Nr 9 (11) / 2018, s. 11–30

ARCHIWA – KANCELARIE – ZBIORY

Data przesłania artykułu: 11 XI 2017 r.
Data przyjęcia artykułu do druku: 26 VI 2018 r.
DOI: http://dx.doi.org/10.12775/AKZ.2018.001

Marcin Smoczyński
(Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu)

JAK USPRAWNIĆ PRACĘ W BIURZE? JANA KOŚCIOŁKA SPOSOBY NA RACJONALIZACJĘ PRACY BIUROWEJ

Słowa kluczowe
Kościołek Jan; zarządzanie dokumentacją; biurowość; racjonalizacja biurowości

Keywords
Kościołek Jan; records management; office work; rationalising office work

Streszczenie
Jan Kościołek, z wykształcenia prawnik, urzędnik okresu międzywojennego i PRL, autor szeregu publikacji. Niemal wszystkim przyświecał jeden cel: zwiększenie efektywności pracy biur i urzędów. Głównym założeniem niniejszego artykułu jest przedstawienie jego dorobku oraz wyłożonych w nim sposobów na osiąganie efektywności w postępowaniu z dokumentacją. W pierwszej części wymieniono 34 publikacje Kościołka w ujęciu

Marcin Smoczyński, absolwent studiów magisterskich z historii oraz archiwistyki i zarządzania dokumentacją na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. Obecnie, od 2016 r., uczestnik studiów doktoranckich w zakresie historii na toruńskim uniwersytecie. Realizuje projekt, którego celem jest zbadanie udziału Komisji Usprawnienia Administracji Publicznej w reformowaniu polskiej biurowości w latach 1949–1956. Jego pozostałe zainteresowania badawcze to historia, teoria i praktyka zarządzania dokumentacją.
E-mail: marcin.smoczynski@wp.pl
ORCID ID: 0000-0002-4111-0201

chronologiczno-rzeczowym. Wydał zarówno podręczniki omawiające wszystkie aspekty funkcjonowania jednostki organizacyjnej (od problemów społecznych towarzyszących pracy w biurze do opisu wykonywania poszczególnych czynności kancelaryjnych), jak i artykuły i książki dotyczące szczegółowych zagadnień, np. kontroli na szczeblu powiatowym, czy tworzenia druków manipulacyjnych i formularzy. Publikował także omówienia zagranicznej literatury oraz komentarze do funkcjonujących wówczas normatywów. Część druga artykułu to syntetyczne ujęcie zagadnień które miały – zdaniem Kościołka – usprawniać prace biurowe, m.in.: wprowadzanie systemu sugestii pracowniczych, tworzenie specjalnej komórki organizacyjnej czuwającej nad prawidłowością procesu wytwarzania i przechowywania dokumentacji, diagnozowanie nieprawidłowości w pracy biurowej (wraz z kilkoma metodami analizy), stosowanie formularzy, kwestie związane z lokalem biurowym i jego wyposażeniem, rolą szczebla kierowniczego, działalnością w zgodzie z ustalonym wcześniej harmonogramem oraz systematycznym prowadzeniem kontroli. W artykule przytoczono także niektóre wytyczne Kościołka o bardziej szczegółowym charakterze, dotyczące m.in. obiegu i przechowywania dokumentacji, elementów pisma, sposobów klasyfikacji akt, systemów kancelaryjnych.

Summary

How to expedite office work? – Jan Kościołek's ways of rationalising office work

Jan Kościołek was a trained lawyer, a clerk of mid-war and post-war Poland, author of many publications. Almost all of them had one objective: to make works of offices more effective. The main aim of the article is to describe his literary output and methods of dealing with records more efficiently, that are presented there. The first part of the article lists 34 publications of Kościołek in a matter of chronology and their subject. He published manuals describing all aspects of institutions functioning (from social problems of working in an office to specific office tasks), as well as articles and books about specific subjects, like controls on district levels or creating manipulative prints and forms. He also published reports on foreign literature and commentaries to regulations of that time. The second part of the article is a synthesis of topic that, according to Kościołek, were supposed to expedite office work, e.g. system of employees suggestions, a special organisational units dedicated to control of creating and storage of records, diagnosing problems in office work (with several methods of analysis), using forms, questions of office space and its equipment, the role of the management staff, working according to an agreed agenda, and systematic controls. The article also describes some of Kościołek's suggestions about, among others, circulation and storage of records, elements of correspondence, methods of classifying records, office systems.

Początek zarządzania dokumentacją jako dyscypliny naukowej datuje się zwykle na lata 40. XX w. jako wynik amerykańskiej potrzeby wprowadzenia oszczędności w administracji publicznej. Musimy jednak pamiętać, że praktyczne działania zmierzające do efektywnego tworzenia i przechowywania dokumentacji podejmowano znacznie wcześniej m.in. w Polsce. Pomysły na

usprawnianie działań naszych biur i urzędów pojawiły się od razu po odzyskaniu niepodległości w 1918 r. Równolegle z odgórnymi, formalnymi działaniami szły badania specjalistów biurowości. Ich wyniki publikowano m.in. na łamach „Gazety Administracji i Policji Państwowej". W połowie okresu międzywojennego zaczęły ukazywać się pierwsze podręczniki uczące efektywnej pracy w biurze[1]. Podobnie było po II wojnie światowej, kiedy problemy polskiej administracji próbowano rozwiązywać nie tylko działalnością specjalnie powołanych ciał kolegialnych, ale także na gruncie naukowym. Szczególną rolę odegrał biuletyn Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa – „Przegląd Organizacji" oraz „Gazeta Administracji". Z podręczników wymienić można choćby prace W. Jarzębowskiego[2].

Istotne miejsce wśród teoretyków polskiej biurowości zajmuje Jan Kościołek[3], który publikował zarówno w okresie dwudziestolecia, jak i po 1945 r. Niemal wszystkim jego publikacjom przyświecał jeden cel: zwiększenie efektywności pracy polskich biur i urzędów. Głównym zamierzeniem artykułu jest przedstawienie dorobku Kościołka oraz wyłożonych w nim sposobów usprawniania pracy biurowej.

Całość dorobku publikacyjnego Kościołka obejmuje 34 pozycje[4]. Są to teksty zarówno o charakterze ogólnym, podręcznikowym, jak i dotyczące szczegółowych zagadnień z zakresu biurowości i funkcjonowania jednostki organizacyjnej, omówienia prac i rozwiązań zagranicznych, a także komentarze do aktów prawnych regulujących funkcjonowanie administracji publicznej.

Pierwszą i bodaj najważniejszą grupą publikacji Kościołka są książki o ogólnej tematyce, podejmujące wszystkie aspekty biurowości w jednostce organizacyjnej. Będą to: *Organizacja i technika pracy w biurach i urzędach* (Warszawa 1947)

---

[1] Np.: W. Baliński, *Biuro wzorcowe (organizacja pracy biurowej)*, Warszawa 1932; K. Barliński, *Organizacja nowoczesnego biura*, Warszawa 1932.

[2] M.in.: W. Jarzębowski, *Korespondencja biurowa*, Warszawa 1956; W. Jarzębowski, *Organizacja i technika pracy biurowej*, Katowice 1962; Szerzej na temat polskiego dorobku naukowego z zakresu zarządzania dokumentacją: R. Degen, *Zarządzanie dokumentacją w polskich badaniach*, [w:] *Zarządzanie dokumentacją. Badania i dydaktyka*, red. R. Degen, M. Jabłońska, Toruń 2016, s. 37–58.

[3] Krótki biogram Kościołka: M. Smoczyński, *Publikacje Jana Kościołka w procesie dydaktycznym zarządców dokumentacji*, [w:] *Problemy nauczania ustawicznego po studiach historycznych, archiwistycznych i pokrewnych*, red. M. Ausz, M. Szabaciuk, Lublin 2017, s. 87–90.

