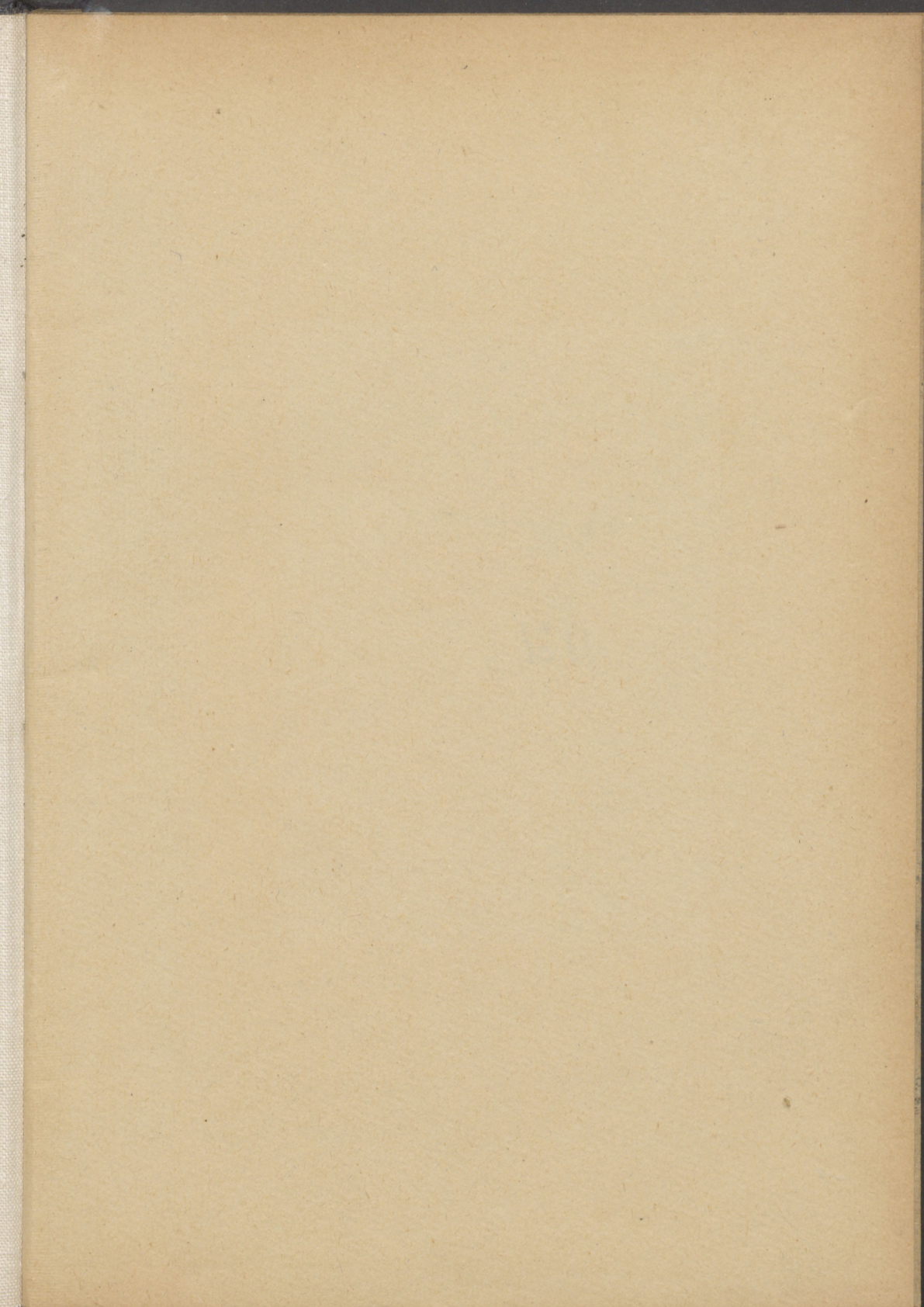














~~BIBLIOTEKA  
Mikody Nar.  
1826~~



WALERY RYFIŃSKI

Zasady organizacyi  
biur magistrackich

WARSZAWA — 1919

NAKŁADEM KSIĘGARNI F. HOESICKA





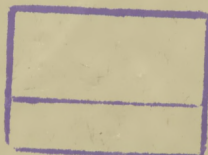


WALERY RYFIŃSKI

# ZASADY ORGANIZACJI BIUR MAGISTRACKICH

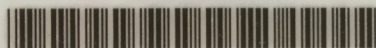
WARSZAWA — 1919.  
NAKŁADEM KSIĘGARNI F. HOESICKA.





354/354 (094) "19"

**Wojewódzka Biblioteka Publiczna  
w Olsztynie**



**010-047392**



Druk L. BRUS, Nowy-Swiat 66.

Alc W Nr 66/04/02



## Od autora.

W roku bieżącym zostałem powołany do objęcia wykładów o organizacji biur magistratów na kursach Akademickich dla urzędników komunalnych, urządzonych przy wyższej szkole handlowej im. A. Zielińskiego. Dłuższa choroba przeszkodziła mi w objęciu wykładów, materiały jednak, który w tym celu przygotowałem, umyśliłem wydać oddzielnie, w tem przeświadczeniu, że jako pierwsza próba ujęcia sprawy biurowości komunalnej, jako całości, może on stanowić podniecie do dalszych prac w tym kierunku, których brak daje się u nas odczuwać. Prawda, że mamy kilka dzieł o biurowości komunalnej w języku niemieckim, są one jednak nie dla wszystkich dostępne; polskich dzieł, traktujących o tym przedmiocie w Warszawie obecnie nie posiadamy, jeśli nie brać w rachubę referatów i artykułów, ujmujących przedmiot częściowo.

Zdaję sobie sprawę z tego, że próba, którą podjąłem, ma wiele braków i nie może rościć pretensji do miana pracy, odpowiadającej na wszystkie pytania, nasuwające się w praktyce biurowej. Zarówno ograniczony czas wykładów, do których praca niniejsza była przystosowana, jako też dotkliwy brak odpowiednich podręczników o biurowości, stały na przeszkodzie ku wszechstronnemu ujęciu przedmiotu.

Na bardzo wiele pytań z zakresu biurowości nie znajdowałem odpowiedzi ani w zagranicznych podręcznikach, an-

w luźnych artykułach, traktujących o zagadnieniach z dziedziny biurowej; w podobnych wypadkach zmuszony byłem polegać tylko na wynikach własnej praktyki w biurach komunalnych i państwowych.

Opracowanie przedmiotu ująłem w ten sposób, że po omówieniu ogólnych uwag, nasuwających się o biurowości komunalnej (dział I), przedstawiłem te zasadnicze warunki, od których istnienia uzależnionem jest dobre funkcjonowanie biur (dział II), mianowicie: należyta organizacja, odpowiedni urzędnicy, należyte warunki ich pracy oraz kontrola czynności biurowych. Z wyszczególnionych warunków najważniejszym jest dobór odpowiednich sił urzędniczych, wobec czego sprawę tę omówiłem stosunkowo szerzej, niż inne.

W dziale III przedstawiłem bieg korespondencji biurowej, poczynsz od momentu jej otrzymania, aż do momentu ostatecznego załatwienia i dołączenia do akt.

Taki system opracowania wydał mi się najpraktyczniejszym, ponieważ pozwala on na systematyczne omówienie wszystkich tych czynności biurowych, które dążą do załatwiania spraw, oraz tych organizacji, które grają pomocniczą rolę w ich załatwianiu.

*W. Ryński.*



## **I. Ogólne uwagi o biurowości magistratów.**

**Znaczenie dobrej organizacji biurowej dla samorządów miejskich.**

Samorzady miejskie obejmują w ostatnich czasach coraz nowe dziedziny życia społecznego, rozszerzając i udoskonalając te dziedziny, które już poprzednio należały do ich kompetencji. Z tych względów wynikają dla zarządów miejskich coraz trudniejsze obowiązki, wymagające dużej stosunkowo znajomości rzeczy i znacznej pracy. Koniecznem jest, aby osoby, biorące udział w zarządzaniu sprawami miejskimi, zwracały baczna uwagę na organizację poszczególnych działów gospodarki miejskiej i dokładały starań ku ich udoskonalaniu.

Niezależnie od konieczności udoskonalania specjalnych działów gospodarki miejskiej, życie wymaga również ulepszenia biurowości, która, koncentrując w sobie prace przygotowawcze i wykonawcze, niewątpliwie wpływa na ogólny bieg prac samorządów, pozostawiając swoje piętno na tempie posuwania się tych prac i sposobie ich wykonywania. Złe lub powolne wykonanie jaknajlepszych zamierzeń władz municypalnych mogą w wielu wypadkach dać możność ich krytyki przez osoby postronne, gdy, przeciwnie, szybkie i dobre ich wykonanie uwypukla ich znaczenie. To samo da się powiedzieć o pracach przygotowawczych, niezbędnych przed powzięciem decyzji w sprawach, dotyczących gospodarki miejskiej:

przygotowanie niewłaściwego lub niepełnego materiału może łatwo spowodować błędne wnioski, zbyt zaś powolne tempo prac przygotowawczych może wpłynąć na opóźnienie decyzji. Szybkie opracowanie danej sprawy do decyzji magistratu oraz szybkie wykonanie powziętej przez magistrat decyzji ma niejednokrotnie tak zasadnicze znaczenie, że od tego zależy nie tylko powodzenie danej sprawy, lecz również i powodzenie związanych z nią innych spraw.

Z powyższych względów wynika z nieubłaganą konsekwencją konieczność uzgodnienia organizacji biurowej z ogólnymi wymogami gospodarki miejskiej; byłoby bowiem ze wszech miar godnem pożałowania, gdyby dzięki niedoskonałej organizacji biurowej miały chociaż w najmniejszym stopniu być narażone na szwank interesy miasta. Należy stale o tem pamiętać, że *celowe zamierzenia muszą iść w parze z dobrem ich wykonaniem* i że tylko wtedy zostanie osiągnięta harmonijna całość. Wobec tego, nie tylko gospodarka miejska winna spoczywać w rękach ludzi doświadczonych i świadomych rzeczy, lecz również sprawy biurowe muszą być powierzone ludziom, odpowiedzialnym za dobre ich prowadzenie.

**Braki obecnej biurowości magistratów.** Biurowość naszych magistratów posiada dość świeże tradycje, o których pozostały w naszych umysłach przeważnie ujemne wspomnienia. W ciągu długiego okresu, podczas którego mieliśmy zatamowaną możność kierowania gospodarką miast, biurowość magistratów zatraciła wiele cech, któremi dawna polska biurowość się odznaczała, przejmując natomiast zwyczaje narzuczone — obce naszemu społeczeństwu i znacznie obniżające poziom biur.

Od czasu, kiedy kierownictwo sprawami miejskimi w pewnym stopniu przeszło w nasze ręce, zapanowała żywiołowa dążność ku ulepszeniom, między innymi, i biurowości miejskiej. Jest to dość jednak trudna sprawa, bo, jak wiadomo, łatwiej jest zazwyczaj organizować rzecz nową, niż



poprawiać istniejącą wadliwie skonstruowaną organizację; w tym ostatnim wypadku spotykamy na drodze do ulepszeń nie tylko przeszkody natury technicznej, wynikające przy wszelkich przeróbkach, lecz również niechęć i bierny opór tych, którzy przywykli do innej organizacji, z nią się zżyli i, pomimo jej wad, uważają ją za dobrą, wszelkie zaś reformy za niepotrzebne. Wiadomą jest rzeczą, że w każdym pracowniku biurowym, przywykłym do jednostajnego życia, wyradza się z biegiem czasu pewien konserwatyzm i stąd właśnie wpływa trudność dostosowania się do zmian, trudność, która częstokroć hamuje wprowadzenie ulepszeń biurowych. Zrozumiałem jest przeto, że, o ile z naleciałości obcych, szkodliwych dla naszego życia społecznego, otrząsnęliśmy się w sferze różnych dziedzin tego życia nadspodziewanie szybko, o tyle w dziedzinie biurowej proces ten nie pójdzie tak szybko i pewne braki i usterki w tej właśnie dziedzinie będą miały miejsce jeszcze jakiś czas.

Do zasadniczych braków w tej mierze należy zaliczyć:  
*a) brak jednolitego kierunku w ulepszaniu organizacji biurowej; b) powolność w wykonywaniu czynności biurowych; c) opieszałość w sprawowaniu podrzędniejszych czynności i d) nierównomierny podział pracy.*

*a) Brak jednolitego kierunku w ulepszaniu organizacji biurowej* daje się zauważyć nie tylko w kwestjach podrzędniejszej wagi, lecz również w kwestjach zasadniczych. Chociaż naogół, na przykład, przeważa zdanie o konieczności stosowania systemu decentralizacji przy załatwianiu większości spraw biurowych, są jednak i przeciwne zdania, wobec czego reformy biurowe idą zarówno w pierwszym, jak i w drugim kierunku. Świadczy to o niedostatecznem wyjaśnieniu sprawy, jak również o braku uświadomienia co do kierunku, jaki pod tym względem przyjęty jest w samorządach miejskich zachodnio-europejskich. Jako drugi przykład może posłużyć stosunek pracowników do władz miejskich, który jest pojmowany różnie, w zależności od miejscowych warunków:

w niektórych instytucjach miejskich pracownicy są uważani za członków jej, świadomie dążących do jednego celu—obrony interesów miejskich, w innych zaś—za sprzedających swój czas i wiedzę kontrahentów. Wreszcie jako trzeci przykład niejednolitego kierunku reform biurowych można przytoczyć rozbieżność zapatrywań w sprawie godzin biurowych. Jedni uważają jako jedynie celową pracę bez przerwy, naprzykład od godz. 9—4, drudzy z przerwą dwu lub dwuipół-godziną na obiad.

Niewątpliwie wszystkie powyżej przytoczone kwestje muszą znaleźć rozwiązanie w jednym kierunku, obecnie jednak brak jednolitej praktyki wpływa ujemnie na całą sprawę, powodując w wielu wypadkach błędne zarządzenia.

b) *Powolność w wykonywaniu czynności biurowych* powoduje najczęściej nadmierna liczba instancyj, o które poszczególne sprawy się opierają. Jest rzeczą oczywistą, że, jeśli dana sprawa wędruje od referenta do kierownika biura, potem do kierownika wydziału i na koniec do burmistrza i, jeśli w trakcie tej wędrówki musi jeszcze być przedstawiona jednemu lub dwu ciałom kolegjalnym, ostateczne jej załatwienie następuje stosunkowo późno, czynności zaś wykonawcze absorbują czas wielu osobom. Taki sposób załatwiania spraw komplikuje nadzwyczajnie czynności biurowe, nie gwarantuje zaś w większości wypadków braku pomyłek, ponieważ wyższe instancje zazwyczaj nie sprawdzają wykonania, lecz opierają się przy decydowaniu na materiale, zebrany przez referenta. Z tych względów *zmniejszenie liczby instancyj, decydujących w sprawach miejskich, nie mających zasadniczego znaczenia, zdaje się być ze wszelkich miar wskazanem*. Są naturalnie sprawy, które, ze względu na ich znaczenie dla miasta, muszą być decydowane z wielką ostrożnością i przezornością i dla takich spraw winny być czynione wyjątki od wskazanej powyżej zasady, jest jednak zarazem wiele spraw, które obecnie są rozważane w paru lub kilku instancjach, a które



z równie dobrym skutkiem mogą być ostatecznie załatwione w pierwszej instancji.

