiedzi czy materiałów informacyjnych. Na początku obserwowano czy pracownik zauważył czytelnika, skinął głową, uśmiechnął się, przywitał, a także, czy zaprosił do stanowiska i zaproponował obsługę. W 16 badanych instytucjach bibliotekarz nawiązał z czytelnikiem kontakt wzrokowy. Tylko w placówkach UKW i UW to nie nastąpiło. Przywitanie padło z ust 7 pracowników (US, UZ, UŁ, UWM, UwB, UJ, UMCS), a tylko 4 bibliotekarzy (UZ, UWM, UMCS, UŚ) zapytało w czym może pomóc. Klient podczas wizyty w dowolnym punkcie obsługi oczekuje, by cała uwaga pracownika skupiona była na szybkiej i kompetentnej obsłudze. W badanych placówkach, w 89% przypadków pracownicy poświęcili odpowiednią ilość uwagi klientowi. W przypadku bibliotek UwB i UW, bibliotekarze bardziej koncentrowali się innych czynnościach (rozmowa ze współpracownikami, spożywanie posiłków). Tajemniczy klient ocenił także, czy pracownikowi zależało, żebyś zaspokoić jego potrzeby informacyjne. W 6 przypadkach

(US, UZ, UŁ, UW_r, UKW, UW) czytelnik odniósł wrażenia, iż bibliotekarzowi zależało na tym, by pomóc mu w zamówieniu pozycji z magazynu i odnalezieniu zasobów elektronicznych. Klient zazwyczaj nie był żegnany przez pracownika (89%). Wyjątkiem były biblioteki UZ i UJ. Możliwe, iż bibliotekarze przewidują, iż klient będzie jeszcze korzystał z ich pomocy, dlatego nie stosują zwrotów pożegnalnych. Niestety zaproszenie do ponownego skorzystania z pomocy pracownika, padło tylko w księżnicy UWM. Żaden z pracowników wspomagających czytelnika w korzystaniu ze zbiorów online nie przekazał mu pomocnych materiałów informacyjnych. Kontakt z bibliotekarzem ogólnie został określony w czterostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „bardzo nieprzyjazny”, 2 – „raczej nieprzyjazny”, 3 – „raczej przyjazny”, 4 – „bardzo przyjazny”. Cztery badane relacje określono jako bardzo przyjazne, a dwanaście jako przyjazne. W dwóch przypadkach (UW_r, UW) wykorzystano ocenę „raczej nieprzyjazny”.

Wykres 20. Ocena ogólna kontaktu z bibliotekarzem podczas korzystania ze zbiorów magazynowych i zasobów online



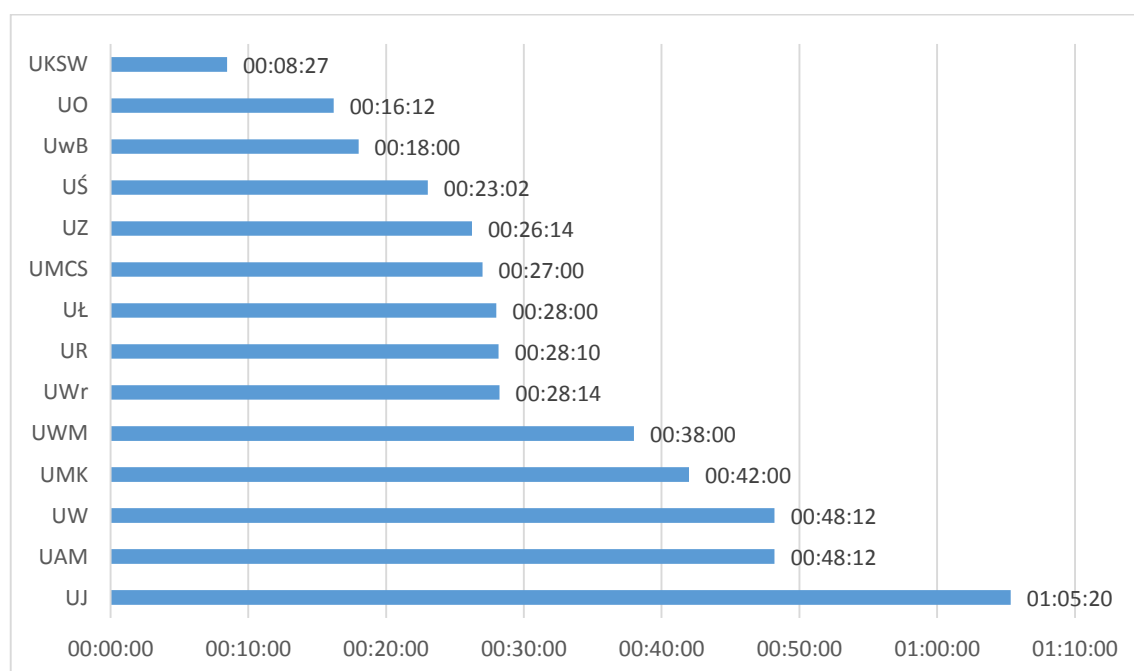
Legenda: 1 - bardzo nieprzyjazny, 2 - raczej nieprzyjazny, 3 - raczej przyjazny, 4 - bardzo przyjazny.

Źródło: opracowanie własne.

Obsługa klienta przez drugiego pracownika dotyczyła dwóch merytorycznych zagadnień: obsługi zbiorów magazynowych oraz zasobów elektronicznych. Pierwszym zasadniczym pytaniem było: „Czy audytorowi udało się skorzystać z zasobów magazynu?”. Tajemniczy klient mógł odpowiedzieć twierdząco, przecząco bądź zaznaczyć, iż

w biblioteka nie posiada usługi tego typu np. ze względu na umieszczenie wszystkich zbiorów w wolnym dostępie (w takim przypadku powtórnie oceniany był proces korzystania z wolnego dostępu). Czytelnik mógł skorzystać ze zbiorów magazynowych w 78% placówek, w jednym przypadku (UG) biblioteka nie posiada zbiorów w magazynach – klient miał dostęp do wszystkich publikacji na w wolnym dostępie. Trzy księżnice (US, UJK, UKW) nie udostępniają publikacji z magazynu (prezencyjnie) czytelnikom z zewnątrz uzasadniając to przepisami bądź brakiem możliwości technicznych. Trzynastu bibliotekarzy pomogło czytelnikowi w zamówieniu publikacji z magazynu, raz nie było to konieczne (UG), w pięciu placówkach (US, UŁ, UJK, UKW, UW) klient nie otrzymał wsparcia w tym zakresie. Audytor oczekiwał także wskazania miejsca odbioru zamówienia, w czym otrzymał wsparcie w 14 bibliotekach. Czterech pracowników (US, UJK, UKW, UW) nie poinformowało nowego czytelnika o miejscu, gdzie może odebrać zamówione publikacje.

Wykres 21. Czas trwania usługi udostępniania publikacji z magazynu

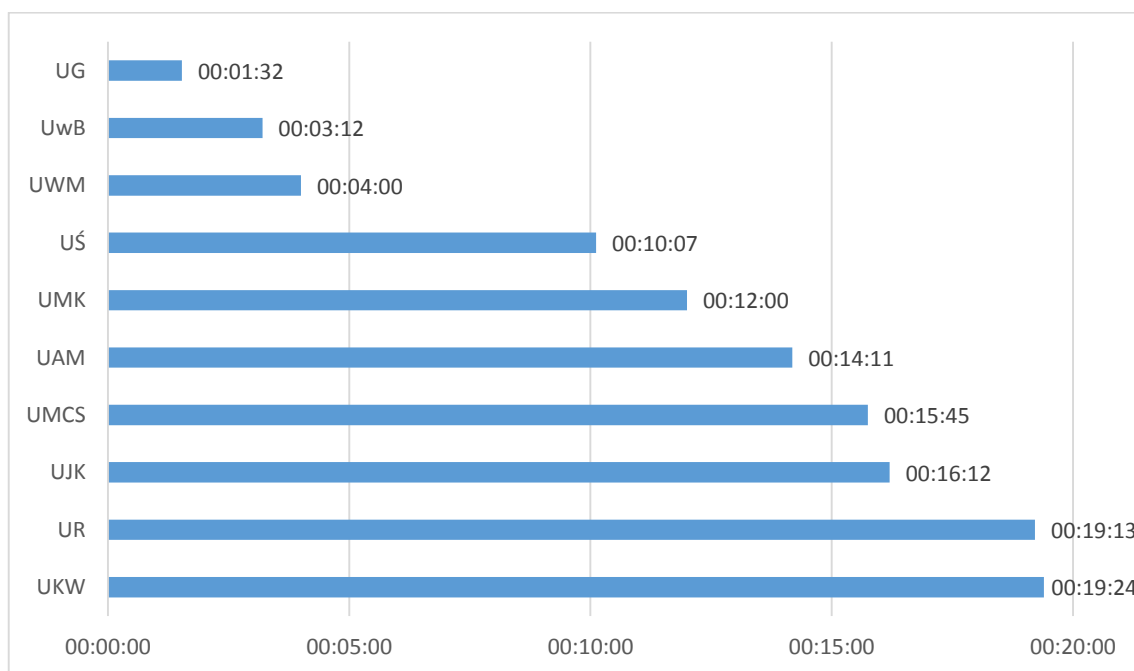


Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części badania tajemniczy klient prosił bibliotekarza o pomoc w odnalezieniu konkretnej publikacji w bibliotece cyfrowej. Audytor, według scenariusza, nie wiedział, czym są biblioteki cyfrowe i gdzie może znaleźć poszukiwaną publikację. Tylko w 10 bibliotekach (UMK, UWM, UwB, UG, UR, UMCS, UJK, UŚ, UKW) audytor mógł

skorzystać z zasobów elektronicznych przy pomocy bibliotekarza. W ośmiu przypadkach (UAM, UMK, UWM, UwB, UG, UR, UMCS, UŚ) pracownik wskazał czytelnikowi, w jaki sposób wyszukiwać zasoby online (dokonał instruktażu). Sposób wyszukiwania informacji o zasobach bibliotek cyfrowych był różny: wpisywanie ogólnych kwerend do popularnej przeglądarki, wskazywanie linku do biblioteki cyfrowej na stronie placówki czy zaawansowane wyszukiwanie przez platformę Federacji Bibliotek Cyfrowych. Na dziesięciu bibliotekarzy, którzy zdecydowali się pomóc czytelnikowi, dziewięciu odnalazło poszukiwany dokument. Tylko pracownik UMK okazał się mało wytrwały i po przejrzeniu dwóch wyników wyszukiwawczych, zrezygnował z dalszego udzielania pomocy. Podczas obsługi zasobów elektronicznych, audytor pytał bibliotekarza, „czym w ogóle są biblioteki cyfrowe?”. Tylko w księżnicy UWM uzyskał rzeczową i zrozumiałą odpowiedź. Czas trwania obsługi zasobów elektronicznych wahał się od półtorej do dwudziestu minut, średnio zaś wynosił ponad 11 minut.

Wykres 22. Czas trwania usługi udostępniania zasobów elektronicznych

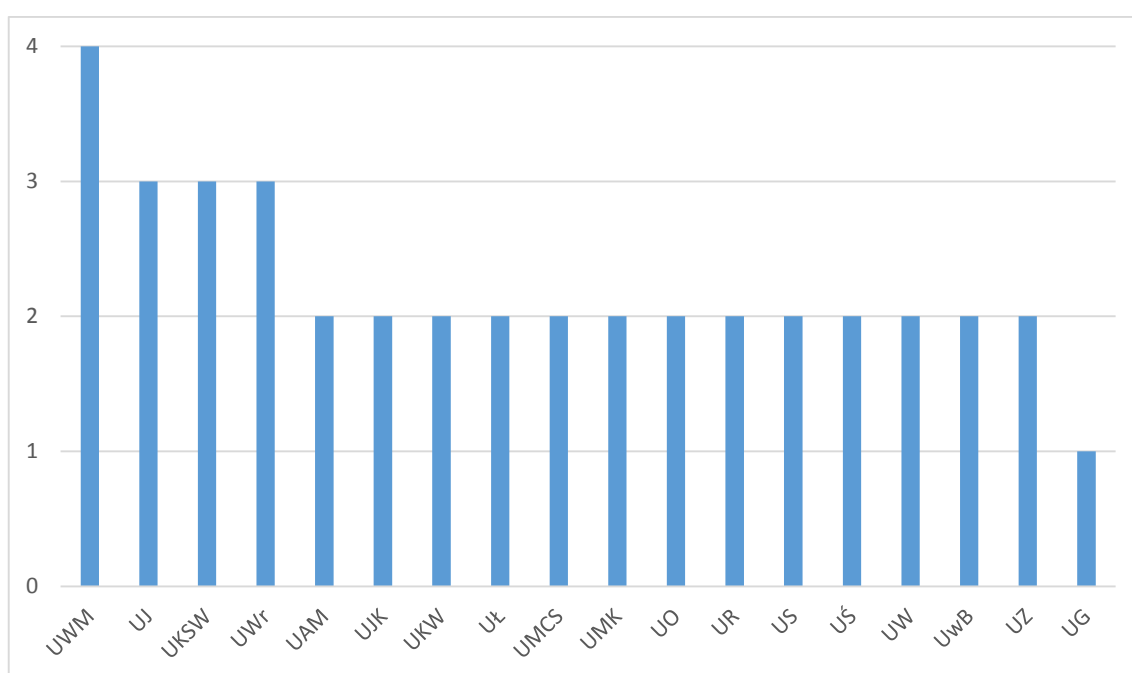


Źródło: opracowanie własne.

Ocenie poddano także procedury towarzyszące korzystaniu z wolnego dostępu/czytelni, udostępnianiu zbiorów magazynowych oraz wyszukiwania zasobów elektronicznych. Pierwszym analizowanym elementem była konieczność wypełniania rewers w celu skorzystania ze zbiorów. W sześciu placówkach (US, UwB, UO, UW, UŚ, UKSW), klient zewnętrzny zmuszony był wypełnić pisemny druk i złożyć podpis w celu

zapoznania się ze zbiorami z czytelni czy magazynu. Dodatkowo w 13. placówkach, niezbędne było okazanie dokumentów potwierdzającego dane osobowe. W bibliotekach: UŁ, UG, UJ, UR i UJK czytelnik nie musiał posiadać przy sobie dowodu tożsamości. Stopień skomplikowania procedur został oceniony różnie. Jedynie w placówce UG było „bardzo prosto”. „Raczej proste” zasady panowały w 13. instytucjach, trzy (UWr, UJ, UKSW) oceniono jako „raczej skomplikowane”, a jedną (UWM) jako „bardzo skomplikowaną” w kwestii procedur.

Wykres 23. Stopień skomplikowania procedur towarzyszących korzystaniu z czytelni/wolnego dostępu, zbiorów magazynowych i zasobów online

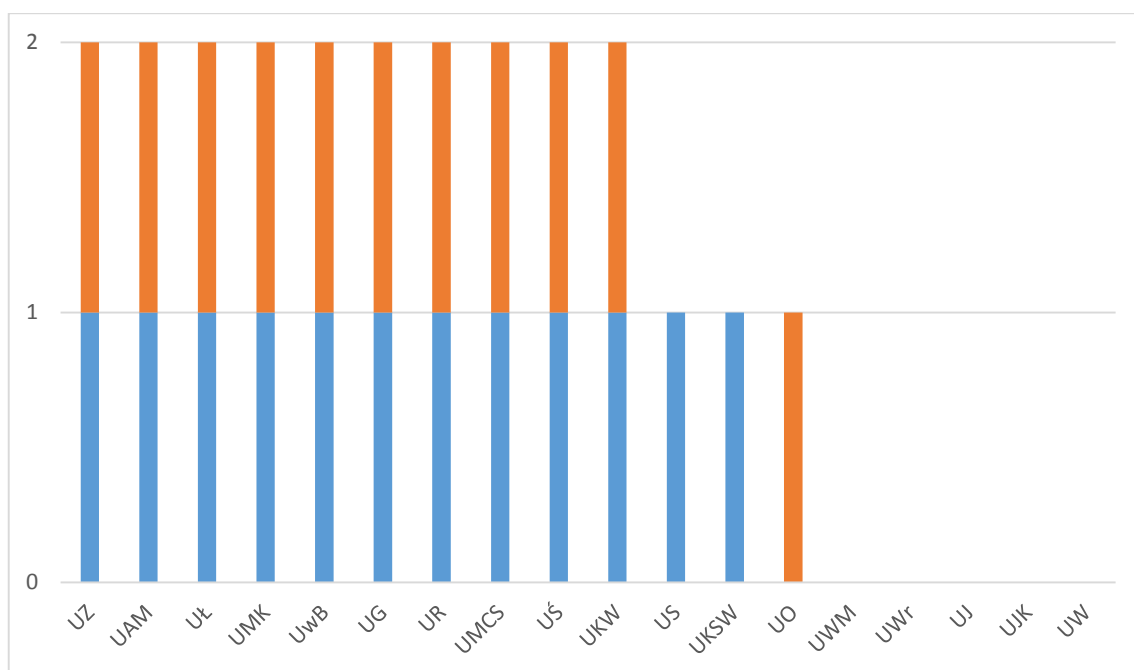


Legenda: 1 – bardzo proste, 2 – raczej proste, 3 – raczej skomplikowane, 4 - bardzo skomplikowane.

Źródło: opracowanie własne.

Ostatni etap badania stanowiło podsumowanie i opinia audytora. Tajemniczy klient ocenił, iż w dalszym kontakcie wrażenie przyjaznej wywarło 12 placówek. Na ten parametr składało się wiele elementów, które brał pod uwagę czytelnik, jednak z założenia, ostatni etap badania opinii jest oparty na subiektywnych odczuciach tajemniczego klienta. Ważne z punktu widzenia zlecającego badanie, jest badanie lojalności klienta. Audytor w tym celu odpowiada na pytanie: „Czy biorąc pod uwagę jakość obsługi, zdecydowałbyś się na korzystanie z badanej biblioteki na prywatne potrzeby?”. W przypadku 18 odwiedzonych bibliotek, 11 oceniono jako warte ponownego odwiedzenia. Wyniki przedstawia Wykres 24.

Wykres 24. Przyjazność biblioteki w dalszym kontakcie
a lojalność tajemniczego klienta względem placówki

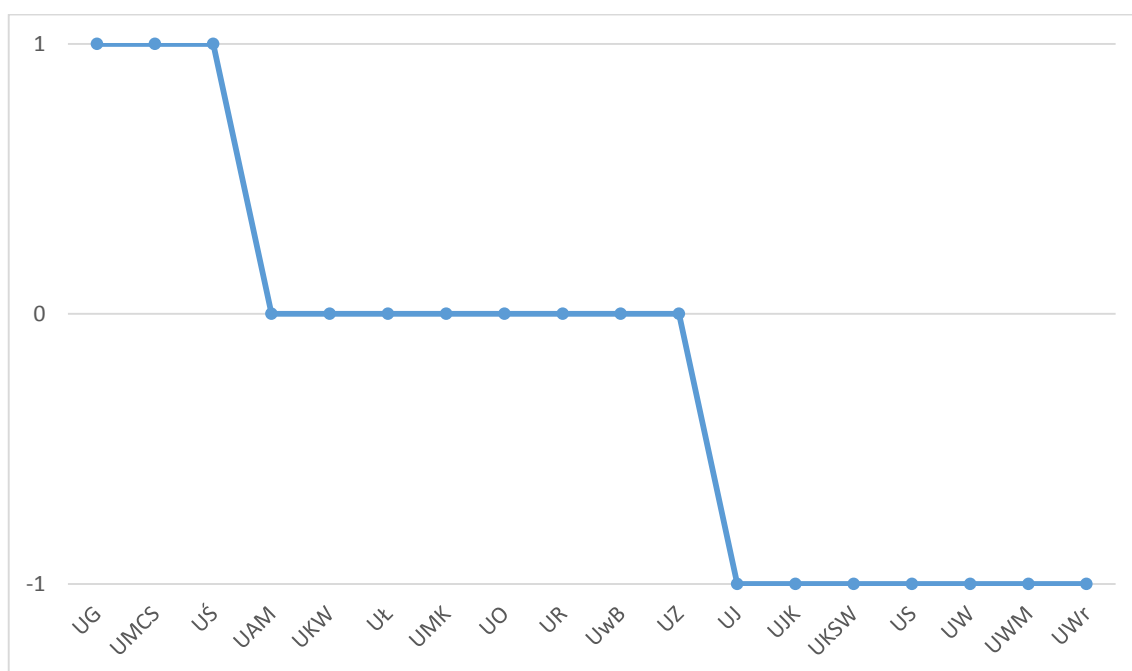


Legenda: kolorem niebieskim oznaczono biblioteki, które oceniono jako przyjazne w dalszym kontakcie;
kolorem pomarańczowym oznaczono biblioteki, które audytor ocenił jako warte ponownego
odwiedzenia.

Źródło: opracowanie własne.

Badanie zamyka ocena placówki w kontekście innych bibliotek. Pomaga to zlecającemu badanie na sprawdzenie, jak dana instytucja wypada na tle pozostałych. Audytor oceniał każdą instytucję wykorzystując kafeterię odpowiedzi: 0 – biblioteki przeciętne, wypadające tak samo, 1 – placówki oceniane jako lepsze i -1 – ksiąźnice jakościowo gorsze. Przeciętną jakość wyznaczają placówki: UAM, UŁ, UMK, UwB, UO, UR i UKW. Lepszą jakość audytor dostrzegł w bibliotekach: UG, UMCS i UŚ. Książnice, których jakość - zdaniem audytora - nie przystaje do przeciętnej to: US, UWM, UW_r, UJ, UJK, UW i UKSW.

Wykres 23. Ocena audytorska bibliotek podczas drugiej wizyty - porównanie placówek



Legenda: -1 – gorzej, 0 – tak samo, 1 - lepiej.

Źródło: opracowanie własne.

4.3. Etap 3. Udzielanie informacji o procedurze rejestracji (*mystery mailing*)

Trzeci etap badania opierał się na *mystery mailing*, czyli komunikacji za pośrednictwem wiadomości elektronicznych. Audytor rozpoczynał analizę już na etapie poszukiwania możliwości kontaktu na stronie internetowej instytucji. Ważna była głębokość witryny, na której znajdował się adres e-mail do instytucji. W pierwszej kolejności poszukiwano go w stopce strony, a w przypadku braku adresu w tym miejscu, korzystano z pierwszego adresu e-mail zamieszczonego w zakładce Kontakt. Następnie audytor wysyłał e-mail z prośbą o wyjaśnienie procedury rejestracji – chciał się dowiedzieć jak wygląda procedura zapisu czytelnika spoza uczelni – jakie dokumenty powinien posiadać, jakie poniesie koszty oraz na jakich zasadach może skorzystać ze zbiorów. Tajemniczy klient odnotowywał, czy udało mu się bez przeszkód wysłać wiadomość oraz czy otrzymał potwierdzenie odebrania e-maila. Oceniając obsługę na odległość, kluczowe znaczenie miał czas udzielania odpowiedzi i jej zakres, a także jasność i zrozumiałość wypowiedzi pisemnej pracownika. Merytorycznie wzorcowa odpowiedź powinna zawierać: pełen opis procedury rejestracyjnej, informacje o obowiązujących opłatach, opis dokumentów wymaganych do rejestracji oraz zasady udostępniania zbiorów czytelnikom z zewnątrz. Po zakończeniu etapu audytor dzielił się w formularzu swoją opinią na temat

pozytywnych i negatywnych aspektów procesu wysyłania maila (wiadomości) do biblioteki oraz otrzymywania odpowiedzi, proponował niezbędne zmiany oraz dokonał oceny ogólnej kontaktu czytelnika z biblioteką za pośrednictwem wiadomości elektronicznych. Dodatkowo porównywał jakość obsługi w audytowanej placówce, do innych tego typu instytucji.

4.3.1. Opisy przebiegu audytów

Audyty 3. etapu badań zostały przeprowadzone przy pomocy *mystery mailing*. Zapytanie z powodzeniem wysłano do wszystkich 18 analizowanych placówek. Układ opisywania wyniku z kolejności przyjętej w 1. i 2. etapie badań.