[4] Liczba publikacji, które udało się odszukać do dn. 9.11.2017.

oraz *Organizacja i technika pracy biurowej* (Warszawa 1950)[5]. Nieco węższy zakres, ale równie dużą wartość praktyczną ma publikacja *Jak poprawić pracę w biurze?* (Warszawa 1952) w całości poświęcona analizie funkcjonowania biura i poszukiwaniu w nim efektywności[6]. Kościołek był edukatorem, angażował się w prowadzenie Wyższych Kursów Administracyjnych organizowanych pod egidą Prezydium Rady Ministrów[7]. Efektem tej działalności są prace: *Technika i organizacja pracy. Cz. 6. Organizacja biurowości* (Warszawa 1950), *Praca w biurze: cykl wykładów z zakresu biurowości* (Warszawa 1951) oraz *Organizacja i technika pracy biurowej: biurowość i korespondencja* wydana w ramach cyklu *Kurs zaoczny organizacji i kierownictwa* (Warszawa 1959–1960)[8].

Omawiając dorobek publikacyjny Kościołka, osobne miejsce należy poświęcić publikacjom traktującym o szczegółowych zagadnieniach, mających wpływ na wydajność pracy urzędu. Na okres międzywojenny, a więc czas zatrudnienia w administracji terenowej w woj. wołyńskim, przypadają: *Inspekcja powiatowa* (1933) oraz *Szkolenie i doszkalanie urzędników* (1935)[9]. W obu artykułach autor czerpie z własnego doświadczenia zawodowego[10]. Z okresu spowodowanej II wojną światową ucieczki z kraju pochodzi jeden artykuł. W 1945 r. na łamach „Public Administration Reviev" opublikowano zbiorowy tekst pt. *Don't*

---

[5] J. Kościołek, *Organizacja i technika pracy w biurach i urzędach*, Warszawa 1947 (dalej: Organizacja i technika); Tenże, *Organizacja i technika pracy biurowej*, Warszawa 1952 (dalej: Praca biurowa).

[6] Tenże, *Jak poprawić pracę w biurze?*, Warszawa 1952 (dalej: Jak poprawić pracę w biurze).

[7] Archiwum Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, sygn. 1062/3: *Wniosek o nadanie orderu – odznaczenia* (dalej: Wniosek o nadanie orderu – odznaczenia).

[8] J. Kościołek, *Technika i organizacja pracy. Cz. 6. Organizacja biurowości*, Warszawa 1950; tenże, *Praca w biurze: cykl wykładów z zakresu biurowości*, Warszawa 1951 (dalej: Cykl wykładów); tenże, *Organizacja i technika pracy biurowej: biurowość i korespondencja*, [w:] *Kurs zaoczny organizacji i kierownictwa*, Warszawa 1959–1960, s. 1–49 (dalej: Kurs).

[9] Tenże, *Inspekcja powiatowa*, „Gazeta Administracji i Policji Państwowej", 1933, nr 16, s. 533–538 (dalej: Inspekcja powiatowa); tenże, *Szkolenie i doszkalanie urzędników*, „Gazeta Administracji i Policji Państwowej", 1935, nr 6, s. 179–190.

[10] Źródła nie pozwalają na dokładnie prześledzenie międzywojennej kariery Kościołka. Wiadomo, że w 1934 r. był Inspektorem Starostw w wołyńskim urzędzie wojewódzkim. W 1936 r. stał na czele starostwa powiatowego w Łucku; *Ogłoszenie Wojewody Wołyńskiego z dn. 14 maja 1934 r. w sprawie składu osobowego głównej i obwodowych komisji wyborczych dla przeprowadzenia wyborów do Izby Rzemieślniczej w Łucku*, „Wołyński Dziennik Wojewódzki", 1934, nr 11, poz. 74; *Ogłoszenie Wydziału Powiatowego w Łucku w sprawie planu zabudowania m. Rożyszcz i m. Ołyki*, „Wołyński Dziennik Wojewódzki", 1936, nr 5, s. 145–146.

Shoot the Piano Player! Administrative Planning for Poland[11]. Znacznie większą aktywność publikacyjną można zaobserwować po II wojnie światowej[12]. Do końca swej działalności, która przypada na rok 1969, Kościołek opublikował 9 artykułów oraz 3 książki.

Już w 1945 r. zapoczątkowano powojenną akcję usprawniania administracji publicznej[13]. Zaangażowanie Kościołka w te działania wyraziło się w artykułach *Współudział pracowników w usprawnianiu administracji publicznej* (1947), *Komisje projektów usprawnienia administracji publicznej* (1949) oraz *O pomysły racjonalizatorskie w administracji publicznej* (1949)[14]. O tym, jak dużą rolę Kościołek przypisywał sprawom osobowym w jednostce organizacyjnej, świadczą cztery artykuły: *Kierownictwo w administracji publicznej* (1946), *Kierownictwo administracyjne* (1949), *Klasyfikowanie stanowisk jako podstawa spraw osobowych* (1948) oraz *Awanse w aparacie administracji państwowej*[15]. Techniczne

---

[11] Autorami poszczególnych fragmentów byli R. Hausner, S. Fischlowitz, M. Pawlikowski, F. Boniecki oraz J. Kościołek, ale tylko jego nazwisko figuruje w opisie bibliograficznym i na stronie tytułowej; J. Kościołek, *Don't Shoot the Piano Player! Administrative Planning for Poland*, „Public Administration Review", t. 5, 1945, nr 3, s. 245–251.

[12] W 1945 r. powrócił do kraju, zamieszkał w Warszawie i zajął odpowiedzialne stanowisko w Prezydium Rady Ministrów. Od 1956 r. był pracownikiem Polskiego Komitetu Normalizacyjnego; Wniosek o nadanie orderu – odznaczenia.

[13] Pomysł nie był nowy, próby podejmowano wielokrotnie już w okresie międzywojennym, ale zadanie to powierzano raczej specjalistom biurowości. Wyjątkiem mógłby być ogólnopolski konkurs ogłoszony przez Nadzwyczajnego Komisarza Oszczędnościowego w 1924 r., jednak dotyczył opracowania projektów przepisów kancelaryjnych, co wymagało przecież specjalistycznej wiedzy i znacznie ograniczało grupę uczestników. Po II wojnie światowej zwrócono się do szerokiej publiczności i zaproszono do udziału wszystkich zainteresowanych usprawnianiem administracji, którzy mogli zgłosić do specjalnej komisji każdy pomysł; *Konkurs*, „Monitor Polski", 1924, nr 55, s. 2; W. Klonowska, *Próby usprawnienia kancelarii (biurowości) urzędów administracji centralnej w latach 1945–1952*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici", Historia, t. VIII, 1973, s. 189–203.

[14] J. Kościołek, *Współudział pracowników w usprawnieniu administracji publicznej*, „Gazeta Administracji", 1947, nr 7–8, s. 360–369; (dalej: Współudział pracowników); tenże, *Komisje projektów usprawnienia administracji publicznej*, „Gazeta Administracji", 1949, nr 7–8, s. 303–311 (dalej: Komisje); tenże, *O pomysły racjonalizatorskie w administracji publicznej*, „Przegląd Administracyjny", 1949, nr 7–8, s. 175–178 (dalej: O pomysły).