Pozatem na powolność procedury manipulacyjnej wpływa w wielu wypadkach opieszałość urzędników, wada, stanowiąca jedną z naleciałości, pozostałych po poprzednich urzędach. Nie trzeba zbytnio dowodzić, jak podobna wada zgubnie wpływa na organizację biurową i jaką szkodę przynosi interesom miasta, jako całości, oraz interesom poszczególnych obywateli. Opieszałość w załatwianiu czynności biurowych wytwarza zarazem niechętny stosunek obywateli miasta do urzędników: bo jaką, na przykład, reputację ma mieć o organizacji biurowej magistratu kupiec, przyzwyczajony w stosunkach handlowych do szybkiego załatwiania korespondencji, jeśli na podanie, złożone do magistratu, otrzymuje odpowiedź po paru tygodniach. Z tych względów z wielką stanowczością *należy przeprowadzać w biurach miejskich reformy w kierunku przyspieszenia tempa czynności biurowych.* W tej mierze należy się wzorować na instytucjach handlowych, które prześcigają się w szybkości załatwiania spraw swych klientów. Byłoby rzeczą niezrozumiałą, dlaczego firmy handlowe są w stanie osiągnąć doskonałość pod względem załatwiania korespondencji, magistraty zaś takiej doskonałości osiągnąćby nie mogły. Jeśli przeszkodą ku temu jest odmienna organizacja biurowa firm prywatnych i instytucji miejskich, to należałoby, o ile możliwości, dostosować organizację biurową miejską do organizacji prywatnych firm, aby odzyskać pożądaną szybkość czynności manipulacyjnych. Takie dostosowanie nie powinno natknąć się na zasadnicze przeszkody, bo, w gruncie rzeczy, i biura prywatnych firm i biura magistrackie mają na widoku jeden i ten sam cel, z tą różnicą, że pierwsze pracują na korzyść pojedynczych jednostek, drugie zaś na korzyść konglomeratu jednostek. Zresztą rzeczywistość już poniekąd idzie w tym kierunku, bo, na przykład, utworzone podczas wojny przy zarządach miejskich wydziały aprowizacyjne są przeważnie oparte na zasadach handlowych:

c) *Opieszałość w sprawowaniu podrzędniejszych czynności* daje się zauważyć nie tylko w życiu codziennym, lecz również i w życiu biurowym. Jakże często zdarza się, że, nie posiadając kwalifikacji nawet do prac podrzędniejszych, wyobrażamy sobie, że będziemy w stanie wykonać prace ważne, podejmujemy się ich załatwienia i dopiero po pewnym czasie dochodzimy do przekonania, że nie podaliśmy zadaniu. Pomimo niepowodzenia nie oddajemy się nadal pracom wykonawczym, uważając je dla siebie za nieodpowiednie. Jeśli w końcu zmuszeni jesteśmy do porzucenia górnych projektów i do zabrania się do czynności podrzędnych — czysto wykonawczych, spełniamy je niedbale, uważając się za pokrzywdzonych przez los. Jest to wada, wypływająca może z niewyrobienia społecznego i z biegiem czasu, kiedy przenikną do szerokich mas ludności oświata i kultura, zniknie ona, jak i wiele innych wad, których się już szczęśliwie pozbyliśmy. W każdym razie należy specjalnie w biurach zwrócić na nią baczną uwagę, ponieważ organizację biurową można upodobnić do maszyny, w której jedno kółko, źle obracające się, może spowodować fałszywe ruchy całej maszyny. Pod tym względem należy wyrabiać w pracownikach biurowych świadomość, że wszystkie czynności, zarówno podrzędne, wykonawcze, jak i twórcze należy wykonywać z jednakową akuracją i przejęciem się i że tylko brak wyrobienia kulturalnego może powodować niedbale traktowanie czynności wykonawczych.

d) *Nierównomierny podział pracy* wynika stąd, że zazwyczaj zdolniejsi i pracowitsi urzędnicy otrzymują więcej roboty, niż mniej zdolni i leniwi. Urzędnik pracowity i zdolny wykona swą pracę dokładniej i szybciej, niż leniwy, wobec czego przełożony woli przekazać prace, wymagające szybkiego wykonania, pierwszemu, niż drugiemu. Praktycznie taki system daje dobre rezultaty, ale tylko do pewnego czasu, ponieważ nawet dobry urzędnik, przeciążony pracą, staje się w końcu nieakutnym; pozatem system nierównomiernego podziału pracy utrwała w złych urzędnikach przekonanie



o możliwości systematycznego uchylania się od pracy, w dobrych zaś wywołuje rozgoryczenie. Z tych względów sprawiedliwy podział pracy w biurach staje się jednym z nieodzownych warunków dobrej organizacji, jeśli zaś przełożony biura dochodzi do przekonania, że niektórzy pracownicy niedbale lub powoli wykonywują swe czynności, nie powinien zmniejszać ich zakresu pracy, lecz wyznaczyć do innych zajęć, a nawet w ostateczności zupełnie usunąć.

Wymienione powyżej wady naszego życia biurowego są najbardziej charakterystycznymi. Jak zaznaczyliśmy, praca w kierunku ich usunięcia naogół jest stosowana, trzeba tylko proces ulepszania ujemnych stron biurowości, o ile możliwości, przyspieszyć, mając na uwadze, że w obecnych czasach szybkich reform i przeobrażeń społecznych musimy jaknajprędzej usunąć zaległości, które powstały.

## **II. Zasadnicze warunki dobrej organizacji biur magistratów.**

Zasadniczymi warunkami dobrego funkcjonowania biur magistratów są: 1) *należyta organizacja wewnętrzna*; 2) *dobór odpowiednich sił urzędniczych*; 3) *należyte ustalenie warunków pracy urzędników* i 4) *umiejętnie zorganizowana kontrola pracy biurowej*.

Te wszystkie warunki należy stale mieć na uwadze przy organizowaniu nowych biur miejskich, jak również przy wprowadzaniu reform w istniejących biurach, są one jednakowo ważne i tylko harmonijny ich zespół może zapewnić celowe funkcjonowanie instytucji. Jest rzeczą jasną, że nawet wzorową organizację potrafią spaczyć źli urzędnicy, przeciwnie zaś dobrzy urzędnicy nie mogą należycie załatwiać spraw przy wadliwej organizacji; jako przykład podobnej wadliwej organizacji może służyć taka, przy której załatwienie sprawy zależnem jest od licznych instancyj, lub też taka, przy której sprawy przed skierowaniem do właściwego biura długo są zatrzymywane w dzienniku podawczym kancelarii, sekretarjacie i t. p. biurach pomocniczych. W takich warunkach urzędnicy są bezsilni i, nie mogąc mieć wpływu na szybkie załatwienie spraw w swym zakresie, sami z czasem ulegają ogólnemu prądowi i nie śpieszą się z załatwianiem kierowanych do nich pism. Ale nawet harmonijne współdziałanie wyżej omawianych czynników: należytej organizacji



i należytego aparatu urzędniczego, chociaż stanowi już bardzo wiele. wymaga jednak pewnego uzupełnienia, mianowicie — kontroli pracy biurowej, kontroli, której zadaniem byłoby stanie na straży należytego wykonywania czynności przez urzędników.

**Należyta organizacja.** Organizacja biur magistrackich winna mieć na uwadze następujące czynniki: a) podział według grup, odpowiadających poszczególnym działom gospodarki miejskiej, b) stosunek pojedynczych grup, nazwanych zazwyczaj wydziałami, do zarządu (prezydium magistratu) i c) zorganizowanie pracy w poszczególnych biurach.

Powyższe czynniki odgrywają zasadniczą rolę w magistratach większych miast, których zakres działalności wymaga tworzenia dużego aparatu urzędniczego, rozrzuconego w wielu instytucjach i biurach. Małe miasteczka nie potrzebują podobnej zróżniczkowanej organizacji biurowej, mogą one skoncentrować funkcje biurowe w jednym biurze oraz w nielicznych urzędach pomocniczych. Kierownictwo magistratu ma wobec tego ułatwione zadanie i jeśli tylko burmistrz jest energicznym i znającym się na rzeczy urzędnikiem, może on osobiście kierować wszystkimi sprawami biurowymi. Najbliższym pomocnikiem burmistrza w sprawach biurowych jest sekretarz magistratu, którego znaczenie uwypukla się w tych wypadkach, gdy burmistrz nie posiada dostatecznych fachowych znajomości w zakresie biurowym, wtedy sekretarz musi być niejako łącznikiem pomiędzy referentami i burmistrzem.

Nieco odmiennie przedstawia się sprawa w magistratach większych miast, gdzie winna być przeprowadzona specjalizacja biur według poszczególnych działów gospodarki miejskiej. Oprócz biura, ześrodkowującego w sobie sprawy ogólnej administracji magistratu, muszą być również utworzone biura, załatwiające interesy poszczególnych działów gospodarki miejskiej. Od sposobu podziału czynności pomiędzy poszczególne biura, od tego, lub innego ustalenia stosunku tych biur do





6. Wydział szkolny,
7. „ sanitarny,
8. „ dobroczynności publicznej,
9. „ inżynieryjno-budowlany,
10. „ świadczeń wojskowych,
11. „ aprowizacyjny,
12. „ kontroli.

Pozatem organizacja przewiduje policję i straż ogniową na odrębnych od innych grup zasadach.

Podajemy projekt powyższy, jako rzeczywiście dobrze przemyślany; ma on tę zaletę, że, obejmując wszystkie grupy gospodarki miejskiej, tworzy niewielką stosunkowo liczbę wydziałów, co ze względów oszczędnościowych jest nader pożądane, a co w praktyce niezawsze ma obecnie zastosowanie: np. Berlin obecnie obejmuje 19 oddzielnych grup, w Wiedniu magistrat centralny jest podzielony na 22 wydziały, zaś Warszawa, oprócz zarządu głównego, milicji miejskiej i straży ogniowej, posiada 17 wydziałów.

Przechodząc do szczegółów podziału, podanego przez p. Stefana Litauera, należy zaznaczyć, że bardzo słusznie wyodrębnia on w oddzielną grupę dział podatkowy, jako nader ważny z punktu widzenia finansów miejskich i zazwyczaj zatrudniający bardzo liczny zastęp pracowników. Naturalnie takie wyodrębnienie od wydziału finansowego może mieć miejsce tylko w miastach większych, w miastach bowiem niewielkich podział na grupy musi być zupełnie prosty i może obejmować tylko najważniejsze działy gospodarki miejskiej w zupełnie zaś małych miastach, jak to już zaznaczyliśmy, wyodrębnianie specjalnych wydziałów nie może mieć wogóle miejsca. Zarząd główny, według projektu p. Litauera, obejmuje sprawy ogólnej administracji magistratu, zaś wydział do spraw ogólnych wszystkie te sprawy, które posiadają zakres bardzo niewielki lub też wypływają tylko na pewien czas. W naszych warunkach istnienie podobnego wydziału nie jest uzasadnione dotychczasową praktyką, ponieważ dwa największe

miasta Warszawa i Łódź go nie posiadają; celowość jednak tworzenia go na przyszłość w dużych miastach zdaje się nie ulegać wątpliwości z następujących względów: przyłączenie spraw o niewielkim zakresie, lub wpływających tylko czasowo, do jakiegokolwiek istniejącego wydziału miałyby ten skutek, że podobne sprawy byłyby gorzej traktowane, niż sprawy należące do stałego zakresu czynności danego wydziału tworzenie zaś dla tego rodzaju spraw odmiennych wydziałów nie byłoby również celem wóbec kosztów, jakieby to za sobą pociągało, jak również ze względu na konieczność tworzenia szeregu wyższych stanowisk o niewielkim zakresie pracy. Istnienie wydziałów: świadczeń wojskowych i aprowizacji jako samodzielnych musi oczywiście zależeć od tego lub innego ukształtowania się stosunków w zakresie tych działów.

Istnienie specjalnego wydziału kontroli, zdaniem naszym, nawet w większych miastach nie jest koniecznem.

Prawda, że niedawno podobny wydział został utworzony w Warszawskim magistracie, obejmuje on jednak, oprócz funkcji kontrolujących, centralną rachunkowość; jeśli zaś rachunkowość będzie z niego wyeliminowana, jak to się obecnie projektuje, utrzymanie osobnego wydziału nie będzie celem.

Sądzimy, że do celów kontroli wystarczy utworzenie przy Zarządzie Centralnym urzędu kontroli, któryby miał za zadanie czynności czysto kontrolujące i był w wyłącznej zależności od prezydenta czy burmistrza miasta.

Drugim nieodzownym warunkiem, który trzeba uwzględnić przy podziale czynności pomiędzy poszczególne wydziały, jest *ściśle określenie kompetencji każdego z nich*. Pód tym względem nie może być żadnych nieudomówień, jeśli cała organizacja ma pójść sprawnie. Urzędnik, kierujący korespondencją do załatwienia do wydziałów, jak również urzędnicy w poszczególnych wydziałach, muszą się dokładnie orjentować o do kompetencji odpowiednich grup. Jest rzeczą nader niepożądaną, gdy korespondencja zostaje skierowana niewła-



ściwie i winna być potem odsyłana do innego wydziału lub gdy wogóle wynika nieporozumienie co do ich kompetencji poszczególnych wydziałów; wpływa to niewątpliwie na powolne załatwienie spraw, a nawet może wywołać zaniedbanie załatwienia. W celu uniknięcia wszelkich nieporozumień pod tym względem, należy opracować systematyczne zestawienie spraw, należących do kompetencji magistratu, według grup i działów, a następnie, według tego zestawienia, określić kompetencję każdego wydziału, o ile możliwości, szczegółowo.

b) Stosunek poszczególnych wydziałów do prezydjum magistratu winien być oparty na przeprowadzonej racjonalnie *decentralizacji*. Szczególnie w większych miastach ten warunek ma duże znaczenie, jeśli chcemy uzyskać sprawność organizacji. Niewątpliwie wytwarzają się nienormalne warunki pracy, gdy w magistratach większych miast tylko prezydent lub burmistrz są upoważnieni do decydowania wszystkich spraw.