4.3.1.1. Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego

Kontakt mailowy do Biblioteki Głównej US odnaleźć można już na poziomie strony głównej. Wiadomość udało się wysłać bez większych przeszkód, jednak nadawca nie otrzymał potwierdzenia otrzymania maila. Obsługa na odległość przebiegła dość szybko (1 h 41 min), a zastosowany język zagwarantował zrozumiałość przekazu. E-mail nie zawierał informacji odnoszących się do wszystkich pytań, a udzielone odpowiedzi nie były pełne. Wiadomość zawierała merytoryczną odpowiedź tylko na jedno z czterech pytań dotyczącą zasad udostępnienia zbiorów. Bibliotekarz nie wyjaśnił procedury rejestracji oraz nie przedstawił kosztów i listy wymaganych dokumentów. Zaletą kontaktu z biblioteką US była szybkość komunikacji zwrotnej. Udzielone odpowiedzi były niepełne. Kontakt na tle innych audytów wypadł przeciętnie³.

Rys. 10. Odpowiedź Biblioteki Głównej US na *mystery mailing*

Dzień dobry,
zapraszamy do korzystania z naszych zbiorów drukowanych i elektronicznych w naszych czytelniach i Oddziale Informacji Naukowej. Na zewnątrz udostępniamy tylko na zasadach wypożyczeń międzybibliotecznych. Odpowiednich informacji udzieli Panu oddział Wypożyczalni Międzybibliotecznej na Pana uczelni.
Biblioteka w okresie wakacyjnym czynna jest w godz. 9.00.- 14.00 a w sierpniu w godz. 10.00- 14.00
Z poważaniem
[Redacted]

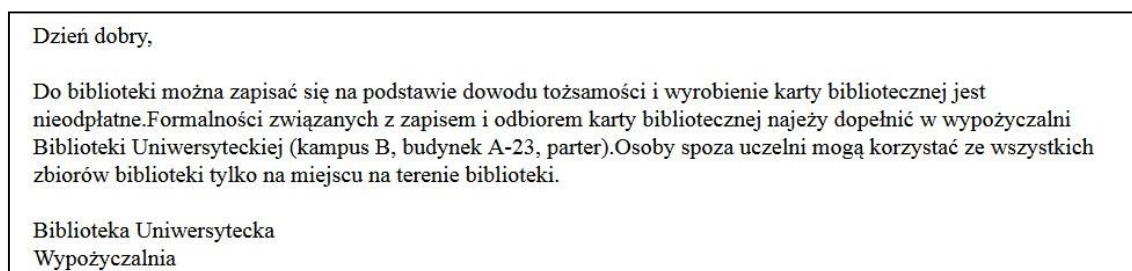
Źródło: korespondencja własna z Biblioteką Główną US.

³ Nazwiska osób udzielających odpowiedzi zostały celowo ukryte, by uniemożliwić ich identyfikację zgodnie z etyką badań *secret client*.

4.3.1.2. Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego

Kontakt do Biblioteki UZ znajduje się w głębszej warstwie strony – wymagane jest jedno kliknięcie. Audytorowi udało się wysłać e-mail pod wskazany adres, nie otrzymał natomiast potwierdzenia otrzymania wiadomości. Odpowiedź nadeszła po ponad dobie. E-mail zawierał odpowiedzi na wszystkie pytania, był sformułowany zrozumiale i w sposób pełny odnosił się do zapytania. Wyjaśniał procedurę rejestracji, informował o obowiązujących opłatach i wymaganych dokumentach; zawierał informacje o sposobie udostępniania zbiorów czytelnikom z zewnątrz. Zaletą kontaktu była pełna odpowiedź na wszystkie pytania. Na odpowiedź czekał jednak prawie 25 godzin. Wiadomość pozbawiona była podpisu oraz zawierała usterki językowe. Zdaniem audytora warto byłoby podpisywać mail imieniem i nazwiskiem oraz skrócić czas udzielania odpowiedzi. Na tle innych placówek kontakt wypadł poniżej przeciętnej.

Rys. 11. Odpowiedź Biblioteki UZ na *mystery mailing*



Źródło: korespondencja własna z Biblioteką UZ.

4.3.1.3. Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu

Dotarcie do danych kontaktowych biblioteki wymagało od użytkownika wejścia w głębszą warstwę strony (1 kliknięcie). Podczas *mystery mailing*, udało się wysłać wiadomość pod wskazany adres, jednak nie otrzymano potwierdzenia odbioru wiadomości. Biblioteka, w okresie miesiąca, nie udzieliła czytelnikowi odpowiedzi zwrotnej. Na tle innych placówek, księżnica UAM wypadła gorzej niż przeciętna.

4.3.1.4. Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego

Kontakt mailowy do Biblioteki UŁ odnaleźć można na stronie głównej. Wysłanie wiadomości odbyło się bez problemów, jednak użytkownik nie otrzymał potwierdzenia otrzymania e-maila. Odpowiedź ze strony biblioteki napłynęła po ok. 2 godzinach, była skonstruowana w sposób jasny i zrozumiały; zawierała odpowiedzi na wszystkie zadane

pytania. Pracownik wyjaśnił procedurę rejestracji i zasady udostępniania zbiorów. Poinformował o wymaganych dokumentach i obowiązujących opłatach. Zaletą kontaktu z biblioteką UŁ była szybka i pełna odpowiedź zawierająca odwołania do dokumentów regulacyjnych. Audytor ocenił kontakt jako lepszy od przeciętnego. Warto na marginesie dodać, że płatne korzystanie z Internetu w Bibliotece UŁ może zniechęcać ewentualnych czytelników.

Rys. 12. Odpowiedź Biblioteki UŁ na *mystery mailing*

Dzień dobry,


aby mógł Pan skorzystać ze zbiorów BUŁ, należy posiadać aktualną kartę biblioteczną lub jednodniowy bilet, które można uzyskać w wypożyczalni BUŁ (parter). Do zapisu potrzebny jest dokument tożsamości. Karta biblioteczna papierowa - 5 zł (upoważnia tylko do korzystania na miejscu), wydawana jest od razu w momencie zapisu do biblioteki. Raz na pół roku można otrzymać bezpłatny jednodniowy bilet, który również upoważnia do korzystania na miejscu z zasobów biblioteki. link do regulaminu BUŁ <http://www.lib.uni.lodz.pl/media/pliki/regulamin.pdf>

Może Pan korzystać na miejscu z Internetu, także bezprzewodowego oraz z elektronicznych baz danych, serwisów książek i czasopism polskich i zagranicznych. koszty: opłata za internet 2 zł za 1 godzinę cennik <http://www.lib.uni.lodz.pl/media/pliki/cennik.pdf>

W zależności od rodzaju zbiorów (stare druki, cymelia, czasopisma drukowane itd...) obowiązują różne zasady udostępniania i kopiowania, ale generalnie w godzinach otwarcia biblioteki zbiory są dostępne na miejscu dla każdego czytelnika.

Na terenie biblioteki dostępne są również samoobsługowe kserokopiarki i bezpłatny skaner.

Z poważaniem



Oddział Informacji Naukowej BUŁ
ul. J. Matejki 32/38, 90-237 Łódź
tel. (042) 635 60 56
www.lib.uni.lodz.pl

Źródło: korespondencja własna z Biblioteką UŁ.

4.3.1.5. Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

Biblioteka UMK udostępnia kontakt elektroniczny już na poziomie strony głównej. Audytorowi udało się bez przeszkód wysłać e-mail pod odnaleziony adres, niestety nie otrzymał on potwierdzenia dotarcia wiadomości do adresata. Biblioteka potrzebowała niespełna 1,5 godziny, by udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania. Pracownik wyjaśnił przebieg procedury rejestracyjnej oraz zasady udostępniania zbiorów czytelnikom zewnętrznym. Wymienił także wymagane dokumenty i określił wysokość opłat. Wypowiedź była klarowna i zrozumiała. Odpowiedź była szybka i konkretna. Zawierała

odwołania do regulaminu i cennika. Kontakt z biblioteką oceniono jako lepszy od przeciętnego.

Rys. 13. Odpowiedź Biblioteki Uniwersyteckiej UMK na *mystery mailing*.

Szanowny Panie,

Korzystanie na miejscu z naszych zbiorów jest nieodpłatne. Wymagana jest jedynie karta czasowa wystawiana w Informacji na podstawie dokumentu ze zdjęciem (legitymacja/dowód osobisty/prawo jazdy)

Koszty jakie może Pan ewentualnie ponieść to koszty wykonania kserokopii lub skanów. Za fotografowanie zbiorów własnym aparatem fotograficznym Biblioteka nie pobiera opłat.

Cennik usług znajduje się pod poniższym adresem:
http://www.umk.pl/uczelnia/dokumenty/biuletyn/prawo/inc/zalaczniki/Z_Rektora_190_2013_z1.pdf

Kserokopie wykonuje firma zewnętrzna, a jej cennik dostępny jest pod adresem:
http://www.bu.umk.pl/c/document_library/get_file?uuid=6dbe803a-4d12-4477-88c2-ccc6f98e180a&groupId=10157

Proszę zapoznać się z godzinami otwarcia Biblioteki w okresie wakacyjnym: <http://www.bu.umk.pl/wakacje-2015>

Istnieje także możliwość zapisania się za kaucją i wypożyczenia zbiorów do domu. Szczegółowe informacje znajdzie Pan pod adresem:
<http://www.bu.umk.pl/czytelnicy-spoza-umk>

Pozdrawiam serdecznie,
[Redacted Signature]

Oddział Informacyjno-Bibliograficzny
Biblioteka Uniwersytecka
ul. Gagarina 13, 87-100 Toruń
tel: (056) 611 -4399, -2242
e-mail: informacja@bu.umk.pl
www.bu.umk.pl

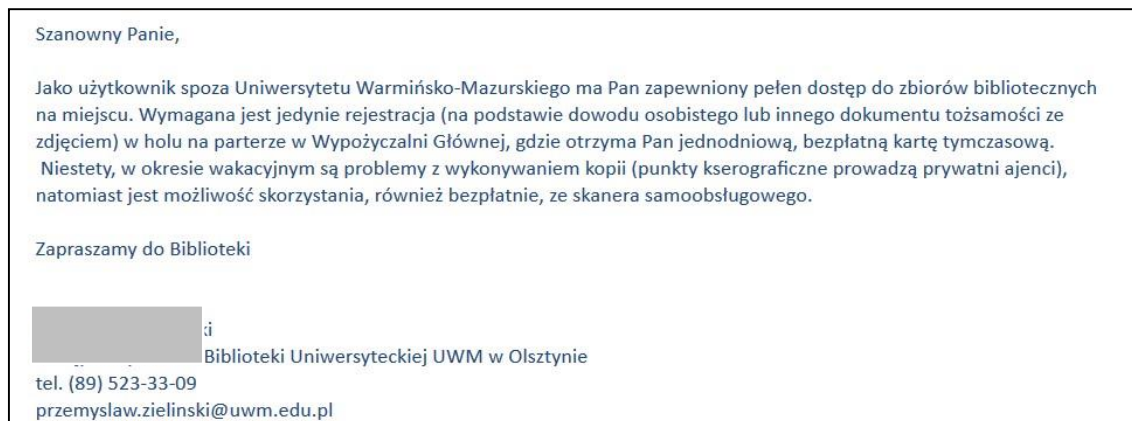
Źródło: korespondencja własna z Biblioteką Uniwersytecką UMK.

4.3.1.6. Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Warmińskiego – Mazurskiego

Na stronie WWW biblioteki UWM adres e-mail znajduje się w głębszej warstwie strony (1 kliknięcie). Odnaleziony kontakt pozwolił na skuteczne wysłanie maila do placówki. Czytelnik nie otrzymał niestety potwierdzenia odbioru wiadomości. Na odpowiedź pracownicy UWM potrzebowali niespełna godzinę. Udzielili odpowiedzi na wszystkie pytania – wyjaśnili procedurę rejestracji i zasady udostępniania zbiorów oraz poinformowali pytającego o wymaganych dokumentach i obowiązujących opłatach. Język wykorzystany w e-mailu oceniono jako jasny i zrozumiały, a udzielone odpowiedzi za pełne i wyczerpujące. O kontakcie z biblioteką UWM można mówić tylko

w superlatywach – szybka i konkretna odpowiedź zawierała wszystkie niezbędne informacje. Wymianę e-maili z tą placówką oceniono jako lepszą niż przeciętna.

Rys. 14. Odpowiedź Biblioteki Uniwersyteckiej UWM na *mystery mailing*



Źródło: korespondencja własna z Biblioteką Uniwersytecką UWM.

4.3.1.7. Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku

Adres e-mail do biblioteki odnaleźć można w głębszej warstwie strony (1 kliknięcie). Czytelnik nie otrzymał potwierdzenia otrzymania zapytania. Odpowiedź napłynęła z placówki w niespełna kwadrans, jednak nie zawierała merytorycznych odpowiedzi na zadane pytania. Pracownik poinformował jedynie, iż biblioteka będzie nieczynna przez 2 miesiące. Wydaje się, że mimo wszystko placówka powinna udzielić odpowiedzi na pytania dotyczące procedury rejestracji, zasad udostępniania, wysokości opłat i wymaganych dokumentach, gdyż klient może zechcieć skorzystać z biblioteki w późniejszym czasie. Na marginesie - dziwi fakt, iż studenci UwB pozostają bez dostępu do biblioteki przez dwa miesiące. Zaletą kontaktu jest szybka i konkretna odpowiedź, niestety niezawierająca odpowiedzi na zadane pytania. Zgodnie z powyższymi uwagami kontakt z placówką oceniono na przeciętny.

Rys. 15. Odpowiedź Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku
na *mystery mailing*

Dzień dobry,
Niestety nie będzie to możliwe. Od 1 lipca biblioteka jest zamknięta
(najprawdopodobniej do 30.09) z powodu przeprowadzki

Z poważaniem

[Redacted signature]

Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku
Oddział Udostępniania Zbiorów
ul. M. Skłodowskiej-Curie 14 A
15-097 Białystok
tel. (85) 745 76 76
e-mail: wmb@uwb.edu.pl

Źródło: korespondencja własna z Biblioteką Uniwersytecką im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku.

4.3.1.8. Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego

Strona WWW Biblioteki UO zawiera adres e-mail do placówki na stronie głównej. Wysłanie wiadomości powiodło się, jednak nie zostało potwierdzone przez informacje zwrotną z placówki. Bibliotekarz potrzebował niecałej godziny by udzielić informacji na temat procesu rejestracji. Wiadomość nie zawierała odpowiedzi na żadne pytanie – pracownik odesłał klienta do regulaminu i poinformował o godzinach otwarcia placówki, jednak nie wyjaśnił przebiegu procedury rejestracji i zasad udostępniania zbiorów. Czytelnik nie dowiedział się także jakie obowiązują opłaty i jakie dokumenty są niezbędne do zarejestrowania w bibliotece. Treść odpowiedzi była mało klarowna. Zakres udzielonych informacji był niepełny. Zaletą kontaktu była szybkość odpowiedzi, natomiast brak odpowiedzi w treści maila należy ocenić negatywnie. Aby polepszyć ten aspekt nawiązywania kontaktu z przyszłym użytkownikiem, pracownicy powinni udzielać relewantnych odpowiedzi w treści e-maila, ewentualnie dodając linki do dokumentów regulacyjnych. Udzieloną odpowiedź uznano za gorszą od przeciętnej.

Rys. 16. Odpowiedź Biblioteki Głównej UO na *mystery mailing*

Dzień dobry, w odpowiedzi na złożone przez Pana zapytanie przesyłam link, pod którym znajduje się Regulamin udostępniania zbiorów w czytelni głównej i czytelniach specjalistycznych Uniwersytetu Opolskiego.

<http://www.bg.uni.opole.pl/index.php/reg/regulamin-udosteniania-zbiorow-2013#44>

Cały Regulamin udostępniania zbiorów odnajdzie Pan na naszej stronie www.bg.uni.opole.pl zakładka Regulamin, w niej Regulamin udostępniania zbiorów.

Dodam jeszcze, iż w miesiącu lipcu i wrześniu Biblioteka pracuje w skróconym czasie, tj.

Wypożyczalnia: Pn-Pt 8.00 – 17.00 Sobota nieczynne

Czytelnia: Pn-Pt 8.00 – 17.00 Sobota nieczynne

OIN Pn-Pt 8.00 – 15.00 Sobota nieczynne.

W miesiącu sierpniu Biblioteka Główna jest nieczynna.

W razie dodatkowych pytań uprzejmie proszę o kontakt z czytelnią Biblioteki tel. 77 401 6137.

Z poważaniem



Oddziału Informacji Naukowej
Biblioteki Głównej UO

Źródło: korespondencja własna z Biblioteką Główną UO.

4.3.1.9. Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu

Kontakt mailowy do Biblioteki UWr można uzyskać na poziomie strony głównej. Wysłanie wiadomości nie przysporzyło żadnych kłopotów. Audytor nie otrzymał potwierdzenia odbioru maila. Odpowiedź nastąpiła po ok. 2 godzinach, zawierała informacje dotyczące: procedury rejestracji, zasad udostępniania zbiorów, cennika usług i wymaganych dokumentów. Sposób formułowania wypowiedzi był jasny, klarowny i wyczerpujący. Zaletą kontaktu z księżnicą była szybkość odpowiedzi i odesłanie do informacji szczegółowych. Proces wymiany maili z biblioteką został oceniony jako lepszy niż przeciętny.

Rys. 17. Odpowiedź Biblioteki Uniwersyteckiej we Wrocławiu na *mystery mailing*

Witam


Niestety osoby spoza mogą korzystać tylko z czytelni - a z powodu remontu mamy czytelnię zamkniętą do września. Chyba że chodziłoby o zbiory śląskie/czasopisma - te znajdują się w nowym budynku i tam można korzystać

- tylko trzeba wykupić kartę (w Pana przypadku raczej wygodniejsza będzie opcja na 10 dni za 5zł - do tego wystarczy mieć ze sobą dowód - takie karty są wydawane tam na miejscu - ul Fryderyka Joliot-Curie 12).

Natomiast żeby skorzystać z baz danych, do których mamy dostęp - trzeba podejść do Oddziału Informacji Naukowej na ul. Szajnochy 7/9 (pok 17, pierwsze piętro) - do tego nie trzeba się zapisywać. Teraz mamy wakacyjne godziny otwarcia - tutaj jest rozpiska:

<http://www.bu.uni.wroc.pl/node/3807>

Pozdrawiam



Źródło: korespondencja własna z Biblioteką Uniwersytecką we Wrocławiu.

4.3.1.10. Biblioteka Uniwersytetu Gdańskiego

Korzystając z witryny Biblioteki UG adres e-mail można odnaleźć na poziomie strony głównej. Wiadomość została wysłana bez większych przeszkód. Nie otrzymano potwierdzenia odbioru e-maila. Odpowiedź została odesłana po 2,5 godziny i odnosiła się do wszystkich zadanych pytań. Bibliotekarz wyjaśnił klientowi procedurę rejestracji i zasady udostępniania zbiorów oraz poinformował o obowiązujących opłatach i wymaganych dokumentach. Zakres odpowiedzi określono jako pełen, a formę komunikacji jako jasną i zrozumiałą. Zaletą kontaktu z Biblioteką UG była szybkość odpowiedzi oraz rozbudowane wskazówki dotyczące korzystania z różnych rodzajów zasobów. Jedyną rekomendacją może być propozycja, by odpowiedź zaopatrzyć w linki do dokumentów regulacyjnych. Kontakt z placówką oceniono powyżej przeciętnej.


Rys. 18. Odpowiedź Biblioteki UG na *mystery mailing*

Dzień dobry,

Większość zbiorów drukowanych Biblioteki Głównej UG (ul. Wita Stwosza 53) udostępniana jest na zasadzie wolnego dostępu do półek, w związku z czym nie trzeba się rejestrować - z tego księgozbioru może Pan korzystać na miejscu. Natomiast większa część księgozbioru Czytelni Zbiorów Specjalnych oraz część księgozbioru Czytelni Informacji Naukowej (prace doktorskie) znajduje się w magazynach i tu wymagana jest rejestracja (warto więc mieć przy sobie dowód osobisty i/lub legitymację doktorancką). Jeśli chodzi o zbiory elektroniczne, to z części zbiorów można skorzystać na ogólnodostępnych komputerach ustawionych w czytelniach otwartych biblioteki. Natomiast dostęp do pełnego księgozbioru elektronicznego znajduje się w Czytelni Informacji Naukowej i tu - jak już wcześniej wspomniałam - wymagana jest rejestracja.

Gdyby chciał Pan korzystać z którejś z filii Biblioteki Głównej, to tam wymagana jest rejestracja (dowód os./ leg. doktorancka). Korzystanie z księgozbioru Biblioteki UG jest bezpłatne.

z poważaniem



--
Oddział Informacji i Promocji
Biblioteka Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Wita Stwosza 53, 80-438 Gdańsk
tel. 58 523-32-14
[e-mail:infonauk@bg.ug.gda.pl](mailto:infonauk@bg.ug.gda.pl)
<http://www.bg.univ.gda.pl>

Źródło: korespondencja własna z Biblioteką UG.

4.3.1.11. Biblioteka Jagiellońska

Kontakt e-mail znajduje się na stronie głównej biblioteki UJ. Wysłanie wiadomości odbyło się poprawnie, jednak czytelnik nie otrzymał potwierdzenia odbioru maila. Odpowiedź napłynęła po ok. 1,5 godziny i zawierała odpowiedzi tylko na niektóre pytania. Pracownik wspominał o obowiązujących opłatach, zasadach udostępniania i dokumentach niezbędnych w procesie rejestracji. Zabrakło informacji o przebiegu procedury rejestracji. Odpowiedź nie była pełna. Zaletą kontaktu była szybka odpowiedź. Negatywnie oceniono lakoniczny styl, stosowanie skrótów, brak podpisu. Kontakt mailowy z Biblioteką Jagiellońską uznano za gorszy od przeciętnego.

Rys. 19. Odpowiedź Biblioteki Jagiellońskiej na *mystery mailing*

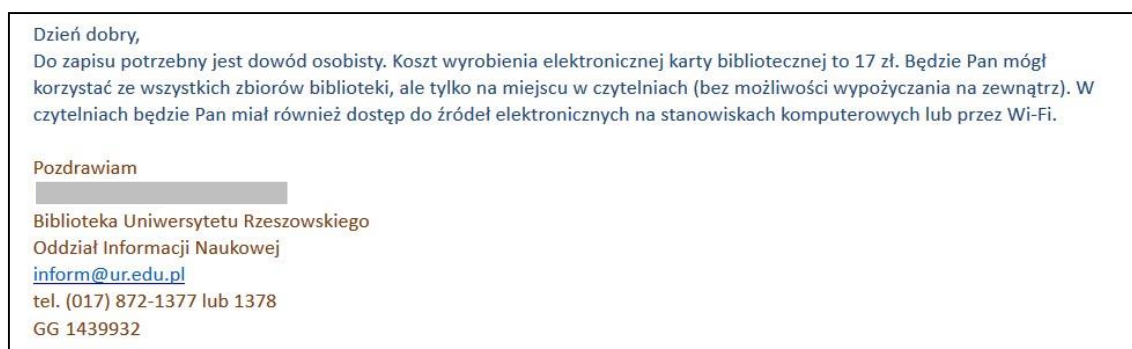
Do zapisu (do korzystania w czytelniach) potrzebny jest dow.osobisty,opłata 10 zł . Karta jest ważna do końca grudnia br. (po tym terminie można kartę prolongować na następny rok akad.)
Informacje są na naszej str.intrnetowej.
zapraszamy

Źródło: korespondencja własna z Biblioteką Jagiellońską.

