

**Anna Kwiecień**  
**Marcin Komańda**

## **Organizacja pracy biurowej w teorii zarządzania dwudziestolecia międzywojennego**

Oryginalnie opublikowane w:

NAUKI O ZARZĄDZANIU – U POCZĄTKÓW I WSPÓŁCZEŚNIE.  
„Studia Ekonomiczne”. Zeszyty naukowe wydziałowe. Uniwersytet  
Ekonomiczny w Katowicach. Redaktor naukowy Alojzy Czech. Nr 118.  
Katowice 2012. Strony: 133-144.

Oryginalne wydanie dostępne w całości:

[http://wydawnictwo.ue.katowice.pl/uploads/media/SE\\_118.pdf](http://wydawnictwo.ue.katowice.pl/uploads/media/SE_118.pdf)

### **Wstęp**

Teoria organizacji i zarządzania jest nauką o zarządzaniu organizacjami i rozwinęła się wraz z rozwojem przemysłu na przełomie XIX i XX wieku. Jednak zorganizowane działania ludzkie występowały znacznie wcześniej. Praktyka organizacyjna znacznie wyprzedziła pierwsze próby budowania teorii w tym zakresie.

Pierwszym, w historii nauki o zarządzaniu, wyraźnie określonym kierunkiem teoretycznym, który znalazł szerokie zastosowanie w praktyce, było zarządzanie naukowe (Scientific Management). Zarządzanie naukowe zajmowało się głównie wydajnością pracy, czyli poprawą wyników osiąganych przez poszczególnych pracowników i dotyczyło głównie sfery produkcji.

Z czasem zauważono, że swoiste systemy produkcyjne istnieją nie tylko w organizacjach wytwórczych ale i administracyjno – usługowych. Pojawiła się więc konieczność adaptacji naukowego zarządzania do innych obszarów zorganizowanej działalności ludzkiej, bowiem właściwym obszarem zainteresowań dla nauki o zarządzaniu jest sfera zarządzania organizacją, we wszelkich jej aspektach.

W nurcie rozszerzenia zastosowania koncepcji naukowego zarządzania, w Polsce w okresie dwudziestolecia międzywojennego nastąpił zwrot w analizie kwestii naukowego zarządzania i przeniesienie zainteresowań z przemysłu na zagadnienia pracy biurowej.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja poglądów dotyczących organizacji pracy biurowej i stosowanych w tym zakresie rozwiązań w Polsce w okresie dwudziestolecia międzywojennego. Podstawą do opracowania niniejszej publikacji były pozycje współczesnej literatury z zakresu podstaw organizacji i zarządzania, jak i pozycje źródłowe z analizowanego okresu.

## **1. Naukowe zarządzanie jako inspiracja dla organizacji pracy biurowej**

Pierwszym poważnym problemem gospodarczym jaki ujawnił się w ciągu kilku pierwszych lat XX stulecia była wydajność pracy. Gospodarka się rozwijała, kapitał był łatwo dostępny, ale brakowało rąk do pracy. W tej sytuacji menedżerowie zaczęli poszukiwać efektywnego sposobu wykorzystania siły roboczej, koncentrując się na sposobach poprawy wyników pojedynczych robotników.

Podstawą metody naukowej była obserwacja, eksperyment i doświadczenie. Naukowe zarządzanie zrodziło się z potrzeb praktyki oraz stanowiło częściowe rozwiązanie niektórych problemów organizacji i zarządzania jakie pojawiły się pod wpływem rewolucji przemysłowej.

Pierwszymi badaniami w tym zakresie zajęli się praktycy: F.W. Taylor, który mierzył czasy wykonywania poszczególnych elementów, stwarzał wzorce wykonywanych czynności, wprowadził system akordowy i przerwy na wypoczynek; H. Ford, który obniżał koszty wytwarzania przez wprowadzenie normalizacji i specjalizacji; małżeństwo L. i F. Gilbreth, które doskonaliło techniki wykonywania różnych czynności i zajęło się psychologią przemysłu; H. Emmerson, który był zwolennikiem wyspecjalizowanych ról kierowniczych i autorem 12 zasad wydajności.

Analizując obszary zainteresowań prekursorów nurtu naukowego zarządzania, można stwierdzić, że wszelkie ich badania a następnie wskazówki opracowywane na ich podstawie, dotyczyły sfery produkcji i nastawione były na wytwarzanie dużych ilości dóbr produkcyjnych po możliwie najniższym koszcie<sup>1</sup>. Cały nurt klasyczny opierał się na uogólnieniu doświadczeń praktycznych. Wszystkie koncepcje, które zrodziły się w tym nurcie były odpowiedzią na nierozwiązane problemy z praktyki zarządzania. Koncepcje te dążyły do poszukiwania uogólnień doświadczeń praktycznych i formułowania uniwersalnych zasad, bądź analizy konkretnych przypadków, w których menadżerowie odnieśli widoczne sukcesy<sup>2</sup>.