Na takim ujęciu sprawy cierpi cała organizacja, ponieważ wtedy prezydent czy burmistrz są zawałeni wielką liczbą spraw i z powodu braku czasu muszą odkładać ich załatwienie z dnia na dzień, a poza to nie mają już możliwości, poza sprawami biurowymi, zajmowania się innymi, stanowiącymi częstokroć ważniejsze zadania, niż sprawy biurowe. Z tych względów przekazanie części spraw do ostatecznego załatwienia w poszczególnych wydziałach zdaje się być bardzo wskazanem. Naturalnie ważniejsze sprawy muszą być skoncentrowane w rękach burmistrza, który zarazem musi być stale informowany o załatwianiu spraw w poszczególnych wydziałach.

Przy ustaleniu takiego stosunku pomiędzy prezydjum magistratu a poszczególnymi wydziałami staje się nieodzownym warunek, aby na czele wydziałów stali ludzie, którzyby mogli i umieli decydować w sprawach, dotyczących zakresu działalności wydziałów. Muszą to być ludzie bezwarunkowo wypróbowani i posiadający znajomość rzeczy, a przytem mający

dość energii, by wziąć na siebie odpowiedzialność za powzięte decyzje. Jeśli organizacja magistratu przewiduje kolegjalne ciała, uprawnione do decydowania w sprawach, przekazanych danym wydziałom, to i tak pozostaje cała masa spraw do bezpośredniej decyzji kierownika wydziału, ponieważ oczywistą jest rzeczą, iż organy kolegjalne winny decydować tylko w sprawach poważniejszej natury. Tym sposobem przy zachowaniu decentralizacji załatwiania spraw, co z punktu widzenia interesów całej organizacji ma zasadnicze znaczenie, rola kierownika danego wydziału jest bardzo poważną, ponieważ przejmuje on niejako część władzy burmistrza.

Aby uniknąć w tym kierunku samowoli, należy opracować przepisy, któreby normowały stosunek przydziału magistratu do poszczególnych wydziałów zupełnie jasno i szczegółowo i były zawarte w zasadniczym regulaminie, podanym do wiadomości wszystkich pracowników. *Tylko taka decentralizacja, oparta na ściśle określonych zasadach, da zupełnie dobry rezultat*; jeśli zaś ten warunek nie będzie dość twardo postawiony, może wyniknąć chaos.

Jak to już zaznaczaliśmy, przy takim postawieniu sprawy burmistrz musi się informować o sprawach załatwianych bez jego wiedzy, ponieważ jako dobry kierownik instytucji musi on obejmować całokształt działalności magistratu. To da się łatwo osiągnąć, jeśli burmistrzowi będą przedstawiane protokoły posiedzeń wydziałowych ciał kolegjalnych oraz w pewnych, określonych terminach będą przedstawiane sprawozdania z działalności wydziałów przez ich kierowników.

Dobre strony decentralizacji załatwienia spraw zostały uznane w ostatnich czasach w większości organizacji biurowych. Kierunek decentralizacyjny został przyjęty we wszystkich regulaminach biurowych niemieckich magistratów, wydanych w ostatnich czasach. Zasada decentralizacji została również bardzo podkreślona w pracach komisji, które w Niemczech i w Austrii miały za zadanie przedstawienia projektu uproszczenia i przyspieszenia biegu spraw w urzęd-



dach. W Niemczech podobna komisja została utworzona w roku 1909 \*). W 1910 roku komisja wypracowała projekt ulepszenia procedury biurowej a między innymi decentralizacji systemu biurowego. W Austrii już od roku 1906 podjęto pracę nad reformą urzędowania manipulacyjnego i konceptowego \*\*). Pierwsze usiłowania w tej sprawie podjęło Namiestnictwo Dolno-Austrjackie, które, wzorując się na urządzeniach francuskich, angielskich i niemieckich, wydało w 1905 roku pouczenie urzędowe dla starostw Dolnej Austrii co do urzędowania kancelaryjnego i sposobu załatwiania spraw. Zgodnie z wytycznymi linjami tego pouczenia wprowadziły u siebie reformę urzędowania miasta Wiedeń, Praga, Berno, Grac i inne pomniejsze, polegającą między innymi na zdecentralizowaniu czynności biurowych.

Takie wyniki teoretycznych badań w zupełności odpowiadają wymogom praktyki, ponieważ, jak to powyżej zaznaczyliśmy, decentralizacja załatwień spraw pomaga w uzyskaniu sprawności procedury biurowej, w dużych zaś miastach jest nieodzownym warunkiem należytego funkcjonowania organizacji biurowej.

c) Trzecim warunkiem dobrej organizacji pracy biurowej w magistratach jest odpowiednio ułożony *plan pracy w poszczególnych biurach*, szczegółowo określający czynności każdego urzędnika. Ustalenie podobnego planu jest rzeczą konieczną, jeśli chcemy aby poszczególne biura załatwiały sprawy sprawnie i jeśli praca wszystkich urzędników ma być racjonalnie wyzyskana. Podobnie jak ściśle określenie stosunku prezydium magistratu do poszczególnych biur oraz systematyczne zestawienie spraw, należących do zakresu dzia-

---

\*) Die Neuordnung des Geschäftsganges bei Behörden—H. Weissenborn, wyd. 1912 r. w Berlinie.

\*\*) Vide Miesięcznik „Samorząd Miejski“, za kwiecień, 1918 r. str. 47. Wyd. w Warszawie.

lania magistratu według grup i działów normują sprawę ze-  
wnętrznego stosunku poszczególnych biur, w analogiczny spo-  
sób plan pracy wewnątrz biur normuje ich wewnętrzne  
życie.

Przy projektowaniu podobnego planu należy mieć na  
uwadze ściśle określenie czynności każdego z urzędników  
biura, oraz zastępstwa na wypadek choroby i urlopów; czyn-  
ności należy podzielić pomiędzy urzędników, uwzględniając  
ich znajomość rzeczy, uzdolnienie oraz bystrość umysłu.  
Odpowiedni podział czynności ma nader ważne znaczenie, po-  
nieważ każdy urzędnik chętnie i dobrze wykonywuje prace,  
odpowiadające jego uzdolnieniom i usposobieniu, przeciwnie  
zaś zniechęca się do zajęć, nie licujących z jego charakterem  
i poziomem umysłu.

*Plan pracy biurowej winien poza tem przeprowadzać zasadę  
pewnej samodzielności urzędników w sprawach im powierzonych  
do wykonywania, zarazem zaś odpowiedzialności ich za nale-  
żyte wykonanie prac; każdy urzędnik winien mieć to prze-  
świadczenie, że w zakresie powierzonych mu spraw on prze-  
dewszystkiem jest odpowiedzialny. Wtedy tylko będzie on  
się starał wykonywać swe czynności uważnie i dokładnie  
i nie podejmować się prac, których nie jest w stanie dobrze  
przeprowadzić. Najnienormalniejsze stosunki wytwarzają się  
w takich biurach, w których odpowiedzialność przed zwierzcho-  
nością ciąży li tylko na kierowniku odpowiedniego działu  
biurowego. W tych wypadkach odpowiedzialność niższych  
urzędników zatracą się i tylko sumienniejsi urzędnicy starają się  
w dalszym ciągu dokładnie wykonywać swe czynności biu-  
rowe, leniwi zaś i nieuważni traktują swe czynności z lekce-  
ważeniem, wpływając zarazem demoralizująco na chwiejnych  
pracowników. W tem położeniu rzeczy kierownik danego  
działu biurowego albo widzi się zmuszonym często zmieniać  
personel, albo też samemu wykonywać część prac, wszystkie  
zaś szczegółowo sprawdzać i wprowadzać w nich uzupełnie-  
nia i poprawki. Robota biurowa wtedy idzie nieskładnie.*



kierownik działu staje się jakąś maszyną biurową, będąc zmuszonym wciąż tylko uganiać za terminowem wykonaniem poszczególnych odezw i referatów i nie mając absolutnie czasu na objęcie całokształtu czynności swego działu. Z powyższych względów nader ważnym warunkiem dobrej organizacji pracy jest *uwzględnienie w planie zajęć biurowych odpowiedzialności bezpośrednich wykonawców.*

Plan, odpowiadający wyszczególnionym warunkom, winien być dokładnie znany odpowiednim pracownikom a nawet, w celu uniknięcia nieporozumień, stale wisieć w biurze w widocznem miejscu. Plan może być zmieniany z wiedzą kierownika biura w razie zwiększenia lub zmniejszenia kompetencji danego wydziału albo w razie ujawnienia niedokładności i braków. W tych wypadkach nie należy się wstydzić pomyłek i upierać przy sporządzonym planie, chociażby praktyka w krótkim czasie ujawniła jego braki, gdyż zupełnie celowy plan zajęć zależy od tak wielu czynników, że dopiero dłuższa praktyka może wskazać względnie pewną drogę do należytego jego układu. Z tych względów zatwierdzenie zasadniczego planu i wprowadzanie zmian winno być atrybucją kierownika biura, który w pierwszym rzędzie ma z nim do czynienia i stoi na straży jego wykonania.

**Dobór odpowiednich sił urzędniczych.** *Dobór odpowiednich sił urzędniczych, jako nieodzowny warunek dobrego funkcjonowania rządów miejskich, zdaje się nie ulegać żadnej wątpliwości.* Bez należytego aparatu urzędniczego zarządy miejskie nie są w stanie dobrze wykonywać swych zadań nawet w tych wypadkach, gdy organizacja biurowa teoretycznie będzie opracowana zupełnie celowo. Jest to kwestja tak poważna, że w praktyce samorządów niemieckich już oddawna poświęcono jej specjalną uwagę. Dzięki temu urzędnicy komunalni w Niemczech są to ludzie wyszkoleni i wypróbowani pod względem znajomości rzeczy; urzędnicy, zajmujący wyższe jak również podrzędniejsze

stanowiska w samorządach miejskich, muszą posiadać wykształcenie i poddać się specjalnym egzaminom; kandydaci na wyższych urzędników winni posiadać wyższe wykształcenie i mogą objąć stanowisko dopiero po zdaniu egzaminu na tak zw. assessora, kandydaci zaś na niższe stanowiska—czysto biurowe winni, po ukończeniu 6 klas średniej szkoły, odbyć kilkoletnią praktykę biurową w różnych działach gospodarki miejskiej oraz poddać się dwu egzaminom: na stopień asystenta oraz na stopień sekretarza. Dopiero po zadowalającym zdaniu tego ostatniego egzaminu urzędnik może zająć jedno z odpowiedzialnych stanowisk w biurze, pozostając jednak w charakterze wykonawcy. Stanowiska najwyższe w zarządach miejskich otrzymują urzędnicy, którzy pewną ilość lat pracowali na stanowiskach kierowniczych i wykazali zdolności organizacyjne i znajomość rzeczy. Pod tym względem zarządy niemieckich miast konkurują pomiędzy sobą, starając się przyciągnąć do siebie ludzi zdolniejszych z innych miast a nawet urzędników państwowych. Tym sposobem każdy z sumienniejszych urzędników komunalnych ma świadomość że z biegiem czasu może awansować; awans ten co prawda nie przychodzi z łatwością wobec ustalonych w praktyce terminów do awansów na stanowiska wyższych urzędników i wobec znacznej stosunkowo konkurencji, każdy jednak może dokładać starania, aby go osiągnąć. Stąd wytwarza się bardzo pożądaný dla dobra sprawy objaw, że urzędnicy komunalni nie tylko praktycznie zajmują się sprawami swego urzędu, lecz często pracują teoretycznie nad tematami, związanymi z ich urzędowaniem, pogłębiając tym sposobem swą wiedzę a zarazem dokładając cegiełkę do ogólnego dorobku naukowego.

Oprócz zajęć praktycznych, stosowane są w Niemczech i teoretyczne kursy oraz specjalne szkoły dla osób, kandydujących na średnie i wyższe stanowiska w zarządach miejskich \*).

---

\*) Niedawno w Düsseldorfie powstała akademja, mająca za zadanie kształcenie wyższych urzędników.



Ze względu na powyżej przytoczone warunki służby komunalnej jest ona otoczona w Niemczech pewną powagą i uznaniem i przyciąga w swe szeregi ludzi zdolnych i energicznych a zarazem daje materiał urzędniczy na wyższe stanowiska państwowe.

W naszych stosunkach dobór odpowiedniego aparatu urzędniczego napotyka na poważne trudności. Społeczeństwo nasze przez długi czas miało zamknięty dostęp do urzędów państwowych a poczęści i do urzędów miejskich. Poza tem organizacja i funkcjonowanie za czasów przedwojennych urzędów komunalnych pozostawia, jak wiemy, wiele do życzenia, wobec czego nie mogły one stanowić wzorowego terenu dla praktyki urzędniczej. Nakoniec i ogólne warunki naszego poprzedniego życia społecznego, głównie zaś brak oświaty, sprawiły obniżenie poziomu kulturalnego niektórych warstw społecznych a między innemi i niższego stanu urzędniczego.

Obejmując obecnie w swe ręce zarząd gospodarką miejską, społeczeństwo staje wobec trudnego zadania wynalezienia i wyszkolenia odpowiednich ludzi. W stosunkach miejskich sprawa ta przedstawia się obecnie tem gorzej, że tworzące się urzędy państwowe przyciągają zdolniejszych urzędników do siebie.

Nie należy zamykać oczu na wynikające stąd wady funkcjonowania urzędów komunalnych i nie należy się spodziewać, abyśmy zdołali w krótkim czasie zapobiedz brakowi odpowiednich sił urzędniczych. Władze komunalne co prawda dążą usilnie do podniesienia poziomu urzędników, zdając sobie jasno sprawę z doniosłej wagi tego czynnika. Niezależnie od tego władze państwowe działają na swoją rękę, o czem świadczą urządzane z ich inicjatywy kursy dla prowincjonalnych urzędników, głównie burmistrzów małych miast. Podobne kursy dwukrotnie już zorganizował warszawski zarząd miejski dla swych urzędników. Wogóle teoretyczne kursy dla osób, pragnących się poświęcić służbie publicznej mają u nas dość szerokie zastosowanie. Te starania społeczeństwa, zmie-

rzające do wyrobienia sił urzędniczych, spotykają się z dużem uznaniem wśród samych urzędników, którzy chętnie uczęszczają na wykłady, zarazem zaś pogłębiają swoje wiadomości przez studjowanie odpowiednich podręczników. O ile nam wiadomo, na utworzone staraniem magistratu warszawskiego kursy uczęszczali nawet urzędnicy komunalni z wyższem wykształceniem. Wszystko to świadczy o zrozumieniu sprawy ze strony czynników miarodajnych, jak to jednak zaznaczyliśmy, nie rozwiązuje jeszcze w zupełności sprawy; poza Warszawą stoi jeszcze prowincja, gdzie albo się nie robi w tym względzie lub też bardzo mało.