[15] Tenże, *Kierownictwo w administracji publicznej*, „Rada Narodowa", 1946, nr 29, s. 5–6; tenże, *Kierownictwo administracyjne*, „Przegląd Organizacji: miesięcznik poświęcony sprawom organizacji i administracji życia gospodarczego", 1949, z. 4, s. 132–134; tenże, *Klasyfikowanie stanowisk jako podstawa spraw osobowych*, „Przegląd Organizacji: miesięcznik poświęcony sprawom organizacji i administracji życia gospodarczego", 1948, z. 11, s. 311–317; tenże, *Awanse w aparacie administracji państwowej, Gospodarka i administracja terenowa*, 1966, nr 5, s. 39–41.

aspekty pracy biurowej zostały podjęte w pracy zbiorowej *Ekonomiczna analiza mechanizacji prac administracyjnych* (Warszawa 1950)[16]. Z zatrudnieniem w Polskim Komitecie Normalizacyjnym, gdzie Kościołek był sekretarzem Komisji Racjonalizacji Druków, związana jest książka powstała w wyniku kooperacji z B. Dziarczykowskim: *Technika opracowywania druków manipulacyjnych* oraz artykuł *Racjonalizacja formularzy w prezydiach rad narodowych* (1964)[17]. Z tego samego roku pochodzi tekst *System bezdziennikowy i jego praktyczna realizacja*[18].

Kościołek zapoznawał się z zagraniczną literaturą fachową, a także starał się ją przybliżyć polskiemu czytelnikowi. Dowodzi to, że nie tylko interesowały go obce rozwiązania, ale także próbował przekładać je na rodzime warunki. Publikował omówienia prac zagranicznej proweniencji: *Usprawnienie administracji publicznej w Czechosłowacji* (streszczenie książki J. Jizby pt. *Usprawnienie administracji publicznej u nas*, Praga 1946), *Praca naczelnego dyrektora* (sprawozdanie z artykułu wieloletniego dyrektora amerykańskiego przedsiębiorstwa General Electric pt. *The work of the chief; executive*, „International Menagement", nr 11, 1963), *Jak tworzyć właściwą atmosferę dla pracy zespołowej* (na podstawie książki A. Coopera *How to supervise people*, Nowy Jork 1958)[19] oraz własne rozważania o praktykach z innych krajów: *Dobór i szkolenie kadr administracyjnych we Francji i w Wielkiej Brytanii* (Warszawa 1959) oraz *Policja angielska* (Londyn 1941)[20].

W dorobku Kościołka wyraźnie wydziela się grupa publikacji o charakterze prawnym. W okresie międzywojennym wydano *Postępowanie przymusowe w administracji z uwzględnieniem egzekucji skarbowej i sądowej: z tekstami przepisów i wzorami pism*, opublikowane drukiem w Łucku w 1931 r. oraz *Stan wyjątkowy*

---

[16] V. Stibic, K. Stetka, V. Las, J. Kościołek, M. Rzymanek, *Ekonomiczna analiza mechanizacji prac administracyjnych*, Warszawa 1950.

[17] Wniosek o nadanie orderu – odznaczenia; J. Kościołek, B. Dziarczykowski, *Technika opracowywania druków manipulacyjnych*, Warszawa 1956 (dalej: Druki manipulacyjne); J. Kościołek, *Racjonalizacja formularzy w prezydiach rad narodowych*, „Gospodarka i administracja terenowa", 1964, nr 1, s. 38–39 (dalej: Racjonalizacja formularzy).

[18] J. Kościołek, *System bezdziennikowy i jego praktyczna realizacja*, „Przegląd Organizacji: biuletyn Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa", 1964, nr 1, s. 14–16 (dalej: System bezdziennikowy).

[19] Tenże, *Usprawnienie administracji publicznej w Czechosłowacji*, „Gazeta Administracji", 1947, nr 10, s. 559–561; tenże, *Praca naczelnego dyrektora*, „Przegląd Organizacji: biuletyn Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa", 1964, nr 79, s. 19–20; tenże, *Jak tworzyć właściwą atmosferę dla pracy zespołowej*, „Przegląd Organizacji: biuletyn Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa", 1964, nr 77, s. 24.

[20] Tenże, *Dobór i szkolenie kadr administracyjnych we Francji i w Wielkiej Brytanii*, Warszawa 1959; J. Kościołek, *Policja angielska*, Londyn 1941.

i wojenny (Londyn 1933 r.)[21]. Podobny zakres mają prace z okresu emigracji Kościołka: *Prawo administracyjne: skrypt zawierający streszczenie wykładów* (Londyn 1943) oraz *Państwowa służba cywilna: zbiór przepisów prawnych zawierający pragmatykę urzędniczą (z objaśnieniami), przepisy dyscyplinarne, przepisy o uposażeniu funkcjonariuszów państwowych, przepisy emerytalne oraz przepisy o umowie o pracę pracowników umysłowych* (Londyn 1944). Tekst ten doczekał się ponownego wydania z nieco zmienionym tytułem w r. 1949[22]. Po II wojnie światowej wydano książkę *Państwowa służba cywilna: jednolity tekst, pragmatyki i komentarz* (Łódź 1947)[23]. Efektem działalności edukacyjnej autora była publikacja *Zagadnienia organizacji pracy w administracji: nauka administracji i prawo administracyjne (uzupełnienia do wykładów)* wydana w Warszawie w 1950 r.[24] Jan Kościołek miał wykształcenie prawnicze, a publikacje te są dowodem jego niesłabnącego zainteresowania zmieniającym się przecież intensywnie w okresie międzywojennym i pierwszych latach po II wojnie światowej stanem prawnym. Przez cały ten czas administracja państwowa borykała się z rozmaitymi problemami, a jednym z największych był niedostatek właściwie przygotowanej kadry urzędniczej. Dostarczane m.in. przez Kościołka komentarze i objaśnienia aktów prawnych były z pewnością przydatne w codziennej pracy urzędniczej.

Tylko jedna publikacja w dorobku Jana Kościołka nie dotyczy biurowości. Jest to wydana już w okresie jego emerytury książka pt. *Redagowanie pism użytkowych. Materiały pomocnicze dla nauczycieli* (Warszawa 1969), powstała wspólnie z Adamem Kapłańskim i Krystyną Kołodziejską[25].

---

[21] Tenże, *Postępowanie przymusowe w administracji z uwzględnieniem egzekucji skarbowej i sądowej: z tekstami przepisów i wzorami pism*, Łuck 1931; tenże, *Stan wyjątkowy i wojenny*, Londyn 1933.

[22] Tenże, *Prawo administracyjne: skrypt zawierający streszczenie wykładów*, Londyn 1943; tenże, *Państwowa służba cywilna: zbiór przepisów prawnych zawierający pragmatykę urzędniczą (z objaśnieniami), przepisy dyscyplinarne, przepisy o uposażeniu funkcjonariuszów państwowych, przepisy emerytalne oraz przepisy o umowie o pracę pracowników umysłowych*, Londyn 1944; *Zbiór przepisów prawnych, zawierających pragmatykę urzędniczą (z objaśnieniami), przepisy dyscyplinarne, przepisy o uposażeniu funkcjonariuszów państwowych, przepisy emerytalne oraz przepisy o umowie o pracę pracowników umysłowych*, oprac. J. Kościołek, Londyn 1949.

[23] Tenże, *Państwowa służba cywilna: jednolity tekst, pragmatyki i komentarz*, Łódź 1947.

[24] Tenże, *Zagadnienia organizacji pracy w administracji: nauka administracji i prawo administracyjne (uzupełnienia do wykładów)*, z. 4, Warszawa 1950.

[25] A. Kapłański, K. Kołodziejska, J. Kościołek, *Redagowanie pism użytkowych. Materiały pomocnicze dla nauczyciela*, Warszawa 1969.

W swoich publikacjach Kościołek wielokrotnie dotyka zagadnień z zakresu zarządzania dokumentacją. Ich bodaj największą wartością jest dostarczanie czytelnikowi opisów konkretnych rozwiązań ku zwiększeniu wydajności w pracy biurowej.