Z czasem zauważono, że swoiste systemy produkcyjne istnieją nie tylko w organizacjach wytwórczych ale i administracyjno – usługowych.

---

<sup>1</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1994, s. 170

<sup>2</sup> M. Bielski: *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 11

Pojawiła się więc konieczność przełożenia proponowanych rozwiązań na obszar administracyjny, bowiem właściwym obszarem zainteresowań dla nauki o zarządzaniu jest sfera zarządzania organizacją, ze szczególnym uwzględnieniem prawidłowości i źródeł sprawności funkcjonowania organizacji oraz sprawnej realizacji przedsięwzięć<sup>3</sup>, czyli wszelkich przedsięwzięć mających cechy działania zorganizowanego, bez zawężania ich wyłącznie do przedsięwzięć produkcyjno – wytwórczych.

Taylor sformułował, główne idee naukowego zarządzania;

1. naukowo opracować każdy element pracy na danym stanowisku;
2. naukowo dobierać pracowników a następnie ich szkolić do wykonania pracy;
3. nadzorować pracę pracowników, by mieć pewność, że będą stosować się do przypisywanych im metod wykonania pracy;
4. dalej planować pracę, aby wykorzystywać robotników do faktycznego wykonywania pracy<sup>4</sup>.

Analizując ich treść, trudno oprzeć się stwierdzeniu, że mają charakter uniwersalny. Taylor sformułował te tezy na podstawie analizy produkcji, jednak opracowanie sposobów pracy, dobór odpowiednich ludzi i ich nadzorowanie jest potrzebne także w innych obszarach zorganizowanej pracy ludzkiej.

Podobnie jest z zasadami wydajności Emmersona<sup>5</sup>:

1. cel jasno określony – człowiek lepiej pracuje, jeżeli prostym językiem jest mu przekazany cel. Gdyby wszystkie dążenia

---

<sup>3</sup> B. Koźuch, A. Koźuch, B. Plawgo: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków 2005, s. 8

<sup>4</sup> R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2000, s. 74

<sup>5</sup> Szerzej na ten temat: H. Emmerson: *Dwanaście zasad wydajności*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926, s. 53 i następne.

pracowników całej organizacji skierowane były do jednego celu, to możliwy byłby do osiągnięcia potężny efekt;

2. zdrowy rozsądek – jeżeli cel wydaje nam się nieosiągalny to trzeba się kierować zdrowym rozsądkiem. Bez niego nie mielibyśmy pewności siebie, inicjatywy i utracilibyśmy zdolność do czynu i doskonalenia czegokolwiek;
3. rada kompetentna- fachowa – musi być zespół ludzi, który dostarcza firmie informacji z różnych dziedzin. Dla skutecznego działania potrzeba jest bowiem ogromna ilość różnych wiadomości z teorii i praktyki, i jeden człowiek nie jest w stanie ich posiadać;
4. dyscyplina – jest tym czym uczynią ją szefowie. Tworzy ją samo życie, które kieruje nami i zmusza do postępowania według jego nakazów, które otrzymujemy stykając się z istniejącym porządkiem rzeczy;
5. sprawiedliwe i uczciwe postępowanie z pracownikami – postępuj z ludźmi tak, jak chcesz, żeby z tobą postępowano. Wymaga to posiadania przynajmniej jednej z trzech zalet: sympatii do ludzi, umiejętności zrozumienia cudzego położenia, poczucia sprawiedliwości;
6. nieustanne, niezawodne, natychmiastowe sprawozdania – celem sprawozdania jest powiększenie ilości ostrzeżeń, czyli zebranie takich wiadomości, których nie możemy otrzymać bezpośrednio za pomocą naszych zmysłów;
7. porządek przebiegu działania - rozkład – kierowanie przebiegiem działania;