4.3.1.12. Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego

Biblioteka UR udostępnia adres e-mail na poziomie strony głównej. Audytorowi udało się z powodzeniem wysłać wiadomość. Nie otrzymał potwierdzenia odbioru. Otrzymał po ponad 3 godzinach e-mail zawierający odpowiedzi na wszystkie pytania. Pracownik wyjaśnił procedurę rejestracji i zasady udostępniania zasobów. Poinformował czytelnika o wymaganych dokumentach i obowiązujących opłatach. Treść wiadomości oceniono jako zrozumiałą i wyczerpującą odnoszącą się do pytań. Do pozytywnych aspektów kontaktu należy zaliczyć szybkość odpowiedzi oraz konkretne odnoszenie się do pytań. W audycie *mystery mailing*, Biblioteka UR wypadła powyżej przeciętnej.

Rys. 20. Odpowiedź Biblioteki UR na *mystery mailing*



Źródło: korespondencja własna z Biblioteką UR.

4.3.1.13. Biblioteka Główna Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej

W celu uzyskania kontaktu e-mail do Biblioteki UMCS, konieczne było skorzystanie z głębszej warstwy strony (1 kliknięcie). Wysłanie wiadomości nie sprawiło użytkownikowi problemu, jednak nie otrzymał on potwierdzenia otrzymania wiadomości. Biblioteka, w okresie miesiąca, nie udzieliła czytelnikowi odpowiedzi zwrotnej. Na tle innych placówek, księżnica UMCS wypadła gorzej niż przeciętna.

4.3.1.14. Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Adres poczty elektronicznej znaleziono na stronie głównej Biblioteki UJK. Po wysłaniu wiadomości, nie otrzymano potwierdzenia ze strony placówki. Odpowiedź nadeszła po blisko 58 godzinach. E-mail zwrotny zawierał odpowiedzi tylko na niektóre z pytań – pracownicy odnieśli się do kwestii procedury rejestracji nowego czytelnika oraz wysokości opłat. Zabrakło informacji o zasadach udostępniania zbiorów oraz

wymaganych dokumentach. Czytelnik uznał odpowiedź za mało klarowną i niezbyt wyczerpującą. Negatywnie oceniono: długi czas oczekiwania na odpowiedź, brak podpisu autora wiadomości oraz brak odpowiedzi na niektóre z pytań. W związku z tym audytor ocenił kontakt mailowy z Biblioteką poniżej przeciętnej. Aby polepszyć jakość obsługi biblioteczej w tym aspekcie należałoby przyspieszyć proces odpowiadania na maile, podpisywać się pod udzielonymi informacjami oraz udzielać wyczerpujących odpowiedzi. Na marginesie warto nadmienić, iż przedstawiona mailowo procedura jest niezgodna z praktyką stosowaną w placówce – z przebiegu audytu *mystery shopping* wynikało, iż prezencyjne korzystanie z zasobów biblioteki przez czytelnika zewnętrznego nie wymaga rejestracji i pisemnej zgody dyrektora.

Rys. 21. Odpowiedź Biblioteki Uniwersyteckiej UJK na *mystery mailing*

Witam, żeby skorzystać z naszych zbiorów musi Pan napisać podanie do dyrektora Biblioteki Uniwersyteckiej UJK z prośbą o możliwość korzystania z naszych zbiorów.
Jeżeli taka zgoda będzie wyrażona będzie Pan musiał wpłacić kaucję (zwrotną) w wysokości 300 zł i wyrobić kartę biblioteczną za 5 zł.
Podanie może Pan dostarczyć do wypożyczalni Biblioteki Uniwersyteckiej UJK (na parterze).
W razie pytań proszę dzwonić pod numer 41 349-71-80.
Pozdrawiam i zapraszam.

Źródło: korespondencja własna z Biblioteką Uniwersytecką UJK.

4.3.1.15. Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego

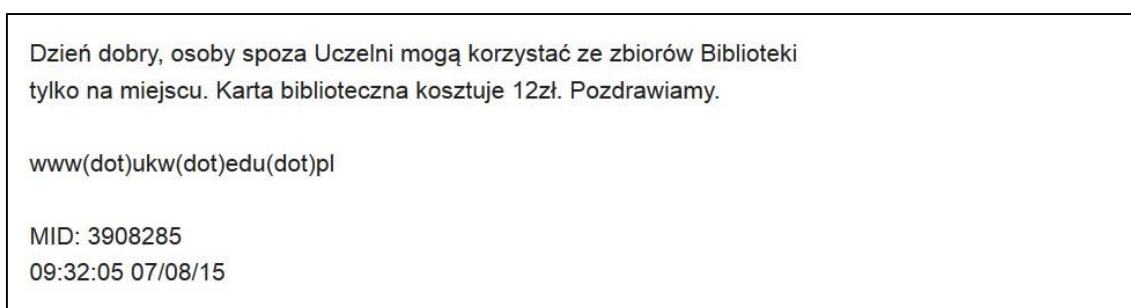
Biblioteka UŚ, zamieściła adres e-mail już na poziomie strony głównej, co znacznie ułatwiło kontakt z placówką. Wysłanie wiadomości odbyło się bez problemów, jednak czytelnik nie otrzymał potwierdzenia odbioru ze strony księżnicy. Biblioteka przez okres miesiąca nie udzieliła klientowi odpowiedzi zwrotnej. Na tle innych placówek, placówka wypadła gorzej niż przeciętna.

4.3.1.16. Biblioteka Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego

Odnalezienie na stronie WWW Biblioteki UKW adresu e-mail do kontaktu, wymagało sięgnięcia do strony głównej serwisu. Zapytanie audytora dotarło do biblioteki, jednak nie doczekało się potwierdzenia odbioru. Pracownicy zareagowali po ponad dwóch dniach (56 godzin), odpowiadając na wybrane pytania. Odnieśli się do kwestii

obowiązujących opłat i zasad udostępniania zbiorów, natomiast zabrakło informacji o przebiegu procedury rejestracji oraz wymaganych dokumentach. Wiadomość oceniono jako lakoniczną i niepełną. Zaletą kontaktu było udzielenie odpowiedzi. Wśród elementów wymagających poprawy należy wymienić: długi czas oczekiwania na odpowiedź, brak pełnej odpowiedzi, brak podpisu osoby odpowiadającej, lakoniczny styl wypowiedzi. Ich zmiana może pozytywnie wpłynąć na relacje biblioteki z czytelnikami. W ramach audytu kontakt oceniono jako *poniżej przeciętnej*. Na marginesie warto zauważyć, iż udzielone informacje nie są zgodne z praktyką – audytor podczas badania mystery shopping skorzystał z placówki bez konieczności rejestracji. Został poinformowany, iż wspomniane w mailu karty są martwym przepisem, który nie funkcjonuje.

Rys. 22. Odpowiedź Biblioteki UKW na *mystery mailing*



Źródło: korespondencja własna z Biblioteką UKW.

4.3.1.17. Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie

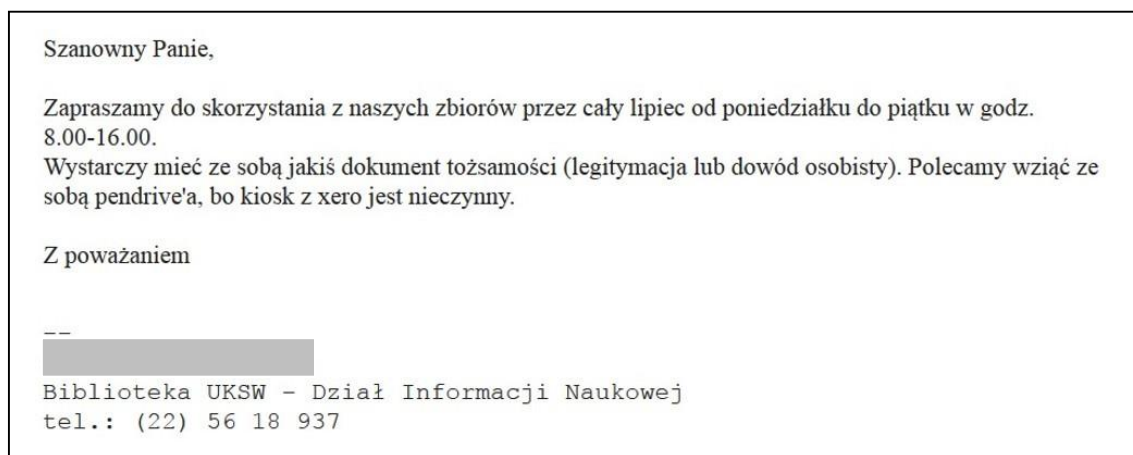
Strona WWW Biblioteki UW wymagała od czytelnika jednego kliknięcia w celu dotarcia do danych e-mailowych placówki. Audytorowi udało się wysłać wiadomość, nie otrzymał natomiast potwierdzenia odbioru. W ciągu miesiąca nie odpowiedź nie dotarła do audytora. Na tle innych placówek, placówka wypadła gorzej niż przeciętna.

4.3.1.18. Biblioteka Główna Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

Biblioteka UKSW informacje o adresie e-mail umieściła w głębszej warstwie swojej strony WWW (1 kliknięcie). Czytelnik odnalazł kontakt i z pozytywnym skutkiem wysłał wiadomość. Nie otrzymał potwierdzenia odbioru, jednak e-mail zwrotny nadszedł już po 17 minutach. Bibliotekarz udzielił informacji na 2 wybrane pytania. Poinformował klienta o przebiegu procedury rejestracji oraz wymaganych dokumentach.

Bez odpowiedzi pozostały pytania dotyczące opłat oraz zasad udostępniania zbiorów. Tekst e-maila uznano za zrozumiały i klarowny, jednak odpowiedzi nie były wyczerpujące. Zaletą kontaktu było zaproszenie użytkownika do biblioteki oraz szybkość odpowiedzi. Jednakże odpowiedź tylko na część z pytań spowodowała, iż ogólna ocena kontaktu czytelnika z biblioteką wypadła przeciętnie.

Rys. 23. Odpowiedź Biblioteki Głównej UKSW na *mystery mailing*

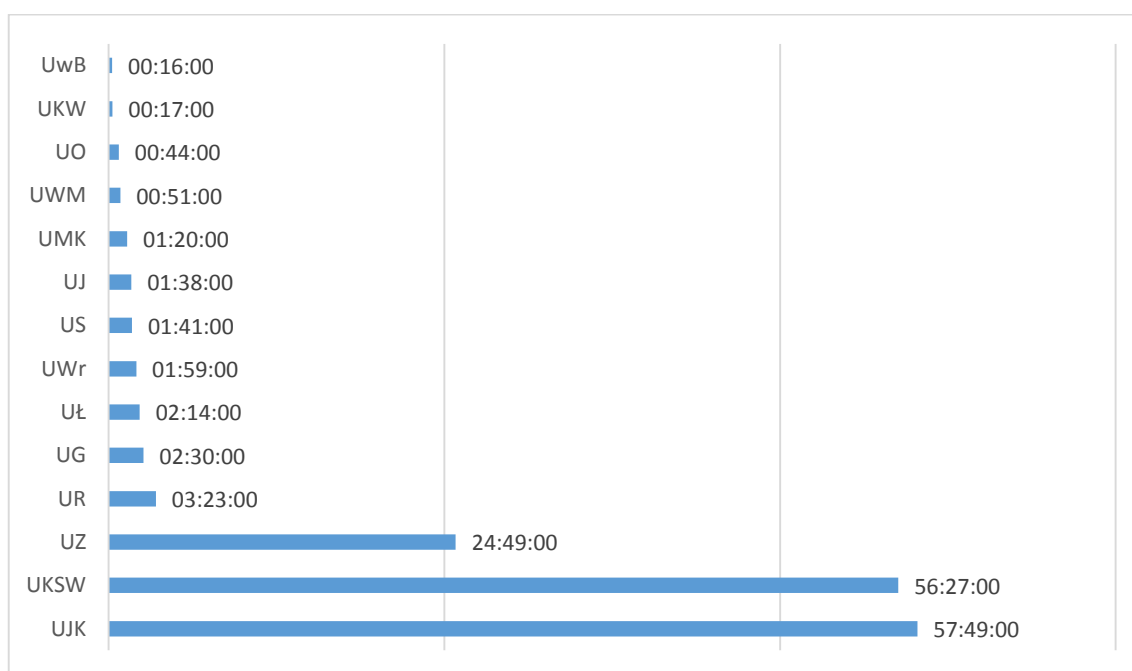


Źródło: korespondencja własna z Biblioteką Główną UKSW.

4.3.2. Analiza porównawcza i wnioski

Zapytanie e-mailowe zostało wysłane w dzień powszedni minimalnie 2 godziny po otwarciu placówki. Czas audytu mierzono od wysłania wiadomości do otrzymania odpowiedzi ze strony biblioteki. Skrzynkę pocztową, do której miały napłynąć odpowiedzi, monitorowano 31 dni (miesiąc). Audyty trwały różnie, od 16 minut do ponad dwóch dób (58 godzin). Średni czas oczekiwania na odpowiedź e-mailową z biblioteki to 11 godzin. Należy jednak zwrócić uwagę, iż średnia nie odzwierciedla właściwie charakterystyki czasu odpowiedzi. Tylko 3 biblioteki (UJK, UKW, UZ) odpowiedziały w kolejnych dobach, zaś 11 placówek odesłało wiadomość jeszcze tego samego dnia potrzebując na to od 16 minut do 3,5 godziny. Ważne jest także, że 4 placówki (UAM, UMCS, UŚ, UW) w ogóle nie udzieliły odpowiedzi przez okres 31 dni.

Wykres 24. Czas oczekiwania na odpowiedź e-mailową biblioteki



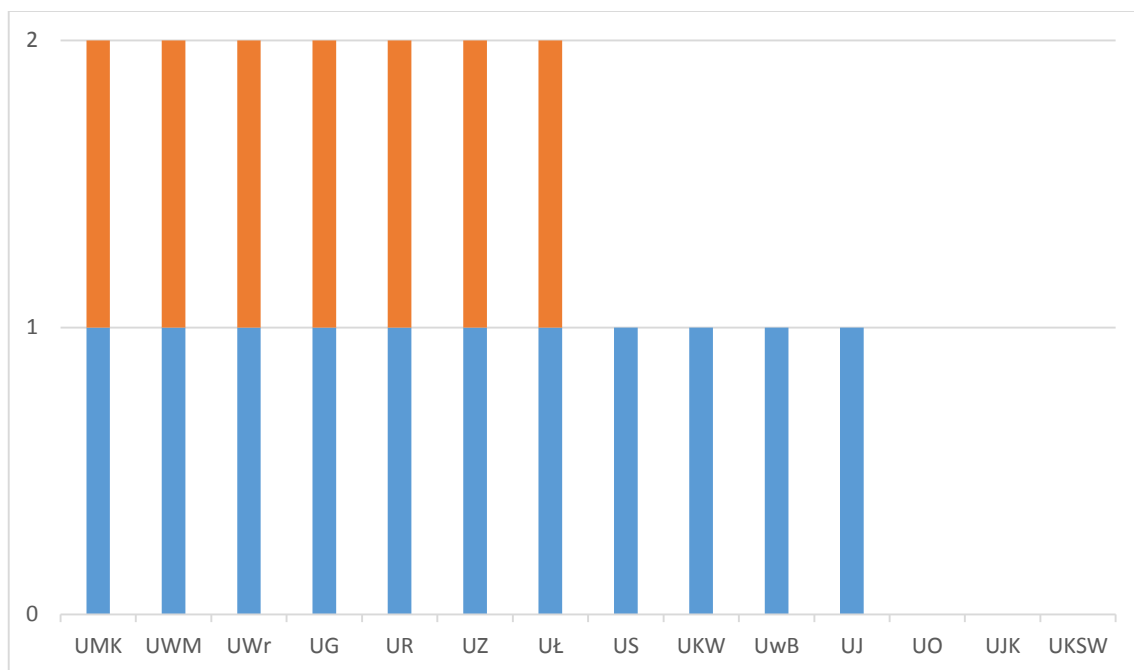
Źródło: opracowanie własne.

Przyjazność rozwiązań technologicznych oceniono poprzez 3 parametry. Pierwszym była łatwość odnalezienia formularza kontaktowego / adresu e-mail na stronie WWW biblioteki rozumianego jako głębokość witryny. Audytor sprawdzał ile kliknięć musi wykonać, by odnaleźć formularz kontaktowy bądź adres e-mail do placówki. Najczęściej dane odnajdywano w stopce na stronie głównej (11 witryn), a w przypadku 7 bibliotek (UW, UKSW, UMCS, UwB, UWM, UAM, UZ) konieczne było jedno kliknięcie w zakładkę Kontakt lub Struktura organizacyjna. Kolejny parametr, stanowiła możliwość poprawnego wysłania wiadomości – czy formularz działał poprawnie, a w przypadku adresu e-mail, czy wysłanie maila nie skutkowało komunikatem zwrotnym o błędzie. Audytorowi udało się skutecznie wysłać wiadomość do wszystkich badanych podmiotów. Oczekiwano także, iż biblioteka w sposób zautomatyzowany bądź za pośrednictwem pracownika, potwierdzi otrzymanie e-maila z zapytaniem, lecz żadna placówka nie oferuje takiego rozwiązania.

Osobno oceniona została obsługa na odległość. Audytor wskazywał, czy otrzymane odpowiedzi są dla niego jasne i zrozumiałe oraz czy ich zakres określa jako pełen. Siedem placówek (UG, UMK, UWM, UWr, UŁ, UR, UZ) pozytywnie wypadło w obu parametrach, udzielając jasnej i pełnej odpowiedzi. Aż trzy biblioteki (UO, UJK, UKSW) nie sprostaly żadnemu ze wspomnianych elementów oceny. Cztery placówki

skomponowały odpowiedź w sposób jasny i zrozumiały dla czytelnika, jednak nie odniosły się do wszystkich pytań w sposób pełny.

Wykres 25. Ocena obsługi na odległość podczas audytu *mystery mailing*

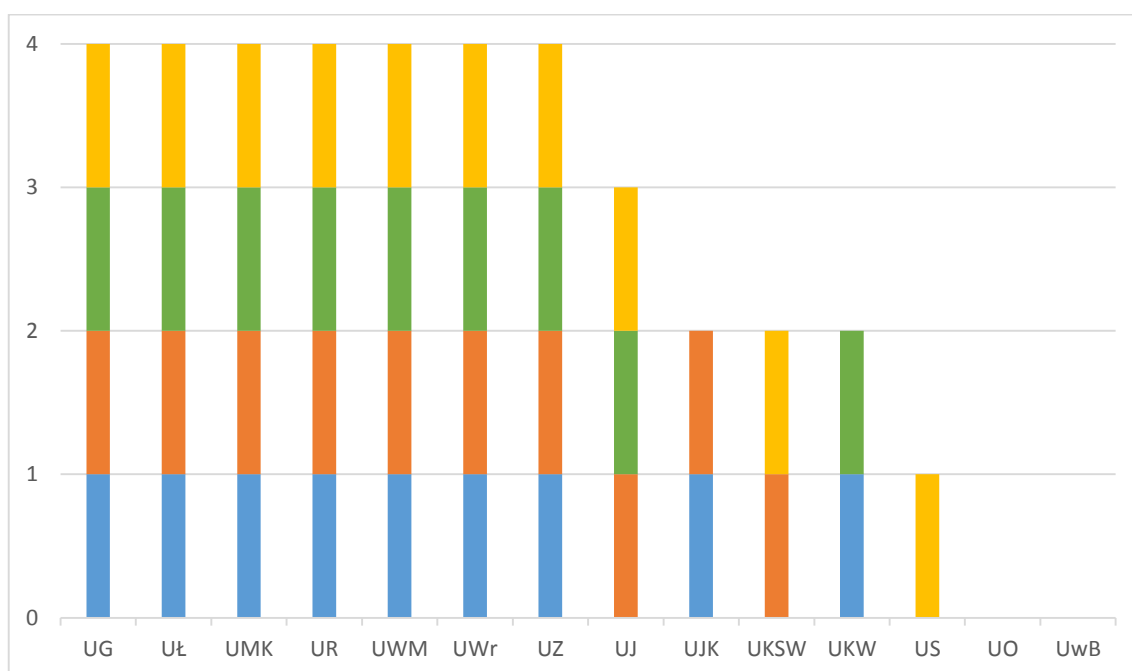


Legenda: kolorem niebieskim oznaczono biblioteki, które udzieliły jasnych i zrozumiałych odpowiedzi; kolorem pomarańczowym oznaczono biblioteki, których odpowiedzi były pełne.

Źródło: opracowanie własne.

Sprawdzając kompletność odpowiedzi (pytanie: „Czy otrzymany e- mail zawierał odpowiedź na wszystkie Twoje pytania?”) uznano, iż pełna powinna zawierać informacje o procedurze rejestracji, koniecznych dokumentach, obowiązujących opłatach i zasadach udostępniania zbiorów czytelnikom zewnętrznym. Siedem placówek (UG, UŁ, UMK, UR, UWM, UWr, UZ) odniosło się do wszystkich kwestii poruszonych w zapytaniu, biblioteka UJ nie wyjaśniła tylko procedury rejestracji, a ksiąźnice UJK, UKSW i UKW odpowiedziały na dwa wybrane pytania. Pracownik US wyjaśnił tylko zasady udostępniania zbiorów, zaś placówki UO i UWB nie odniosły się merytorycznie do żadnego z postawionych pytań.

Wykres 26. Merytoryczny zakres odpowiedzi bibliotek w ramach *mystery mailing*

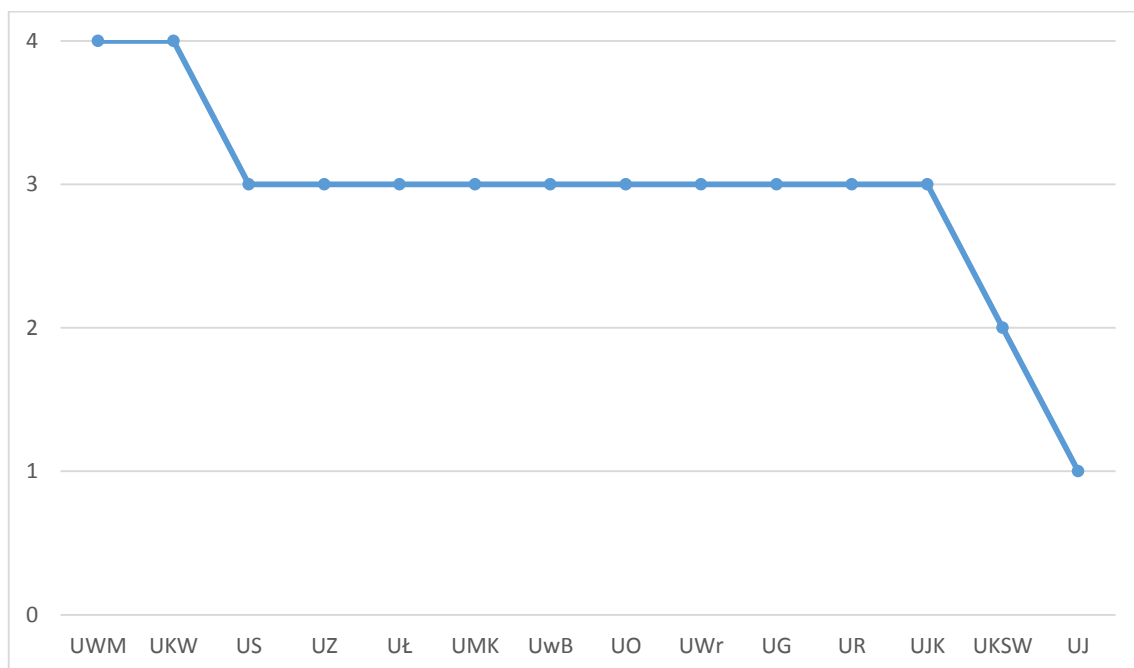


Legenda: poszczególnymi kolorami oznaczono biblioteki, które udzieliły odpowiedzi w kwestiach:
 kolor niebieski - procedura rejestracji; kolor pomarańczowy – obowiązujące opłaty;
 kolor zielony – wymagane dokumenty; kolor żółty – zasady udostępniania zbiorów.

Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie oceniony kontakt z biblioteką za pośrednictwem wiadomości elektronicznych został określony w czterostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „bardzo nieprzyjazny”, 2 – „raczej nieprzyjazny”, 3 – „raczej przyjazny”, 4 – „bardzo przyjazny”. Dwie badane relacje (UKSW, UWM) określono jako bardzo przyjazne, a 10 jako przyjazne. W jednym przypadku (UKW) wykorzystano ocenę „raczej nieprzyjaznego” kontaktu, a w jednym (UJ) użyto oceny „bardzo nieprzyjazny”.

Wykres 29. Ocena ogólna kontaktu z biblioteką za pośrednictwem wiadomości elektronicznych

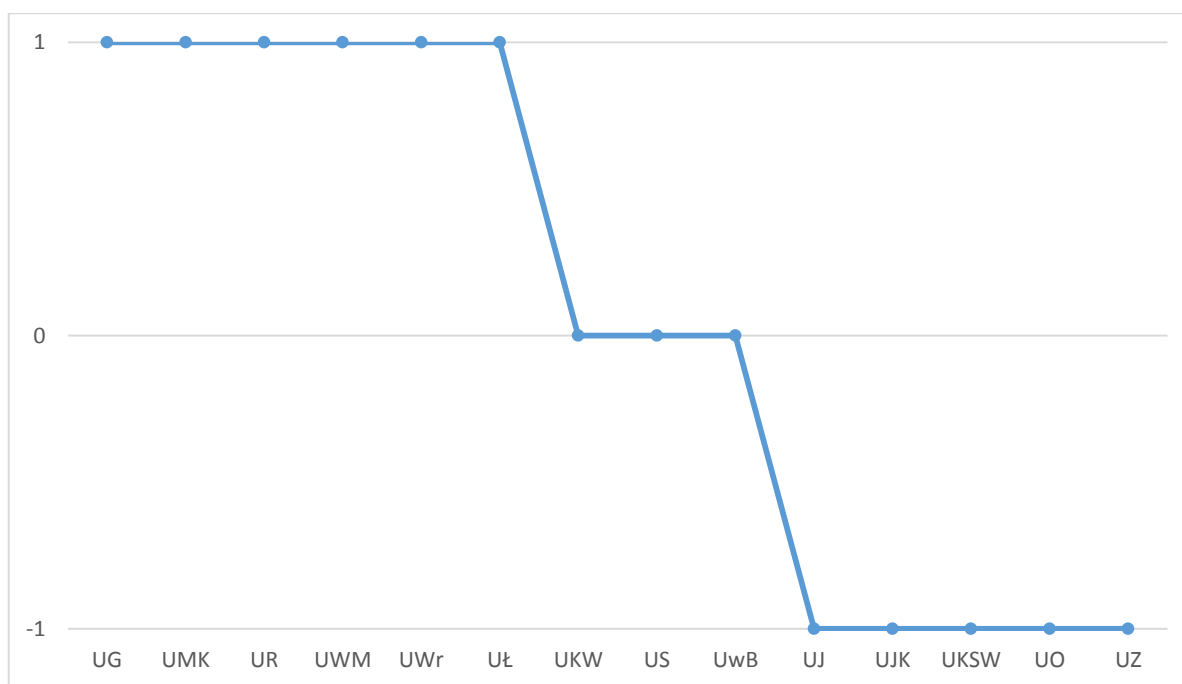


Legenda: 1 - bardzo nieprzyjazny, 2 - raczej nieprzyjazny, 3 - raczej przyjazny, 4 - bardzo przyjazny.

Źródło: opracowanie własne.

Badanie zamknęła ocena placówki w kontekście innych bibliotek. Pomogło to sprawdzić, jak dana instytucja wypadła na tle pozostałych placówek. Audytor oceniał każdą instytucję wykorzystując kafeterię odpowiedzi: 0 – biblioteki przeciętne, wypadające tak samo, 1 – placówki oceniane jako lepsze niż przeciętne i -1 – księżnice lokujące się poniżej przeciętnej. Przeciętną jakość wyznaczyły placówki: UKW, US, UwB. Lepszą jakość audytor dostrzegł w bibliotekach: UG, UŁ, UMK, UR, UWM, UWr. Książnice, których jakość nie przystawała do przeciętnej w zakresie kontaktu via e-mail to: UJ, UJK, UKSW, UO, UZ. Należy przypomnieć o czterech bibliotekach: UAM, UMCS, UŚ i UW, które powinny otrzymać ocenę poniżej wszelkiej skali z uwagi na brak odpowiedzi na maila przez okres 31 dni.

Wykres30. Ocena audytorska bibliotek podczas badania *mystery mailing*
- porównanie placówek



Legenda: -1 – gorzej, 0 – tak samo, 1 - lepiej.

Źródło: opracowanie własne.

4.4. Etap 4. Udzielanie informacji osobie niepełnosprawnej (*mystery calling*)

Ostatni etap badania opierał się na *mystery calling*, czyli rozmowie z pracownikiem biblioteki za pośrednictwem telefonu. Audytor rozpoczął analizę już na etapie poszukiwania numeru kontaktowego do placówki na stronie internetowej instytucji. Analizie poddano głębokość witryny, na której się znajdował numer telefonu. Poszukiwano kontaktu do Informatorium lub Informacji Naukowej. Następnie audytor zadzwonił pod wskazany numer i poprosił o przekazanie informacji w zakresie udogodnień dla osób niepełnosprawnych oraz specjalnych materiałów czytelniczych dla osób z dysfunkcją wzroku. Klient pragnął się także upewnić, czy jako osoba niepełnosprawna ruchowo, dotrze do każdej agendy. Oceniając obsługę na odległość, kluczowe znaczenie miał czas uzyskania odpowiedzi i ich zakres, a także jasność i zrozumiałość wypowiedzi. Audytor oceniał również, czy według niego, pracownikowi zależało na tym, by klient skorzystał z usług biblioteki. Merytorycznie wzorcowa odpowiedź powinna zawierać informacje na temat: udogodnień dla osób niepełnosprawnych, dostępności budynku dla niepełnosprawnych ruchowo, specjalnych materiałów czytelniczych dla osób z dysfunkcją wzroku. Dodatkowo tajemniczy klient

oczekiwał deklaracji bibliotekarza o pomocy na miejscu. Po zakończeniu etapu audytor dzielił się w formularzu swoją opinią na temat pozytywnych i negatywnych aspektów rozmowy przez telefon z pracownikiem biblioteki, proponował niezbędne zmiany oraz dokonywał oceny ogólnej kontaktu czytelnika z placówką za pośrednictwem telefonu. Dodatkowo porównał jakość obsługi w audytowanej placówce do innych tego typu instytucji.

4.4.1. Opisy przebiegu audytów

Audyty 4. etapu badań zostały przeprowadzone przy pomocy *mystery calling*. Wykonano połączenia do wszystkich 18 analizowanych placówek, jednak mimo trzech prób kontaktu, nie udało się nawiązać połączenia z 4 bibliotekami (UJ, UMCS, UJK, UKSW). Układ opisywania wyniku z kolejności przyjętej w 1. i 2. etapie badań.

4.4.1.1. Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego

Odnalezienie numeru telefonu na stronie internetowej Biblioteki Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego nie wymagało poszukiwań w głębszej warstwie witryny. Numer do Oddziału Informacji Naukowej znajdował się w sekcji Skontaktuj się z nami! Połączenie udało się uzyskać za pierwszy razem, a rozmowa trwała ok. 2,5 minuty. Pracownik Informacji Naukowej chwilę się zastanawiał, czy osoba niepełnosprawna ruchowo bez problemu dotrze do wszystkich agend placówki, po czym potwierdził taką możliwość. Jeśli idzie o zbiory dla osób z dysfunkcją wzroku bibliotekarz stwierdził, że księżnica nie posiada specjalnych materiałów czytelniczych dla wspomnianej grupy odbiorców. Wcześniej zastanawiał się nad audiobookami i e-bookami. Poinformował czytelnika, iż placówka posiada „komputer z lektorem i klawiaturą brajlowską” dla osób niewidomych. Zaletą rozmowy było przekazanie konkretnych informacji w krótkim czasie. Bibliotekarz popełnił kilka błędów natury terminologicznej (utożsamienie audiobooków u z e-bookami, użycie pojęcia „komputerem z lektorem” zamiast „komputer z syntezatorem mowy” czy „komputer z programem udźwiękawiającym”). Wydaje się jednak, że osoba zainteresowana takim sprzętem nie miałaby trudności z ustaleniem, co bibliotekarz miał na myśli. Biblioteka wypadła przeciętnie na tle innych placówek. W celu poprawy jakości obsługi osób z niepełnosprawnością, warto było by przeszkolić pracowników z zakresu zbiorów i sprzętu dla tej grupy czytelników.

4.4.1.2. Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego

Telefon do Działu Informacji Naukowej i Systemu Komputerowej Ewidencji Publikacji (SKEP) odnaleźć można w zakładce Kontakt znajdującej się poziom poniżej głównej strony serwisu. Połączenie nastąpiło przy pierwszej próbie. Rozmowa trwała niespełna 2 minuty. Pracownik poinformował czytelnika, iż w bibliotece są podjazdy i windy, co powinno umożliwić dostęp do wszystkich agend placówki. W kontekście udogodnień bibliotekarz stwierdził, iż księżnica posiada „komputer dla niewidomych”, jednak nie był w stanie podać żadnych szczegółów odnośnie sprzętu czy oprogramowania. Po konsultacji z koleżanką, rozmówca stwierdził, iż biblioteka „raczej nie posiada zbiorów dla osób niewidomych i słabowidzących”. Kontakt był krótki, a bibliotekarz wypowiadał się tylko w sprawach, w których czuł się kompetentny. Brak wiedzy z zakresu posiadanych zbiorów oraz pobieżna znajomość posiadanych udogodnień sprawia, iż konieczne wydaje się być szkolenie z tego zakresu. Placówkę oceniono jako przeciętną w kontekście obsługi telefonicznej osób niepełnosprawnych. Warto nadmienić, iż Biblioteka UZ wspólnie z Wojewódzką i Miejską Biblioteką Publiczną w Zielonej Górze tworzą Zielonogórską Bibliotekę Cyfrową, której częścią jest Zielonogórska Biblioteka Cyfrowa dla Niewidomych.

4.4.1.3. Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu

Kontakt telefoniczny do Informatorium można uzyskać w zakładce o tej nazwie, znajdującej się na głównej stronie internetowej Biblioteki w formie hiperłącza. Szybka rozmowa (ok. 1,5 minuty) z pracownikiem biblioteki UAM nie przyniosła czytelnikowi zbyt wielu informacji. Bibliotekarz nie potrafił powiedzieć, jakie materiały dostosowane do potrzeb osób z dysfunkcją wzroku posiada biblioteka. Wspomniał jednak o audiobookach. Nie potrafił odpowiedzieć na pytanie o publikacje brajlowskie. W kwestii dostępności budynku dla osób na wózkach inwalidzkich pracownik poinformował, że problem stanowi wejście do placówki, gdyż przed drzwiami znajdują się schody, po których osoby niepełnosprawne wnoszą portierzy, zaś budynek wewnątrz jest dostosowany. Najmniej informacji uzyskano na temat udogodnień dla osób z niepełnosprawnością wzroku. Bibliotekarz poinformował, iż w Czytelni Zbiorów Prawnych znajduje się „komputer powiększający”. Nie potrafił bardziej szczegółowo opisać specjalistycznego sprzętu, którym dysponuje księżnica. Na większość pytań

czytelnik nie uzyskał odpowiedzi w oczekiwanym zakresie. Audyt *mystery calling* oceniono w bibliotece UAM na gorszy od przeciętnej.

4.4.1.4. Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego

Biblioteka Główna Uniwersytetu Łódzkiego udostępniła numer do Informatorium na poziomie strony głównej – bez potrzeby głębszych poszukiwań. Kontakt umieszczono w stopce strony. Bardzo szybko uzyskano połączenie, które trwało ok. 1,5 minuty. Pracownik krótko poinformował czytelnika, iż „biblioteka jest dostosowana do osób niepełnosprawnych”. Wśród zbiorów skierowanych do osób niewidomych i słabowidzących wskazał audiobooki. Poinformował też, że placówka posiada sprzęt dla osób niewidomych, jednak nie potrafił podać szczegółów na ten temat. Rozmówca przyjął oficjalny, niezbyt przyjemny ton. Zaletą kontaktu była konkretność wypowiedzi oraz wiedza bibliotekarza na temat specjalnych materiałów czytelniczych. Jakość usługi uznano jako przeciętną.

4.4.1.5. Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

Biblioteka Uniwersytecka w Toruniu posiadała na stronie głównej odnośnik Kontakt, a w obrębie strony, do której odnosi odnalezć można było numer telefonu do Informacji Ogólnej. Połączenie udało się uzyskać za pierwszym razem; rozmowa trwała niespełna 3 minuty. Pracownik poinformował czytelnika, iż w budynku są windy, toteż nie będzie problemu z poruszaniem się. W zakresie udogodnień dla osób z dysfunkcją wzroku, bibliotekarz poinformował, iż placówka posiada „dwa stoiska dla niewidomych” wyposażone w drukarkę brajlowską. Na pytanie o specjalne materiały czytelnicze, pracownik odpowiedział, że w katalogu pojawiają się audiobooki. Audytor odniósł wrażenie, że bibliotekarz czuje się niepewnie. Jego wypowiedzi były przyjazne. W pewnym momencie pracownik przerwał rozmowę w celu udzielenia informacji innej osobie. Pozytywnym aspektem kontaktu była konkretna informacja na temat dostępności budynku, odpowiedzi na pozostałe pytania były zdaniem audytora niepełne. Jakość obsługi czytelnika z niepełnosprawnością przez telefon oceniono jako przeciętną. Zdaniem tajemniczego klienta należałoby przeszkolić personel w zakresie posiadanych zbiorów i udogodnień dla zróżnicowanych grup czytelników.

4.4.1.6. Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Warmińskiego – Mazurskiego

Aby odnaleźć numer telefonu do Oddziału Informacji Naukowej Biblioteki Uniwersyteckiej UWM w Olsztynie, należało po wejściu na stronę główną wybrać zakładkę Kontakt, a następnie kliknąć w Strukturę i wybrać odpowiednią agendę (Oddział Informacji Naukowej i Czytelnia Czasopism). Numer telefonu znajdował się na głębokości 3 kliknięć od strony głównej. Bardzo krótka i konkretna rozmowa trwała niespełna minutę – połączenie udało się uzyskać od razu. Pracownik w konkretny sposób odpowiadał na pytania tajemniczego klienta. Z krótkich wypowiedzi można było się dowiedzieć, iż biblioteka jest dostosowana do potrzeb osób z niepełnosprawnością ruchową, nie posiada zbiorów brajlowskich ani audiobooków, natomiast dysponuje „zestawami mówiącymi”/„stanowiskami dla niewidzących”. Rozmowa przebiegła sprawnie, a odpowiedzi były konkretne. Pracownik wykazał się wiedzą z zakresu zbiorów i architektury budynku. Pojawiły się niedociągnięcia natury terminologicznej w odniesieniu do sprzętu wspomagającego korzystanie z informacji przez osoby z niepełnosprawnością wzroku. Warto więc przemyśleć szkolenia pracowników w zakresie technologii komputerowych, którym dysponuje ksiąźnica. Jakość obsługi klienta przez telefon oceniono jako przeciętną.

4.4.1.7. Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku

W obrębie witryny Biblioteki Uniwersyteckiej w Białymstoku, by odszukać kontakt do Informacji Naukowej, należało z dynamicznego menu wybrać zakładkę O bibliotece, a następnie kliknąć pozycję Oddział Informacji Naukowej. Numer do wspomnianego działu znajduje się także na stronie Kontakt. Około 3,5-minutowa rozmowa pozwoliła audytorowi uzyskać odpowiedzi na wszystkie pytania. Pracownik na pytanie o dostępność budynków poinformował klienta, iż biblioteka znajduje się w dwóch budynkach, z czego jeden, w którym znajdują się: Informacja Naukowa, Czytelnia Ogólna i Wypożyczalnia, jest dostosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo, zaś drugi, w którym znajdują się Zbiory Specjalne oraz Czytelnia Humanistyczna, z powodu barier architektonicznych jest całkowicie niedostępny dla osób na wózkach inwalidzkich. Bibliotekarz stwierdził, iż placówka nie posiada zbiorów brajlowskich i audiobooków, zaś stanowisko ze sprzętem specjalistycznym dla osób z dysfunkcją

wzroku, znajduje się w niedostępnym dla osoby na wózku, budynku. Pracownik bardzo szczegółowo odpowiadał na pytania. Wyraził przy tym ubolewanie z powodu niedostosowania architektonicznego wszystkich obiektów Biblioteki. Jakość rozmowy została oceniona powyżej przeciętnej.

4.4.1.8. Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego

Audytora, by odnaleźć kontakt do Oddziału Informacji Naukowej Biblioteki Głównej UO wybrał z menu głównego zakładkę Kontakt, a następnie podkategorię Oddział Informacji Naukowej. Szybko uzyskane połączenie trwało prawie 7 minut. Pracownik poinformował pytającego, iż biblioteka została w wakacje wyremontowana pod kątem dostosowania budynku do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo. Podczas trwania rozmowy bibliotekarz wspomagał się komputerem, by odnaleźć gromadzone formaty dokumentów dla osób niepełnosprawnych wzrokowo (audiobooki) oraz ustalić zasady ich udostępniania. Podał także informację o projekcie, który wprawdzie jest realizowany przez biblioteki zielonogórskie (Zielonogórska Biblioteka Cyfrowa dla Niewidomych), ale mogą z niego korzystać użytkownicy z całego kraju. Pracownik wyraził ubolewanie, że placówka UO nie posiada żadnego specjalistycznego sprzętu, a jedyny skaner nie działa. Zaletami kontaktu były: udzielenie pełnej odpowiedzi na pytania, polecenie zbiorów innych placówek (Biblioteka UZ; Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Zielonej Górze), wskazanie instrukcji wyszukiwawczej. Zrozumiwały przekaz, klarowność wypowiedzi, wyczerpujące wypowiedzi sprawiły, że audyt oceniono powyżej przeciętnej.

4.4.1.9. Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu

Strona główna Biblioteki Uniwersytetu Wrocławskiego zawierała odnośnik do Kontaktów i godzin otwarcia. Następnie należało odnaleźć żadaną komórkę i sprawdzić numer do niej. Podczas krótkiej rozmowy trwającej niespełna 3 minuty (1 połączenie), czytelnik otrzymał informacje na temat nielicznych i bardzo starych zbiorów brajlowskich oraz niewielkiej kolekcji audiobooków. Pracownik poinformował, iż budynek jest całkowicie niedostosowany do potrzeb osób na wózkach inwalidzkich. Jako przykład wymienił schody przy wejściu, które uniemożliwiają dostanie się do placówki bez wniesienia przez inną osobę. Poleciał natomiast kontakt z Działem Książki Mówionej w lokalnej bibliotece publicznej. Bibliotekarz posiadał informacje, iż w czytelni jest „stanowisko dla osób

niepełnosprawnych”, jednak nie potrafił opowiedzieć, jaki sprzęt się tam znajduje i dla jakiego rodzaju dysfunkcji jest dedykowany. Rozmówca wykazał się znajomością zbiorów oraz barier architektonicznych. Nie znał jedynie szczegółów dotyczących technologii wspomagających korzystanie z informacji adresowanych do osób niepełnosprawnych, więc może warto było by przemyśleć doskonalenie zawodowe ze wspomnianego zakresu. Audyt *mystery calling* wypadł przeciętnie.

4.4.1.10. Biblioteka Uniwersytetu Gdańskiego

Kontakty na stronie WWW Biblioteki Uniwersytetu Gdańskiego znajdują się w górnej części serwisu pod ikoną telefonu stacjonarnego. Po kliknięciu na obrazek, należało wybrać pozycję Biblioteka Główna UG (BUG Oliwa), a następnie odszukać agendę Oddział Informacji i Promocji. Rozmowa trwała prawie 4 minuty, a połączenie uzyskano przy pierwszej próbie. Pracownik poinformował czytelnika o rozwiązaniach architektonicznych umożliwiających osobom niepełnosprawnym ruchowo korzystanie z placówki. Ze zbiorów skierowanych do osób z dysfunkcją wzroku, bibliotekarz wymienił audiobooki i wyjaśnił, jak i gdzie można z nich korzystać. Pracownik poinformował audytora o udogodnieniach dla osób niewidomych i słabowidzących znajdujących się w dziale Informacji Naukowej (powiększalnik i komputer do odczytu płyt z audiobookami). Dodał też, że bardziej szczegółowych informacji na temat specjalistycznego sprzętu może udzielić inny pracownik, jednak audytor nie otrzymał danych kontaktowych do niej. Pracownik zaproponował, by czytelnik skontaktował się ponownie z agendą w kolejnym dniu. Zaletą kontaktu była wiedza pracownika na temat części sprzętu specjalistycznego, jakim dysponuje ksiąźnica, zbiorów specjalnych skierowanych do osób z dysfunkcją wzroku oraz dostępności budynków dla niepełnosprawnych ruchowo. Nie otrzymano jednak danych kontaktowych, która mogłaby udzielić bliższych informacji na temat IT dla osób z niepełnosprawnością wzroku. Jakość obsługi przez telefon w bibliotece UG oceniono jako przeciętną.

4.4.1.11. Biblioteka Jagiellońska

Na stronie WWW Biblioteki Jagiellońskiej, w celu dotarcia do danych kontaktowych Informacji Naukowej, należało z menu O bibliotece, wybrać zakładkę Struktura organizacyjna biblioteki, a następnie kliknąć Oddział Udostępniania Zbiorów i Informacji Naukowej. Dalej konieczny był wybór sekcji, do której czytelnik pragnie się dodzwonić. Mimo trzykrotnej próby połączenia – nikt nie odebrał telefonu. Według informacji na stronie placówki, agenda powinna być czynna w momencie wykonywania audytu. Biblioteka wypadła gorzej, niż inne.

4.4.1.12. Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego

Z menu witryny Biblioteki Uniwersytetu Rzeszowskiego należało wybrać Kontakt, a następnie zakładkę Informacje teleadresowe. W otwartej stronie konieczne było odszukanie właściwej komórki i kontaktu do niej. Połączenie udało się uzyskać przy pierwszej próbie i trwało ok. 3,5 min. Pracownik w sposób rzeczowy i przyjazny wytłumaczył, w jaki sposób biblioteka jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo. Wyjaśnił, że placówka nie posiada zbiorów dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnością wzroku ani „udogodnień sprzętowych”. Bibliotekarz poinformował czytelnika, iż w księżnicy istniała czytelnia dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, ale została zlikwidowana, a sprzęt trafił do Biura ds. Osób Niepełnosprawnych. Rozmówca poinstruował audytora, w jaki sposób i z kim skontaktować się we wspomnianym Biurze. Ocenie podlegała znajomość zasobów i udogodnień dla osób niepełnosprawnych, w którym to zakresie bibliotekarz wykazał się dużą wiedzą. Pracownik okazał się zorientowany w zakresie publikacji dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnością i posiadanego sprzętu specjalistycznego. Audyt wypadł lepiej niż w większości placówek. Mimo iż, dostosowanie biblioteki i zbiorów do potrzeb osób niepełnosprawnych nie podlegało bezpośredniej ocenie, należy zaznaczyć fakt likwidacji czytelnicy i braku specjalnych materiałów czytelniczych.

4.4.1.13. Biblioteka Główna Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej

Strona WWW Biblioteki Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej posiada wielopoziomowe dynamiczne menu. W celu pozyskania kontaktu do Informacji naukowej, należało z górnego menu wybrać Informator, a następnie Kontakt. Mimo trzykrotnej próby połączenia – nikt nie odebrał telefonu. Według informacji na stronie placówki, agenda powinna być czynna w momencie wykonywania audytu. Biblioteka wypadła gorzej, niż inne.