Wśród proponowanych rozwiązań na pierwszym miejscu należy wskazać system sugestii pracowniczych[26]. Kościołek w osobach wykonujących poszczególne czynności – nie pomijając stanowisk ulokowanych najniżej w strukturze organizacyjnej instytucji – widzi największe możliwości w szukaniu usprawnień biurowości. Pracownicy stanowią wg niego ważne ogniwo we wprowadzaniu zmian. To oni mają największą wiedzę o zbędnych lub źle zorganizowanych czynnościach oraz niewłaściwym wykorzystywaniu dostępnych urządzeń. W związku z tym, zachęca pracowników administracji publicznej do zgłaszania własnych pomysłów, obserwacji i wniosków mających na celu oszczędność czasu, energii, urządzeń oraz pieniędzy[27]. Podobnie (i już w 1946 r.) wypowiada się Stosyk, dla którego naturalnym zjawiskiem jest odczuwanie niedomagań w administracji nie tylko przez petentów, ale także samych urzędników, którzy swe wnioski do dalszej pracy powinni składać przełożonym[28]. Kościołek idzie w swoich rozważaniach znacznie dalej opisując założenia całego systemu. „Sugestia pracownicza to wg niego konkretny pomysł wskazujący drogę poprawy w spełnianiu zadań danej instytucji […] może to być nowy i oryginalny pomysł lub nowe zastosowanie starego pomysłu”[29]. W artykule *Współudział pracowników w usprawnianiu administracji publicznej* przytacza autorskie etapy efektywnego wdrożenia systemu sugestii pracowniczych: zaplanowanie całej akcji, zaproszenie do uczestnictwa jak największej liczby urzędników, określenie problemów do objęcia programem, ustalenie zasad przyznawania nagród, opracowanie mechanizmu oceniania pomysłów, wskazanie administratora projektu, przeprowadzenie akcji promocyjnej, wdrażanie najbardziej wartościowych wniosków, gratyfikacja. Zaleca szybki tryb postępowania w weryfikacji projektów (maksymalnie 30 dni) oraz całkowitą bezstronność komisji oceniającej[30]. Kierownictwo ma w tej materii określone przez Kościołka zadania: wspieranie wszelkich oddolnych inicjatyw oraz zachęcanie podwładnych do zgłaszania własnych wniosków[31]. Pogląd ten

[26] O pomysły, s. 176.

[27] Cykl wykładów, s. 16–17; Jak poprawić pracę w biurze, s. 12–13.

[28] S. Stosyk, *Usprawniajmy administrację!*, „Śląsko–Dąbrowski Przegląd Administracyjny”, 1946, nr 6, s. 9–10.

[29] O pomysły, s. 176.

[30] Współudział pracowników, s. 365–367.

[31] Jak poprawić pracę w biurze, s. 12–13; Komisje, s. 304–305.

powtarza w innej publikacji, gdzie wśród misji szefostwa wymienia „pobudzanie pracowników do zgłaszania własnych sugestii co do usprawniania pracy”[32].

Z powyższym postulatem wiąże się w pewnym stopniu kolejny, czyli tworzenie szeroko pojętego „biura organizacji”[33]. To ta komórka – zdaniem Kościołka – miałaby rozpatrywać i wdrażać oddolne projekty dotyczące zmian w strukturze wewnętrznej i organizacji pracy[34]. Pracownik biura organizacji – „organizator administracyjny” – ma zajmować się także „analizowaniem czynności biurowych poprzez najlepszą metodę badań, która zagwarantuje maksimum trafnych rozwiązań”[35]. Jeżeli w danej instytucji nie ma specjalisty-organizatora, jego funkcje powinien, wg Kościołka, przejmować pracownik odznaczający się umiejętnością analizowania problemów natury organizacyjnej. W zakres jego obowiązków mają wchodzić: aktywny udział w procesie wykonywania czynności biurowych, analizowanie wszystkich etapów obiegu dokumentacji oraz doradztwo[36]. Nieco szczegółowiej nakreślone zadania ma opisany w innej publikacji zarządzający aktami[37]. Kościołek powierza mu czuwanie nad wpływami i korespondencją wychodzącą, baczenie na prawidłowość klasyfikowania i rejestrowania pism, nadzór nad przechowywaniem i brakowaniem dokumentacji oraz uaktualnianie planu akt instytucji[38]. Warto zauważyć, że postulaty o tworzeniu specjalnych komórek – niezależnie od zmieniającej się w publikacjach Kościołka nomenklatury – odpowiedzialnych za badanie poprawności i ew. usprawniania wykonywania czynności kancelaryjnych, można odnieść do tworzącego się wówczas w Stanach Zjednoczonych *records managementu*[39].

Kościołek traktuje instytucję nie jako raz ukształtowany oraz uruchomiony organizm, lecz jako system podlegający modyfikacjom i badaniom. Drogą do usprawniania pracy biurowej jest jego zdaniem regularna analiza wykonywanych

---

[32] Organizacja i technika, s. 50.

[33] Szerzej na ten temat: M. Smoczyński, *Współczesny zarządca dokumentacji a zarządzający aktami specjalista–organizator wg koncepcji Jana Kościołka*, „Archiwa–Kancelarie–Zbiory”, nr 8 (10), 2017, s. 111–128.

[34] Organizacja i technika, s. 33–34.

[35] Tamże, s. 9.

[36] Jak poprawić pracę w biurze, s. 11–12.

[37] Praca biurowa, s. 94.

[38] Tamże.

[39] M.in. postulowane w raporcie końcowym tzw. Pierwszej Komisji Hoovera (*Commission on Organization of the Executive Branch of the Government*) utworzenie *Records Management Bureau* przy *Office of the General Services*; *U. S. Commission on Organization of the Executive Branch of the Government. Report. Office of general supplies*, t. 3, Waszyngton 1949, s. 8.

czynności. Metoda wyłożona w *Pracy w biurze: cykl wykładów z zakresu biurowości* składa się z pięciu etapów: wykonania karty podziału pracy, sporządzenia wykresu przebiegu pracy, przeanalizowania obciążenia pracą oraz sformułowania i wdrożenia zaleceń końcowych[40]. Duży fragment innej publikacji, tj.: *Jak poprawić pracę w biurze?* Kościołek poświęca badaniu sprawności biura. Pierwszy etap – analiza podziału pracy – ma składać się z czterech faz: sporządzenia wykazu czynności, stworzenia listy zadań i funkcji komórek organizacyjnych, schematu podziału pracy oraz analizy zebranych informacji. Drugi etap to analiza procesu pracy, czyli ustalenie, w jaki sposób odbywają się poszczególne czynności, rozpoznanie działań zbędnych i nieprawidłowych oraz rozważenie możliwości uproszczeń. Kolejny etap ma być poświęcony analizie obciążenia pracą na poszczególnych stanowiskach. Ostatnia, piąta czynność w tej metodzie badań to podsumowanie wyników i opracowanie wniosków do dalszej działalności[41]. Kolejną zaproponowaną przez Kościołka metodą badawczą jest cykl organizacyjny. Ma składać się z pięciu etapów: ustalenia celu, zebrania danych odnoszących się do przedmiotu pracy i ich klasyfikacji, znalezienia sposobu rozwiązania problemu i przygotowania planu organizacyjnego oraz wprowadzenia założeń w życie[42]. Wśród czynności pokontrolnych piszący proponuje: pobudzanie ambicji pracowników, zachęcanie do doskonalenia umiejętności oraz udzielanie nagród[43].