8. wzorce i normy – jeżeli chcemy ustalić normy pracy to musi to robić grupa ludzi (inżynier, psycholog, fizjolog). Wyniki można bowiem osiągnąć różnymi drogami, przy uwzględnieniu różnych aspektów działania;
9. warunki przystosowania – są dwie różne metody przystosowania warunków: przystosowanie siebie tak, aby dostosować się do warunków zewnętrznych, albo przystosowanie warunków zewnętrznych tak, aby nasza pozycja stała się osią, do której wszystko się dostosowuje;
10. wzorcowe sposoby działania – obecna działalność jest częścią maszyny wytwórczej, opłaca się więc opracować program działania a nie liczyć na przypadek. Działanie programowe eliminuje wiele trudności;
11. pisemne instrukcja dla pracy normalnej – dotyczą pracy wzorcowej, stanowią prawidłowości i zwyczaje zakładu. Każdy powinien mieć dokładnie określone obowiązki i uprawnienia;
12. nagroda za wydajność – wysokość płacy powinna być uzależniona od efektów pracy. System płacy dziennej pozbawiony jest bowiem logicznego związku między płacą a wynikiem pracy i przeciwdziała wzrostowi wydajności.

Zasady te opracowano na początku poprzedniego stulecia, a mimo to wiele w nich aktualności. Trudno zaprzeczyć, że działanie efektywne wymaga dokładnie zdefiniowanego celu, że powinno być prowadzone zgodnie z planem, że przydatne jest stosowanie się do umownych wzorców, oraz, że działając we współczesnym świecie trzeba działać elastycznie, dostosowując się i zmieniając siebie lub czynniki w otoczeniu, na które mamy wpływ, do naszych potrzeb. Aktualność tych

wywodów potwierdza tezę, że koncepcje naukowego zarządzania dążyły do poszukiwania uogólnień doświadczeń praktycznych i formułowania uniwersalnych zasad. Należałoby dodać, że uniwersalnych, czyli możliwych do zastosowania w różnych dziedzinach działalności ludzkiej i w znacznej mierze ponadczasowych.

Historia pokazuje jednak, że już wiele lat wcześniej pojawili się naukowcy, zajmujący się problematyką inną niż przemysł wytwórczy. J. A. Komeński (1592 – 1670), czeski dysydent mieszkający w Polsce, był uważany za twórcę nowoczesnych zasad nauczania i wychowania oraz reformy szkolnictwa. Jego dorobek organizacyjny odnosi się do specyficznej dziedziny działalności społecznej, jaką jest kształcenie i wychowanie człowieka i pomimo tego, że jego działalność miała miejsce na wiele lat przed umownym momentem rozkwitu naukowego zarządzania, jest on zaliczany do prekursorów naukowej wiedzy w zakresie organizacji i zarządzania oświatą<sup>6</sup>. Zajmował się jednak problemami organizacji wszelkiej ludzkiej pracy. Szukał ogólnych prawidłowości w tym zakresie. Ważne miejsce w jego rozważaniach zajmuje pragmatyka, która jest rozumiana jako ogólna teoria i sztuka sprawnego działania, pozwalająca „dzięki mądrym naśladowictwu wprowadzić w życie mądrzejsze myśli, uzasadnienia i prace”<sup>7</sup>.

Podsumowując, te krótkie rozważania można stwierdzić, że teoria z zakresu organizacji i zarządzania, która kształtowała się na przestrzeni wielu lat przeszła przeobrażenia, w wyniku których wyraźnie rozszerzył się i zmienił zakres jej zastosowań. Ponadto obserwacja organizacji dowodzi, że problemy z jakimi borykają się uczestnicy organizacji, czy

---

<sup>6</sup> W. Kobyliński: *Podstawy współczesnego zarządzania*. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź – Warszawa 2005, s. 12

<sup>7</sup> J. A. Komeński: *Pisma wybrane*. Ossolineum, Warszawa 1964, s. 614

menadżerowie nie zmieniają się, ale zmienia się ich skala i złożoność, zmienia się także sposób ich interpretowania, analizowania, jak również aktualne narzędzia zarządzania do rozwiązywania tych problemów<sup>8</sup>. Dostępność nowoczesnych instrumentów zarządzania pozwala tworzyć nowe podejścia, nową jakość w zarządzaniu. Znajomość podstaw zarządzania oraz nowoczesnych metod i technik pozwala na to, aby zarządzanie było sprawne i skuteczne w różnych dziedzinach działalności.

W świetle takich przemian, w Polsce w okresie dwudziestolecia międzywojennego nastąpił właśnie zwrot w analizie kwestii naukowego zarządzania i przeniesienie zainteresowań z przemysłu na zagadnienia pracy biurowej, co zostanie dokładniej omówione w dalszej części niniejszego opracowania.