4.4.1.14. Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Dotarcie do listy kontaktów na stronie WWW Biblioteki UJK wymagało wybrania z dynamicznego menu na górze strony zakładki O bibliotece, a następnie Struktura. Następnie należało najechać myszką na nazwę wybranej agendy – zostało wyświetlone okno z danymi kontaktowymi. Mimo trzykrotnej próby połączenia – nikt nie odebrał telefonu. Według informacji na stronie placówki, agenda powinna być czynna w momencie wykonywania audytu. Biblioteka wypadła gorzej, niż inne.

4.4.1.15. Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego

Strona Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej w nieco odmienny sposób prezentuje dane kontaktowe do biblioteki. Po kliknięciu w zakładkę Kontakt i godziny otwarcia, klient nie otrzymał standardowego spisu numerów telefonów i adresów e-mailowych. Najpierw musiał określić w jakiej sprawie chce się skontaktować z placówką, a dopiero wybierając odpowiedni temat, otrzymał kontakt do odpowiedniej agendy. Uzyskane za pierwszym razem połączenie trwało niecałe 2 minuty i stanowiło bardzo efektywną rozmowę. Pracownik poinformował czytelnika, iż biblioteka znajduje się w nowym budynku w pełni dostosowanym do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo. Bibliotekarz polecił audytorowi skorzystanie z kabiny ze stanowiskiem dla osób z dysfunkcją wzroku zawierającym specjalistyczny sprzęt (wymienił: komputer z oprogramowaniem specjalistycznym, klawiaturę z powiększonymi znakami oraz drukarkę brajlowską). Jako specjalne materiały czytelnicze wymienił audiobooki, które są dostępne w Czytelnii Multimedialnej. Wszystkie odpowiedzi oceniono jako zrozumiałe i wyczerpujące. Zaletą kontaktu była szybka i konkretna rozmowa – bibliotekarz

w niespełna 2 minuty udzielił pełnych odpowiedzi na zadane pytania. Biblioteka wypadła lepiej, niż przeciętna audytowana placówka.

4.4.1.16. Biblioteka Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego

Menu na stronie WWW Biblioteki UKW jest skromne. W celu uzyskania danych kontaktowych do odpowiedniej agendy, należało z lewego menu wybrać O bibliotece, następnie kliknąć w zakładkę Struktura i pracownicy, a potem Sekcja Informacji Naukowej. Przy trzeciej próbie, pracownik odebrał telefon. Rozmowa przebiegła dość szybko (ok. 1,5 min). Bibliotekarz odpowiadał krótko. Na początku poinformował czytelnika, iż w celu wejścia do budynku, konieczne jest użycie dzwonka i oczekiwanie na portiera, który otworzy zbyt ciężkie, dla osoby niepełnosprawnej, drzwi. Pracownik wiedział, iż biblioteka dysponuje trzema stanowiskami dla osób z dysfunkcją wzroku, nie znał zaś szczegółów dotyczących sprzętu, który dostępny jest w kabinach. Pracownik przekazał audytorowi, że placówka dysponuje tylko audiobookami literatury pięknej. Bibliotekarz wykazał się znajomością dostępności budynku oraz oferty katalogowej placówki. Audytor nie otrzymał szczegółowych danych na temat technologii wspomagających. Rozmowę oceniono jako przeciętną.

4.4.1.17. Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie

Serwis Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego posiada kilka menu znajdujących się zarówno po bokach, jak i w górnej części strony. Po odnalezieniu zakładki Kontakty, czytelnik musiał określić, w jakiej sprawie chce się porozumieć z placówką, a następnie wybrać odpowiedni kontakt w kolumnie Do kogo?. Informacji ogólnej i o zbiorach udziela Oddział Usług Informacyjnych i Szkoleń – Informatorium. Połączenie udało się uzyskać po kilku sygnałach. Rozmowa trwała ponad 5 minut. Pracownik w sposób przyjazny starał się za wszelką cenę pomóc audytorowi uzyskać odpowiedzi na zadane pytania. Bibliotekarz głośno przeanalizował drogę od drzwi wejściowych do holu głównego, upewniając siebie i czytelnika, iż nie ma barier architektonicznych, które ograniczałyby osoby na wózkach inwalidzkich. Pracownik miał problem z jednoznaczną odpowiedzią na pytania związane z udogodnieniami dla osób z dysfunkcją wzroku – ostatecznie stwierdził, iż kiedyś w księżnicy był powiększalnik, ale chyba się zepsuł i już go nie ma. Chcąc pomóc czytelnikowi, pracownik polecił skontaktować się z Biurem ds. Osób Niepełnosprawnych i Biblioteką Książki Cyfrowej – podał odpowiednie numery

kontaktowe. W dalszym przebiegu rozmowy bibliotekarz wyraził swoją zaniepokojenie, iż obecnie w bibliotece nie ma pomocy dla osób z dysfunkcją wzroku, a dodatkowo osoby niewidome często narzekają na architekturę placówki, a konkretnie na otwartą przestrzeń pozbawionych punktów odniesienia. Bibliotekarz starał się także udzielić jak najobszerniejszej odpowiedzi. Audyt *mystery calling* całościowo oceniony został jako powyżej przeciętnej.

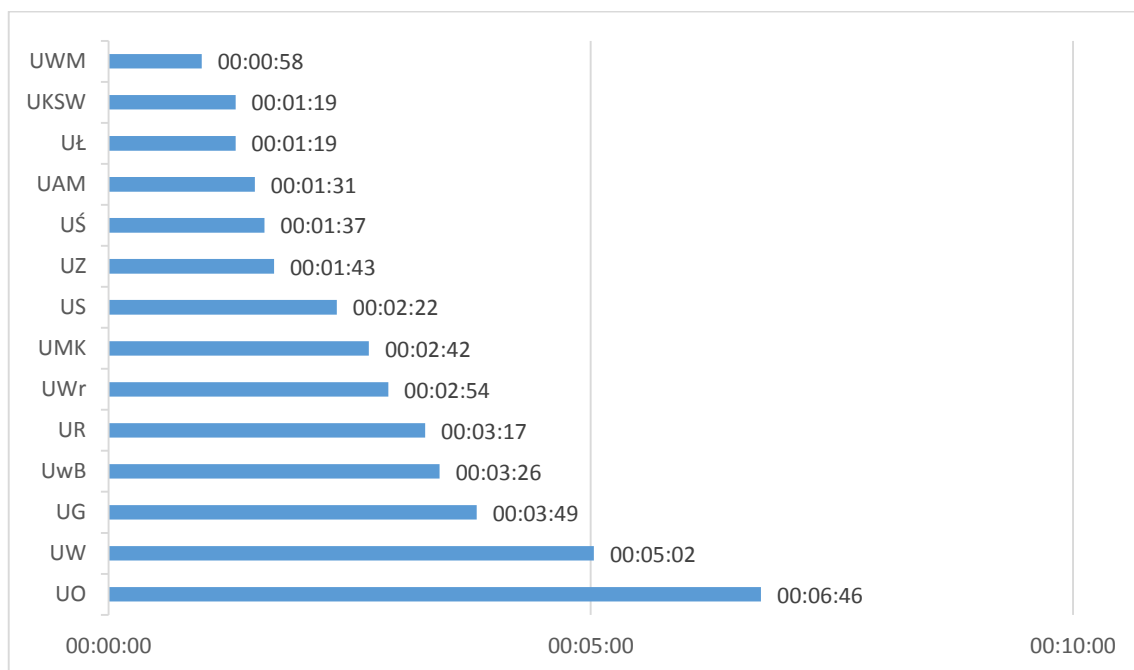
4.4.1.18. Biblioteka Główna Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

Na stronie WWW Biblioteki Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, w prawym menu widnieje odnośnik Dział Informacji Naukowej, gdzie odnaleziono informacje teleadresowe do wybranej agendy. Mimo trzykrotnej próby połączenia – nikt nie odebrał telefonu. Według informacji na stronie placówki, agenda powinna być czynna w momencie wykonywania audytu. Placówkę oceniono poniżej przeciętnej.

4.4.2. Analiza porównawcza i wnioski

Audyty *mystery calling* zostały przeprowadzone w dni powszednie, minimalnie 2 godziny po otwarciu placówki. Czas badania, był różny, od niespełna minuty do prawie 7 minut. Średni czas audytu to 2 minuty. Ważne jest także, że mimo trzech prób kontaktu, nie udało się nawiązać połączenia z 4 placówkami (UJ, UMCS, UJK, UKSW).

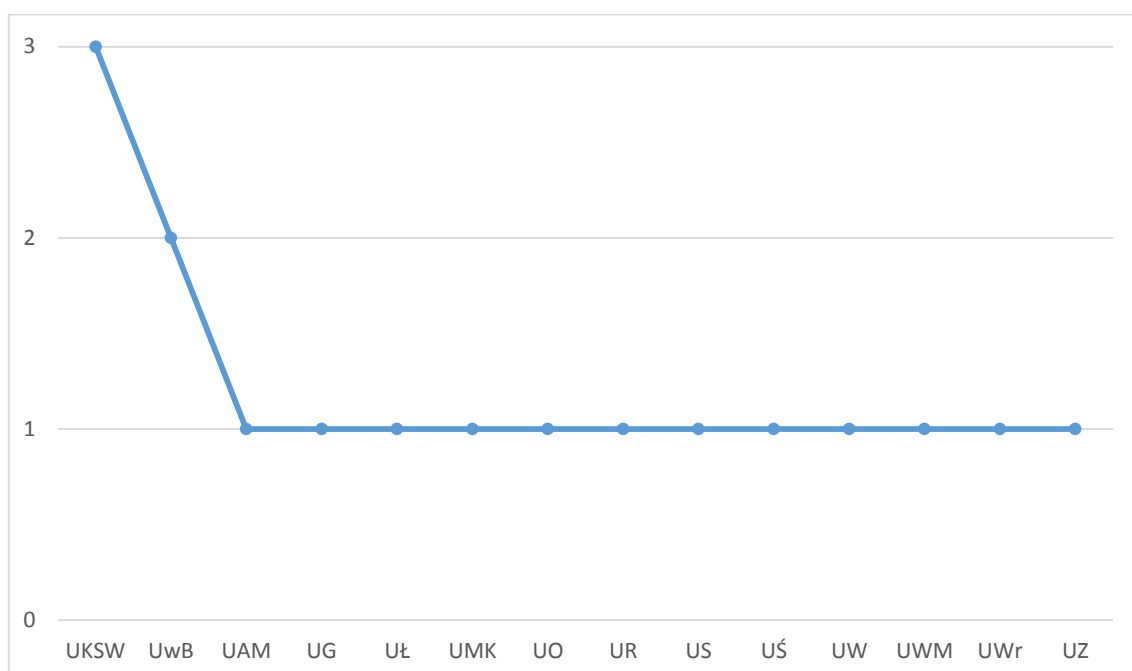
Wykres 27. Czas trwania audytów *mystery calling*.



Źródło: opracowanie własne.

Przyjazność rozwiązań technologicznych oceniono poprzez 3 parametry. Pierwszym była łatwość odnalezienia numeru telefonu do informatorium / informacji naukowej na stronie WWW biblioteki rozumiana jako głębokość witryny. Audytor sprawdzał ile kliknięć musi wykonać, by odnaleźć požądane dane. Najczęściej informacja odnajdywano w zakładce Kontakt (12 witryn), co oznaczało potrzebę jednego kliknięcia. W przypadku 1 biblioteki (UG) konieczne było dotarcie do 2. poziomu strony, a serwisy 3. placówek (UKW, UO, UWM) wymagały wejścia o poziom głębiej. Książnice UŁ i US udostępniły numer telefonu do żądanej komórki na stronie głównej. Kolejny parametr, stanowiła liczba koniecznych połączeń, w celu odbycia rozmowy. Audyt zakładał 3 próby (do 6. sygnału) w godzinnych odstępach. Do większości placówek udało się dodzwonić za pierwszym razem. Biblioteka UwB wymagała dwukrotnej próby, a z pracownik książki UKW odebrał telefon za trzecim razem. Cztery placówki (UKSW, UJK, UMCS, UJ), mimo trzykrotnej próby i upewnienia się na stronie placówki, że agenda powinna być czynna w momencie wykonywania audytu, nie odebrały telefonu i nie udzieliły żadnej informacji.

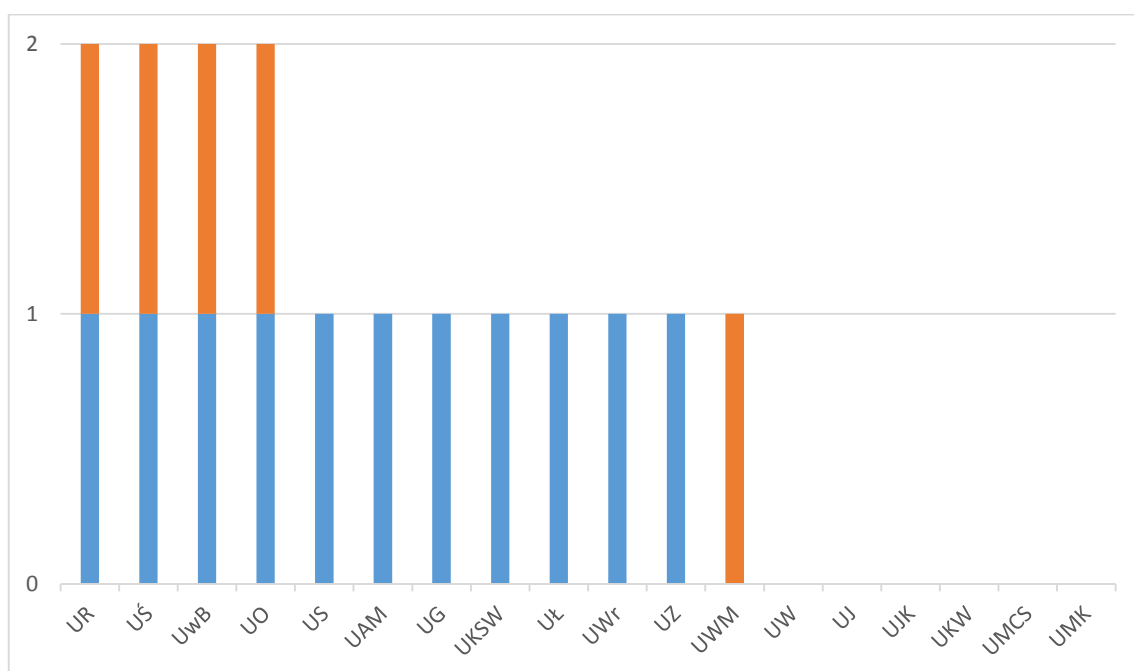
Wykres 28. Liczba prób połączeń konieczna do skontaktowania się z biblioteką przez telefon



Źródło: opracowanie własne.

Osobno oceniona została obsługa na odległość. Audytor wskazywał, czy otrzymane odpowiedzi są dla niego jasne i zrozumiałe, oraz czy ich zakres określa jako pełen. Tyko 4 placówki (UR, UŚ, UwB, UO) pozytywnie wypadły w obu parametrach, udzielając jasnej i pełnej odpowiedzi. Biblioteka UKW oraz placówki, które nie odebrały telefonu, nie sprostały żadnemu ze wspomnianych elementów oceny. Jedenaście placówek skomponowało odpowiedź w sposób jasny i zrozumiały dla czytelnika, a pięć księżnic zadbało o to, by odpowiedzi były pełne (UR, UŚ, UwB, UO, UWM).

Wykres 29. Ocena obsługi na odległość podczas audytu *mystery calling*

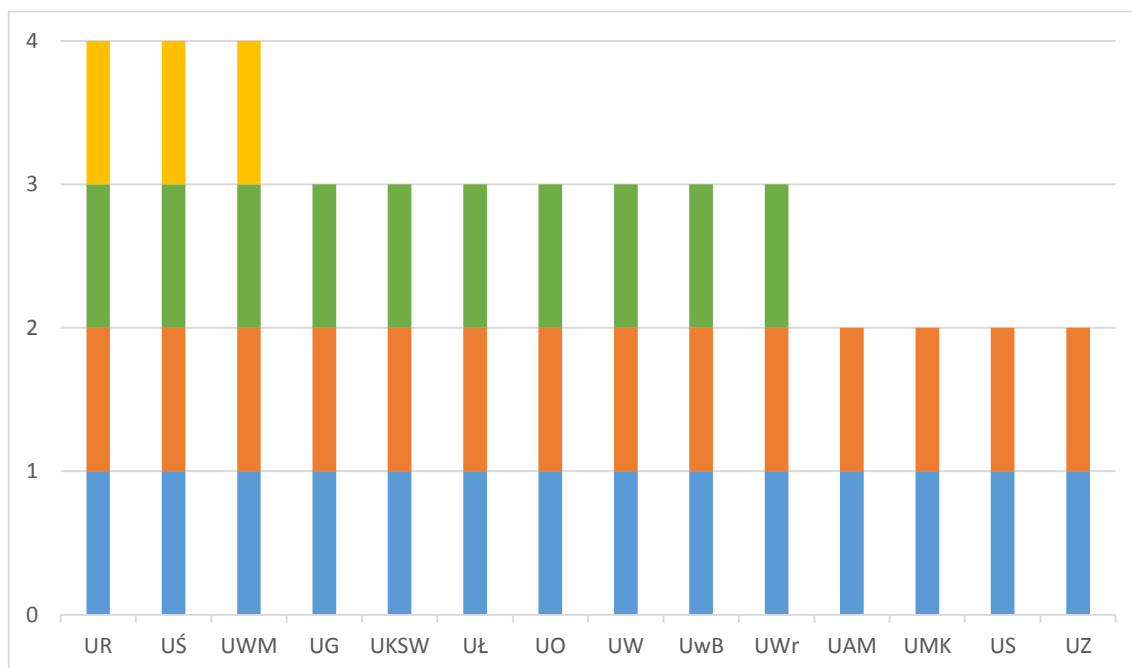


Legenda: kolorem niebieskim oznaczono biblioteki, które udzieliły jasnych i zrozumiałych odpowiedzi;
kolorem pomarańczowym oznaczono biblioteki, których odpowiedzi były pełne.

Źródło: opracowanie własne.

Na kompletną odpowiedź składały się informacja na temat udogodnień dla osób niepełnosprawnych, dostępności budynków dla osób na wózkach inwalidzkich i specjalnych materiałów czytelniczych dla osób z dysfunkcją wzroku. Niepełnosprawny czytelnik oczekiwał także, iż bibliotekarz zaproponuje mu swoją pomoc na miejscu. Trzy placówki (UR, UŚ, UWM) odniosły się do wszystkich kwestii poruszonych w zapytaniu. Siedmiu bibliotekarzy nie zaoferowało tylko swojej pomocy, ale odpowiedziało na zadane pytania. Cztery książki (UAM, UMK, US, UZ) odniosły się do dwóch z czterech kwestii, pomijając poza deklaracją pomocy, ofertę specjalnych materiałów czytelniczych.

Wykres 30. Merytoryczny zakres odpowiedzi bibliotek w ramach *mystery calling*

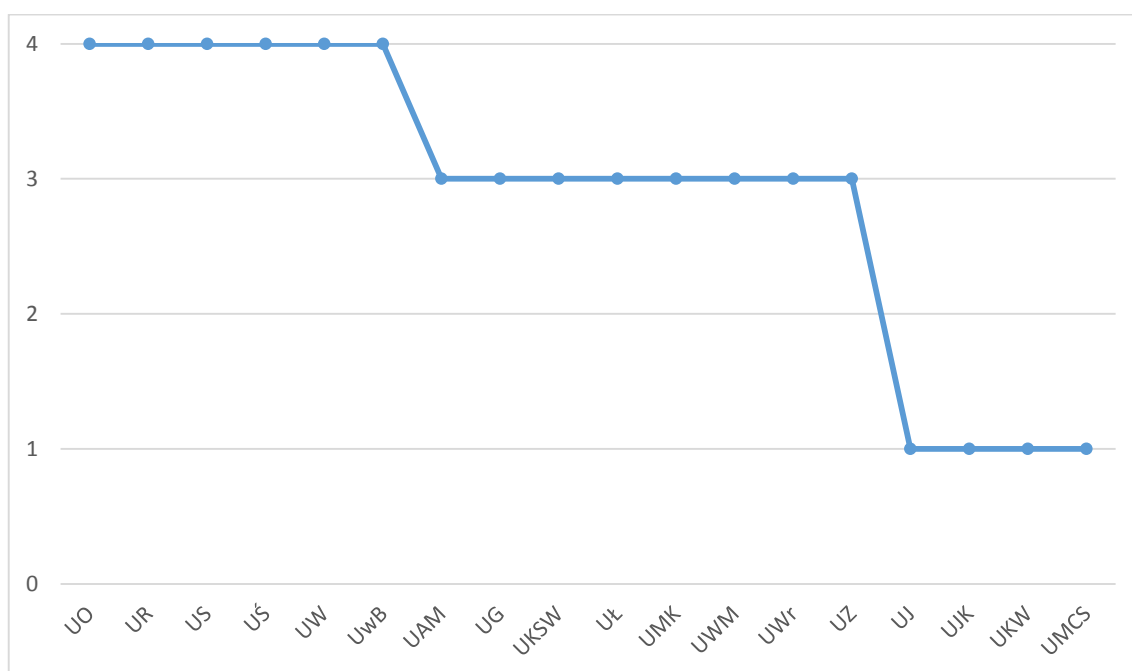


Legenda: poszczególnymi kolorami oznaczono biblioteki, które udzieliły odpowiedzi w kwestiach: kolor niebieski - udogodnień dla osób niepełnosprawnych; kolor pomarańczowy – dostępność budynków; kolor zielony – oferta specjalnych materiałów czytelnicy; kolor żółty – potrzeby pomocy na miejscu.

Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie oceniony kontakt osoby niepełnosprawnej z biblioteką za pośrednictwem telefonu został określony w czterostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „bardzo nieprzyjemny”, 2 – „raczej nieprzyjemny”, 3 – „raczej przyjemny”, 4 – „bardzo przyjemny”. Sześć badanych relacji (UW, UŚ, UR, UO, UwB, US) określono jako bardzo przyjemne, a 8 jako przyjemne. W czterech przypadkach (UKSW, UJK, UMCS, UJ) z uwagi na brak kontaktu, użyto oceny „bardzo nieprzyjemny”.

Wykres 31. Ocena ogólna kontaktu z biblioteką za pośrednictwem rozmów telefonicznych

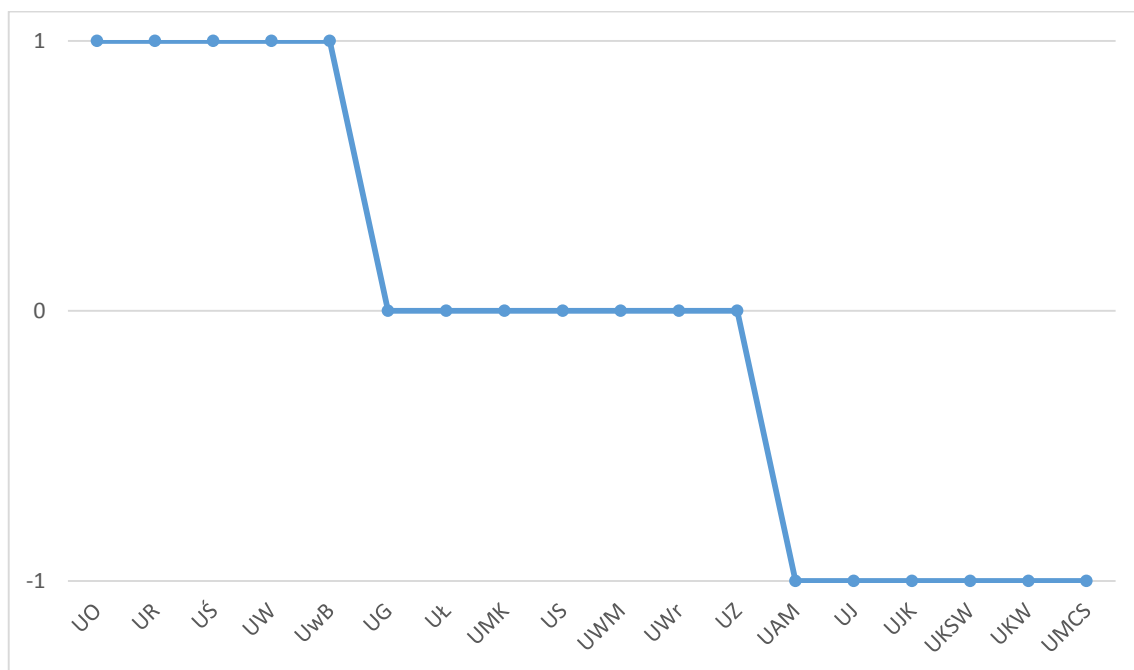


Legenda: 1 - bardzo nieprzyjazny, 2 - raczej nieprzyjazny, 3 - raczej przyjazny, 4 - bardzo przyjazny.