Akcja oszczędnościowa, która była propagowana jako jeden ze środków umożliwiających utrzymanie zrównoważonego budżetu państwowego, została w 1949 r. uznana za jeden z podstawowych i stałych elementów planowej gospodarki narodowej. Wymagano od urzędów administracji publicznej przede wszystkim oszczędności materiałów biurowych – m.in. używania makulatury do opracowywania brudnopisów oraz unikania zbędnej korespondencji wewnętrznej. Próbowano wprowadzać do pracy urzędów znormalizowane druki i formularze[44]. W myśl tych nowych rozwiązań organizacyjnych Kościołek postuluje możliwie najszersze stosowanie druków manipulacyjnych w codziennej pracy. Formularze określa jako „najpowszechniejsze narzędzia w pracach ad-

---

[40] Cykl wykładów, s. 124–136.

[41] Jak poprawić pracę w biurze, s. 14–39.

[42] Organizacja i technika, s. 7–9.

[43] Tamże, s. 151.

[44] R. Degen, *Usprawnianie pracy biurowej w polskich urzędach w latach 1945–1950*, [w:] *Dzieje biurokracji na ziemiach polskich*, t. 1, red. A. Górak, I. Łuć, D. Magier, Lublin–Siedlce 2008, s. 540.

ministracyjnych. Jest ich w naszej gospodarce narodowej kilkadziesiąt tysięcy rodzajów i zużywa się na nie w ciągu roku ponad 20 000 ton papieru"[45]. Zdaniem autora formy te umożliwiają szybsze i łatwiejsze załatwianie spraw, systematyzują pracę, redukują do minimum ryzyko pomyłek. Z racji swego stanowiska pracy[46] autor dzieli się bardzo szczegółowymi wytycznymi w odniesieniu do opracowywania druków manipulacyjnych[47]. Podejmuje także zagadnienie racjonalizacji formularzy. Podstawą ich gospodarki ma być prowadzenie dokładnej ewidencji, która ułatwi późniejsze rozeznanie w istniejących już drukach oraz opracowywanie nowych formularzy[48]. Przy tworzeniu formularzy Kościołek zaleca każdorazowe zastanowienie się nad celowością konkretnego druku, rolą i danymi, które ma zawierać, sposobem przechowywania oraz zastosowaniem oznaczeń ułatwiających codzienną pracę. Wymienia niezbędne elementy formularza: jego tytuł, wskazówki potrzebne przy wypełnianiu, miejsce na wpisy[49]. Oprócz druków manipulacyjnych, pracę usprawnić mają stosowane m.in.: krótkie i odręczne decyzje, pieczątki z typowymi decyzjami, znormalizowane formy papieru korespondencyjnego[50]. By unikać formularzy zbędnych, należy okresowo poddawać je analizie[51]. Autor omawianych publikacji postuluje utworzenie organu mającego zajmować się tworzeniem i kontrolowaniem formularzy, co pozwoliłoby ograniczyć ich szybką dezaktualizację i częstą nieprzydatność praktyczną[52]. Ułatwieniem ma być także zebranie pism typowych dla instytucji, ich opracowanie oraz wydanie w formie podręcznika dla pracowników[53].

Kościołek wychodzi w swoich publikacjach z założenia, że wysoce istotnym czynnikiem wspomagającym prace biurowe są dostępne środki techniczne i ich właściwe wykorzystywanie oraz warunki lokalowe[54]. Konstatuje, że wyniki pracy personelu w dużym stopniu zależne są od sprzętu technicznego, którym

---

[45] Racjonalizacja formularzy, s. 38.

[46] W momencie wydania publikacji Kościołek był sekretarzem Komisji Racjonalizacji Druków przy Polskim Komitecie Normalizacyjnym.

[47] Druki manipulacyjne, s. 1–48.

[48] Racjonalizacja formularzy, s. 38–39.

[49] Cykl wykładów, s. 111–115.

[50] Organizacja i technika, s. 84.

[51] Kurs, s. 18–19.

[52] Racjonalizacja formularzy, s. 38.

[53] Praca biurowa, s. 194.

[54] Jego poglądy w tym zakresie są w dużej mierze zbieżne z międzywojennym dorobkiem specjalistów biurowości, np.: W. Baliński, dz. cyt., s. 124–226; K. Barliński, dz. cyt., s. 47–72, 130–152.

dysponuje[55]. Przedstawia cały wachlarz urządzeń usprawniających funkcjonowanie instytucji: maszyny do pisania (z długim i krótkim wałkiem, elektryczne oraz przenośne typu *portable*), powielacze i fotokopiarki, maszyny do liczenia, sumowania, kart dziurkowanych, dyktowania, składania listów, kopertowania pism, lakowania, zaklejania kopert i ich rozcinania, datowniki, frankownice, urządzenia łącznościowe (sygnały świetlne i dźwiękowe, telefony, dźwigi, tuby pneumatyczne, przenośniki taśmowe, stacje dalekopisowe). Przestrzega jednak, że przed wprowadzeniem maszyny do biura, należy rozważyć jej zasadność, określić czynności, które ma wykonywać oraz potrzebne nakłady ludzkie i finansowe[56]. W publikacjach szczegółowo podejmuje zagadnienie mebli biurowych (biurek, krzeseł, szaf), wymagań odnośnie temperatury i wentylacji, oświetlenia, wyciszenia, rozmieszczenia lokali. Przytacza konkretne wskazówki, np.: stolik służący maszynistce powinien mieć wysokość 72 cm[57].

Aktywne kierownictwo jest kolejnym wśród sztandarowych postulatów Kościołka, który wielokrotnie podkreśla, że stanowi ono klucz do osiągnięcia wysokich wyników pracy. Wśród głównych zadań kierowników wymienia: wzbudzanie entuzjazmu u podwładnych oraz ugruntowanie w nich przekonania o czynnym uczestnictwie w działalności instytucji. Dobry kierownik to – wg autora omawianych publikacji – „opiekun, który pomaga w wykonywaniu zadań, stara się usuwać napotykane trudności oraz troszczy się o możliwie najlepsze warunki pracy w instytucji”[58]. Kościołek uważa, że na szczeblu kierowniczym niezbędna jest umiejętność wydawania zarządzeń jasnych, ścisłych, celowych, możliwych do wykonania, oraz rzeczowych, a nie personalnych[59]. Kierownicy komórek organizacyjnych powinni dbać o właściwą organizację pracy: analizować czynności biurowe, wyszukiwać nieprawidłowości w wykonywaniu obowiązków oraz wprowadzać usprawnienia[60]. Przełożeni mają dbać także o właściwą atmosferę w miejscu pracy i rozwiązywać konflikty[61]. Wśród zadań szefostwa Kościołek wymienia ponadto harmonizowanie i łączenie w jedną całość wszystkich działań instytucji, koordynowanie prac komórek organizacyjnych z kancelarią główną, nadzór i kontrolę, sprawowanie szczególnej opieki nad nowymi pracownikami

[55] Praca biurowa, s. 88–89.
[56] Kurs, s. 28–35.
[57] Tamże, s. 40–49.
[58] Praca biurowa, s. 88–89.
[59] Organizacja i technika, s. 28–29.
[60] Jak poprawić pracę w biurze, s. 8, Praca biurowa, s. 74–75.
[61] Współudział pracowników, s. 361; Organizacja i technika, s. 50; Jak poprawić pracę w biurze, s. 10–11.

oraz współdziałanie przy układaniu planu akt[62]. Głównym jednak zadaniem kierownika jest spełnianie roli aktywizatora oraz racjonalizatora[63].

Przez większość publikacji Kościołka przewija się teza, że biuro działa wydajnie tylko wówczas, gdy realizuje z góry określony plan działań. Dotyczy to zarówno całych jednostek organizacyjnych, jak i konkretnych jej komórek, a nawet stanowisk pracy. Każdy pracownik biurowy powinien mieć harmonogram prac tworzony z odpowiednim wyprzedzeniem, a zdaniem Kościołka uzasadnione jest rozpisywanie działań na rok wprzód. Uważa, że na odpowiedzialnych stanowiskach planowanie jest warunkiem powodzenia i zapewnia instytucji uniknięcie marnotrawstwa[64].