## **2. Aspekty analizy pracy biurowej i biura w literaturze polskiej w latach 30. XX wieku**

Kwestie związane z realizacją pracy biurowej i urządzeniem biura w okresie międzywojennym stanowiły jeden z głównych przejawów zainteresowań autorów opracowań w zakresie organizacji i zarządzania. Podkreślano wówczas, iż jest to dziedzina funkcjonowania przedsiębiorstwa, która do tej pory leżała na uboczu głównych nurtów naukowych dociekań i o której pokutowała opinia o jej wyjątkowości oraz nieuchwytności<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> K. Karbowski, B. Wyrzykowska: *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wyd. SGGW, Warszawa 2009, s. 5

<sup>9</sup> K. Jabłowski: *Organizacja pracy biurowej*. Sp. Akc. „Otus”, Warszawa, ok. 1930, s. 5.



Spostrzeżono, że zastosowanie dorobku nurtu naukowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem przyczyniło się do zrozumienia, iż cele pracodawcy i pracowników nie wykluczają się i mogą być osiągnięte równolegle. Podejście to jednak spotykało się często z dezaprobatą, co wynikało zdaniem autorów opracowań w tym obszarze z „ubóstwa umysłowego lub ze złej woli”<sup>10</sup>. W przypadku pracy biurowej dojście do wniosku, iż racjonalna organizacja przyczynia się realizacji interesów wszystkich stron reprezentujących przedsiębiorstwo zajęło więcej czasu niż w przypadku pozostałych funkcji przedsiębiorstwa, gdyż była ona w przeciwieństwie do nich interpretowana przez pryzmat pracy umysłowej, a nie fizycznej – uznawano więc, że nie można wobec niej odnieść problematyki organizacji. Związane to było również z faktem, iż utożsamiano często w dużej mierze samą organizację z mechanizacją, która tak naprawdę jest jedynie jej narzędziem. Ostatecznie uznano jednak, że postępująca mechanizacja tej pracy, która przekształca myśl w fizyczny konkret, np. w list, zamówienie, umowę pozwala także na zastosowanie zasad organizacji i wygenerowanie wszystkich związanych z tym korzyści.<sup>11</sup>

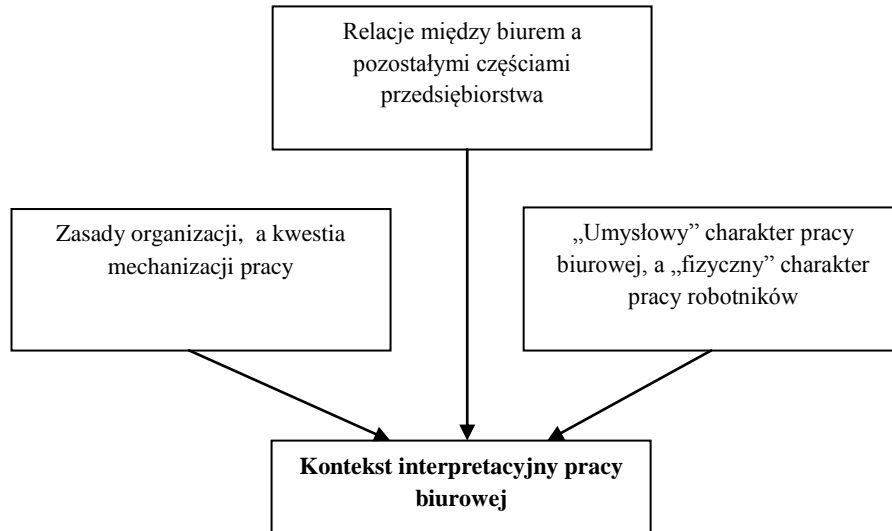
Doprowadziło to jednak często do tworzenia tzw. „bezdusności” pracy w biurze, która szła w parze z nieustającą kontrolą pracowników i ich pracy. Dlatego też można odnaleźć pojawiające się postulaty równorzędnego traktowania części fizycznej i umysłowej pracy w biurze oraz obdarzenia pracowników biurowych zaufaniem przed podwładnych. Przekładało się to więc na dążenie do ograniczenia nieustannego

---

<sup>10</sup> W. Baliński: *Biuro wzorcowe. Organizacja pracy biurowej*. Fundacja Wieczysta im. Henryka Józefa Chankowskiego, Warszawa 1932, s. 9-10.