Źródło: opracowanie własne.

Badanie zamykała ocena placówki w kontekście innych bibliotek. Pomogło to sprawdzić, jak dana instytucja wypada na tle pozostałych placówek. Audytor oceniał każdą instytucję wykorzystując kafeterię odpowiedzi: 0 – biblioteki przeciętne, wypadające tak samo, 1 – placówki oceniane jako lepsze i -1 – księżnice jakościowo gorsze. Przeciętną jakość wyznaczyły placówki: UG, UŁ, UMK, US, UWM, UWr, UZ. Lepszą jakość audytor dostrzegł w bibliotekach: UO, UR, UŚ, UW, UwB. Książnice, których jakość nie przystaje do przeciętnej w zakresie kontaktu telefonicznego to: UAM i UKW. Należy przypomnieć o czterech bibliotekach: UJ, UJK, UKSW, UMCS, które również oceniono negatywnie z uwagi na brak możliwości uzyskania informacji przez telefon, pomimo trzech prób kontaktu.

Wykres 32. Ocena audytorska bibliotek podczas badania *mystery calling* - porównanie placówek



Legenda: -1 – gorzej, 0 – tak samo, 1 - lepiej.

Źródło: opracowanie własne.

ZAKOŃCZENIE

W celu podsumowania przeprowadzonych badań oraz dokonania weryfikacji realizacji postawionych pracy celów, autor opisał zalety i wady metody tajemniczego klienta, odniósł się do badań własnych oraz celów postawionych rozprawie. Określił też postulaty badawcze.

Zalety i wady *secret client*

Coraz większą popularność stosowania *secret client* do badania jakości, metoda zawdzięcza wielu zaletom, które wymieniają autorzy licznych publikacji. Badanie przedstawia perspektywę klienta – najważniejszego czynnika w nowoczesnym zarządzaniu sprzedażą i jakością w przedsiębiorstwie¹. Pozwala zaobserwować sytuacje niestandardowe, nieczęste i wyjątkowe², a tym samym umożliwia wczesne wykrycie ryzyka pogorszenia jakości³. Audytor bada fakty, a nie deklaracje klientów⁴, co stanowi przewagę *secret client*, nad badaniami kwestionariuszowymi. Metodologia pozwala zminimalizować udział konsumentów w procesie badawczym⁵, co uniezależnia prowadzenie badań od chęci klientów. *Secret client* umożliwia też badanie konkurentów

¹ A. Dąbrowska, A. Wódkowski, *Znaczenie badania jakości usług za pomocą metody "tajemniczy klient"*, [in:] *Badania marketingowe: skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Wrocław 2010, s. 139.

² Ibidem, s. 140.

³ J. Dziadkowiec, *Mystery Shopping - metoda oceny i doskonalenia jakości usług*. „Problemy Jakości” 2004, nr 10, s. 27.

⁴ I. Olejnik, *Zastosowanie metody tajemniczy klient w ocenie jakości usług finansowych*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 204, s. 42.

⁵ J. Dziadkowiec, *Mystery Shopping - metoda oceny...*, s. 27.

bez wzbudzania podejrzeń⁶, co sprzyja ocenie *benchmarkingowej*. Badanie dostarcza wielu precyzyjnych danych – zwłaszcza dotyczących obiektywnych procesów obsługi (np. długość kolejki, czas oczekiwania)⁷. Sprzężenie pozytywne może motywować pracowników do poprawy obsługi, negatywne ma szansę działać korygująco, eliminując bądź minimalizując zaobserwowane braki i niedociągnięcia⁸. Pracownicy mogą otrzymać wynik badania *secret client*, który stanowi obraz ich działalności w oczach klienta⁹. *Feedback* może posłużyć do zaplanowania celowego rozwoju obszarów nisko ocenionych. Adam Finn i Ujwal Kayandé po porównaniu wyników badania *secret client* i *Servqual* dla tych samych punktów obsługi, wskazali, że audytor w pierwszym typie badań jest w stanie dokładniej ocenić obiektywne elementy świadczenia usługi niż rzeczywiści klienci¹⁰. Wynika to zapewne z przygotowania audytorów do prowadzenia wnikliwych obserwacji i zapisywania w pamięci większej liczby istotnych danych. Badacze przekazują też wyniki audytów zaraz po przeprowadzeniu badania, co zwiększa ich zakres i aktualność.

Najczęściej pojawiającym się zarzutem wobec metody *secret client* jest negatywny odbiór metody przez pracowników oraz społeczeństwo. Może to być spowodowane wątpliwościami natury etycznej¹¹, w tym możliwością wykorzystania metody do kontroli i karania pracowników¹², a także faktem, iż pozorna prostota badań, doprowadza do wypaczenia metody¹³. Nieodpowiednio prowadzony proces badawczy *secret client* może mieć negatywny wpływ na pracowników, którzy pracują dobrze tylko wtedy, gdy oczekują wizyty tajemniczego klienta¹⁴. Wadą jest także subiektywność niektórych kryteriów oceny¹⁵, jak również wpływ audytora na badanego i badanego na audytora, co może zniekształcać wyniki obserwacji¹⁶. Niejednokrotnie podnosi się też

⁶ M. Meder, *Zastosowanie metody „mystery shopping” w bankowości detalicznej*. „Marketing i Rynek” 2005, nr 5, s. 15.

⁷ Ibidem, s. 15.

⁸ J. Dziadkowiec, *Mystery Shopping - metoda oceny...*, s. 27.

⁹ Ibidem, 27.

¹⁰ A. Finn, U. Kayandé, *Unmasking a phantom: a psychometric assessment of mystery shopping*. “Journal of Retailing” 1999, nr 2, passim.

¹¹ W. Urban, *Ocena metod pomiaru jakości usług*. „Problemy Jakości” 2008, nr 4, s. 25.

¹² M. Rudnik, *Badania typu "tajemniczy klient" a jakość obsługi klienta w banku*. „Marketing” 2008, nr 4, s. 169-170.

¹³ K. Miłota, *Mystery shopper, czyli spojrzeć na siebie oczami klienta*, [in:] *Badania marketingowe: metody, tendencje, zastosowania*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Wrocław 2003, s. 253.

¹⁴ M. Rzemieniak, E. Tokarz, *Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej*. Lublin 2011, s. 44.

¹⁵ Ibidem, s. 44; W. Urban, *Ocena metod pomiaru...*, s. 25.

¹⁶ B. Gregor, M. Grzegorzczak, *Mystery shopping jako metoda badania standardów obsługi klienta*, [in:] *Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Wrocław 2006, s. 590.

wpływ audytorów na wynik badania. Mimo złożonego procesu weryfikacji kandydatów na audytorów oraz rozbudowanego systemu szkoleń, badający może wpływać na efekt badania poprzez swoje zachowanie. Jego opinia nie musi także w 100% odzwierciedlać zdania innych klientów, gdyż scenariusz i kwestionariusz badania w pewien sposób ograniczają zakres obserwacji i opisu wyników¹⁷. Problemy z siecią audytorską polegają także na kilku ograniczeniach: w firmach zewnętrznych kadra nie zawsze zostaje odpowiednio przeszkolona, a niekiedy niskie stawki za badanie sprzyjają realizacji badań przez nierzetelne i niedoświadczone osoby. Audytor staje się również rozpoznawalny po jakimś czasie. Okres anonimowości badanego uzależniony jest od częstotliwości wizyt w punkcie, liczby pracowników firmy (szansy natrafienia na tego samego obsługującego) oraz charakterystycznego wyglądu i usposobienia audytora¹⁸. Badanie określonych aspektów bądź branży wymaga czasami doboru audytorów o specyficznych cechach społecznych (np. matek z dzieckiem, osób z niepełnosprawnością etc.)¹⁹. Niezmiernie ważnym aspektem dla wielu zlecających badanie, jest kosztowność systematycznych audytów prowadzonych metodą *secret client*²⁰.

Komentarz do badań własnych

Przede wszystkim należy zaznaczyć, iż przeprowadzone audyty *secret client* objęły tylko pewien obszar działalności bibliotek uniwersyteckich, który można poddać badaniom jakościowym. Analizowano więc obsługę klienta podczas procesu rejestracji, korzystania ze zbiorów w czytelni lub wolnym dostępie, udostępniania publikacji z magazynu oraz kontaktu czytelnika z biblioteką na odległość. Przy odpowiednim skonstruowaniu narzędzi *secret client* i zwiększeniu liczby audytów można – zdaniem autora – zrealizować pełniejsze badania jakościowe.

Warto również wskazać, że mimo iż kryteria oceny oparto o powszechnie dostępne i obowiązujące wskaźniki, normy, standardy i zalecenia, to badani mogli ich nie znać. Można zatem założyć, że jeśli pracownicy zapoznali się ze wspomnianymi regulacjami i byli poinformowani o konieczności ich przestrzegania, wyniki audytów byłyby inne.

¹⁷ M. Meder M., op. cit., s. 15.

¹⁸ A. Wódkowski, *Tajemniczy Klient, zadowolony klient*. „Marketing w Praktyce” 2009, nr 5, s. 16.

¹⁹ A. Czubała [et al.], *Marketing usług*. Kraków 2006, s. 141.

²⁰ A. Wódkowski, *Zastosowanie metody Mystery Shopper w ewaluacji organizacji publicznych i pozarządowych* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://slideplayer.pl/slide/831554/>.

Komentarza wymaga również kwestia oceny audytora. Niejednokrotnie poczynione obserwacje mogą wydać się subiektywne, jednak należy pamiętać, iż właśnie w taki sposób postrzegać mogą to poszczególni klienci. Fakt, iż audytor zauważył pewien aspekt i odniósł się do niego negatywnie nie powinien powodować natychmiastowych zmian w tym zakresie. Dopiero kilkakrotnie potwierdzone, zbieżne wyniki mogą posłużyć zlecającym badanie, do podejmowania znaczących decyzji w zakresie zarządzania placówką. Autor rozumie też, iż ocena architektury budynku i jego designu jest zawsze subiektywna, przy czym audytorzy mogą nie zdawać sobie sprawy z tego, iż w niektórych przypadkach nie ma możliwości wprowadzania zmian do substancji budynku. Warto też odnieść się do ograniczonych środków na działalność bibliotek. Podczas wizyty w bibliotece, wiele elementów wydawać się może użytkownikom łatwymi do naprawy, a dla zarządzających - z powodu niedoborów finansowych - mogą pozostawać trudne do rozwiązania. Na przykład kompetencje interpersonalne pracowników, które podczas badania niejednokrotnie oceniono jako niewystarczające, mogą stać niżej w hierarchii potrzeb wielu dyrektorów bibliotek, niż opłaty za media, zakup środków trwałych czy poszerzanie oferty zbiorów.

Weryfikacja postawionych celów i określenie postulatów badawczych

Za główny cel dysertacji obrano zbadanie czy metoda tajemniczego klienta może być wykorzystywana do badań jakościowych w bibliotekach. Autor, obserwując popularność metody tajemniczego klienta w badaniu jakości usług firm w większości branż, uznał iż ten sposób analizy doskonale sprawdziłby się także w bibliotekach. Po przeprowadzeniu badań własnych należy uznać, iż metoda *secret client* może z powodzeniem służyć do badań jakościowych w bibliotekach.

W rezultacie analizy i krytyki piśmiennictwa oraz kilkudziesięciu miesięcy praktyki audytorskiej, autor dokonał syntetycznego opracowania metodologii badania *secret client*, czego wynikiem jest rozdział drugi dysertacji. Scharakteryzowano rodzaje badania oraz określono w jakim celu są wykonywane oraz jakie są sposoby na wykorzystanie wyników. Opisano obszary wykorzystania i zakres stosowania badań *secret client* oraz omówiono kwestie etyczno-prawne prowadzenia badań metodą tajemniczego klienta (realizacja celu 2).

Autor stworzył narzędzia (scenariusze i kwestionariusze audytów) dla 4 etapów badania jakości w bibliotekach uniwersyteckich w Polsce. Wykonał 72 audyty

w 18 placówkach i dokonał analizy porównawczej otrzymanych wyników, czym – zdaniem autora – osiągnął cel 3.

Warto ulokować, przeprowadzone metodą *secret client* badania jakości obsługi w polskich bibliotekach uniwersyteckich, w kontekście - opisanych w międzynarodowych zaleceniach - obszarów badania jakości w bibliotekach akademickich²¹ obejmujących:

- ogólne wykorzystanie biblioteki i jej urządzeń (penetracja rynku, godziny otwarcia),
- jakość i wykorzystanie zbiorów,
- jakość katalogów (wyszukiwanie znanej pozycji, wyszukiwanie rzeczowe),
- dostępność dokumentów w zbiorach (szybkość gromadzenia i opracowania, dostępność publikacji, czas oczekiwania na zamówiony dokument),
- informację naukową,
- zdalne korzystanie z biblioteki,
- satysfakcję użytkowników (z usług stacjonarnych i zdalnych).

Nie zbadano zastosowania *secret client* do analizy wszystkich aspektów działalności bibliotek, a potwierdzono jej przydatność do badania wybranych elementów: ogólnego wykorzystania biblioteki i jej urządzeń, dostępności dokumentów w zbiorach, informacji naukowej i satysfakcji użytkowników. Nie przetestowano metody w obszarach jakości i wykorzystania zbiorów i jakości katalogów.

Warto zaznaczyć, iż wspomniane obszary mogą być badane także z wykorzystaniem innych metod. Jak wynika z literatury przedmiotu, najczęściej stosowanymi metodami badania jakości w bibliotekach są: sondaż diagnostyczny, Servqual, Libqual+ oraz metoda Hernona i Altman. Sondaż diagnostyczny pozwala na analizę wszystkich obszarów w zakresie wybranych elementów, jednak wyniki analizy przedstawiają deklaracyjną, a nie faktyczną wartość wskaźników. Servqual, Libqual+ i metoda Hernona i Altman, polegają na analizie 5 luk (w różnych wymiarach wynikających z rodzaju metody) obejmujących różnice pomiędzy: oczekiwaniami klienta, a postrzeganiem tych oczekiwań przez zarządzających, postrzeganiem przez zarządzających oczekiwań klientów, a cechami fizycznymi usługi, specyfikacją jakości usług, a usługą aktualnie dostarczoną, usługą dostarczoną, a informacją przekazaną

²¹ R. Poll, P. Broekhorst, *Measuring Quality: International Guidelines for performance Measurement in Academic Libraries*. New Providence 1996, passim.

klintowi na temat tej usługi oraz oczekiwaniami klienta, a postrzeganymi przez niego usługami. Servqual i Libqual+ nie wyczerpują analizy obszarów wynikających z zaleceń IFLA, dotyczących: dostępności dokumentów w zbiorach, informacji naukowej oraz zdalnego korzystania z biblioteki²². Benchmarking, jako badanie konkurencyjności, oparte na systematycznej analizie i porównywaniu swoich działań do innych organizacji, sam nie odnosi się do konkretnych wskaźników wynikających z zaleceń IFLA. Obszary mogą zostać zbadane inną metodą, a z pomocą benchmarkingu możliwe jest analiza organizacji w odniesieniu do podobnych placówek²³. *Secret client* nie może zatem zastąpić opisanych metod, a jedynie może stanowić metodę komplementarną wobec innych sposobów badania jakości. Obserwując zmiany zachodzące w badaniu jakości jak i samej działalności placówek biblioteczno-informacyjnych (organizacji rozwijających się), widoczne są trendy w stosowaniu kilku metod badania jakości. Możliwe, iż *secret client*, stanie się kiedyś powszechnie wykorzystywanym sposobem analizy jakości z uwagi na rosnące znaczenie satysfakcji klientów w procesach zarządzania jakością.

W wyniku przeprowadzonych prac autor pragnie postulować dalsze wykorzystanie *secret client* w do badania działalności bibliotek. Kluczowe byłoby zbadanie innych obszarów aktywności bibliotek, w tym jakości i wykorzystania zbiorów oraz jakości katalogów, co pozwoli na opisanie szerszych możliwości opisywanej metody. Warto by również zbadać biblioteki innego typu. Każdy typ księżnic posiada bowiem nieco inny zakres zadań, co przekłada się na zróżnicowanie oferty, ale także potrzeby użytkowników. Ciekawym przedsięwzięciem byłoby wykorzystanie w badaniach jakościowych bibliotek metody *secret client* w łączności z inną (np. benchmarkingową) i sprawdzenie korzyści płynących z tych połączeń. Dla zwiększenia obiektywizmu badań warto by również dokonać eksploracji na większą skalę przy współpracy kilku bądź kilkunastu audytorów. Dużą wartość miałyby również próba przeniesienia wyników *secret client* na działalność biblioteki (przedstawienie wyników audytów zarządzającym placówkami) i przeprowadzenie ponownej oceny tajemniczego klienta w celu weryfikacji wdrożonych procesów naprawczych. Metoda miałyby szansę stać się elementem wieloletniego systemu zarządzania jakością bibliotek.

²² J. Fraś, *Wybrane instrumenty pomiaru jakości usług logistycznych*, [in:] *Efektywność inwestycji i wycena przedsiębiorstw*, red. D. Zarzecki. Szczecin 2014, s. 301-302; E. Zybert, *Jakość w działalności bibliotek*. Warszawa 2007, s. 72-78.

²³ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*. Toruń 2009, s. 247.

BIBLIOGRAFIA

Źródła

1. *Formularz Secret Client* [dokument wewnętrzny Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej Gdańsk].
2. Haffer R., *Raport z badania satysfakcji klientów Urzędu Miasta Chełmży* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.chelmza.pl/plik,23934,raport-z-badania-satysfakcji-klientow-um-w-chelmzy.pdf>
3. *Information Literacy Competency Standards for Higher Education*. American Library Association, Chicago 2000.
4. *International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ifla.org/>.
5. *ISO TR 11219:2012 Qualitative conditions and basic statistic for library buidings – Spece, function and design* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:tr:11219:ed-1:v1:en>
6. *ISO/DTR 14873 Information and documentation – Statistic and Quality Indicators for Web Archiving* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://netpreserve.org/sites/default/files/resources/SO_TR_14873__E__2012-10-02_DRAFT.pdf
7. *Międzynarodowy Kodeks Badań Rynku i Badań Społecznych: ICC/ESOMAR* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.ofbor.pl/public/File/Miedzynarodowy_Kodeks_Badan_Rynku_i_Badan_Spolecznych.pdf.
8. *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*. Wydawnictwo Pallottinum, Poznań 1991.
9. *PN-EN ISO 19011: 2012 Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania*.
10. *PN-EN ISO 9000: 2001 Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia*.
11. *PN-EN ISO 9000: 2006 Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia*.
12. *PN-EN ISO 9000: 2015-10 Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia;*
13. *PN-EN ISO 9001: 2015-10 Systemy zarządzania jakością - Wymagania;*
14. *PN-EN ISO 9004: 2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji - Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością;*
15. *PN-EN seria 29000: 1993 Normy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości - Wytyczne wyboru i stosowania*.
16. *PN-ISO 11620: 2012 Informacja i dokumentacja -- Wskaźniki funkcjonalności bibliotek*.
17. *PN-ISO 8402: 1996 Zarządzanie jakością i zapewnianie jakości. Terminologia*

18. *PN-ISO seria 9000: 1996 Normy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości - Wytyczne wyboru i stosowania.*
19. *Po co Polakom biblioteki? Raport po trzech latach działania Programu Rozwoju Bibliotek* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.biblioteki.org/dam/jcr:744d053c-2a97-40cf-86bd-209a2745b2da/RAPORT_PO_CO_POLAKOM_BIBLIOTEKI_www.pdf.
20. *Podręcznik Tajemniczego Klienta. Materiały szkoleniowe mystery shopping.* [b.w.], Warszawa 2014 [dokument wewnętrzny firmy audytorskiej].
21. Poll R., Broekhorst P., *Measuring Quality: International Guidelines for performance Measurement in Academic Libraries.* Reed Publishing, New Providence 1996.
22. *Polskie standardy jakości realizacji badań rynku i opinii społecznej w terenie. Program Kontroli Jakości Pracy Ankieterów na podstawie Interviewer Quality Control Scheme (IQCS) ze zmianami z dnia 13 lutego 2014 r.* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.ofbor.pl/public/File/Program_PKJPA_Standardy_po_WZ_13_02_2014.pdf.
23. *Porozumienie o współpracy z dnia 10 października 2006* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://ssk2.bu.amu.edu.pl/standaryzacja/AFBN_porozumienie.pdf.
24. *Raport z wizyt tajemniczych klientów w filiach Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gdańsku* [dokument wewnętrzny Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gdańsku].
25. *StatsQUAL | Association of Research Librarians | ARL* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.arl.org/component/taxonomy/term/summary/423/84#.Vqdg_VKNrPz.
26. *The Belmont Report Ethical Principles and Guidelines for Protection of Human Subjects of Research.* The National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research, Washington 1979.
27. *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych. Dz. U. 2015. poz. 2135.*
28. Wajler J., *Badania rynku - skrypt szkoleniowy* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://akmiactive.nazwa.pl/innowacyjnybiznes/files/Materialy%20szkoleniowe%20z%20badan%20rynku.doc>.
29. *Wskaźniki funkcjonalności dla bibliotek publicznych w Polsce.* Zarząd Główny SBP, [Warszawa] 2010 [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.sbp.pl/repository/dokumenty/strategia/2011/wykaz_wskaznikow_publiczne_portal_SBP_04_2012.pdf.
30. *Wykaz uczelni publicznych nadzorowanych przez Ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego - publiczne uczelnie akademickie* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelni-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-publiczne-uczelnie-akademickie.html>
31. *Wyniki badania satysfakcji klienta w Urzędzie Statystycznym w Łodzi* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lodz/ASSETS_Wyniki_badania_satysfakcji_klienta.pdf
32. *Zestaw wskaźników dla bibliotek pedagogicznych w Polsce.* Zarząd Główny SBP, [Warszawa] 2011 [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://e-pedagogiczna.edu.pl/upload/file/zarzadzanie/Wskazniki_pedagogiczne_styczen_2012.pdf.