Z tych względów zdawałoby się wskazanem, aby sprawę wyszkolenia urzędników miejskich ujęły w swe ręce władze centralne albo w ostateczności ujęły ogólny kierunek nad nią; unormowałoby to stosunki i pozwoliłoby żywić nadzieję, iż po pewnym czasie mielibyśmy rzeczywiście dobrych urzędników komunalnych. Podobnie jak zagranicą możnaby zmierzać do tego celu przez *zastosowanie praktyki w biurach magistrackich, teoretycznych kursów dla urzędników miejskich, połączonych z praktycznemi zajęciami, i nauki w specjalnych szkołach*. Trzeba tu jednakże rozróżniać dwie rzeczy: pracę na przyszłość, zmierzającą do przygotowania zastępu świeżych urzędników, oraz pracę doraźną za pomocą szerzenia wiedzy wśród obecnie urzędujących osób.

Pracę w pierwszym kierunku należałoby zorganizować w ten sposób, aby urzędnik miejski otrzymywał odpowiedzialne zajęcie po przebyciu praktyki w ciągu dwóch—trzech lat i po zdaniu odpowiedniego egzaminu. Takie postawienie sprawy oprócz głównego celu —przygotowania personelu urzędniczego— miałoby i pewne uboczne znaczenie, mianowicie dawałoby możność unikania protekcji. Bo przecież na bezpłatną lub bardzo niewiele płatną praktykę w służbie miejskiej mógłby być przyjęty każdy kandydat, posiadający z góry określone kwalifikacje, otrzymanie zaś właściwej posady byłoby uzależnionem od stopnia przygotowania kandydata, ujawnionego



przed komisją egzaminacyjną, która, jako ciało zbiorowe, mogłaby się zupełnie nie liczyć z „plecami“ kandydata.

Przy stosowaniu praktyki biurowej należałoby mieć na względzie, aby praktykant przeszedł możliwie wszystkie a przynajmniej wszystkie ważniejsze działy biurowości i aby praktyka jego nie ograniczała się li tylko do poznania arkanów wiedzy biurowej, lecz również miała na uwadze *wyrobienie w nim niezbędnych dla każdego urzędnika zalet — akuracności sumienności i uczciwości*. Stosunek praktykanta do zwierzchności winien być ściśle określony, bo tylko taki stosunek, może dać praktykantowi możność nauczania się czego, a zarazem celowego wykorzystania jego pracy.

Praktykant winien otrzymywać prace i wskazówki zawsze tylko od jednego urzędnika i to takiego, który rzeczywiście będzie w stanie odpowiednio go poprowadzić. Z tych względów ważną jest rzeczą, jak to już powyżej zaznaczyliśmy, aby terminy praktyki i ogólne jej zasady nie były ustalane różnorodnie przez poszczególne urzędy muncypalne, lecz byłyś określone ogólnie przez centralną władzę.

Centralna władza winna mieć baczenie na należytą organizację szkół i kursów dla urzędników, starając się szczególnie uwzględniać wyszkolenie urzędników prowincjonalnych. Prócz kursów teorytycznych oraz wysyłania zdolniejszych urzędników do szkół zawodowych należy, w celu podniesienia poziomu urzędników, dążyć do uprzystępnienia im samokształcenia. Dążność do samokształcenia istnieje niewątpliwie w silnym stopniu wśród zespołu urzędników, trzeba ją tylko umiejętnie kierować na właściwe tory. Byłoby ze wszech miar pożądanem, *aby przy wszystkich zarządach miejskich urządzano biblioteki*, składające się z dzieł, traktujących o ustroju miejskim, o zadaniach gospodarki miejskiej i o najnowszych badaniach w tych dziedzinach. Biblioteki powinny zawierać pewien całokształt dzieł, poczynając od wydawnictw popularnych aż do najpoważniejszych. Udostępnienie pracownikom miejskim korzystania z księgozbioru wpłynęłoby w znacznej mierze

na rozszerzenie ich horyzontu umysłowego, zarazem zaś wdrożyłoby ich do stałej pracy nad sobą, odcinając od nieprodukcyjnego przepędzania czasu. Prócz urządzania bibliotek, byłoby wskazaniem popieranie odczytów, seminarjów i kółek naukowych.

**Warunki pracy** Należyte ustalenie warunków pracy personelu **urzędników.** urzędniczego gra bardzo ważną rolę w życiu magistratów, z tego też względu poświęcamy tej sprawie wiele stosunkowo miejsca. Już poprzednio podkreślaliśmy znaczenie należytego doboru aparatu urzędniczego, obecnie chcemy omówić te zasadnicze warunki, wśród których ten aparat powinien funkcjonować.

Tutaj nasuwają się następujące kwestje: a) ustalenie kategorii urzędników w zależności od ich wykształcenia oraz zasobu niezbędnych dla danej pracy wiadomości, b) stosunek pomiędzy zwierzchnikami i podwładnymi, c) stosunek pomiędzy urzędnikami, d) stosunek urzędników do publiczności i e) ustalenie godzin pracy biurowej.

a) W Niemczech rozróżniają trzy kategorie urzędników: *wyższych, średnich i niższych*. Urzędnik *wyższy* zarządza i decyduje, czynności jego sprowadzają się do roli kierowniczej wobec czego i kwalifikacje jego muszą być inne, niż pozostałych kategorii urzędników: winien on posiadać wykształcenie uniwersyteckie, zdać egzamin na asesora a pozatem odbyć paroletnią praktykę nim otrzyma zupełnie odpowiedzialny urząd. Urzędnik *średni* spełnia czynności biurowe wykonawcze; rola jego jest dość poważna, ponieważ dobry wykonawca w sprawach biurowych ma pierwszorzędne znaczenie. Musi on posiadać wykształcenie średnie (świadectwo z ukończenia 6 klas szkoły średniej), odbyć kilkoletnią praktykę i zdać dwa egzaminy przed otrzymaniem urzędu w biurze. Urzędnik *niższy* wykonywa czynności czysto mechaniczne.

Opierając się na najnowszej praktyce samorządów galicyjskich, radny m. Krakowa dr. Roman Sikorski daje nastę-



pujący podział urzędników według kategorii \*): 1) urzędnicy z wykształceniem uniwersyteckim, pełniący ważniejsze czynności koncepcyjne oraz czynności fachowe; 2) urzędnicy rachunkowi, posiadający częściowo wyższe wykształcenie, częściowo zaś średnie, wykonujący czynności w działach rachunkowych zarządu miejskiego; 3) urzędnicy kancelaryjni, stanowiący dwie kategorie: do pierwszej zaliczyć należy urzędników z ukończoną szkołą średnią, do drugiej, z niższymi studjami, conajmniej jednak z ukończonemi 4 klasami szkoły średniej; obie kategorie powinny składać egzamin wewnętrzny: pierwsza w zakresie szerszym, druga w zakresie ogólnym; urzędnicy pierwszej kategorii mogą być używani do czynności koncepcyjnych, drugiej—do czynności wykonawczych, 4) etatowi kanceliści, którzy winni otrzymać nominacje po pięcioletniej praktyce biurowej; 5) urzędnicy nieetatowi, wykonujący czynności kancelaryjne i 6) służba niższa, jako to: maszyniści, rękodzielnicy, sanitariusze, woźni i służący.

Powyższy podział nie różni się zasadniczo od podziału niemieckiego, wprowadza tylko więcej kategorii. Podział niemiecki na urzędników wyższych, średnich i niższych zdaje się być zupełnie celowym, określając jasno granice pomiędzy urzędnikami, do których należy twórcza działalność, i tymi, do których należy tylko wykonawstwo lub praca mechaniczna. Tym sposobem urzędnicy, należący do pewnych grup, specjalizują się w ściśle określonym kierunku: urzędnicy wyżsi, mając za zadanie działalność twórczą, organizacyjną, nie potrzebują wysilać umysłu, w jaki sposób należy wykonać to, co zostało obmyślonem; urzędnicy średni nie potrzebują się rozpraszać w badaniach naukowych, koncentrując całą swoją umiejętność w kierunku biurowo-praktycznym, jedni uzupełniają tym sposobem drugich, składając się razem na harmonijną całość.

\*) Wydawnictwo: „Samorząd Miejski“, za kwiecień 1918 roku, str. 47.



W naszych stosunkach, wobec braku odpowiedniej liczby wykwalifikowanych urzędników, wprowadzenie ścisłego podziału z zachowaniem warunków, obowiązujących przy przyjęciu do tej lub owej kategorii, jest na razie bardzo trudnem do wykonania. Już teraz jednakże praktyka często idzie w tym kierunku, boć przecie zrozumiała jest rzecz, że wyższe posady w zarządach miejskich mogą zajmować tylko ludzie z uniwersyteckiem wykształceniem, zaś wyższe kancelaryjne urzędy—ludzie z wykształceniem przynajmniej średniem. Do ustalenia tej zasady należałoby, w miarę możliwości, dążyć konsekwentnie, wprowadzając zarazem egzaminy chociażby dla kategorii urzędników średnich.

Według koncepcji niemieckiej dla urzędników średnich dostęp do grupy wyższych jest zamknięty; teoretycznie jest to zasada zupełnie słuszna, ponieważ urzędnik, który ma tylko średnie wykształcenie, nie może pretendować do zajmowania posad wyższych, w praktyce jednakże może się zdarzyć, że urzędnik, który nie ukończył wyższego zakładu naukowego, dzięki swej pracy i zdolnościom posiada więcej znajomości rzeczy, niż urzędnik z wyższem wykształceniem. W takich wyjątkowych wypadkach należałoby dopuszczać odstępstwo od zasady i pozwalać osobom tego rodzaju na przystępowanie do egzaminów, uprawniających do otrzymania wyższej posady.

Podział na urzędników wyższych, średnich i niższych stoi w związku z ich kwalifikacjami i z prawem na objęcie pewnych posad, nie wprowadza on jednak jeszcze zróżniczkowania urzędów według ściśle połączonych z niemi czynności. Podobne ustalenie urzędów w każdym biurze jest konieczne, przede wszystkim zaś muszą być określone ogólne kategorie urzędów. W tym wypadku trzeba się trzymać zasady, aby nie stwarzać zbyt licznych kategorii, co mogłoby mieć ten wynik, że urzędnicy różnych kategorii pełniliby jedne i te same czynności. Na przykład, jeśli etaty przewidują starszych referentów, referentów, pomocników referentów,



sekretarzy i pomocników sekretarzy, wręcz niepodobną jest rzeczą, aby każdy urzędnik pewnej kategorii miał w jednym i tym samym biurze pracę jednego typu. Wtedy często się zdarza, że referenci i pomocnicy referentów lub też sekretarze i pomocnicy sekretarzy mają zbliżone zajęcia, wynagrodzenie zaś mają odmienne, co wywołuje niepotrzebne rozgoryczenie i zazdrość. Oprócz zarządzających wydziałami etaty powinnyby przewidywać tylko kierowników biur, referentów, sekretarzy i kancelistów, a prócz tego urzędników fachowych, którzy w zależności od rodzaju fachu mogą różnie się nazywać. Czynności zarządzających wydziałami polegają na kierownictwie określonym działem gospodarki miejskiej. Ponieważ zarządzający wydziałami z tytułu swych różnorodnych zajęć poza biurem (posiedzenia, konferencje, wyjazdy i t. p.) nie mogą w zupełności poświęcić się pracy biurowej, bezpośredni kierunek nad czynnościami kancelaryjnymi wykonawczymi obejmują kierownicy biur, którzy winni być odpowiedzialnymi za akuradne i zgodne z istniejącymi przepisami załatwianie spraw oraz winni mieć nadzór nad należytem prowadzeniem dziennika wydziałowego, akt i ksiązek.

W mniejszych miastach podobny podział czynności nie jest konieczny, ponieważ tam funkcje zarządzających poszczególnymi działami gospodarki miejskiej dadzą się pogodzić z funkcjami kierowników kancelaryjnych. Referenci pełnią poważniejsze czynności wykonawcze, sekretarze zaś mniej poważne; wreszcie kanceliści najprostsze czynności wykonawcze.

b) *Stosunek pomiędzy przełożonymi i podwładnymi winien być oparty na zrozumieniu zobopólnych interesów.* W sprawach biurowych przełożony powinien być wymagający, zarządzenia wydawane przez niego winny być stanowcze, lecz zarazem wygłaszane spokojnie i w tonie, nie obrażającym pracowników. Poza wymaganiami w sprawach biurowych, które winny być stawiane zawsze na pierwszym miejscu, zwierzchnik powinien, o ile możności, dbać o interesy pracowników,

o zaspokojenie ich koniecznych potrzeb, aby tym sposobem pracownicy, mając wolną głowę od trosk życia codziennego, mogli z całym oddaniem się zająć się sprawami biurowymi. Wymagając od pracowników sumiennej pracy, zwierzchnicy winni zarazem wykazywać dbałość o ich zdrowie, niezbędne dla utrzymania zdolności do pracy. Z tego względu prawo do corocznego urlopu dla odpoczynku winien mieć w zasadzie każdy urzędnik. Niedobłą jest zasada, gdy urlop dla odpoczynku zależy od dobrej woli zwierzchnika lub też jest udzielany tytułem nagrody za specjalne zasługi. Nie trzeba naturalnie uzasadniać, że udzielanie urlopów musi być uzależnione co do terminów i okresów od miejscowych warunków, bo nie można udzielić jednocześnie urlopów większości urzędników, zatrudnionych w danym biurze, jak również nie można wogóle udzielać urlopów wtedy, gdy wynikają jakieś pilne sprawy do załatwienia. Z tego samego punktu widzenia jest rzeczą pożądaną, aby pracownicy mieli ułatwione otrzymywanie artykułów codziennej potrzeby; pod tym względem należałoby zalecić popieranie wszelkich kooperatyw i stowarzyszeń urzędniczych, mających za zadanie dostarczanie swym członkom produktów żywnościowych i artykułów codziennej potrzeby. Prócz dbałości o potrzeby cielesne zwierzchnicy winni, o ile możliwości, dawać baczenie i na potrzeby duchowe swych pracowników. Prócz korzystania z księgozbiorów, o których mówiliśmy już poprzednio, pożądanem jest, aby pracownicy organizowali stowarzyszenia, mające na celu szerzenie duchowej kultury, jak np. zespoły muzykalno-wokalne, orkiestry, kółka samokształcenia i t. p. W tych usiłowaniach zwierzchnicy winni, o ile możliwości, popierać swych podwładnych.