<sup>11</sup> K. Jabłowski: *Op.cit.*, s. 5-6.

kontrolowania pracowników biurowych w sposób bieżący i ex post, a także na rozwój relacji interpersonalnych w biurze.<sup>12</sup>



Rys. 1. Uwarunkowania interpretacji pracy biurowej w literaturze przedmiotu przed II wojną światową

Próbując stwierdzić, jaką rolę pełni biuro w przedsiębiorstwie, odnoszono się pierwotnie do rodzaju zadań jakimi się ono zajmuje. Przyjęto, że zależą one w dużej mierze od rodzaju działalności przedsiębiorstwa i mogą mieć charakter prac administracyjnych, pomocniczych, a także i głównych (stanowiących podstawowe zadania przedsiębiorstwa).<sup>13</sup>

Pozwoliło to na stwierdzenie, że zadaniem biura jest „przygotowanie, opracowywanie i wydawanie odpowiednich zarządzeń, załatwianie zleceń klientów, informowanie kierownictwa o wynikach

<sup>12</sup> Ibid., s. 17-21.

<sup>13</sup> W. Baliński: *Racjonalizacja pracy biurowej*. „Encyklopedia Techniki Organizacji i Kierownictwa”. Dział 7. Instytut Naukowej Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 1939, s. 9.

pracy przedsiębiorstwa, wreszcie zbieranie i przechowywanie wszelkich niezbędnych wiadomości”.<sup>14</sup> Warto podkreślić, że z takiego określenia zadań biura wynika, iż wywiera ono znaczny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jest ono spostrzegane jako część przedsiębiorstwa, w której obecne są zadania „klasyfikowania, rachowania, pisania” oraz „zbierania i udzielania informacji niezbędnych do zarządzania przedsiębiorstwem”.<sup>15</sup> Rozwinięcie rozumienia zadań biura znajduje się w tabeli poniżej.

Podnoszono jednak, iż związek pomiędzy zadaniami biura, a rodzajem działalności samego przedsiębiorstwa skutkuje kilkoma ciekawymi faktami dla dalszych rozważań.

Po pierwsze, to co jest zwyczajnymi pracami biurowymi w jednym przedsiębiorstwie /wydziale przedsiębiorstwa/ w konkretnym biurze nie musi być takie, jak w pozostałych; co więcej zadania te mogą mieć pod tym względem charakter zmienny.

Po drugie, możliwe, czy nawet konieczne jest inne zorganizowanie poszczególnych biur, gdyż prace w nich prowadzone mogą być wzajemnie powiązane lub też oderwane, co przekłada się na odmienne warunki ich realizacji.

Po trzecie, występują odmienne warunki pracy pomiędzy działem biurowym przedsiębiorstwa a warunkami pracy robotników (wskazywano tu na mniejszy wysiłek fizyczny niezbędny dla realizacji prac biurowych, krótszy czas pracy, a także na bezpośrednie i ciągłe relacje z przełożonymi w biurze).<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> J. Witowski, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Skład Główny, Dom Książki Polskiej, Warszawa 1933, s. 9.

<sup>15</sup> W. Baliński: *Biuro wzorcowe...*, op.cit., s. 14.

<sup>16</sup> W. Baliński: *Racjonalizacja pracy...*, op.cit., s. 9-10.

Tabela 1

## Zadania biura

	Charakterystyka zadań
Zadanie 1	Biuro informuje kierownictwo zespołu o wszelkich w wydarzeniach, które zachodzą w poszczególnych punktach pracy.
Zadanie 2	Biuro przenosi zarządzenia kierownictwa do poszczególnych punktów pracy.
Zadanie 3	Biuro umożliwia zgodne, harmonijne współdziałanie pomiędzy poszczególnymi organami zespołu.
Zadanie 4	Biuro ułatwia stosunki zespołu zorganizowanego z innymi zespołami lub jednostkami.
Zadanie 5	Biuro posiada zdolność odtwarzania i porządkowania wiadomości o faktach zachodzących w życiu zespołu.

Źródło: opracowano na podstawie K. Barliński: *Organizacja nowoczesnego biura*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1932, s. 12.

Nie może dziwić zatem obecne w ówczesnym czasie w literaturze nazywanie pracy biura w przedsiębiorstwie jego systemem nerwowym. W tej przyrodniczej metaforze pozostałe części przedsiębiorstwa były określane następująco<sup>17</sup>:

- robotnicy i maszyny: mięśnie;
- przepisy i umowy prawne: szkielet;
- obieg środków pieniężnych: system krwionośny; a zatem puls jest określany przez zapisy buchaltaryjne;
- dyrektor przedsiębiorstwa: uosobienie woli;

<sup>17</sup> K. Barliński: *Organizacja nowoczesnego biura*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1932, s. 12.

- kierownicy poszczególnych działów: mózg.