Opracowania

1. [W ramach projektu...]. „Gazeta Rybnicka” 2012, nr 11.
2. *Analiza Funkcjonowania Bibliotek w Polsce* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://afb.sbp.pl/afbn/>.
3. Andruszkiewicz K., Szczepańska E., *Badanie i pomiar satysfakcji klienta*, [in:] *Badanie marketingowe w zarządzaniu organizacją*, red. W. Popławski, E. Skawińska. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 228-234.
4. Asada T., Bailes J. C., Suzuki K., *Implementing ABM with Hoshin Management*. „Management Accounting Quarterly” 2000, nr 1.
5. *Badania marketingowe: teoria i praktyka*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
6. *Badania marketingowe: metody, nowe technologie, obszary aplikacji*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
7. *Badania marketingowe: metody, tendencje, zastosowania*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003 („Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 1004).
8. *Badania marketingowe: podstawowe metody i obszary zastosowań*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
9. *Badanie półki w sieci Biedronka – Badania marketingowe rynku | Tajemniczy Klient | EXPLOREO* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.exploreo.pl/wszystkie-nowosci/25-badanie-poki-w-sieci-biedronka/>.
10. *Badanie satysfakcji klientów Urzędu w ramach projektu: „Dobry i przyjazny Urząd”. Raport nr 1: Ocena syntetyczna: Urząd - wszystkie sprawy* [online]. [Starostwo Powiatowe w Czarnkowie], [Czarnkovo] 2012. [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.czarnkowgmina.pl/zasoby/files/2013/lipiec/raport_gmina_2013.pdf.
11. *Badanie satysfakcji klientów Urzędu w ramach projektu: „Skuteczne, przejrzyste i efektywne urzędy administracji samorządowej”. Ocena syntetyczna: Urząd – wszystkie sprawy* [online]. [Urząd Miasta w Świeciu], [Świecie] 2011. Data dostępu: 19 grudnia 2015. Dostępny w World Wide Web: http://bip.swiecie.eu/bip_download.php?id=6728
12. Ball R., *Satysfakcja klienta jako kluczowy czynnik sukcesu biblioteki*. „Przegląd biblioteczny” 2009, z. 1, s. 5-15.
13. Balon U., Dziadkowiec J., *Klient wewnętrzny i zewnętrzny w systemie zarządzania jakością*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 815, s. 17-40.
14. Bazanowski W., *Zagadnienie jakości usług lekarsko-weterynaryjnych*. „Życie Weterynaryjne” 2006, nr 5, s. 304-307.
15. Bednarek M., *Uwaga! Nadchodzi dziwny klient!*. „Business Week - edycja polska” 2005, nr 10 (174), s. 58-59.
16. Bennewicz M., *Od indywidualnego rozwoju menedżerskiego do coachingu systemowego organizacji*. „Coaching Review” 2010, nr 1, s. 56-86.
17. *Biblioteka uczelniana biblioteką jakości*, red. A. Nowak, B. Ochodek. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica, Piła 2010.
18. Borys T., *Kategorie jakości w statystycznej analizie porównawczej*. Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1984.
19. Bożek M., *Etyka w biznesie, a Mystery Shopper* [online] [dostęp 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.conquestacademy.pl/etyka-w-biznesie-a-mystery-shoppe/>.
20. Brown J., *Using quality concepts to improve reference services*, “College and Research Libraries” 1994, nr 5, s. 211-219.

21. Brzozowska I., *Badania rynku w marketingu bankowym*. „Marketing w Praktyce” 2002, nr 10, s. 4-6.
22. Bugdol M., *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2001.
23. Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2011.
24. Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej: teoria i praktyka*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008.
25. Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2011.
26. *Coraz więcej firm wykorzystuje badania Mystery Shopper (Tajemniczy Klient)* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wirtualnemedial.pl/arttykul/coraz-wiecej-firm-wykorzystuje-badania-mystery-shopper-tajemniczy-klient/>.
27. Czubała A. [et al.], *Marketing usług*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
28. Ćwiklicki M., Obora H., *Hoshin kanri: japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
29. Dąbrowska A., Wódkowski A., *Znaczenie badania jakości usług za pomocą metody "tajemniczy klient"*, [in:] *Badania marketingowe: skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010, s. 137-145 („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 97).
30. Dąbrowski T., *Tajemniczy pacjent w aptece* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.rynekapteki.pl/marketing-i-zarzadzanie/tajemniczy-pacjent-w-aptece,2423.html>.
31. Dejer K., Niedzielski A., *Zmiany jakościowe i efektywnościowe w funkcjonowaniu ZUS w latach 2010-2014*, [in:] *Ubezpieczenia społeczne w procesie zmian. 80 lat Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*, red. K. Frieske, E. Przychodaj. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014, s. 269-280.
32. Deming W. E., *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 2000.
33. Depa T., *Wybrane modele oceny efektywności szkoleń*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2006, z. 69, s. 162-171.
34. Derfert-Wolf L., Górski M., *Projekt Analiza funkcjonowania bibliotek naukowych w Polsce (AFBN) jako narzędzie oceny efektywności i jakości działań biblioteczno-informacyjnych*, [in:] *Biblioteki w procesie dydaktycznym i badaniach naukowych. III Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej. Łódź, 25-27 czerwca 2008 r.: materiały konferencyjne*. Politechnika Łódzka, Łódź 2008, s. 41-65.
35. Dębski M., *Współpraca przedsiębiorstw jako element zarządzania regionem turystycznym*, [in:] *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*, red. B. Meyer, A. Sawińska. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s. 163-179 („Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 25).
36. *Dobre obyczaje w nauce: Zbiór zasad i wytycznych*. PAN, Warszawa 2001.
37. *Dress code – biznesowy swobodny (business casual) – Dreskot* [online] [dostęp: 29 września 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://dreskot.pl/dress_code/biznesowy-swobodny-business-casual/.
38. Dyczkowska-Uss O., *Doskonalenie procesu obsługi klienta przy wykorzystaniu badań typu „Tajemniczy Klient” na przykładzie Ford Polska Sp. z o.o.* „Handel Wewnętrzny” 2012, nr 4, s. 79-90.
39. Dyjecińska D., *Metody pomiaru kompetencji: metoda tajemniczego gościa*. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2006, nr 4, s. 143-150.
40. Dziadkowiec J., *Badanie jakości usług świadczonych przez restauracje metodą ankietową i metodą Mystery Shopping*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2011, nr 694, s. 33-44.

41. Dziadkowiec J., *Metody wykorzystywane do badania satysfakcji klienta w przedsiębiorstwach turystycznych - wyniki badań*, [in:] *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, red. T. Sikora. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 260-267.
42. Dziadkowiec J., *Mystery Shopping - metoda oceny i doskonalenia jakości usług*. „Problemy Jakości” 2004, nr 10, s. 24-27.
43. Dziadkowiec J., Rood A. S., *Wykorzystanie metody Mystery Shopping do badań porównawczych usług świadczonych przez restauracje*. „Problemy Jakości” 2010, nr 11, s. 37-42.
44. Dziewanowska K., *Relacje i lojalność klientów w marketingu*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
45. Erstad M., *Mystery Shopping Programmes and Human Resource Management*. “International Journal of Service Research” 1998, nr 3, s. 35.
46. *Etyka badania tajemniczy klient | Tajemniczy Klient - Badania jakości obsługi klienta* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2011/02/14/etyka-badania-tajemniczy-klient/>
47. *Etyka badań - Tajemniczy klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.com.pl/o-badaniach/etyka-badan/>.
48. Finn A., Kayandé U., *Unmasking a phantom: a psychometric assessment of mystery shopping*. “Journal of Retailing” 1999, nr 2, s. 195-217.
49. Frąckiewicz E., *Badania satysfakcji klientów jednostek samorządu terytorialnego*, [in:] *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 187-196 („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 237).
50. Frań J., *Wybrane instrumenty pomiaru jakości usług logistycznych*, [in:] *Efektywność inwestycji i wycena przedsiębiorstw*, red. D. Zarzecki. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s. 297-317 („Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia”, nr 66).
51. Furtak R., Lipowski M., Sobczyk G., *Sprzedaż bezpośrednia i obsługa klienta*, [in:] *Zarządzanie sprzedażą w przedsiębiorstwie handlowym i usługowym*, red. G. Sobczyk. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 183-197.
52. Galewicz W., *O etyce badań naukowych*. „Diametros” 2009, nr 19, s. 48-57.
53. Garvin D., *What does „product quality” really mean?*. “Sloan Management Review” 1984, nr 3, 25-43.
54. Gębarowski M., Siemieniako D., *Marketing doświadczeń na przykładzie targów rynku nieruchomości handlowych*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 7 (774), s. 95-106.
55. Gębarowski M., Siemieniako D., *Targi rynku nieruchomości handlowych w świetle badań metodą obserwacji uczestniczącej*. „Marketing i Rynek” 2014, nr 9, s.33-39.
56. Gliniecka K., *Nie mam się w co ubrać*. Wydawnictwo Sine Qua Non, Kraków 2014.
57. Głowacka E., *Benchmarking jako narzędzie totalnego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekach*. „Bibliotekarz” 1995, nr 10, s.15-21.
58. Głowacka E., *Benchmarking w bibliotekach*. „Bibliotekarz” 2005, nr 2, s. 23-28.
59. Głowacka E., *Kultura oceny w bibliotekach. Obszary, modele i metody badań jakości zasobów oraz usług biblioteczno-informacyjnych*. Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2015.
60. Głowacka E., *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2000.
61. Głowacka E., *Zastosowanie „benchmarkingu” w doskonaleniu działalności bibliotek*. *Zagadnienia Naukoznawstwa*” 2004, z. 4, s. 765-774.

62. Gołaś H., Mazur A., *Zarządzanie jakością*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
63. Górazda M., Etyka? W badaniach marketingowych to słowo nie istnieje [online] [dostęp: 29 września 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://martagorazda.pl/etyka-w-badaniach-marketingowych-to-slowo-nie-istnieje/>.
64. Gregor B., Kalińska-Kula M., *Przedmiot i metodyka badań marketingowych w praktyce polskich przedsiębiorstw*, [in:] *Badania marketingowe: kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych*, red. K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2014, s. 11-19 („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 337).
65. Gregor B., Grzegorzczak M., *Mystery shopping jako metoda badania standardów obsługi klienta*, [in:] *Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej w Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 585-590.
66. Gudanowska A., *Wprowadzenie do zarządzania jakością w przedsiębiorstwie produkcyjnym*. „Economy and Management” 2010, nr 4, s. 161-170.
67. Haber A., Kryszczuk M., *Wybrane problemy doboru technik badawczych w ewaluacji ex-post*, [in:] *Ewaluacja ex-post- teoria i praktyka*, red. A. Haber. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 137-154.
68. Haber A., Szalaj M., *Ewaluacja organizacji a zarządzanie strategiczne*, [in:] *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, red. A. Haber, M. Szalaj. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 63-76.
69. Haffer R., *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, [in:] *Marketingowe testowanie produktów*, red. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 283-314.
70. Hague P., Hague N., Morgan C., *Badania rynkowe w praktyce*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
71. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
72. Herman K., Szromek A., Naramski M., *Sprawność wykorzystania narzędzi komunikacji e-mailowej w sprzedaży produktu turystycznego*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2014, z. 68, s. 299-311.
73. Hernas A., Gajda L., *Systemy zarządzania jakością w organizacji*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy, Katowice 2006.
74. *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*, red. J. Kamińska, B. Żołędowska-Król. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2009.
75. Jakubowska M., *Narzędzia kompleksowego zarządzania jakością* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://home.agh.edu.pl/~kca/Narzedzia%20zarzadzania%20jakoscia.pdf>.
76. Jaremen D., *Metody i techniki oceny jakości w sferze usług turystycznych*, [in:] *Gospodarka a środowisko*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 133-144 („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 1202).
77. Jazdon A., *Normy, standardy, wskaźniki w zarządzaniu zbiorami*, [in:] *Badania porównawcze polskich bibliotek naukowych. Materiały z konferencji (Kraków, 19-21 września 2001)*, red. A. Sokołowska-Gogut. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001, s. 111-128.
78. Jazdon A., *Problematyka badania jakości bibliotek naukowych na przykładzie „Analizy Funkcjonowania Bibliotek Naukowych w Polsce”*, [in:] *Biblioteka uczelniana biblioteką jakości*, red. A. Nowak, B. Ochodek. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica, Piła 2010, s. 13-38.
79. Johnson D., *Współczesne maniere czyli jak się zachowywać w drodze na szczyt*. Wydawnictwo Literackie, Kraków 2015.
80. Johnson R., *Towards a better understanding of service excellence*. “Managing Service Quality” 2004, nr 2/3, s. 129-133.

81. Juran J., De Feo J., *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*. McGraw Hill Professional, New York 2010.
82. Kaczmarczyk S., *Klasyfikacja metod zbierania danych ze źródeł pierwotnych w badaniach marketingowych*, [in:] *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, red. E. Gatnar, G. Maciejewski. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014, s. 55-64 („Studia Ekonomiczne”, nr 195).
83. Kalińska-Kula M., *Badania satysfakcji klienta a badanie Mystery shopping - relacje substytucyjne czy komplementarne?*, [in:] *Marketing przyszłości: trendy, strategie, instrumenty. Współczesne wyzwania przeobrażeń marketingu*, red. G. Rosa, A. Smalec. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s. 333-342 („Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 823).
84. Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", Toruń 2009.
85. Karaszewski R., *Zarządzanie jakością: koncepcje, metody, narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Dom Organizatora, Toruń 2005.
86. Karwowski M., *Czego na temat ekologii informacji dowie się od bibliotekarzy tajemniczy klient?*, [in:] *Ekologia informacji jako wyzwanie dla edukacji i bibliotekarstwa XXI wieku*, red. B. Taraszkiewicz. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Słupsk 2015, s. 69-84.
87. Karwowski M., *Tajemniczy klient w bibliotece – nowa metoda na ocenę jakości usług*, [in:] *Ekologia informacji w e-społeczeństwie*, red. B. Taraszkiewicz. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Słupsk 2014, s. 131-144.
88. Kaur J. [et al.], *Mystery patients or simulated patients: A check on the Medical Professionals*. „Delhi Psychiatry Journal” 2015, nr 1, s. 192-194.
89. Klimek H., *Jakość usług portowych*. „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” 2010, t. VII, s. 46-58.
90. Kobyłka A., *Przystosowanie obiektów noclegowych na terenie woj. lubelskiego do obsługi osób poruszających się na wózkach inwalidzkich*, [in:] *Człowiek, czas, przestrzeń wzajemne oddziaływania*, red. K. Kropiwek, M. Szala, K. Maciąg. Politechnika Lubelska, Lublin 2014, s. 42-59.
91. Korzyńska K., *Metoda oceny jakości usług na przykładzie przedsiębiorstwa świadczącego usługi szkoleniowe*, [in:] *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk [et al.]. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 609-622 („Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia”, nr 55).
92. *Korzystanie z Internetu. Komunikat z badań* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_081_12.PDF.
93. Kościanek J., *Czynniki efektywności standardów obsługi klienta*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2008, z. 90, s. 144-154.
94. Kotler P., Armstrong G., *Principles of marketing*. Pearson Education, New Jersey 2010.
95. Kotler P. [et al.], *Marketing. Podręcznik europejski*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
96. Kowalczyk A., *Na trzy z plusem*. „Gazeta Bankowa” 2002, nr 22, s. 26-27.
97. Kuba P., *Tajemniczy klient - Jobbay.pl* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://jobbay.pl/artykuly-praca/tajemniczy-klient,16/>.
98. Kwapisz N., *Szpieg udający petenta, czyli tajemniczy klient w akcji. Pracują także w Słupsku* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.gp24.pl/wiadomosci/slupsk/art/4407591,szpieg-udajacy-petenta-czyli-tajemniczy-klient-w-akcji-pracuja-takze-w-slupsku,id,t.html>.
99. Kwiatkowski P., *Czy warto prowadzić badania jakościowe*. "Marketing w Praktyce" 2001, nr 4, s. 4-7.

100. Lissowska M., *Polityka konsumencka - podstawy teoretyczne, cele i narzędzia*. „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 10, s. 57-77.
101. Ławicki J. S., *Badanie jakości obsługi bankowej*. „Marketing w Praktyce” 2007, nr 8, s. 50-53.
102. Maciejewski G., *Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa*. „Konsumpcja i Rozwój” 2012, nr 2, s. 37-46.
103. Maćkowiak R., *Identyfikacja jakości świadczenia usług w gospodarce turystycznej na terenie miasta Szczecin metodą Mystery Shopping*, [in:] *Usługi 2014: branżowe i menedżerskie aspekty rozwoju usług*, red. B. Iwankiewicz-Rak, B. Mróz-Gorgoń. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2014, s. 152-161 („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 355).
104. Maison D., Noga-Bogomilski A., *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, GWP, Gdańsk 2007.
105. *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich: Ogólnopolska IV Konferencja Bibliotek Niepublicznych Szkół Wyższych, Wrocław, 9-11 maja 2002 roku*, red. S. Kubow. Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP, Wrocław 2002.
106. *Marketing targowy. Vademecum wystawcy*, red. H. Mruk, A. Kuca. Polska Korporacja Targowa, Poznań [2006].
107. *Marketing usług*, red. A. Styś. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
108. *Marketing w handlu*, red. L. Białoń. Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Warszawa 2011.
109. *Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania*, red. R. Milc-Czeraniak. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
110. Mazur A., Gołaś H., *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
111. Mazurkiewicz-Pizło A., *Specyfika zarządzania wizerunkiem organizacji biznesowej*. „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia” 2009, nr 4, s. 115-125.
112. Mazur-Wolak M., *Optymalizacja obsługi klienta jako wartość nadrzędna w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych*, [in:] *Ubezpieczenia społeczne w procesie zmian. 80 lat Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*, red. K. Frieske, E. Przychodaj. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014, s. 295-309.
113. Meder M., *Zastosowanie metody „mystery shopping” w bankowości detalicznej*. „Marketing i Rynek” 2005, nr 5, s. 14-20.
114. Męcarski M., *„Mystery shopping” oraz „shadowing” jako metody badania kultury*. „Roczniki Kulturoznawcze” 2014, nr 1, s. 53-71.
115. Michalik M., *Badania marketingowe*, [in:] *Kompendium wiedzy o marketingu*, red. B. Pilarczyk, H. Mruk. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 98-124.
116. Misiewicz Ch., Chrościcka M., *Zarządzanie marką w systemie franchisingowym na przykładzie stacji paliw*. „Przedsiębiorstwo i Zarządzanie” 2014, nr 10, s. 95-105.
117. Mitręga M., *„Tajny agent” jako technika monitorowania relacji biznesowych*. „Przegląd Organizacji” 2012, nr 8, s. 7-10.
118. *Monitorowanie jakości w banku*, red. K. Opolski. CeDeWu, Warszawa 2014.
119. Mooradian B., *The mystery shopper training program book: everything you need know about the best part-time job!*. Moreradiant Publishing, Seattle 2015.
120. *Mosty zamiast murów: podręcznik komunikacji interpersonalnej: praca zbiorowa*, red. J. Stewarta. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
121. Mroczkowska M., Pawlicz A., *Liczba pokoi obiektu hotelarskiego jako determinanta jakości obsługi klienta*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2012, nr 20, s. 103-113.
122. *Mystery Calling – Daymaker* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.daymaker.pl/vara-tjanster-nasze-usugi/mystery-calling/>.

123. *Mystery Shopper, czyli Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.conquestacademy.pl/wp-content/uploads/2013/08/Mystery-Shopper.pdf>, s. 2.
124. *Mystery Shopping Services | Northern Ireland | England - Feedback Mystery Shopping* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.feedbackmysteryshopping.com/>.
125. Newhouse I., *Mystery Shopping Made Simple: How to start a new career as a mystery shopper--immediately!*. McGraw Hill Professional, New York 2004.
126. Niedźwiecka M., Ożóg J., *Normowanie pracy – ujęcie teoretyczne*, [in:] *Badania porównawcze polskich bibliotek naukowych. Materiały z konferencji (Kraków, 19-21 września 2001)*, red. A. Sokołowska-Gogut. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001, s. 157-177.
127. Nieżurawski L., Śmiatacz K., *Pomiar satysfakcji klienta: studium teoretyczne*. „Współczesne Zarządzanie” 2005, nr 2, s. 5-13.
128. Nowacki M., *Atrakcje turystyczne: koncepcje, stan, determinanty zadowolenia osób zwiedzających*. Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego, Poznań 2012.
129. Oczkowska R., Gach D., *Wykorzystanie marketingu partnerskiego w kreowaniu kapitału relacyjnego*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2008, nr 765, s. 127-139.
130. Olejnik I., *Zastosowanie metody tajemniczy klient w ocenie jakości usług finansowych*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 204, s. 40-49.
131. Opolski K., Waśniewski K., *Badania mystery shopping jako wsparcie systemów CRM (Customer Relationship Management)*. „Bank i Kredyt” 2004, nr 11-12, s. 82-90.
132. Opolski K., Waśniewski K., *Gdy ankieterzy udają klientów*. „Bank” 2006, nr 7/8, s. 56-59.
133. Opolski K., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*. Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2011.
134. Ostrowska I., *Możliwości wykorzystania badań marketingowych w marketingu relacji*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2011, nr 18, s. 147-156.
135. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. C.H. BECK, Warszawa 2001.
136. PamInCa, *The Essential Guide to Mystery Shopping: Make Money, Shop, Have Fun, Get an Insider's Guide to Success*. HappyAbout.info, Cupertino 2009.
137. Papaj T., *Strategia TQM w urzędach terytorialnej administracji publicznej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2008.
138. Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
139. Pioterek P., Przybysz J., Zieleniecka B., *Badanie satysfakcji użytkowników Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, [in:] *Biblioteki w procesie dydaktycznym i badaniach naukowych. III Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej. Łódź, 25-27 czerwca 2008 r.: materiały konferencyjne*. Politechnika Łódzka, Łódź 2008, s. 423-433.
140. Pogonowski M., *Edukacyjne i informacyjne aspekty działalności ZUS. Prawne podstawy i społeczne wymogi*, [in:] *Ubezpieczenia społeczne w procesie zmian. 80 lat Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*, red. K. Frieske, E. Przychodaj. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014, s. 341-358.
141. Potocka E., *Upiędrliwy szpieg czy najmiłszy klient na świecie?* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://wiadomosci.onet.pl/prasa/upiędrlivy-szpieg-czy-najmilszy-klient-na-swiecie/b5fgk/>.
142. Pranulis V., Drewniak R., *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*. Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Wilno-Toruń 2007.
143. Prymon-Ryś E., *Kreowanie wartości w procesie dystrybucji usług ubezpieczeniowych - wyniki badań jakości kontaktu usługowego*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia” 2011, nr 47, s. 339-352.

144. Prymon-Ryś E., *Postrzegana wartość instytucji finansowych w świetle badań jakości kontaktu usługowego*, [in:] *Zarządzanie wartością instytucji finansowych*, red. R. Płoska, M. Chmielewski. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2011, s. 127-137 („Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 4/5).
145. Prymon-Ryś E., *Wykorzystanie metody mystery shopping w badaniu jakości usług finansowych*. „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias” 2011, nr 5, s. 147-158.
146. Raczyk A., Graczyk K., *Polityka promocyjno-informacyjna a rozwój gospodarczy miast Polski*. „Studia Regionalne i Lokalne” 2014, nr 4 (58), s. 88-104.
147. Rak M., Nogieć J., *Wykorzystanie wyników badań jakościowych do identyfikacji populacji w badaniach ilościowych*, [in:] *Badania marketingowe : metody, nowe podejścia i konteksty badawcze*, red. K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 234-241 („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 236).
148. *Rozwiązywanie problemów. Metodologia 8D* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://fideltronik.com/files/sqa/8d_pl.pdf.
149. Rudnik M., *Badania typu "tajemniczy klient" a jakość obsługi klienta w banku*. „Marketing” 2008, nr 4, s. 165-178.
150. Rutkowski P., *Kulisy Mystery Shopping*. „Marketing w Praktyce” 2007, nr 4, s. 19-21.
151. Rutkowski P., *Testowy klient sprawdza obsługę*. „Marketing w Praktyce” 2007, nr 7, s. 52-55.
152. Rzemieniak M., Tokarz E., *Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej*. Politechnika Lubelska, Lublin 2011.
153. Sapa R., *Benchmarking w doskonaleniu serwisów WWW bibliotek akademickich*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
154. Shewhart E., *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Van Nostrand Reinhold Company, New York 1980.
155. Sidor M., *Jakość usług bibliotecznych: badanie metodą SERVQUAL*. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2005.
156. Sidor M., *Możliwości zastosowania metodologii Servqual w badaniach jakości usług bibliotecznych (prezentacja koncepcji, przegląd literatury tematu)*, [in:] *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich: Ogólnopolska IV Konferencja Bibliotek Niepublicznych Szkół Wyższych, Wrocław, 9-11 maja 2002 roku*, red. S. Kubów. Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP, Wrocław 2002, s. 98-126.
157. Sidor M., *Ocena jakości usług za pomocą metody Servqual*. „Marketing i Rynek” 2000, nr 11, s. 2-11.
158. Sidor M., *SERVQUAL w badaniach jakości usług bibliotecznych*. „Biuletyn EBIB” 2000, nr 16 [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ebib.pl/biuletyn-ebib/16/a.php?sidor>.
159. Siemieniako D., Gębarowski M., *Wykorzystanie marketingu doświadczeń na rynku nieruchomości handlowych w budowie lojalności klientów*. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, z. 11, s. 275-285.
160. *Sklepy RTV/AGD na celowniku – Franchising.pl - franczyza, własny biznes* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://franchising.pl/artukul/4418/sklepy-rtv-agd-celowniku/>.
161. Skowron Ł., *Satysfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowa i wyniki badań*, [in:] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobięgała-Korona, T. Doligalski. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 181-196.
162. Smalec A., *Zastosowanie metody "tajemniczy klient" do badań jakości obsługi w jednostkach samorządu terytorialnego*, [in:] *Badania marketingowe: kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych*, red. K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2014, s. 239-248 („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 337).