Jednym z narzędzi wpływających pozytywnie na pracę biur i urzędów są, zdaniem Kościołka, procedury kontrolne[65]. Jeden ze swoich artykułów, *Inspekcja powiatowa*, poświęcił wyłącznie temu zagadnieniu. Pisze, że audyt to „anioł stróż, który chroni od szkodliwych wpływów i uchybień, […] to życzliwy doradca i sygnał alarmowy"[66]. Piszący postuluje zarówno inspekcję pośrednią (opierającą się na badaniu wyników i wartości pracy aparatu administracyjnego na podstawie sprawozdań), jak i bezpośrednią. Widzi ponadto potrzebę utworzenia specjalnych organów powoływanych do sprawowania kontroli[67].

Powyżej wypisano ogólne postulaty często powtarzane przez Kościołka, który w swoich rozważaniach wielokrotnie idzie dalej, przytaczając szczegółowe opisy działań podejmowanych w polskich biurach. Za najważniejsze zalecenie tego typu uznaje zminimalizowanie pisemnej wymiany informacji. Autor przewiduje możliwość zredukowania akt do minimum, ale bez całkowitej ich eliminacji. Zaznacza przy tym, iż produkowanie dokumentów staje się niebezpieczne, gdy pracownicy uważają tę czynność za główny cel swojej pracy[68]. Formy pisemnej należy – zdaniem Kościołka – używać tylko w przypadkach koniecznych. Korespondencja wewnętrzna powinna występować niezwykle rzadko (jedynie w formie blankietów) i tylko w sytuacjach uzasadnionych, inaczej kwestie należy rozstrzygać w drodze bezpośrednich lub telefonicznych kontaktów[69].

---

[62] Praca biurowa, s. 55–67.
[63] Cykl wykładów, s. 125.
[64] Tamże, s. 68; Organizacja i technika, s. 74–76; Praca sekretarska, s. 80; Kurs, s. 9; Praca biurowa, s. 45–48.
[65] Pogląd wynika niewątpliwie z piastowanego w 1934 r. stanowiska, zob. przyp. 10.
[66] Inspekcja powiatowa, s. 533.
[67] Tamże.
[68] Praca biurowa, s. 94.
[69] Organizacja i technika, s. 94–96.

Autor ma świadomość, że sprawność instytucji zależy w dużej mierze od wydolności kancelarii głównej. Wnosi, by jako pilną czynność traktować postępowanie z korespondencją wpływającą. Czas pomiędzy otwarciem poczty, a dostarczeniem jej do właściwego punktu destynacji powinien być jak najkrótszy, zaś tryb postępowania ma być zorganizowany w sposób odpowiadający warunkom i potrzebom placówki. Najpóźniej o godzinie 11.00 każdego dnia wpływy powinny znajdować się na biurkach referentów[70].

Kościołek wielokrotnie konstatuje, że akta powinny przechodzić tylko przez niezbędne punkty zatrzymania, a poszczególne etapy obiegu pism odbywać się w określonych porach dnia. Za zbędną czynność uznaje wewnętrzne kwitowanie odbioru akt[71]. W publikacji pt. *Organizacja i technika pracy biurowej* wyraża pogląd, iż dążenie do uproszczenia i udrożnienia obiegu dokumentacji wymaga analizy, która ma się składać z: 1. zestawienia trybu załatwienia danej kategorii spraw, 2. przeanalizowania czynności na poszczególnych etapach (określenie ich konieczności, miejsca, osób odpowiedzialnych, potrzebnego czasu, najlepszego sposobu postępowania, potrzebnych sprzętów), 3. ustalenia i wypróbowania właściwszej metody, 4. graficznego lub słownego opisania nowego sposobu wykonywania czynności[72].

Za niezbędne elementy pisma wychodzącego Kościołek uznaje: nazwę instytucji (lewy górny róg), datę załatwienia, adres, znak sprawy, zwięzłe określenie przedmiotu sprawy, treść załatwienia, liczbę załączników, podpis[73]. W publikacji pt. *Organizacja i technika pracy biurowej* zaleca wzbogacanie pism o datę oraz znak sprawy, które zostały określone w piśmie przychodzącym[74]. Określnik czasu bezwzględnie należy umieszczać m.in. na: pismach sporządzonych przez referentów i sekretarki, każdej dyspozycji, listach korespondencyjnych, notatkach, telegramach, potwierdzeniach odbioru, zestawieniach, zamówieniach, zleceniach wypłat, sprawozdaniach, pismach przychodzących i przesyłkach[75]. Kościołek zauważa, że oszczędnością czasu ma być używanie pieczęci wpływu z datownikiem[76]. Znak sprawy w dużych urzędach ma składać się z czterech

[70] Cykl wykładów, s. 85; Kurs, s. 4–6.
[71] Cykl wykładów, s. 85; Organizacja i technika, s. 100; Praca biurowa, s. 98–101.
[72] Praca biurowa, s. 100–101.
[73] Cykl wykładów, s. 106–107; Organizacja i technika, s. 134–135.
[74] Organizacja i technika, s. 176.
[75] Cykl wykładów, s. 64; Praca biurowa, s. 187.
[76] Organizacja i technika, s. 128.

części: symboli departamentu i/lub wydziału, referatu oraz teczki; w średnich z trzech elementów, w małych instytucjach – z dwóch[77].

W swoich publikacjach Kościołek przedstawia wszystkie znane mu sposoby klasyfikacji akt: alfabetyczny, numerowy, chronologiczny, geograficzny oraz rzeczowy[78]. W żadnej nie stwierdza jednoznacznie, który jest jego zdaniem najlepszy, jednak najwięcej miejsca zawsze poświęca układowi rzeczowemu. Prawidłowo skonstruowany wykaz akt, którego rolę piszący określa jako „doniosłą w organizacji pracy biurowej", składa się z tytułów (haseł) starannie dobranych i wskazujących zwięźle przedmiot lub rodzaj akt danej kategorii. Kościołek nakreśla zbiór cech dobrego wykazu: brzmienie zrozumiałe dla pracownika, stałość, unikanie hasła zatytułowanego „różne", przejrzystość, zaopatrzenie w skorowidze ułatwiające wyszukiwanie haseł i odsyłacze, przewidzenie miejsca na uzupełnienia[79]. Przedmiotowe ujęcie spraw ma zapewnić ciągłość stosowania jednej metody odpornej na zmiany strukturalne. Kościołek podaje przykłady rozszerzania haseł do drugiego i trzeciego rzędu, praktyczne wskazówki dla opracowujących wykazy akt oraz zaleca, by w większych biurach wprowadzać także skorowidze alfabetyczne haseł[80].

Autor omawianych publikacji jest zwolennikiem przechowywania akt potrzebnych do bieżącego funkcjonowania instytucji na stanowiskach pracy. W jednej z książek zauważa, że centralizacja w tej materii okazała się być „niewygodna"[81]. Postulował, by w referatach organizować jedno stałe miejsce przeznaczone do przechowywania narastającej dokumentacji[82].