Przedstawiony powyżej przykład odniesienia biura do pozostałych części składowych przedsiębiorstwa w sposób bardzo obrazowy przedstawia jego rolę, natomiast jak się wydaje, podkreśla również pewien problem związany z jego istnieniem. Kwestia ta odnosi się do celu, jaki przyświeca biuru, a który powinien leżeć u podstaw procesu jego organizowania. Często był on w opinii autorów zbyt rozmyty, a pytani o niego pracownicy nie byli w stanie podać brzmiących podobnie odpowiedzi. Biorąc pod uwagę powyższą metaforę biura jako układu nerwowego, ważne było aby wskazać wyraźne drogi realizacji owego dążenia. W tym celu postulowano aby sformułować w sposób jasny cel biura, wyrazić go pisemnie w planie i instrukcji biura wraz z rozpisanem go na cele podrzędne oraz wskazać przyczyny potrzeby realizacji owych dążeń<sup>18</sup>.

Kwestią zajmującą dużo miejsca w problematyce pracy biurowej w literaturze fachowej był również problem tworzenia nowego biura lub reorganizacji dotychczas istniejącego. W tym celu przeprowadzało się analizę układu biurowego w ujęciu statycznym i dynamicznym.

Układ statyczny pracy biurowej (organów biura) polegał na podziale wszystkich czynności na najprostsze elementy, które później wiązano ze sobą w logiczny sposób, doprowadzając do racjonalnego układu organów biura. Układ ten opierał się więc m.in. specjalizacji pracy, podziale kompetencji i odpowiedzialności. Pozwalało to na opracowanie<sup>19</sup>:

---

<sup>18</sup> W. Baliński: *Biuro wzorcowe...*, op.cit., s. 16.

<sup>19</sup> J. Witowski, Op.cit., s. 10.

- a) hierarchiczności systemu (określenie zależności administracyjnej tychże organów);
- b) zależności w ujęciu funkcjonalnym tych organów;
- c) zakresu współzależności między nimi.

Tabela 2

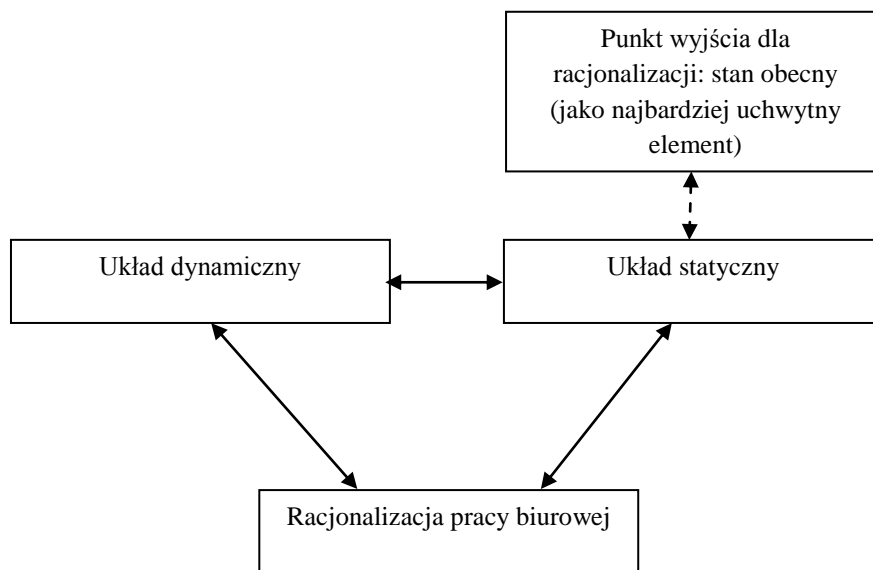
## Charakterystyka układu statycznego i dynamicznego

<b>Wyznaczniki układu</b>	<b>Układ statyczny</b>
Specjalizacja	Dążenie do pracy wydajniejszej i bardziej ekonomicznej.
Rodzaje czynności biurowych	Dobór osób o odpowiednich kompetencjach.
Schematy struktury	Problem wyboru pomiędzy centralistycznym a decentralistycznym typem struktury biurowej.
Decentralizacja prac referendarskich	Utożsamienie tych prac z czynnościami twórczymi i myślowymi; istniała więc konieczność nie poddawania ich ścisłym regulacjom.
Centralizacja czynności wykonawczych	Zgrupowanie czas techniczno-wykonawczych pod jednym kierownictwem; referenci zatem stają się pracownikami sztabowymi, nie muszącymi zajmować się zadaniami schematycznymi.
Zależności funkcjonalne	Każdy organ pracy biurowej musi mieć jasno określone funkcje i zastrzeżony dla niego zakres decyzji.
Instrukcje	Wyszczególnienie czynności przyporządkowanych urzędnikowi, zakresu jego decyzji i odpowiedzialności, spraw wymagających uzgodnień lub aprobaty.
<b>Wyznaczniki układu</b>	<b>Układ dynamiczny</b>
Wykresy kinetyczne	Określenie wzorcowego i logicznego przebiegu czynności.
Harmonogramy	Obliczenie czasu zużytego na wykonanie czynności w każdym z poszczególnych etapów.
Oplącalność badań nad układem pracy biurowej	Rozstrzygnięcie czy realizować wszystkie możliwe badania w tej kwestii, czy tylko wybrane.