Stosunki ściśle służbowe winny być unormowane w ten sposób, aby *pracownicy odczuwali, że przy odpowiednim wykonywaniu swych obowiązków mogą otrzymać nagrodę w postaci awansu*. Ponieważ jednak w jednym i tym samym biurze w normalnych warunkach awansowanie nie może być częste;



pożądaniem jest, aby przełożeni nie tylko nie stawiali przeszkód do przejścia swych pracowników na wyższe stanowiska do innych biur, lecz o ile możliwości, popierali ich kandydatury. Wogóle we wszelkich zetknięciach przełożonego z podwładnymi, winna być zachowana zupełna sprawiedliwość: zwierzchnik wymagający, lecz sprawiedliwy będzie zawsze szanowany przez podwładnych, przeciwnie zaś niewymagający a zarazem niezawsze kierujący się sprawiedliwością nie będzie lubiany.

Stosunek podwładnych do zwierzchnika winien być unormowany w ten sposób, aby zwierzchnik odczuwał dobrą wolę podwładnego przy wykonywanych przez niego zleceniach. Tutaj niewystarczy ślepe spełnianie zleconych prac, bo to niezawsze prowadzi do celu; pracę należy wykonywać z pewnem odczuciem i zrozumieniem, wkładając w nią samodzielne pierwiastki. Niedobrze jest, gdy podwładny, mając zleconą jakąś pracę, co chwila informuje się u zwierzchnika o szczegółach wykonania, bo tym sposobem zajmuje mu wiele czasu, opóźniając zarazem wykonanie pracy. Zwierzchnikowi należy przedstawiać zupełnie wykonane prace; wogóle *cały system biurowy musi być skierowany ku temu, aby oszczędzać sobie wzajemnie czas*. U nas, niestety, ta zasada nie jest ściśle przestrzegana i zdarza się często, że urzędnicy przychodzą do swego zwierzchnika z pojedyńczemi interesami kilkanaście razy w ciągu dnia. Sytuacja zwierzchnika w takich wypadkach staje się nieznośną, ponieważ musi on ciągle przerywać rozpoczętą pracę.

W celu uniknięcia takich nienormalnych stosunków, podwładni winni porozumiewać się ze swym zwierzchnikiem w kilku sprawach odrazu, a nieprzychodzić z każdą sprawą oddzielnie. Przed widzeniem się ze zwierzchnikiem urzędnik winien w krótkości nakreślić te punkty, które wymagają porozumienia się oraz, o ile możliwości, mieć już skryształizowane wnioski, aby przy widzeniu się nie odbiegać od przedmiotu i szybko załatwić wątpliwe sprawy.

Mając na celu jaknajdalej idącą oszczędność czasu, niektóre niemieckie regulaminy biurowe ustalają, że poza stałymi godzinami referatu urzędnicy mogą się zgłaszać do swych zwierzchników tylko w pilnych sprawach, meldując uprzednio na specjalnych druczkach cel bytności \*): Gdy zwierzchnik jest wolny, wzywa urzędnika i tym sposobem unika się, z jednej strony, czekania urzędników w poczekalniach zwierzchników, z drugiej zaś, przerywania zwierzchnikowi w pracy.

Urzędnik winien solidaryzować się z zarządzeniami zwierzchnika; w razie odmiennego poglądu urzędnik nie powinien krytykować nazewnątrz zarządzeń zwierzchnika, lecz starać się wyjaśnić sprawę drogą bezpośredniego z nim porozumienia. Gdyby zarządzenia zwierzchnika nosiły charakter jawnie bezprawny lub stawiały podwładnego w kolizji z sumieniem, winien on przedstawić sprawę władzy wyższej.

We wszelkich sprawach, wynikających z wykonania zleconych prac, urzędnicy winni się zwracać do swych bezpośrednich przełożonych. Ustalenie podobnej zasady ma na celu utrzymanie sprawności danej organizacji, która mogłaby uleść rozluźnieniu wrazie zwracania się urzędników o wskazówki nie do bezpośrednich przełożonych, lecz do władzy wyższej. Wtedy bezpośredni przełożeni straciliby świadomość co do biegu spraw, opracowywanych przez swych podwładnych; urzędnicy zaś wyżsi byłiby do tego stopnia zaabsorbowani udzielaniem wskazówek licznym urzędnikom danego biura, że nie mieliby czasu na spełnianie swych bezpośrednich obowiązków a nawet nie mieliby czasu na załatwianie wszystkich zgłoszeń urzędników. W sprawach osobistych urzędnicy winni zwracać się do władzy wyższej tylko w wyjątkowych wypadkach; w zasadzie takie prawo winno

---

\*) Por. art. 15 regulaminu biurowego magistratu w Kolonii z dnia 23 listopada 1612 r.



im być zagwarantowane, nie powinno ono być jednak nadużywane.

c) *Wzajemny stosunek pomiędzy urzędnikami powinien być oparty na życzliwości oraz na dążności do wzajemnych ułatwień przy wykonywaniu wszelkich prac biurowych.* Gdy pomiędzy urzędnikami panuje niezdrowa konkurencja w zakresie czynności biurowych lub gdy, jeszcze gorzej, urzędnicy starają się zataić przed swymi kolegami okoliczności, które mogą wpłynąć na takie lub inne wykonanie sprawy, znamionuje to brak wyrobienia kulturalnego i nie powinno być w żaden sposób tolerowanem w biurach, jako instytucjach, których życie oparte jest na celowym współdziałaniu poszczególnych jednostek.

Jeśli pomiędzy urzędnikami istnieją jakieś nieporozumienia, wynikłe na tle współżycia prywatnego, nie powinny one być ujawniane podczas zajęć biurowych i nie powinny mieć wpływu na bieg załatwienia spraw.

Ponieważ jednym z zasadniczych warunków dobrze zorganizowanej pracy biurowej jest celowe zużycie czasu, przeznaczonego na godziny biurowe, urzędnicy winni mieć stale na uwadze, aby nie przeszkadzać kolegom w ich zajęciach; jeżeli wynika konieczność ustnego porozumienia się z kolegami, sprawę należy przedstawić rzeczowo, aby jaknajmniej zabierać koledze czasu, przytem należy unikać wszelkich rozmów, nie mających związku ze sprawami biurowymi.

d) *W stosunku do publiczności urzędnicy winni zachowywać się uprzejmie, lecz zarazem z godnością.* Obowiązkiem wszystkich ludzi wogóle jest zachowanie uprzejmego tonu względem tych, z którymi się ma do czynienia. Tembardziej zasada ta winna obowiązywać w stosunku do urzędników, których zadaniem, między innemi, jest dawanie interesantom informacji i wyjaśnień.

Na sprawę ustalenia należytego stosunku urzędników miejskich do publiczności sfery kierownicze winny zwrócić specjalną uwagę, od tego bowiem w dużym stopniu

zależy reputacja całej instytucji. Jakie, na przykład, wytworzy sobie wyobrażenie o danej instytucji interesant, który otrzyma od urzędnika niewłaściwą informację lub informację, podaną w niegrzecznym tonie. Niedawno słyszałem narzekania interesanta, który zmuszony był czekać przed okienkiem kasy na możliwość uskutecznienia wpłaty, podczas kiedy kasjer spokojnie dopijał herbatę. Takie fakty mogą nawet stanowić wyjątki, lecz interesanci, pod wrażeniem chwili, uogólniają je i tym sposobem wytwarzają sobie złą opinię o całej instytucji. Zupełnie słusznie w niektórych regulaminach biurowych umieszczono zakaz spożywania przez pracowników pokarmów i palenia tytoniu podczas załatwiania interesantów. Coprawda sam zakaz jeszcze nie rozwiązuje całkowicie danej kwestji, bo pracownik, pozostając w biurze w ciągu kilku godzin bez przerwy, musi przyjąć posiłek i dlatego w interesie utrzymania powyższego zakazu winnyby być wyznaczane podczas godzin biurowych krótkie pauzy, podczas których pracownicy mieliby możliwość przyjęcia posiłku, o ile możliwości, w oddzielnych pokojach.

Aby interesanci nie błąkali się po biurze, przy głównym wejściu należy umieścić tablicę z dokładnem wskazaniem dyzlokacji poszczególnych wydziałów sekcji i referatów; w lokalach zaś biurowych—napisy z wyszczególnieniem zakresu kompetencji tych urzędników, którzy mają do czynienia z publicznością. Jest to rzeczą bardzo zalecaną ze względu na interes publiczności, jak również ze względu na interes urzędników, którzy, przy braku napisów, byłiby wciąż nagabywani przez interesantów w sprawach, nie wchodzących do zakresu ich działalności. Może się zdarzyć, że pomimo napisów interesant nie będzie wiedział, do kogo ma się zwrócić po informację w swojej sprawie i zwróci się pod niewłaściwym adresem; nie należy wtedy wdawać się z interesantem w rozmowy, lecz wyjaśnić mu tylko dokładnie, dokąd ma pójść.



Jak zaznaczyliśmy, urzędnicy winni udzielać chętnie informacji w sprawach, dotyczących danego interesanta; w innych sprawach nie powinni wogóle udzielać wyjaśnień. Są sprawy, które mogą być przeprowadzone z pożytkiem dla instytucji tylko bez publicznej jawności. Stosuje się to przede wszystkim do kupna lub sprzedaży nieruchomości, powierzenia dostawy i udzielenia koncesji. W tych wszystkich sprawach ujawnienie interesantom niektórych szczegółów może przynieść szkodę interesom miasta. Z tych względów w większości regulaminów biurowych uczyniono zastrzeżenia co do udzielania przez urzędników informacji osobom, stojącym poza magistratem. Podobne informacje, o ile nie dotyczą bezpośrednio sprawy danej osoby, mogą być udzielane według tych regulaminów za pozwoleniem burmistrza lub kierownika wydziału.

e) *Sprawa ustalenia godzin pracy biurowej wywołuje u nas żywe zainteresowanie, ciągle jeszcze jednak nie może się doczekać definitywnego załatwienia.* Mianowicie chodzi o to, czy zastosować w biurach miejskich system pracy jednorazowej, czy też z przerwą 2 czy 2½-godzinną na obiad. Jak dalece panuje u nas pod tym względem rozbieżność zdań wskazuje niejednolita praktyka, przyjęta w instytucjach państwowych centralnych: w niektórych z nich obowiązuje praca z przerwą obiadową, w innych zaś jednorazowa; świadczy to niewątpliwie o tem, że dana kwestja jest trudną do rozwiązania i wymaga dokładnego rozważenia przed ostatecznem jej rozstrzygnięciem. Jak widzimy zdania co do tej kwestji są podzielone; ci, którzy skłaniają się do pracy w biurze bez przerwy na obiad, uzasadniają swe zdanie w następujący sposób:

1) pracując w biurze jednym ciągiem urzędnik może skupić swą uwagę w ciągu dłuższego czasu, przy pracy zaś dwurazowej dużo czasu traci na rozbieranie i ubieranie się, rozkładanie i składanie papierów i akt, nie mówiąc już o tem, że praca nie zaczyna się punktualnie i że zazwyczaj

pracownik nie odrazu po rozłożeniu papierów zabiera się do właściwej pracy;

2) przy obecnej niedogodnej w większych miastach komunikacji, a zarazem przy mniej lub więcej znacznych odległościach od mieszkania do biura urzędnicy tracą dużo czasu na dostanie się z domu do biura i z biura do domu. Przebywając drogę tramwajem po dłuższem zazwyczaj czekaniu na przystanku lub, w razie braku komunikacji tramwajowej, pieszo, urzędnik nie ma już możliwości odpoczęcia po obiedzie i do biura przychodzi zmęczony;

3) rodziny, posiadające dzieci w wieku szkolnym, nie mają możliwości unormowania godziny obiadowej w ten sposób, aby wszyscy członkowie rodziny mogli jednocześnie zjeść obiad. Wobec tego ci członkowie, którzy z zajęcia przychodzą później, muszą jeść odgrzewany posiłek;

4) urzędnik, przychodzący z biura do domu około godz. 8 wieczorem, ma jeszcze tylko tyle czasu, aby przed snem zjeść kolację, przeczytać gazety i załatwić niektóre sprawy domowe. Nie może być mowy o jakiejś pracy nad sobą, o jakimś ubocznem zajęciu, a nawet o odrabianiu zaległości biurowych. Z czasem przy tym systemie urzędnik staje się maszyną, niezdolną do obejmowania innych dziedzin życia poza biurem, i traci wszelką inicjatywę w życiu społecznym,—i

5) w porze zimowej i jesiennej zużywa się w biurach więcej światła przy dwurazowej pracy, niż przy jednorazowej.

Zwolennicy dwurazowej pracy biurowej motywują w następujący sposób swe zdanie:

1) organizm ludzki ma tę właściwość, że jednostajna praca w ciągu dłuższego okresu, jak w danym wypadku w ciągu około 7 godzin, wyczerpuje niezmiernie umysł, wobec tego urzędnik już po 4 godzinach pracy biurowej bez przerwy staje się niezdolnym do intensywnej pracy. Przy dłuższej przerwie obiadowej umysł pracownika wypoczywa,



dzięki czemu może on intensywnie pracować w godzinach poobiednich.

Należy jeszcze zwrócić uwagę i na to, że zasadniczy posiłek człowieka winien mieć miejsce w godzinach wcześniejszych, a nie późniejszych, jak to ma miejsce przy pracy biurowej bez przerwy;

2) pracownik powinien zespolić się z biurem do tego stopnia, aby nie myśleć o żadnych ubocznych zajęciach. Naturalnie równorzędnie z takim postawieniem sprawy wynagrodzenie pracownika winno odpowiadać jego potrzebom, aby, oddając się w zupełności pracy biurowej, pracownik miał wolną głowę od trosk, związanych z brakiem funduszków.

Jeśli tylko rozkład pracy biurowej będzie należycie ustalony i wogóle praca wyzyskana, godziny biurowe powinny w zupełności wystarczyć na załatwienie wszystkich spraw. Zbędne jest wobec tego, aby pracownik po przyjeździe wieczorem do domu jeszcze załatwiał sprawy biurowe. Podczas godzin biurowych winny mieć miejsce wszystkie sesje i konferencje, aby pracownik poza godzinami biurowymi miał już cały czas dla siebie. Przy jednorazowej pracy biurowej przestrzeganie tego ostatniego warunku jest trudnem do wykonania, bo sesje zwykle odbywają się poobiedzie i wtedy urzędnicy, którzy muszą być obecni na sesjach, winni przychodzić do biura w godzinach poza biurowych. Ponieważ w warunkach pracy magistrackiej sesje odbywają się bardzo często, urzędnicy zmuszeni są pracować w biurze w godzinach przed i po-obiednich,—i

3) przerwa obiadowa obowiązuje prawie we wszystkich interesach handlowych i przemysłowych; godziny nauki w zakładach publicznych zaczynają się obecnie wcześniej, niż dawniej i kończą nie o wiele później, niż w biurach, w których jest zastosowana przerwa obiadowa; wobec tego godziny obiadowe mogą mniej więcej zadawać wszystkich członków rodziny, pracujących w biurach i uczęszczających do zakładów naukowych. Instytucje miejskie są wskazane do dawania

przykładu pod względem umiejętnego wykorzystania pracy i dlatego one też winny przede wszystkim zastosować u siebie biurowe zajęcia z przerwą obiadową.