Funkcjonowanie archiwów bieżących Kościołek określa jako „piętę Achillesową naszych instytucji"[83]. Wychodzi z założenia, że akta niepotrzebne należy w niezmienionym porządku na bieżąco przenosić do składnicy akt[84]. Od archiwisty oczekuje znajomości historii jednostki organizacyjnej, jej wewnętrznej struktury, systemu kancelaryjnego oraz znajomości zasobu archiwum bieżącego. Jasno określa wymagania lokalowe oraz sprzętowe. Archiwum powinno znajdować się w odpowiednio dużym, widnym, wysokim, suchym oraz zabezpieczo-

[77] Tamże, s. 121–122.
[78] Cykl wykładów, s. 70–79.
[79] Organizacja i technika, s. 116; Kurs, s. 14–15.
[80] Praca biurowa, s. 128–129.
[81] Cykl wykładów, s. 99–100.
[82] Praca sekretarska, s. 47–49.
[83] Praca biurowa, s. 164.
[84] Kurs, s. 15–16.

nym przeciwpożarowo pomieszczeniu. Półki (wykonane z drewna lub metalu) powinny być dostosowane do przechowywanych materiałów archiwalnych i dokumentacji nieaktowej. Wypożyczanie winno odbywać się tylko na podstawie pisemnego zgłoszenia[85].

Kościołek dostarcza niezliczoną ilość sposobów na racjonalizację pracy biurowej – od tych ogólnych, uniwersalnych do najbardziej szczegółowych. Wśród najważniejszych należy wymienić propozycję wdrożenia systemu sugestii pracowniczych oraz tworzenie w każdej jednostce specjalnej komórki odpowiedzialnej za wszelkie sprawy organizacyjne (wraz z badaniem struktury wewnętrznej i wydajności oraz wprowadzaniem modyfikacji). Konstatuje, że drogą do osiągnięcia efektywności w biurowości jest kompetentne i twórcze kierownictwo. Ponadto – za niezwykle ważne uważa obserwowanie urzędu jako żywego organizmu i badanie mechanizmów w nim zachodzących; charakteryzuje kilka metod analizy działań w biurach. Jednym z jego głównych postulatów jest możliwie najszersze stosowanie druków manipulacyjnych. W większości publikacji Kościołka pojawia się teza, wedle której biuro działa wydajnie tylko wówczas, gdy pracuje w zgodzie z określonym z góry harmonogramem. Dotyczy to zarówno całych instytucji traktowanych jako ogół, jak i konkretnych stanowisk pracy.

Kościołek w swoich poglądach na racjonalizację biurowości jest na ogół stały. Jedyny w zasadzie wyjątek stanowi stosunek do systemów kancelaryjnych. W większości publikacji autor ogranicza się do opisywania założeń systemu dziennikowego i pozbawionego dziennika podawczego, jednak bez jednoznacznej oceny przydatności obu[86]. Mimo, że jeden z podrozdziałów publikacji pt. *Organizacja i techniki pracy biurowej: biurowość i korespondencja* nosi tytuł *System dziennikowy czy bezdziennikowy?*, to nie zawiera jednak jednoznacznej odpowiedzi na pytanie zawarte w tytule[87]. Dopiero w jednym z ostatnich swoich artykułów – *System dziennikowy i jego praktyczna realizacja* z 1964 r. Kościołek pozytywnie wypowiada się o reformie z lat 30. XX w. i jest wyraźnym zwolennikiem systemu bezdziennikowego[88]. Skrystalizowanie się poglądu o kancelarii bezdziennikowej niewątpliwie jest związane z ówczesnym ożywieniem działań w zakresie opracowywania wykazów akt i opublikowaniem przez Naczelną Dyrekcję Archiwów Państwowych *Ramowej instrukcji kancelaryjnej* z 1959 r.

---

[85] Praca biurowa, s. 163–165.
[86] Cykl wykładów, s. 79.
[87] Kurs, s. 10.
[88] System bezdziennikowy, s. 14–16.

(i jej późniejszymi zmianami) oraz pierwszego w Polsce kompletnego wykazu akt typowych w 1963 r.[89]

Raczej skromna działalność publikacyjna w okresie międzywojennym nie pozwala na odniesienie dorobku Kościołka do intensywnie rozwijanych po odzyskaniu przez Polskę niepodległości prac – najpierw nad ujednoliceniem, a potem zreformowaniem polskich kancelarii. Po wojnie Kościołek nieustannie akcentuje konieczność podnoszenia efektywności, racjonalizacji czynności kancelaryjnych, poszukiwania gospodarności w pracy biurowej i ogólniej – w funkcjonowaniu jednostki organizacyjnej. Postulaty te są niewątpliwie związane z zakrojoną na szeroką skalę i propagowaną od pierwszych lat powojennych akcją planowej oszczędności w państwie[90]. Powszechne i planowe oszczędzanie przekłada się bezpośrednio na konieczność wprowadzania zmian w pracy kancelaryjnej, co jest przecież motywem przewodnim niemal każdej publikacji Kościołka[91].

Nie sposób wskazać najważniejszej pracy, którą można by określić mianem *opus vitae*, jednak – ze względu na kompleksowe zbadanie wszystkich mechanizmów zachodzących w instytucjach administracji państwowej – szczególnie cenna jest *Organizacja i technika pracy w biurach i urzędach*. Na uwagę zasługuje także publikacja pt. *Jak poprawić pracę w biurze?,* która w całości jest poświęcona osiąganiu efektywności w postępowaniu z dokumentacją oraz daje konkretne, wartościowe i realne środki do usprawniania pracy biurowej.

Cytowane książki i artykuły stanowią doskonałe źródło do badań nie tylko teorii biurowości okresu międzywojennego oraz pierwszych dwudziestu lat PRL, ale także praktycznych działań biur i urzędów – Kościołek bowiem często wykazuje się znajomością ówczesnych realiów administracji. Jako, że w swoich książkach i artykułach opisał wszystkie zagadnienia wchodzące w zakres pracy biurowej, publikacje przynoszą niezliczoną ilość zagadnień możliwych do podjęcia w pracy naukowej.

---

[89] Wydarzenie to do dziś pozostaje wyznacznikiem początku funkcjonowania kancelarii bezdziennikowej w Polsce; H. Robótka, *Co o wykazach akt wiedzieć należy (część I)*, „Archiwista Polski", 2005, nr 1, s. 72.

[90] O akcji oszczędnościowej i jej wpływie na efektywność pracy biurowej zob. R. Degen, *Usprawnianie pracy biurowej w polskich urzędach w latach 1945–1950*, [w:] *Dzieje biurokracji na ziemiach polskich*, t. 1, red. A. Górak, I. Łuć, D. Magier, Lublin–Siedlce 2008, s. 540–541.

[91] Kościołek zresztą odwołuje się do planów gospodarczych Polski, m.in. do Planu sześcioletniego; Cykl wykładów, s. 5.

Archiwalia

Archiwum Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, sygn. 1062/3: *Wniosek o nadanie orderu – odznaczenia*.

Dzienniki urzędowe

Konkurs. Mon. Pol. 1924, nr 55, s. 2.

Ogłoszenie Wojewody Wołyńskiego z dn. 14 maja 1934 r. w sprawie składu osobowego głównej i obwodowych komisji wyborczych dla przeprowadzenia wyborów do Izby Rzemieślniczej w Łucku. Wołyński Dziennik Wojewódzki 1934, nr 11, poz. 74.

Ogłoszenie Wydziału Powiatowego w Łucku w sprawie planu zabudowania m. Rożyszcz i m. Ołyki. Wołyński Dziennik Wojewódzki 1936, nr 5, poz. 74, s. 145-146.

Uchwała Rady Ministrów z dnia 24 sierpnia 1931 r. o przepisach kancelaryjnych w administracji publicznej. Mon. Pol. 1931, nr 196, poz. 213.

Bibliografia

Angel, Herbert. „Federal Records Management since the Hoover Commission Report." *The American Archivist* 16, nr 1 (1953): 13-26.

Baliński, Władysław. *Biuro wzorcowe (organizacja pracy biurowej)*. Warszawa: Fundacja Wieczysta im. Henryka Józefa Chankowskiego, 1932.