Źródło: opracowano na podstawie K. Barliński: *Organizacja nowoczesnego biura*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1932, s. 21-45.

Układ dynamiczny określał z kolei szczegóły realizacji pracy przez poszczególne organy biura. Na układ ten w opinii autorów wpływały przede wszystkim takie czynniki jak ilość spraw, ich rodzaj oraz czas wykonywania. Warunkiem koniecznym zatem dla jego określenia stawało się ustalenie niezbędnych etapów przebiegu spraw realizowanych w biurze. Przy czym zastrzegano, że liczba tych etapów powinna być jak najmniejsza, a sprawa powinna przechodzić przez każdy etap tylko raz<sup>20</sup>.

Warto w tym miejscu podkreślić, że podejmowana ewentualnie racjonalizacja pracy biurowej powinna rozpocząć się od bardziej wymiernego jej aspektu, a więc od układu statycznego. Pozwala to wprawdzie na dowiedzenie się jakie czynności są realizowane, a w drugiej kolejności określa się jak są wykonywane (układ dynamiczny).



Rys. 2. Podejście do racjonalizacji pracy biurowej literaturze przedmiotu okresu międzywojennego

<sup>20</sup> Ibid., s. 12.

Podejście takie skutkuje ciekawymi konsekwencjami dla prowadzonej próby zorganizowania czynności biurowych: aby odnieść się do wymiaru dynamicznego w pierw określamy statyczny, lecz bez tego drugiego nie jest się w stanie właściwie ocenić tego pierwszego; ponadto wszystko i wszyscy są uwikłani w wymiar dynamiczny jako podmiot pracy, przedmiot pracy, narzędzie, materiał, czy też urządzenie.<sup>21</sup>

Można wskazać, że literatura okresu międzywojennego nie tylko omawiała istotę pracy biurowej i zasady jej organizacji, lecz także dotyczyła omówienia konkretnych czynności (np. odbiór korespondencji, jej przygotowanie i wysyłka, powielanie, rejestracja, archiwizacja, rachunkowość, sprawozdawczość, sprawy personalne, gospodarka materiałami i narzędziami biurowymi) oraz odnosiła się do problemów społecznych w biurze (znaczenie stosunków interpersonalnych, rola autorytetu, czy też podporządkowanie własnych interesów sprawom ogółu). Dużo miejsca w analizie poświęcano również wykorzystywanym urządzeniom technicznym (tu wśród podstawowych urządzeń wymieniano maszyny do rozcinania kopert, datowniki, maszyny do dyktowania, frankowania kopert, maszyny rachujące, księgujące, kasy, chronometry, telefony), rodzajom dokumentów i ich układów generowanych w przedsiębiorstwie (kartoteki, księgi, skoroszyty, skorowidze, druki), a także samemu lokalowi biurowemu i jego wyposażeniu (jego wielkość, okolica, wejście, oświetlenie, wentylacja, ogrzewanie, poziom hałaśliwości, czystość, rozplanowanie przestrzenne, komunikacja wewnętrzna, meble biurowe).<sup>22</sup> Omówienie tych elementów można spotkać w literaturze tamtego okresu w różnych konfiguracjach.

---

<sup>21</sup> W. Baliński: *Racjonalizacja pracy...*, op.cit, s.16.

<sup>22</sup> Informacje te pochodzą z literatury cytowanej w niniejszej pracy.



## Podsumowanie

Należy podkreślić, że w okresie międzywojennym kwestie pracy biurowej i samego biura doczekały się gruntownej i szerokiej analizy. Teoria nauk o organizacji i zarządzaniu potraktowała ten obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa równoważnie z tradycyjnie go interesującym obszarem produkcji. Okazało się również, iż wobec pracy biurowej można zastosować te same rozwiązania organizatorskie, co w innych działach przedsiębiorstwa, pomimo przypisywania jej wyróżniającego, specyficznego charakteru.