Przytoczone powyżej motywy jednorazowej i dwurazowej pracy w biurach i jedne i drugie mieszczą w sobie pewną dozę racji i dlatego ostateczne rozwiązanie sprawy jest tak trudne. W Warszawskim magistracie sprawa godzin biurowych została ostatecznie zdecydowaną w ten sposób, że przyjęto system pracy bez przerwy obiadowej od godz. 8½ rano do 3½ popołudniu, przedtem jednak uczyniono próbę pracy z przerwą na obiad. Próba wywołała tyle cichych narzekañ i głoñnych protestów ze strony pracowników, a nawet społeczeństwa i większości członków magistratu, że musiano jej zaniechać i powrócić do pracy bez przerwy obiadowej; wynik tej próby nie może jednak jeszcze przesądzać całej sprawy, ponieważ wobec ciągłych przerw w komunikacji tramwajowej w Warszawie, oraz wobec wywołanego wojną ogólnego wyczerpania fizycznego ludności, a w tej liczbie i urzędników, uczęszczanie dwa razy do biura rzeczywiście obecnie może być nader uciążliwe dla urzędników. W Niemczech w instytucjach miejskich już od wielu dziesiątków lat istnieje system pracy biurowej z przerwą obiadową; niewątpliwie tam taki system jako przeprowadzony konsekwentnie we wszystkich dziedzinach życia społecznego ma stałe i racjonalne podstawy, ale i u nas winien on mieć na przyszłość zastosowanie, bo jest jednak oczywiście, że dzień roboczy z przerwą obiadową daje pracę wydajniejszą ilościowo i jakościowo. Teraz, ze względu na specjalne warunki naszej egzystencji, reforma tego rodzaju byłaby uciążliwą dla urzędników i dlatego należałoby ją odłożyć do czasów normalnych, stosując ją wtedy o ile możliwości do wszystkich biur rządowych i miejskich. Ten ostatni warunek winien być specjalnie podkreślony, bowiem reforma wtedy tylko będzie celową, jeśli będzie przeprowadzona we wszystkich dziedzinach naszego życia



publicznego, począwszy od biur instytucji centralnych, a skończywszy na prywatnych firmach.

**Kontrola pracy  
biurowej.**

Oprócz dobrej organizacji biurowej oraz odpowiedniego doboru sił urzędniczych winien być uwzględniony jeszcze trzeci warunek należytego funkcjonowania urzędów miejskich—kontrola nad pracą urzędników, która by ujawniała wszelkie odchylenia od ustalonej organizacji oraz niewłaściwe wykonywanie przez nich czynności. Aby dobrze zorganizowane biuro szło stale sprawnie, urzędnicy winni zdawać sobie sprawę, że każde niezalatwienie sprawy w ustalonym terminie lub niewłaściwe jej załatwienie musi wyjść na jaw. Stąd kontrola przedewszystkiem winna wypływać z samej organizacji biurowej, do tego winien w pierwszym rzędzie służyć dziennik kontrolujący bieg spraw, skierowanych dla załatwienia do danego biura.

Prócz podobnej automatycznej kontroli wskazaniem jest również urządzenie rewizji dorywczych przez burmistrza lub osobę przez niego delegowaną. Dorywcza rewizja może się odbywać nie często, przypuszczalnie co kilka miesięcy, winna być jednak robiona skrupulatnie. Taka rewizja będzie niewątpliwie dla opieszalszych urzędników podniętą do należytego wykonywania czynności, dobrym zaś urzędnikom pomoże do wyrobienia opinii. Jeśli rewizję będzie uskuteczniał sam burmistrz będzie on miał jeszcze ten zysk, że pozna dokładnie swych podwładnych z ich pracy.

W Niemczech w ostatnich czasach rzucono myśl, aby w dużych miastach stale był czynny kontroler, któryby sprawdzał bieg spraw, kierowanych do danego magistratu. Taki kontroler, według projektu, winien być obecny przy otwarciu poczty, wynotować datę nadesłania kilku pism i po paru dniach sprawdzić w odpowiednich biurach sposób i terminy załatwienia. W naszych warunkach tworzenie podobnej specjalnej posady byłoby może wskazaniem tylko

w magistratach z wielkim zakresem czynności, np. w Warszawie i w Łodzi, gdzie i prezydent i burmistrz tak są zajęci posiedzeniami, przyjęciami interesantów i załatwianiem spraw bieżących, że nie są w stanie dokonywać osobiście kontroli biegu spraw. W małych miastach obciążanie budżetu nowym etatem kontrolera nie byłoby wskazane, tembardziej, że poza bezpośrednimi czynnościami, któreby mu przypuszczalnie nie wypełniały całego czasu urzędowania, nie mógłby on już spełniać innych czynności.



### **III. Bieg spraw załatwianych w biurach magistrackich oraz organizacje pomocnicze, niezbędne przy ich załatwianiu.**

Poprzednio wskazaliśmy na braki w istniejących biurach magistrackich oraz na zasadnicze warunki, jakim winna odpowiadać dobra organizacja biurowa; obecnie przedstawimy bieg spraw, kierowanych do magistratów, poczynsz od przyjęcia korespondencji lub podania aż do ostatecznego załatwienia, mianowicie dołączenia do akt, a następnie zdeponowania akt do archiwum. Przy omawianiu tych spraw musimy natknąć się na te organizacje pomocnicze, jako to: dziennik kancelaryjny, kancelarję i ekspedycję, które dążą do ułatwienia należytego załatwiania spraw. Pomocnicze organizacje grają dość poważną rolę w życiu biurowem, ponieważ od tego lub innego sposobu funkcjonowania zależy w dużej mierze szybkość załatwiania spraw. Najważniejszą z organizacji pomocniczych jest dziennik, który odzwierciadla wszystkie fazy, przez które dana sprawa przechodzi oraz kontroluje jej załatwienie.

Bieg korespondencji i podań kierowanych do magistratów chronologicznie przedstawia się w następujący sposób: a) *przyjęcie korespondencji i skierowanie jej do właściwych wydziałów lub referentów*; b) *zapis otrzymanych pism i podań do dziennika oraz późniejsza ich ewidencja*; c) *przygotowanie odpowiedzi lub referatu stosownie do charakteru korespondencji*;

d) wykonanie prac kancelaryjnych, związanych z załatwieniem danej sprawy, jako to: przepisanie przygotowanej w bruljonie odpowiedzi, przygotowanie odpisów, zestawienie danych liczbowych i t. p.; e) uzyskanie podpisu oraz ekspedycja czyli skierowanie odpowiedzi, zawiadomienia czy też zapytania według adresu; f) dołączenia załatwionych korespondencji do akt i wreszcie g) skierowanie do archiwum akt, zawierających załatwione sprawy, których wznowienie nie przewiduje się w blizkim czasie. W czynnościach, przewidzianych w punktach a, b, c, d i e, winna być ściśle przeprowadzona zasada szybkości, bo tylko wtedy można będzie osiągnąć sprawne funkcjonowanie całości. Poprzednio już dość szeroko omawialiśmy znaczenie szybkiego załatwiania spraw w życiu biurowem, obecnie jeszcze raz podkreślamy ten warunek, który zresztą w organizacjach biurowych pomocniczych może być dość łatwo osiągnięty, jeśli zaś zdarza się przeciwnie, świadczy to o opieszałości i braku wyrobienia odpowiednich organów.

**Przyjęcie korespondencji i skierowanie jej do załatwienia.**

Korespondencja adresowana do magistratu lub burmistrza (prezydenta) jest doręczana osobiście przez osoby zainteresowane lub za pośrednictwem poczty. Aby uniknąć osobistego doręczania podań sekretarzowi lub innemu urzędnikowi, którzy w takim wypadku musieliby poświęcać część czasu biurowego na przyjmowanie podań, należy w bliskości sekretarjatu urządzić skrzynki, do których interesanci mogliby wrzucać pisma i podania i z których one następnie winny być wyjmowane w określonych z góry godzinach. Przy takim sposobie kierowania do magistratu podań i pism może wyniknąć tylko ta obawa, że urzędnik, wyjmujący korespondencję ze skrzynek, może przy wyjmowaniu lub przenoszeniu zagubić część korespondencji. Ta obawa jednak spadnie do minimum, jeśli do tej czynności wyznaczyć sumiennego i uważnego pracownika.



Korespondencję, kierowaną do magistratu za pośrednictwem poczty oraz wyjętą ze skrzynek, otwiera sekretarz magistratu, ewentualnie naczelnik kancelarii. Otwarcie i segregacja otrzymanej korespondencji winny się odbywać dwa razy dziennie: w godzinach rannych oraz w południe, w godzinach ściśle ustalonych w zależności od rozkładu zajęć biurowych. Otwarcie rannej poczty należy zacząć możliwie przed rozpoczęciem zajęć biurowych, *aby tym sposobem korespondencja została skierowana do właściwych wydziałów zaraz po przyjeździe urzędników.*

W dużych instytucjach miejskich, w których korespondencja jest bardzo rozległa, sekretarz może nie mieć możliwości osobiście dokonać dość szybko otwarcia i segregacji poczty; w podobnych wypadkach winien on sobie dobrać pomocnika lub pomocników, obeznanych z tokiem spraw w magistracie i szybko się orientujących. Przy otwieraniu kopert zaleca się używać specjalne mechaniczne otwieracze, które znacznie ułatwiają pracę i wpływają na jej śpieszne wykonanie.

Po otwarciu pism należy przeliczyć znajdujące się przy pismach załączniki i z lewej strony u dołu pisma zrobić adnotację o ich ilości; kopert nie należy niszczyć, lecz wkładać do środka korespondencji. Na korespondencji pilnej lub terminowej należy z prawej strony u góry napisać czerwonym ołówkiem „nagłe“, „pilne“ lub „termin na . . . .“ . Nakoniec wszystkie pisma należy zaopatrzyć datą wpływu. Ma to ważne znaczenie w tych wypadkach, gdy w sprawach są ustalone terminy lub gdy pismo miało nadejść w określonym terminie.

Wszystkie pisma sekretarz lub jego pomocnicy segregują do teczek, przeznaczonych dla poszczególnych wydziałów, instytucji lub dla burmistrza. Teczki, przeznaczone dla wydziałów, mogą być jednakowego koloru i różnić się tylko napisami, wyjątek pod tym względem może być uczyniony jednak dla spraw pilnych. Teczki dla burmistrza różnią się

kolorem, stosownie do tego, czy zawierają terminowe sprawy, czy też nie. Ponieważ teczki winny mieć zastosowanie nie tylko w danym wypadku—przy segregacji poczty, lecz i w wielu innych, jak na przykład, przy przesyłaniu korespondencji z jednego wydziału do drugiego, przy odsyłaniu z wydziałów do sekretarjatu i wreszcie przy kierowaniu korespondencji do podpisu burmistrza lub zarządzającego wydziałem; pomówimy o nich ogólnie obecnie, aby potem już nie powracać do tego przedmiotu.

Otóż w niemieckich magistratach teczki są używane różnego koloru zależnie od rodzaju korespondencji, a mianowicie:  
dla spraw nagłych koloru jasno-żółtego,  
dla spraw pilnych koloru jasno-czerwonego,  
dla korespondencji nadesłanej koloru zielonego,  
dla korespondencji przepisanej na czysto koloru niebieskiego —i  
dla pozostałej korespondencji koloru czarnego \*).

Ma to pewne znaczenie w życiu biurowem, ponieważ dzięki różnokolorowym teczkom urzędnicy nie potrzebują stale mieć w pamięci, jakie sprawy są pilne i należy je załatwić przed wszystkimi innymi, jakie zaś można załatwić nieco później. Należy jednak pamiętać, aby zbytnio nie nadużywać systemu różnokolorowych teczek, to jest nie używać zbyt dużo teczek różnych kolorów, wtedy bowiem zatracą się orientacja co do różnicy pomiędzy sprawami pilnymi, a mniej pilnymi.

W celu przesyłania korespondencji pomiędzy wydziałami lub pomiędzy wydziałami i kancelarją najlepiej używać teczki jednego koloru z napisami, wyjaśniającemi skąd i dokąd korespondencję się przesyła, a więc z napisem np. tej treści: „wydział I do kancelarji“. Na trzeciej stronie ta sama teczka winna mieć napis: „kancelarja do wydziału I“.

\*) F. Michalski. Leitfaden für das Registraturwesen. Lipsk, wyd. 1904 r.





Kancelarja, otrzymawszy korespondencje w podobnej teczce, po załatwieniu odwraca teczkę wewnętrzną stroną i odsyła z powrotem do wydziału I. Odmiennego koloru teczki w podobnych wypadkach należy używać tylko dla pilnej korespondencji i tym sposobem międzywydziałowe teczki byłyby tylko dwóch kolorów. Teczki różnych kolorów można stosować przy przesyłaniu do burmistrza korespondencji z kancelarji do przejrzania lub też korespondencji do podpisów, burmistrz bowiem ma bardzo ograniczony czas i może być bardzo zajęty w trakcie otrzymania korespondencji, mając jednak ciągle przed oczyma kolorową teczkę, stale sobie uświadamia, że czekają na niego sprawy do załatwienia. Z tych względów dla spraw pilnych, kierowanych do burmistrza należy używać teczek jaskrawego koloru.

Dla uchronienia od zagubienia korespondencji, przesyłanej w teczkach do wydziałów lub do burmistrza, należy łączyć teczki z trzech stron za pomocą tasemek.

Powracając do głównego tematu, zaznaczamy, że po rozsegregowaniu korespondencji, adresowanej na imię magistratu, sekretarz winien przysyłać burmistrzowi korespondencję specjalnej wagi lub taką, na której przejrzaniu, przed skierowaniem do załatwienia, może burmistrzowi zależeć. Jest rzeczą wyrobienia biurowego sekretarza, ewentualnie naczelnika kancelarji, aby nie posyłać burmistrzowi korespondencji, która nie ma dla niego znaczenia. Wogóle jakiegoś ścisłego określenia treści korespondencji tej kategorii nie da się ustalić. W niektórych, na przykład, regulaminach biurowych istnieje przepis, aby do burmistrza kierować wszelką korespondencję, adresowaną na jego imię. Przepis ten jest niezupełnie celowy, gdyż na imię burmistrza mogą być i często są adresowane podania o zupełnie obojętnej treści. Pod tym względem można ustalić tylko pewne wytyczne, któremi winien się kierować sekretarz ewentualnie naczelnik kancelarji przy przedstawianiu burmistrzowi korespondencji, mianowicie winien mu przedstawiać:

a) wszelką ważniejszą korespondencję, w szczególności zaś od władz przełożonych i rady miejskiej;

b) pisma z nagłówkiem „poufne“,—i

c) skargi na magistrat, poszczególne jego wydziały, instytucje lub urzędników.