163. Snarski P., *Metody pomiaru satysfakcji klientów bankowych wykorzystywanych do analizy konkurencyjności banków*. „Ekonomia i Zarządzanie” 2012, nr 2, s. 92-108.
164. Spyra Z., Piotrowski P., *Możliwości aplikacji koncepcji badawczej Mystery Shopping na rynku turystycznym*, [in:] *Badania marketingowe: skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010, s. 146-155 („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 97).
165. *Standardy w bibliotekach naukowych*, red. T. Szmigielska. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Kuźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2007.
166. Stoma M., *Modele i metody pomiaru jakości usług*. Q&R Polska, Lublin 2012.
167. Strojny S., *Przesłanki standaryzacji interpersonalnej obsługi klienta*. „LogForum” 2008, nr 1 [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.logforum.net/vol4/issue1/no4/4_1_1_08.pdf.
168. Studzińska A., *Wykorzystanie metod badań satysfakcji klientów banku*, [in:] *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 578-593 („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 151).
169. Szewczyk M., *Ewaluacja programów operacyjnych na poziomie regionalnym integralnym elementem zarządzania. Studium przypadku - województwo opolskie*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2011, nr 26, s. 39-56.
170. Szmigielska T., *Standardy oceny bibliotek akademickich*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2011.
171. Sztorc M., *Benachmarking jako metoda poprawy konkurencyjności usług firm hotelarskich*. „Zeszyty Naukowe Firma i Rynek” 2014, nr 2 (47), s. 101-114.
172. Szymańska A., Dziedzic D., *Coinjoint analysis jako metoda analizy preferencji konsumentów*. „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2005, nr 680, s. 1-14.
173. Ślizewska A., *SmartCheck bada sieć pralni chemicznych* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.smartcheck.pl/aktualnosci/smartcheck-bada-siec-pralni-chemicznych/>.
174. Ślizewska A., *SmartCheck dla grupy energetycznej* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.smartcheck.pl/aktualnosci/smartcheck-dla-grupy-energetycznej/>.
175. Ślizewska A., *SmartCheck dla wypożyczalni i sieci serwisów samochodowych* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.smartcheck.pl/aktualnosci/smartcheck-dla-wypożyczalni-i-sieci-serwisow-samochodowych>
176. Ślizewska A., *Tajemniczy Klient. Modny Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.smartcheck.pl/aktualnosci/tajemniczy-klient-modny-klient/>.
177. Ślizewska A., *Tajemniczy pacjent SmartCheck w aptece* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.smartcheck.pl/aktualnosci/tajemniczy-pacjent-smartcheck-w-aptece/>.
178. Świdzka O., *Etyka psychologicznych badań naukowych* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.psychologia.net.pl/arttykul.php?level=666/>.
179. *Tajemniczy klient dyskoteka | Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: www.tajemniczyklient.net/blog/2011/04/08/tajemniczy-klient-idzie-na-dyskoteke/.
180. *Tajemniczy klient Hotele | Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2011/03/07/tajemniczy-klient-rezerwuje-pokoj-hotelowy/>.
181. *Tajemniczy Klient odwiedził gdański Urząd – Gdańsk – oficjalna strona miasta* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.gdansk.pl/nasze-miasto,512,6766.html>.
182. *Tajemniczy Klient restauracja bistro | Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2013/01/23/tajemniczy-klient-odwiedza-bistro/>.

183. *Tajemniczy klient salony | Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2011/02/20/tajemniczy-klient-w-salonach-meblowych/>.
184. *Tajemniczy klient: sklepy odzieżowe - eGospodarka.pl - Raporty i prognozy* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.egospodarka.pl/98533,Tajemniczy-klient-sklepy-odziezowe,1,39,1.html>.
185. Tanajewska R., *Kontrola w merchandisingu jako warunek zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa*. „Zarządzanie i Finanse” 2014, nr 3, s. 131-143.
186. *The Center of Healthcare Communication | Mystery Patients* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.communicatingwithpatients.com/mystery-patients.html>
187. Tomanek K., *Panel badawczy: przestrzeń stosowania metodologii projektowych i metodologii naukowej*. „Socjologia” 2013, nr 1, s. 61-71.
188. Tomczyk P., *Mystery Shopping*. „Marketing w Praktyce” 2000, nr 2, s. 12-14.
189. Urban W., *Luki w procesie kształtowania jakości usług edukacyjnych jednostki akademickiej*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Ekonomia i Zarządzanie” 2008, z. 13, s. 267-281.
190. Urban W., *Ocena metod pomiaru jakości usług*. „Problemy Jakości” 2008, nr 4, s. 23-27.
191. Waliszewski K., *Europejskie standardy doradztwa finansowego w Polsce*, [in:] *Finanse w niestabilnym otoczeniu - dylematy i wyzwania: bankowość*, red. I. Pyka, J. Cichorska. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2012, s. 479-490 („Studia Ekonomiczne”, nr 105).
192. Waliszewski K., *Nadzór i licencjonowanie doradców finansowych i pośredników kredytowych a stabilność i bezpieczeństwo polskiego systemu bankowego*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 155, s. 197-215.
193. Werner K., *Zrównoważony rozwój w budownictwie, wyposażeniu i zarządzaniu. Lista kontrolna* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: https://www.ibi.huberlin.de/de/studium/studprojekte/buchidee/bi12/greenlibs_checklist_englishpol2.pdf.
194. *Weryfikujemy kompetencje agenta nieruchomości | Tajemniczy Klient* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2012/09/14/602/>.
195. Wieczorek A., *Audyt od 100 do 550 zł. Tajemniczy klient zdemaskowany*. „Nowości Gastronomiczne” 2004, nr 8, s. 31.
196. Wiktor J., *Servqual w ocenie jakości kształcenia w szkole wyższej - możliwości i ograniczenia w świetle badań empirycznych*, [in:] *Badania marketingowe: kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych*, red. K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2014, s. 40-50 („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 337).
197. Wojciechowska K., *Pracodawca powinien uzyskać zgodę pracownika na badanie „mystery shopping”* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: http://www.skarbiec.biz/prawo/prawnik-radzi/18_02_13_.htm.
198. Wódkowski A., *Tajemniczy klient wkracza do badań*. „Marketing w Praktyce” 2003, nr 1, s. 45-50.
199. Wódkowski A., *Tajemniczy Klient, zadowolony klient*. „Marketing w Praktyce” 2009, nr 5, s. 14-16.
200. Wódkowski A., *Zastosowanie metody Mystery Shopper w ewaluacji organizacji publicznych i pozarządowych* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://slideplayer.pl/slide/831554/>.
201. Wróbel M., Busse N., *Wiedza o wymaganiach klienta jako czynnik kształtowania usług taksówkarskich w Łodzi* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.knzipik.oizet.pl/userfiles/Wiedza%20o%20wymaganiach%20klienta%20jako%20czynnik%20kszt%20owania%20us%20ug%20taks%20C3%B3wkarskich%20w%20C5%81odzi.pdf>, s. 9.

202. Zabawa J., *Zastosowanie metody AHP w procesie finansowania inwestycji w odnawialne źródła energii*, [in:] *Zarządzanie finansami firm: teoria i praktyka. T. 2*, red. A. Kopiński, T. Słoński, B. Ryszawska. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012, s. 475-487 („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 271).
203. *Zarządzanie jakością usług w instytucjach publicznych*, red. J. Fraś. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
204. *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie: wybrane problemy*, red. J. Toruński. Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2012.
205. *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, red. E. Konarzewska-Gubała. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
206. *Zarządzanie relacjami z klientami*, red. A. Wiśniewska. Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2009.
207. *Zastosowanie Mystery Calling | Tajemniczy Klient – Badania jakości obsługi klienta* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2012/04/02/zastosowanie-mystery-calling/>.
208. Zatwarnicka-Madura B., *Mystery shopping jako metoda badań o wielu zastosowaniach*. „Zeszyty Naukowe Katedry Marketingu Politechniki Gdańskiej” 2005, nr 4, s. 143-146.
209. Zawadzki P., *Przygotowanie gospodarstw agroturystycznych do obsługi osób niepełnosprawnych na przykładzie wybranych obiektów w powiecie jeleniogórskim*, [in:] *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej: problemy polityki turystycznej*, red. A. Rapacz. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012, s. 133-141 („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 259).
210. Zawodziński K., *Klimat administracyjny a podejmowanie działalności turystycznej w sektorze MŚP – przykład Dolnego Śląska*, [in:] *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, red. M. Matejun, M. Szczepańczyk. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 208-225.
211. *Zawód Mystery Shopper* [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.conquest.pl/467/zawod-mystery-shopper-2>
212. Zmitrowicz M., *Poziom satysfakcji użytkowników Biblioteki Głównej Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy w świetle ankiety*. „Bibliotekarz” 2006, nr 6, s. 16-19.
213. Zybert E. B., *Biblioteka szkolna – biblioteką jakości*. „Biuletyn EBIB” 2002, nr 31 [online] [dostęp: 19 grudnia 2015]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ebib.pl/2002/31/zybert.php>.
214. Zybert E. B., *Jakość w działalności bibliotek*. Centrum Edukacji Bibliotekarskiej, Informacyjnej i Dokumentacyjnej, Warszawa 2007.
215. Zybert E. B., *Jakość w pracy biblioteki szkolnej*, [in:] *Książka i biblioteka w środowisku edukacyjnym*, red. E. Zybert. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2002, s. 42-76.
216. Zybert E. B., *Po co bibliotekom jakość?*. „Przegląd Biblioteczny” 2015, z 1, s. 181-192.
217. Zybert E. B., *Problemy jakości w działalności bibliotek szkolnych i publicznych dla dzieci i młodzieży: 68 konferencja generalna IFLA*. „Bibliotekarz” 2003, nr 1, s. 14-19.

SPIS WYKRESÓW

| | |
|--|-----|
| Wykres 1. Czas trwania wizyty rejestracyjnej w poszczególnych placówkach | 173 |
| Wykres 2. Oznakowanie bibliotek i informowanie o godzinach otwarcia | 174 |
| Wykres 3. Ocena łatwości odnalezienia stanowiska informacji | 175 |
| Wykres 4. Ocena organizacji stanowisk zapewniającej komfort i dyskrecję rozmowy oraz odczuwalna ocena komfortu i dyskrecji przeprowadzonej rozmowy. | 176 |
| Wykres 5. Profesjonalny wygląd pracownika a zrozumiałość jego wypowiedzi podczas rejestracji czytelnika..... | 178 |
| Wykres 6. Dostępność stanowisk obsługi a obecność kolejki oczekujących..... | 179 |
| Wykres 7. Ocena ogólna kontaktu z bibliotekarzem podczas rejestracji czytelnika..... | 181 |
| Wykres 8. Merytoryczny zakres odpowiedzi bibliotek w ramach pierwszej wizyty mystery shopping . | 183 |
| Wykres 9. Stopień skomplikowania procedur towarzyszących rejestracji czytelnika zewnętrznego | 184 |
| Wykres 10. Przyjazność biblioteki w pierwszym kontakcie a lojalność tajemniczego klienta względem placówki..... | 186 |
| Wykres 11. Ocena audytorska bibliotek podczas pierwszej wizyty - porównanie placówek | 187 |
| Wykres 12. Czas trwania drugiej wizyty audytorskiej..... | 206 |
| Wykres 13. Ocena łatwości odnalezienia stanowiska bibliotekarza | 207 |
| Wykres 14. Ocena przyjazności przestrzeni przeznaczonej dla czytelników | 208 |
| Wykres 15. Ocena czystości stanowiska obsługi i profesjonalnego podejścia do przestrzeni pracy | 209 |
| Wykres 16. Profesjonalny wygląd pracownika a zrozumiałość jego wypowiedzi podczas korzystania z czytelni / wolnego dostępu | 210 |

| | |
|--|-----|
| Wykres 17. Ocena ogólna kontaktu z bibliotekarzem podczas korzystania z czytelni / wolnego dostępu | 212 |
| Wykres 18. Czas trwania usługi udostępniania publikacji w wolnym dostępie / czytelni | 213 |
| Wykres 19. Profesjonalny wygląd pracownika a zrozumiałość jego wypowiedzi podczas korzystania ze zbiorów magazynowych i zasobów online | 215 |
| Wykres 20. Ocena ogólna kontaktu z bibliotekarzem podczas korzystania ze zbiorów magazynowych i zasobów online | 216 |
| Wykres 21. Czas trwania usługi udostępniania publikacji z magazynu..... | 217 |
| Wykres 22. Czas trwania usługi udostępniania zasobów elektronicznych | 218 |
| Wykres 23. Ocena audytorska bibliotek podczas drugiej wizyty - porównanie placówek | 221 |
| Wykres 24. Czas oczekiwania na odpowiedź e-mailową biblioteki | 235 |
| Wykres 25. Ocena obsługi na odległość podczas audytu mystery mailing..... | 236 |
| Wykres 26. Merytoryczny zakres odpowiedzi bibliotek w ramach mystery mailing | 237 |
| Wykres 27. Czas trwania audytów mystery calling. | 250 |
| Wykres 29. Liczba prób połączeń konieczna do skontaktowania się z biblioteką przez telefon | 251 |
| Wykres 30. Ocena obsługi na odległość podczas audytu mystery calling | 252 |
| Wykres 31. Merytoryczny zakres odpowiedzi bibliotek w ramach mystery calling..... | 253 |
| Wykres 32. Ocena ogólna kontaktu z biblioteką za pośrednictwem rozmów telefonicznych | 254 |
| Wykres 33. Ocena audytorska bibliotek podczas badania mystery calling - porównanie placówek | 255 |

WYKAZ RYSUNKÓW

| | |
|---|-----|
| Rys. 1. Harmonogram przebiegu prac badawczych..... | 21 |
| Rys. 2. Cykl Deminga..... | 29 |
| Rys. 3. Trylogia jakości Jurana..... | 31 |
| Rys. 4. Model TQM Oaklanda..... | 35 |
| Rys. 5. Rozwój podejścia jakości promującego satysfakcję klienta w przedsiębiorstwie | 56 |
| Rys. 6. Rodzaje badań secret client | 92 |
| Rys. 7. Konstrukcja formularzy audytów w podzief na obszary badania | 137 |
| Rys. 8. Przebieg procesu rejestracji w badanych bibliotekach..... | 182 |
| Rys. 9. Ocena poufności rozmowy rejestracyjnej | 185 |
| Rys. 10. Odpowiedź Biblioteki Głównej US na mystery mailing..... | 222 |
| Rys. 11. Odpowiedź Biblioteki UZ na mystery mailing | 223 |
| Rys. 12. Odpowiedź Biblioteki UŁ na mystery mailing | 224 |
| Rys. 13. Odpowiedź Biblioteki Uniwersyteckiej UMK na mystery mailing | 225 |
| Rys. 14. Odpowiedź Biblioteki Uniwersyteckiej UWM na mystery mailing | 226 |
| Rys. 15. Odpowiedź Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku na mystery mailing | 227 |
| Rys. 16. Odpowiedź Biblioteki Głównej UO na mystery mailing | 228 |
| Rys. 17. Odpowiedź Biblioteki Uniwersyteckiej we Wrocławiu na mystery mailing | 229 |
| Rys. 18. Odpowiedź Biblioteki UG na mystery mailing | 230 |
| Rys. 19. Odpowiedź Biblioteki Jagiellońskiej na mystery mailing | 230 |
| Rys. 20. Odpowiedź Biblioteki UR na mystery mailing..... | 231 |
| Rys. 21. Odpowiedź Biblioteki Uniwersyteckiej UJK na mystery mailing..... | 232 |
| Rys. 22. Odpowiedź Biblioteki UKW na mystery mailing..... | 233 |
| Rys. 23. Odpowiedź Biblioteki Głównej UKSW na mystery mailing..... | 234 |

STRESZCZENIE

Problematyka dysertacji dotyczy metody *secret client* i jej wykorzystania w badaniach jakości usług biblioteczno-informacyjnych. Celem pracy było: zbadanie czy metoda tajemniczego klienta może być wykorzystywana do badań jakościowych w bibliotekach, syntetyczne opracowanie metodologii badania *secret client* oraz zbadanie jakości obsługi bibliotek uniwersyteckich w Polsce. Aby zrealizować postawione pracy cele autor zaplanował postępowanie badawcze wykorzystujące metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, badania empiryczne prowadzone metodą *secret client* oraz obserwację.

Pracę podzielono na 4 rozbudowane wewnętrznie rozdziały. Pierwsze dwa stanowią opracowania o charakterze teoretyczno-opisowym, w kolejnym opisano metodologię badań własnych, a w ostatnim zaprezentowano analizę pozyskanych wyników badań.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano kwestie jakości w kontekście jej definiowania, koncepcji i metod zarządzania jakością. W dalszych rozważaniach zawężono kwestie jakości do zarządzania satysfakcją klientów, gdzie autor analogicznie do pierwszego podrozdziału, podjął się definiowania głównych pojęć, opisu modeli satysfakcji oraz opisu metod badania satysfakcji. Ostatni podrozdział stanowi zawężenie dwóch poprzednich części poświęconych jakości i satysfakcji w odniesieniu do bibliotek. Opisano sposób rozumienia jakości w praktyce bibliotekarskiej, określono wskaźniki, normy, standardy i zalecenia dotyczące funkcjonowania i działalności bibliotek w kontekście jakości oraz dokonano opisu specjalistycznych metod zarządzania badania jakości w bibliotekach. Przytoczono także przykłady wykorzystania metod zarządzania jakością w bibliotekach.

Rozdział drugi stanowi próbę usystematyzowania i syntetycznej charakterystyki metodologii badań *secret client*. Na podstawie literatury przedmiotu i doświadczenia

autora jako audytora, dokonano objaśnień terminologicznych. Następnie przeanalizowano rodzaje badań tajemniczego klienta, które zostały opisane i usystematyzowane. W dalszej części rozdziału zebrano informacje dotyczące celu badań, sposobów wykorzystywania wyników oraz zakresu i obszaru stosowania metody. Podrozdział poświęcony metodologii *sensu stricto*, zawiera rozważania dotyczące osoby audytora, etapów badania oraz schematów trzech najpopularniejszych rodzajów badań (*mystery shopping, mystery mailing, mystery calling*). Autor opisał zasady tworzenia narzędzi badania i prezentacji wyników audytu (scenariusz, kwestionariusz i raport). Rozdział zamykają rozważania etyczno-prawne poruszające najbardziej kontrowersyjne kwestie badań prowadzonych metodą *secret client*.

Trzecią część rozpoczyna przedstawienie założeń autorskiego projektu analizy jakości obsługi w bibliotekach uniwersyteckich. Autor przytoczył podstawy wyznaczania i oceny elementów badania wynikające z wskaźników, norm, wytycznych, zasad i zaleceń dotyczących działalności bibliotek i innych instytucji klienckich. Następnie opisano 4 zaplanowane etapy badań pod kątem opisu audytora, przebiegu audytów, sytuacji niestandardowych oraz scenariusz i formularza badania.

Pracę zamyka rozdział stanowiący analizę wyników przeprowadzonych badań. Autor dokonał opisu jakościowego przeprowadzonych audytów oraz dokonał statystycznej analizy ilościowej pozyskanych wyników. Rozdział podzielono na części odpowiadające czterem etapom badania i w ten sposób dokonano analizy sumarycznej w analogicznym podziale.

Autor dążył, by praca stanowiła naukowe omówienie problematyki metody *secret client*. Rozdział pierwszy stanowi bazę teoretyczną do syntetycznego opracowania metodologii dokonanego w drugim rozdziale. Badania własne miały na celu zbadanie, czy mierzenie jakości w bibliotekach metodą *secret client* jest możliwe. W ostatnim rozdziale starano się ukazać poziom jakości wybranych aspektów działalności bibliotek akademickich wskazując jednocześnie, iż zastosowana metoda pozwala na zdiagnozowanie obszarów jakości oferowanych usług wymagających poprawy.

Opracowanie może okazać się przydatne badaczom teorii zarządzania jakością, a także praktykom – komórkom bibliotek zajmującym się systemami jakości oraz kadrze zarządzającej księżnicami. Zdaniem autora *secret client* może się także sprawdzić jako metoda pozyskiwania danych do oceny porównawczej placówek bibliotecznych na szerszą skalę.

SUMMARY

The issue of dissertation involves the *secret client* method and its application in the research into the quality of library and information service. The objectives of the project include discovering if the *secret client* method can be used for research into the quality in libraries and synthetic development of a methodology for examining both the *secret client* method and the quality of university library service in Poland. In order to implement the objectives, the author designed research procedure applying the method of analysis, literature criticism, empirical tests run with the *secret client* method and observation. The project is divided into 4 chapters extended substantially in content. The first two chapters comprising elaborations of theoretical and descriptive nature are followed by the one presenting own research methodology and the last showing the analysis of research results gained.

The first chapter shows issues of the quality in context focused on issues of the quality of client satisfaction, where analogically to the first subchapter, the author attempts to define major notions, depict both satisfaction models and satisfaction research methods. The last subchapter narrows the two previous parts concentrating on quality and satisfaction with regard to libraries. Herein the way of understanding the quality in the library practice is described; indications, norms, standards and advice in regard to functioning and activities of libraries in context of quality are described and the description of specialized methods in quality research management in libraries is given. Also examples of quality management methods in libraries are shown.

The second chapter tries to systematise and characterise the methodology of the *secret client* method in a synthetic way. The terminology is explained based on the

literature on this subject and the author's experience as an auditor. Afterwards, types of *secret client* tests that have been described and systematised. The further part shows information gathered for the research objective, methods of application of results and scope and coverage of the method applied. The subchapter on *sensu stricto* methodology consists of considerations about the auditor, stages of the research and procedures of the most popular research types (*mystery shopping, mystery mailing, mystery calling*). The author specifies rules of creating research tools and presentation of the audit results (outline, questionnaire and report). The chapter is finished with ethical and legal considerations touching the most controversial issues of the research run with the *secret client* method.

The third part begins with the presentation of the thesis of the author's project on the analysis of the service quality in university libraries. The author gives the basis of selection and evaluation of research elements resulting from indications, norms, guidelines, rules and advice considering activities of libraries and other client institutions. Then, 4 research stages planned are shown as to the auditor's presentation, audit assessment, nonstandard situations and the research outline and form.

The project is finished with the chapter showing the analysis of results of the research run. The author gives a qualitative description of audits run and statistic and quantitative analysis of the results gained. The chapter is divided into parts corresponding to four research stages and this way summary analysis was made in the analogical chapter.

The author strives his project to discuss the issue of *secret client* method. The first chapter is the theoretical basis for the synthetic development of the methodology in the second one. Own research aimed at discovering if it is possible to measure the quality in libraries with the *secret client* method. The last chapter attempts to show the quality level of the selected activities of academic libraries pointing out at the same time that the method applied allows the coverage of service quality offered and required improvement to be diagnosed.

The elaboration can be useful to quality management theory researchers, as well as practitioners – library units dealing with quality systems and library staff. According to the author the *secret client* method can also be used as the one for data mining in order to compare libraries on a broad scale.