Można w tym miejscu także spostrzec, że w analizie pracy biurowej miał zastosowanie także dorobek innych nurtów zarządzania. Wystarczy wskazać na zasady administracji autorstwa H. Fayola (podział pracy, autorytet, dyscyplina, jedność rozkazodawstwa, jednolitość kierownictwa, podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu, wynagrodzenia, centralizacja, hierarchia, ład, stałość personelu, ludzkość obchodzeniu się, inicjatywę, zgranie personelu) by zauważyć, że dotyczą one problemów rozważanych również w kontekście funkcjonowania biura w przedsiębiorstwie.<sup>23</sup>

Nie może zatem dziwić, iż nauki związane z opisem przedsiębiorstwa uważano za nauki praktyczne, które tworzyły teorie celowego działania<sup>24</sup>. Poglądy te można odnaleźć w problematyce organizacji pracy biurowej i biura, gdyż określano istnienie odmiennych

---

<sup>23</sup> H. Fayol: *Administracja przemysłowa i ogólna. Nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926, s. 27.

<sup>24</sup> E. Dąbrowski: *Gospodarka Przedsiębiorstw w programach studiów*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1938, s. 4.

warunków, a w związku z tym i rozwiązań dla ich przebiegu w poszczególnych podmiotach gospodarczych.

Intrygującym wydaje się również fakt, że obszar całej analizy pracy biurowej i biura z okresu międzywojennego w czasach współczesnych został podzielony na domeny zainteresowań odmiennych dyscyplin. Dzisiaj problemami tymi zajmuje się nie tylko zarządzanie, lecz także między innymi ergonomia, architektura wnętrz, inżynieria (konstruowanie technologicznych rozwiązań), czy też design (np. w zakresie wyglądu urządzeń i przedmiotów użytkowych).

Problematyka organizacji pracy biurowej i samego biura są więc kwestiami nadal aktualnymi. Jednak w kontekście różnorodności obszarów, którymi zajmują się różne dziedziny nauki i postępującej informatyzacji realizowanych czynności przekładającej się również na relacje interpersonalne, analiza ta nabiera nowych wymiarów w stosunku do jej kształtu z okresu międzywojennego.

## **Literatura**

Baliński W.: *Biuro wzorcowe. Organizacja pracy biurowej*. Fundacja Wieczysta im. Henryka Józefa Chankowskiego, Warszawa 1932

Baliński W.: *Racjonalizacja pracy biurowej*. „Encyklopedia Techniki Organizacji i Kierownictwa”. Dział 7. Instytut Naukowej Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 1939

Barliński K.: *Organizacja nowoczesnego biura*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1932

Bielski M.: *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002

- Dąbrowski E.: *Gospodarka Przedsiębiorstw w programach studiów*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1938
- Emmerson H.: *Dwanaście zasad wydajności*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926
- Fayol H.: *Administracja przemysłowa i ogólna. Nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926
- Griffin R. W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2000
- Jabłowski K.: *Organizacja pracy biurowej*. Sp. Akc. „Otus”, Warszawa ok. 1930
- Karbowiak K., Wyrzykowska B.: *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wyd. SGGW, Warszawa 2009
- Kobyliński W.: *Podstawy współczesnego zarządzania*. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź – Warszawa 2005
- Komeński J. A.: *Pisma wybrane*. Ossolineum, Warszawa 1964
- Kożuch B, Kożuch A., Plawgo B.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków 2005
- Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1994, s. 170
- Witowski J.: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Skład Główny, Dom Książki Polskiej, Warszawa 1933

### **Abstrakt**

Zarządzanie naukowe zajmowało się głównie wydajnością pracy, czyli poprawą wyników osiągniętych przez poszczególnych pracowników i dotyczyło głównie sfery produkcji. Z czasem zauważono, że swoiste

systemy produkcyjne istnieją nie tylko w organizacjach wytwórczych ale i administracyjno – usługowych.

Pojawiła się więc konieczność adaptacji naukowego zarządzania do innych obszarów zorganizowanej działalności ludzkiej. W świetle takich przemian w okresie dwudziestolecia międzywojennego, w tym również w Polsce, nastąpił właśnie zwrot w analizie kwestii naukowego zarządzania i przeniesienie zainteresowań z przemysłu na zagadnienia pracy biurowej, co jest przedmiotem niniejszego opracowania.

### **Abstract**

Scientific management mainly dealt with labor productivity, namely the improvement of performance of individual employees and mainly involved the production sphere. With time, it was noted that specific production systems exist not only in manufacturing organizations but in the administration – service ones too.

There is therefore need to adapt scientific management to other areas of organized human activity. These transformations in the interwar period, including in Poland, there was a shift in the analysis of the scientific management and transfer of interest from the industry on issues of office work, which is the subject of this paper.