Listy z nagłówkiem „poufne“ sekretarz winien kierować do burmistrza, nie otwierając kopert.

Jeśli pośród korespondencji, odesłanej do burmistrza, jest pilna, trzeba jednocześnie z odesłaniem zawiadomić telefonicznie o jej otrzymaniu wydział lub osobę, do której obowiązku należy następne jej załatwienie.

Na otrzymanej korespondencji burmistrz czyni uwagi, jeśli zaś chce się porozumieć z odpowiednim referentem lub życzy sobie podpisać sam odpowiedź, stawia umówiony znak z lewej strony (w praktyce biurowej niemieckich magistratów przyjęto w podobnych wypadkach krzyżyk, jako znak umówiony).

Po odesłaniu części korespondencji do burmistrza pozostała winien sekretarz skierować jaknajspieszniej do wydziałów.

Zdarza się często, że korespondencja zawiera treść, wymagającą załatwienia przez dwa, a czasami i trzy wydziały, wtedy sekretarz kieruje ją do wydziału, którego ona najbardziej dotyczy; obowiązkiem zaś tego wydziału będzie porozumienie się z innymi wydziałami przed ostatecznym załatwieniem sprawy.

Listy, adresowane imiennie do poszczególnych urzędników należy wręczyć adresatom nierozpieczętowane. Jest to pożądane ze względów konieczności zachowania tajemnicy prywatnej korespondencji, chociaż bywa często niepraktyczne, ponieważ w wielu wypadkach interesanci w sprawach biurowych zwracają się osobiście do danych urzędników.

Pozostaje jeszcze do rozstrzygnięcia kwestja, w jaki sposób winny być kierowane do wydziałów teczki z nadesłaną do magistratu korespondencją. Jest to napozór kwestja drobna,



ma ona jednak praktyczne znaczenie, ponieważ od tego lub innego jej rozstrzygnięcia zależy szybkie otrzymanie przez wydziały korespondencji. Obecnie w większości biur utarł się zwyczaj, że otrzymaną pocztę sekretarjat czy też kancelarja magistratu kieruje do wydziałów za pokwitowaniami. Zapewne, że taki system zabezpiecza w pewnej mierze od zagubienia korespondencji, jest on jednak niepraktyczny, bo wymaga zapisania chociażby dat i numerów korespondencji w specjalnie na ten cel przeznaczonym dzienniczku, a poza-tem wymaga pewnego czasu na sprawdzenie zapisów w dzien-niczku i odbiór korespondencji w wydziałach. Daleko prost-szym wydaje się inny zwyczaj, przyjęty w niektórych biu-rach, mianowicie składanie całej otrzymanej przez sekretarjat poczty do szafy z przegródkami, z których każda winna być przeznaczona dla jednego z wydziałów. Ułożoną w ten spo-sób korespondencję zabierają parę razy dziennie gońcy i w teczkach przenoszą ją do właściwych wydziałów. Nie-wątpliwie ten system ma za sobą wszelkie cechy praktycz-ności i jego powodzenie może być zakwestjonowane tylko w tych wypadkach, jeśli gońcy, odbierający pocztę, będą nie-sumienni lub niedołężni. Ponieważ jednak wszelka praca w biurze może być tylko wtedy należycie wykonywana, gdy do niej biorą się odpowiedni wykonawcy, ten argument nie powinien w danym wypadku odgrywać decydującej roli.

**Dziennik.** *Dziennik służy do przeprowadzania kontroli pism nadsyłanych, i terminów ich załatwienia oraz winien wskazywać, gdzie dane pismo się znajduje.*

Te trzy zadania, które ma do wykonania dziennik, grają dość poważną rolę w organizacji biurowej, wobec czego nale-ży przyjąć te zasady funkcjonowania dziennika, które jaknaj- lepiej osiągną powyższe zadania. Pod tym względem panują dwa systemy: prowadzenia dziennika centralnego dla wszyst-kich instytucyj, wchodzących do składu magistratu oraz pro-

wadzenia dziennika w poszczególnych wydziałach i organizacjach biurowych.

Nie tak jeszcze dawno w wielu instytucjach dominowała zasada pierwsza — centralizacji dziennika. Zwolennicy tej zasady podawali jako motyw, że centralny dziennik jest niejako kontrolerem czynności poszczególnych wydziałów, że interesant w każdej chwili może się dowiedzieć w centrali, co się z jego podaniem stało, i że burmistrz może stale trzymać rękę na pulsie pracy biurowej. Niewątpliwie motywy są dość ważne, jednakże w ostatnich czasach praktyka wysunęła inne wnioski, bardziej jeszcze ważne, które poważnie zakwestjonowały celowość prowadzenia centralnego dziennika, mianowicie wskazuje ona, że zdecentralizowanie dziennika sprawdza przyspieszenie biegu spraw, ponieważ dziennikarz wydziałowy, mając do czynienia z mniejszą liczbą korespondencji, a zarazem z korespondencją jednolitej treści, może znacznie szybciej zapisać ją do dziennika, niż dziennikarze centralnego biura, zmuszeni często do uważnego wczytywania się w pisma nieznanej im treści. Poza tem referenci, mając na miejscu w wydziałowym dzienniku wszystkie dane, dotyczące odpowiednich spraw mają niewątpliwe ułatwienie w wykonywaniu swych prac.

Z powyższych względów *decentralizacja w tej dziedzinie, jak i w wielu innych dziedzinach organizacji biurowości jest wysoce wskazaną*. Nie może tu grać decydującej roli motyw, że dzięki centralnemu dziennikowi interesant może się w każdej chwili dowiedzieć o biegu swej sprawy, ponieważ nie zadowolili się on wiadomościami, udzielonemi mu w dzienniku, lecz zawsze uda się do właściwego referenta i od niego będzie się starał zaczerpnąć wiadomości. (Co się tyczy kontroli działalności wydziałów, dokonywanej za pośrednictwem głównego dziennika, to podobna kontrola może być wykonywana również za pomocą dzienników wydziałowych, wobec czego i ten motyw nie powinien być brany w rachubę.



W niektórych magistratach, jak np. w Warszawie i Pradze Czeskiej prowadzone są dwa rodzaje dzienników: główny, mający za zadanie kontrolę przekazywanych wydziałów korespondencji, i dzienniki wydziałowe, kontrolujące bieg sprawy aż do jej załatwienia. Prowadzenie takich podwójnych dzienników należy uważać za niewskazane, ponieważ psują one całą strukturę systemu biurowego, zdążającą do uzyskania szybkości we wszelkich momentach załatwiania spraw.

Przy podobnym systemie pracownicy różnych biur muszą wykonywać jedną i tą samą pracę, bo chociaż dziennikarz główny nie potrzebuje zapisywać w dzienniku szczegółów, jak to czyni dziennikarz wydziałowy, lecz musi on w każdym razie przeczytać pismo, aby zapisać w dzienniku jego treść, zaznaczyć od kogo zostało przysłane i do kogo winno być skierowane, jak również sprawdzić ilość załączników. To samo musi uczynić dziennikarz wydziałowy. Ponieważ oprócz zapisania w dzienniku, korespondencja musi przejść przez ręce sekretarza i kierownika wydziału, a czasem i burmistrza, zrozumiałą jest rzeczą, że właściwy referent, który ma się zająć jej wykonaniem, może ją otrzymać dopiero następnego dnia, a czasem i później.

Należy zatem przyjąć do wniosku, że dziennik powinien być prowadzony jeden w wydziałach. W najnowszych pracach o biurowości uczynione są pod tym względem pewne zastrzeżenia—mianowicie, że wogóle prowadzenie dziennika nie jest niezbędne i że w biurze, w którym wszyscy pracownicy są zgrani, korespondencja, natychmiast po otrzymaniu jej, winna być kierowana do właściwych referentów.

Jeden z wybitnych niemieckich praktyków biurowych burmistrz Wejssenborn \*) w następujący sposób uzasadnia zbędność prowadzenia dziennika:

---

\*) „Die Neuordnung des Geschäftsganges bei Behörden“. Berlin, wyd. 1912 r.

Do prowadzenia dziennika w większych instytucjach potrzebna jest stosunkowo duża liczba urzędników. Chociaż od niedawna nie wszystkie bez wyjątku pisma, lecz tylko poważniejszej treści są zapisywane w dzienniku, dzienniki z liczbą do 20,000 numerów rocznie nie stanowią żadnej nadzwyczajności. Można sobie wyobrazić jakie koszty wywołuje prowadzenie podobnych dzienników i związanych z dziennikami kontroli. Tem więcej jest godnem pożałowania, jeśli pomimo kosztów nie osiągamy lub niezupełnie osiągamy ten cel, który ma na widoku prowadzenie dziennika lub jeśli cel można osiągnąć w inny, tańszy sposób.

Musimy sobie dokładnie uświadomić, pisze dalej p. Wejsenborn, ku jakiemu celowi dąży dziennik; otóż przejmując część pamięciowej pracy, którąby musieli wykonywać urzędnicy, zajmujący się opracowaniem spraw. Przy dzienniku nie potrzebują oni po załatwieniu tego, co do nich specjalnie należało, myśleć, aby sprawa nadal otrzymała właściwy bieg. Jest to naturalnie zysk. Jakie jednak mogłyby zachodzić wypadki, które w braku dziennika utrudniały lub uniemożliwiałyby bieg sprawy. Po pierwsze, mogłoby to być umyślne lub nieumyślne ukrycie lub zagubienie jakiegoś pisma, po drugie, niezałatwienie sprawy w ustalonym terminie i po trzecie, odłożenie pisma, jeszcze nie załatwionego do akt. Wszystkie powyższe wypadki w dobrze zorganizowanym biurze i przy właściwym doborze urzędników mogą mieć miejsce bardzo rzadko, a jeśli urzędnicy z biegiem czasu będą stali na coraz wyższym poziomie umysłowym będą to tylko pojedyncze wypadki, wobec czego prowadzenie dziennika dla 95% spraw biurowych będzie zbytecznem, a wtedy dla tego drobnego procentu różnych ewentualności, obliczonych na złą wolę i nieporządek urzędników, nie opłaca się stosować tak drogiej kontroli, jaką jest dziennik.

Z tych względów p. Wejsenborn radzi stopniowe kasowanie dzienników, a natomiast zaprowadzanie krótkich wykazów, kontrolujących wpływ i wykonanie spraw, prowadzonych



przez referentów, oraz wprowadzenie stałej kontroli pracy biurowej. P. W. powołuje się, że w niektórych instytucjach miejskich już skasowano prowadzenie dziennika i że to dało zadawalające rezultaty. Nie ulega wątpliwości, że wywody powyżej przytoczone mają dużo słuszności, bo przy proponowanym systemie zyskujemy zupełną decentralizację pracy a zarazem wielką szybkość w załatwianiu spraw. Referent otrzymuje pismo w godzinę lub dwie po otrzymaniu przez magistrat i może tego samego dnia jeszcze przygotować załatwienie; praca jego coprawda się powiększa, bo oprócz samego załatwienia musi on jeszcze prowadzić wykaz spraw otrzymanych i załatwionych i wobec tego nie może on dziennie załatwić tyle spraw, co przy systemie oddzielnego dziennika, ale natomiast zależy on już tylko od siebie i nie potrzebuje się obawiać, że inni nie dadzą mu na czas korespondencji dziennej i że z tego powodu opóźni się on z jej załatwieniem.

System taki możliwy jest jednak w zupełnie zorganizowanych biurach, rozporządzających dobrym materiałem urzędniczym. Dlatego też w naszych warunkach należy mieć go na uwadze w przyszłości, obecnie zaś, w tym pierwszym momencie organizacyjnym, prób w tym kierunku nie robić i *trzymać się prowadzenia dzienników wydziałowych*.

System prowadzenia dziennika należy zastosować możliwie uproszczony, należy przytem mieć na uwadze, że dziennik nie powinien zawierać wszystkich szczegółów biegu danej sprawy, bo takie postawienie sprawy hamowałoby bieg papierów i nie miałoby właściwie celu: z praktyki wiadomo, że referent czy inny urzędnik, który załatwia daną sprawę, nie zadowolili się danymi dziennikami, tylko wyszuka prawie zawsze oryginalną korespondencję i z niej wyciągnie niezbędne dane. A co za pracę by miał dziennikarz, jeśliby musiał odzwierciedlać w dzienniku wszystkie szczegóły, jak np. przekazanie pisma przez jednego referenta drugiemu dla dostarczenia materiałów, koniecznych w celu ostatecznego

załatwienia lub odesłanie do podpisu kierownikowi wydziału czy burmistrzowi. W takich wypadkach należy polegać na przeświadczeniu, że urzędnicy i woźni spełniają swe obowiązki o tyle akuratanie, że nie może mieć miejsca wypadek nieoddania pisma przez urzędnika, który je otrzymał w celu dostarczenia danych lub zagubienia przez woźnego w drodze z jednego do drugiego wydziału. Wychodząc z tej ogólnej zasady, nie należy również wpisywać do dziennika treści pisma zbyt szczegółowo i rozwlekłe; przeciwnie, należy ją wpisać jaknajzwięźlej i jaknajtreściwiej.

Pozatem nie wszystkie pisma i podania należy przeprowadzać przez dziennik, lecz tylko poważniejsze. Pozostałe bądź należy zapisywać w specjalnych wykazach, bądź też nie zapisywać nigdzie. Oddzielne wykazy należy prowadzić dla: rachunków, zamówień, asygnacji, list płacy oraz załatwień jednakowej treści, wysyłanych z biura w dużej ilości, np. w sprawach ubezpieczeniowych, wojskowych i t. p.

Zupełnie nie należy zapisywać do dziennika:

- 1) podań urzędników w sprawach osobistych (o urlopy, awanse i t. p.), oraz zawiadomień o zachowaniu urzędników;
- 2) druków i ofert reklamowanych;
- 3) odpowiedzi na okólniki;
- 4) prośb o zapomogi z zapisów dobroczynnych;
- 5) sprawozdań statystycznych, nadsyłanych w pewnych określonych terminach;
- 6) podań o posady;
- 7) pism, które pozostają bez dalszego załatwienia;—i
- 8) pism, które są rejestrowane za pomocą specjalnych wykazów.

To są najwięcej typowe sprawy, w których korespondencja nie powinna być wpisywana do dziennika; przy różnorodnej jednak korespondencji, którą prowadzą magistraty, powyższy wykaz nie może być zupełnie wyczerpującym i należy w pozostałych kwestyjnych sprawach pozostawić pewną swo-



bodę kierownikowi wydziału, którego decyzja winna być w tym względzie miarodajną.