Barliński, Kazimierz. *Organizacja nowoczesnego biura.* Warszawa: Drukarnia Polska, 1932.

Degen, Robert. „Usprawnianie pracy biurowej w polskich urzędach w latach 1945–1950." W *Dzieje biurokracji na ziemiach polskich*, t. 1, red. Artur Górak, Ireneusz Łuć, Dariusz Magier, 537–551. Radzyń Podlaski: Radzyńskie Stowarzyszenie Inicjatyw Lokalnych; Radzyńskie Towarzystwo Naukowe (Libra), 2008.

Degen, Robert. „Zarządzanie dokumentacją w polskich badaniach." W *Zarządzanie dokumentacją: badania i dydaktyka*, red. Robert Degen, Marlena Jabłońska, 37–58. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2016.

Jarzębowski, Witold. *Korespondencja biurowa.* Warszawa: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, 1956.

Jarzębowski, Witold. *Organizacja i technika pracy biurowej*. Katowice: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 1962.

Kapłański, Adam, Krystyna Kołodziejska, Jan Kościołek. *Redagowanie pism użytkowych. Materiały pomocnicze dla nauczyciela*. Warszawa: Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, 1969.

Klonowska, Weronika. „Próby usprawnienia kancelarii (biurowości) urzędów administracji centralnej w latach 1945–1952." Acta Universitatis Nicolai Copernici, Historia 8 (1973): 189–204.

Kościołek Jan., „Organizacja i technika pracy biurowej: biurowość i korespondencja." W *Kurs zaoczny organizacji i kierownictwa*, 1–49. Warszawa: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Oddział Warszawski, 1959/1960.

Kościołek, J. *Stan wyjątkowy i wojenny.* Londyn: [s.n.], 1942.

Kościołek, Jan, Bogusław Dziarczykowski. *Technika opracowywania druków manipulacyjnych*. Warszawa: Komisja Racjonalizacji Druków, 1956.

Kościołek, Jan, red. *Zbiór przepisów prawnych, zawierających pragmatykę urzędniczą (z objaśnieniami), przepisy dyscyplinarne, przepisy o uposażeniu funkcjonariuszów państwowych, przepisy emerytalne oraz przepisy o umowie o pracę pracowników umysłowych.* Londyn: [s.n.], 1949.

Kościołek, Jan. „Awanse w aparacie administracji państwowej." *Gospodarka i Administracja Terenowa* 6, nr 5 (1966): 39–41.

Kościołek, Jan. „Don't Shoot the Piano Player! Administrative Planning for Poland." *Public Administration Reviev* 5, nr 3 (1945): 245–251.

Kościołek, Jan. „Inspekcja powiatowa." *Gazeta Administracji i Policji Państwowej* 15, nr 16 (1933): 533–538.

Kościołek, Jan. „Jak tworzyć właściwą atmosferę dla pracy zespołowej." *Przegląd Organizacji* 77 (1964): 24.

Kościołek, Jan. „Kierownictwo administracyjne." *Przegląd Organizacji* 19, nr 4 (1949): 132–134.

Kościołek, Jan. „Kierownictwo w administracji Publicznej." *Rada Narodowa* 3, nr 29 (1946): 5–6.

Kościołek, Jan. „Klasyfikowanie stanowisk jako podstawa spraw osobowych." *Przegląd Organizacji* 18 (1948): 311–317.

Kościołek, Jan. „Komisje projektów usprawnienia administracji publicznej." *Gazeta Administracji* 26, nr 7–8 (1949): 303–311.

Kościołek, Jan. „O pomysły racjonalizatorskie w administracji publicznej." *Przegląd Administracyjny* 4, nr 7–8 (1949): 175–178.

Kościołek, Jan. „Praca naczelnego dyrektora." *Przegląd Organizacji* 79 (1964): 19–20.

Kościołek, Jan. „Racjonalizacja formularzy w prezydiach rad narodowych." *Gospodarka i administracja terenowa* 2, nr 1 (1964): 38–39.

Kościołek, Jan. „System bezdziennikowy i jego praktyczna realizacja." *Przegląd Organizacji* 87 (1965): 14–16.

Kościołek, Jan. „Szkolenie i doszkalanie urzędników." *Gazeta Administracji i Policji Państwowej* 17, nr 6 (1935): 179–180.

Kościołek, Jan. „Usprawnienie administracji publicznej w Czechosłowacji." *Gazeta Administracji* 26, nr 10 (1949): 559–561.

Kościołek, Jan. „Współudział pracowników w usprawnieniu administracji publicznej." *Gazeta Administracji* 24, nr 7–8 (1947): 360–369.

Kościołek, Jan. *Dobór i szkolenie kadr administracyjnych we Francji i w Wielkiej Brytanii.* Warszawa: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 1959.

Kościołek, Jan. *Jak poprawić pracę w biurze?*. Warszawa: Ministerstwo Finansów, 1959.

Kościołek, Jan. *Organizacja i technika pracy biurowej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, 1952.

Kościołek, Jan. *Organizacja i technika pracy w biurach i urzędach*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, 1947.

Kościołek, Jan. *Państwowa Służba cywilna: jednolity tekst, pragmatyki i komentarz.* Łódź: Poligrafika, 1947.

Kościołek, Jan. *Państwowa służba cywilna: zbiór przepisów prawnych zawierający pragmatykę urzędniczą (z objaśnieniami), przepisy dyscyplinarne, przepisy o uposażeniu funkcjonariuszów państwowych, przepisy emerytalne oraz przepisy o umowie o pracę pracowników umysłowych*. Londyn: [s.n.], 1944.

Kościołek, Jan. *Policja angielska*. Londyn: [s.n.], 1941.

Kościołek, Jan. *Postępowanie przymusowe w administracji z uwzględnieniem egzekucji skarbowej i sądowej: z tekstami przepisów i wzorami pism.* Łuck: nakł. autora, 1931.

Kościołek, Jan. *Praca sekretarska*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Dyrekcja Szkolenia Ekonomicznego, 1962.

Kościołek, Jan. *Praca w biurze: cykl wykładów z zakresu biurowości.* Warszawa: Dyrekcja Państwowego Technicum Korespondencyjnego, 1951.

Kościołek, Jan. *Prawo administracyjne: skrypt zawierający streszczenie wykładów.* Londyn: [s.n.], 1943.

Kościołek, Jan. *Technika i organizacja pracy. Cz. 6. Organizacja biurowości.* Warszawa: Akademia Nauk Politycznych. Zakład Wydawnictw, 1950.

Kościołek, Jan. *Zagadnienia organizacji pracy w administracji: nauka administracji i prawo administracyjne (uzupełnienia do wykładów)*, z. 4. Warszawa: Zakład Wydawnictw Akademii Nauk Politycznych, 1950.

Robótka, Halina. „Co o wykazach akt wiedzieć należy (część I)." *Archiwista Polski* 10, nr 1 (2005): 69–92.

Smoczyński, Marcin. „Publikacje Jana Kościołka w procesie dydaktycznym zarządców dokumentacji." W *Problemy nauczania ustawicznego po studiach historycznych, archiwistycznych i pokrewnych*, red. Mariusz Ausz, Małgorzata Szabaciuk, 87–99. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2017.

Smoczyński, Marcin. „Współczesny zarządca dokumentacji a zarządzający aktami specjalista-organizator wg koncepcji Jana Kościołka." *Archiwa – Kancelarie – Zbiory* 8 (10) (2017): 111–128. http://dx.doi.org/10.12775/AKZ.2017.004.

Stosyk, Stefan. „Usprawniajmy administrację!." Śląsko-Dąbrowski Przegląd Administracyjny 1, nr 6 (1946): 9–10.