Wzory dziennika oraz wykazu, do którego może być zapisywana korespondencja, nie przechodząca przez dziennik, podajemy poniżej.

## D Z I E N N I K.

Lewa strona.

| № bieżący<br>i poprzedni | Data<br>nadesłania<br>pisma | Od kogo | №         | Data | Treść | Ilość za-<br>łączni-<br>ków | Oddano<br>referentowi<br>d. .... | Nazwisko<br>referenta |
|--------------------------|-----------------------------|---------|-----------|------|-------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------|
|                          |                             |         | P i s m a |      |       |                             |                                  |                       |
| 1                        | 2                           | 3       | 4         |      |       | 5                           | 6                                | 7                     |

Prawa strona

| Załatwienie |       |         | Data<br>wy-<br>słania | Ilość za-<br>łącz-<br>ników | № póź-<br>niejszy | № akt | Uwagi |
|-------------|-------|---------|-----------------------|-----------------------------|-------------------|-------|-------|
| Data        | Treść | Do kogo |                       |                             |                   |       |       |
| 8           |       |         | 9                     | 10                          | 11                | 12    | 13    |

Wykaz otrzymanych i załatwionych korespondencji.

| Wpływ | № | Załatwienie | Wpływ | № | Załatwienie |
|-------|---|-------------|-------|---|-------------|
| 1     |   |             | 4     |   |             |
| 2     |   |             | 5     |   |             |
| 3     |   |             | 6     |   |             |

Wzór dziennika zawiera 13 rubryk, z których 7 zajmują lewą stronę dziennika i kontrolują otrzymanie korespondencji,

6 zaś prawą stronę i uwidoczniają sposób załatwienia. Pierwsza rubryka zawiera numer bieżący i numer, pod którym już poprzednio w dzienniku figurowała korespondencja. Pod danym numerem zapisujemy bieg sprawy o tyle, o ile wystarcza miejsca; o ile zaś cała rubryka jest już zajęta, zapisujemy korespondencję w nowej rubryce. W tym wypadku koniecznem jest powołanie się przy późniejszym numerze na poprzedni, jak również przy poprzednim na późniejszy numer.

Treść pisma winna być zapisana w dzienniku, o ile możliwości, krótko lecz zrozumiale. Należy unikać wypisywania różnych szczegółów. Przy wpisywaniu treści zaleca się używanie skrótów, które, stale używane, mają zrozumiałe dla wszystkich urzędników biura znaczenie. Dziennik winien być prowadzony według roku kalendarzowego.

Dziennik winien być prowadzony tylko w tych działach gospodarki miejskiej i w tych instytucjach, które pod względem biurowym są samodzielne, a więc w poszczególnych wydziałach, szpitalach, dyrekcji tramwajowej, gazowej i t. p.

Numer bieżący dziennika należy odnotować pośrodku pisma u góry na odbiciu stempla, którego treść winna zawierać nazwy wydziału lub instytucji i datę. Załączniki do danego pisma winny figurować pod tym samym numerem, pod którym figuruje pismo, na nich również winien być odbity stempel: „załącznik do N...”

Po upływie dwóch miesięcy od zakończenia dziennika, przeznaczonego na dany okres, corocznie niezakończone sprawy winny być przenoszone do nowego dziennika, aby tym sposobem mieć w jednym zeszycie kontrolę biegu spraw w danym okresie. Zresztą w dobrze funkcjonującym biurze spraw, któreby nie były załatwione w ciągu paru miesięcy nie powinno być wiele, wobec czego liczba numerów, przenoszonych ze starego do nowego dziennika winna być stosunkowo niewielka.



Gdy sprawa jest już zupełnie załatwioną, należy w celu ułatwienia kontroli niezalatwionych spraw, przekreślić 12 rubrykę („№ akt“) czerwonym ołówkiem. W ustalonych terminach, np. 1 i 16. każdego miesiąca dziennikarz winien sporządzić i przedstawić kierownikowi wydziału wykaz niezalatwionych spraw według następującego wzoru.

Wykaz spaw niezalatwionych  
w okresie od.....do.....

| №<br>dziennika | Treść sprawy | Przekazano do<br>załatwienia referen-<br>towi | Uwagi |
|----------------|--------------|-----------------------------------------------|-------|
|                |              |                                               |       |

Ma to na celu pobudzanie do pośpiechu tych pracowników, którzy nie załatwiają swych prac w ustalonych terminach. Powyższy wykaz zostaje na stronie doręczony przez kierownika poszczególnym urzędnikom, którzy winni napisać przy każdej niezalatwionej sprawie krótką adnotację o przyczynach niezalatwienia. Te sprawy, które nie zostały załatwione w ciągu poprzednich dwóch tygodni z winy pracowników, winny być załatwione w ciągu następnych pięciu dni; o ile w tym ostatnim terminie będą znów figurowały jako niezalatwione, wykaz takich spraw należy doręczyć burmistrzowi.

Jak wiemy, jednak, nie wszystkie sprawy należy przeciągać przez dziennik, wobec czego sporządzony przez dziennikarza wykaz nie będzie zupełnym, będzie on jednak zawierał wszystkie poważniejsze sprawy. Aby umożliwić całkowitą kontrolę załatwień należy żądać, aby pracownicy co tydzień składali kierownikowi wydziału wykaz niezalatwionych spraw, sporządzony na zasadzie posiadanych przez nich danych. Kierownik



wydziału ma niezależnie od tego możność sprawdzenia osobiście, jakie sprawy zalegają u pracowników.

Takie sprawdzanie co pewien czas jest konieczne szczególnie w niezupełnie zorganizowanych biurach. Poza kierownikiem wydziału rewizji sposobu załatwienia spraw w biurach powinien dokonywać burmistrz lub delegowany przez niego urzędnik. Dzięki temu można z czasem uzyskać tak dobre rezultaty w załatwianiu korespondencji biurowej, że i dziennikarz i kierownicy wydziałów nie będą mieli wiele roboty ze sprawdzaniem zaległości biurowych; wtedy spóźnione załatwienie będzie należało do wyjątków lub też będzie usprawiedliwione okolicznościami sprawy.

Oprócz dziennika w wielu instytucjach miejskich prowadzi się skorowidze imienne i rzeczowe w celu ułatwienia szybkiego odnalezienia korespondencji, zapisanych w dzienniku. Prowadzenie podobnych skorowidzów jest dość uciążliwe, ponieważ daną sprawę należy zapisać kilka razy, aby w razie potrzeby można było rzeczywiście szybko wynaleźć ją w skorowidzu. Np. sprawę kupna folwarku Wawer przez konsorcjum X, należy zapisać w trzech miejscach: pod „kupno“, „Wawer“ i „konsorcjum X“. Przeciąga to znacznie okres, w którym pismo znajduje się w rękach dziennikarza i wobec tego psuje propagowaną ogólnie zasadę szybkości, nie znajdując zresztą uzasadnionej konieczności, wobec systemu decentralizacji spraw biurowych. Oczywiście w instytucjach, w których jest prowadzony centralny dziennik, prowadzenie skorowidzów ma rację bytu, lecz przy systemie dzienników wydziałowych, w których zapisów jest stosunkowo nie tak wiele i które nie powinny służyć do objaśnienia interesantów o przebiegu spraw, skorowidze nie mają szczególnej racji bytu i naszym zdaniem nie powinny być prowadzone. W niektórych niemieckich miastach skorowidze do dziennika są prowadzone, w innych zaś nie; w Warszawie na zasadzie art. 43 najnowszego regulaminu biurowego (z dn. 13 listopada 1917 r.) prowadzenie skorowidzów jest zalecane.



**Terminowe kalendarze.** W celu zastąpienia myślowej pracy referentów dziennikarz prowadzi terminowe kalendarze; w kalendarzach winny być zapisywane stałe i jednorazowe terminy, w których należy opracować pewne sprawy lub też przyspieszyć ich bieg. Tym sposobem terminowe kalendarze, nazywane zazwyczaj terminatkami, stanowią niejako uzupełnienie dziennika.

Stały kalendarz służy dla zapisu tych spraw, które należy załatwić w terminach ustalonych przez władze, i winien być prowadzony miesięcznie według następującego wzoru.

### WZÓR KALENDARZA

dla stałych terminów.

STYCZEŃ.

| №<br>bieżący | № akt<br>i № dzien-<br>nika | Treść sprawy | Termin<br>wykonania | U w a g i |
|--------------|-----------------------------|--------------|---------------------|-----------|
|              |                             |              |                     |           |

Kalendarz dla jednorazowych terminów winien być prowadzony dziennie i zawiera wiadomości o sprawach, które należy wznowić lub wogóle załatwić w danym dniu.

W kalendarzu stałym zapisuje się № akt i № dziennika, treść sprawy i termin wykonania, w kalendarzu zaś dla jednorazowych terminów pod datą kalendarzową numer sprawy, pod którym ona figuruje w dzienniku, np. { 3 kwietnia 3427,  
3528, 3543.

Ponieważ jednak w stałym kalendarzu mogą figurować często takie sprawy, których opracowanie wymaga dłuższego czasu i referent mógłby zbyt późno dowiedzieć się o ostatecznym terminie opracowania sprawy, odpowiednie terminy

wcześniejsze, w których należy rozpocząć opracowanie, zapisuje się w kalendarzu codziennym.

Dziennikarz, prowadzący kalendarze, obowiązany jest w godzinach rannych w przeddzień terminu, pod którym sprawa figuruje w kalendarzu, sporządzić wykaz powyższych spraw i rano następnego dnia doręczyć odpowiednim referentom.

Terminy wznowienia spraw i inne zapisywane do kalendarza codziennego terminy należy ustalać w ten sposób, aby rzeczywiście do zapisanej daty można było oczekiwać załatwienia, bo jeśli terminy będą zbyt krótkie, nie liczące się z okolicznościami sprawy, powiększy to pracę dziennikarza który będzie zmuszony sporządzać długie wykazy, jak również referenta, który często będzie musiał wystosowywać pisma przynaglające. Korespondencję, którą należy wznowić po pewnym terminie, referent oddaje dziennikarzowi, który składa ją oddzielnie w teczkach i w dniu przypadającego terminu doręcza referentowi wraz z wykazem, o którym była wyżej mowa.

Jeśli termin wznowienia sprawy ustalony jest po 4 miesiącach, korespondencję należy dołączyć do akt. Dziennikarz przed rozpoczęciem zajęć winien codziennie przejrzyć terminowe kalendarze.

**Przygotowanie projektów załatwień.** Po otrzymaniu od dziennikarza dziennej korespondencji urzędnicy winni natychmiast przystąpić do jej rozpatrzenia i od razu odłożyć oddzielnie tę korespondencję, która może być załatwiona od razu bez specjalnych studjów lub porozumiewania się z kimkolwiek oraz korespondencję pilną: oddzielnie zaś tę korespondencję, która wymaga specjalnego opracowania lub decyzji kierownika wydziału lub wreszcie porozumienia się z innym referentem. W sprawach, wymagających decyzji kierownika wydziału, urzędnicy wysyłają do niego kartkę z prośbą o wyznaczenie terminu referatu, zaś



w sprawach pilnych lub nie wymagających specjalnego opracowania przystępują do ich załatwienia. Sprawy pilne naturalnie należy załatwić, o ile możliwości, bezzwłocznie, sprawy mniej pilne—tego samego dnia lub następnego, najpóźniej zaś w ciągu trzech dni. Jest rzeczą bardzo ważną, aby *korespondencja była załatwiana jaknajśpieszniej, bo wtedy tylko nie tworzą się zaległości i praca biurowa może być wykonywana systematycznie i szybko.*

Należy wogóle przyjąć za zasadę, że każda sprawa winna być ostatecznie załatwioną w ciągu dwu tygodni z wyjątkiem tych spraw, w których decyzja zależna jest od władz wyższych lub rady miejskiej. O ile przy otrzymaniu korespondencji referent odrazu spostrzeży, że nie będzie wstanie jej załatwić w ciągu dwóch tygodni, winien zawiadomić o tem zainteresowaną instytucję lub osobę, wskazując zarazem przybliżony termin załatwienia.

Jeśli w korespondencji od władz wyższych ustalony jest termin, który ze względów technicznych nie może być zachowany, należy prosić właściwą władzę o przedłużenie terminu.

Przy załatwianiu korespondencji, o ile możliwości, trzeba unikać zbytecznego pisania; jeśli tylko można załatwić sprawę ustnie lub telefonicznie, należy zaniechać pisania odezw i tylko zanotować na odpowiednim dokumencie wynik porozumienia i nazwisko urzędnika lub interesanta, z którymi porozumienie miało miejsce.

Pisma, skierowane do danego wydziału omyłkowo, należy przesłać do właściwego wydziału bez korespondowania.

Pisma, których pozostawianie w aktach nie ma dla sprawy znaczenia, należy przysyłać przy odręcznych odeszwach. Szczególnie odręczne załatwianie winno być stosowane przy korespondencjach międzywydziałowych. Przy odeszwach krótkiej treści zaleca się używanie kart pocztowych lub ósemek arkusza. Ma to tę dobrą stronę, że wpływa na oszczędne zużycie papieru, a zarazem mimowoli hamuje literackie zapędy

referentów. Zasadę oszczędności należy mieć stale na widoku, bo stanowi ona podstawę każdej racjonalnej gospodarki; aby ją osiągnąć trzeba przedewszystkiem całe arkusze na pisma i referaty używać tylko w wyjątkowych wypadkach, mianowicie, gdy tekst tego wymaga, wogóle zaś używać pojedyncze ćwiartki lub pół-arkusze.

Na bruljony należy używać czyste skrawki papieru lub specjalny papier gorszego gatunku.

*Przy projektowaniu załatwień korespondencji należy unikać długich i zawitych okresów.* Niema nic straszniejszego dla zwierzchnika, niż poprawianie tego rodzaju rozwlekłych korespondencji; wtedy rzeczywiście prędzej i łatwiej jest przygotować samemu nowy projekt pisma, niż poprawić wadliwie i nielogicznie skonstruowany projekt.

*Styl korespondencji powinien być zupełnie zwięzły, niewyszukany i zrozumiały.*

Nie trzeba również używać zbyt grzecznościowego stylu, jak np. „najuprzejmiej prosimy o łaskawe nadesłanie“, należy pamiętać, że powaga instytucji miejskiej musi być zachowana we wszystkich wystąpieniach nazewnątrz, a więc i w korespondencji.

Jeśli korespondencja jest wogóle dłuższa i zawiera kilka oddzielnych kwestji, najlepiej wyodrębnić poszczególne kwestje w oddzielne punkty, aby odrazu rzucały się czytającemu w oczy.

Dobrze jest również pisać w kilku wyrazach treść sprawy z lewej strony pisma u góry. Liczbę załączników trzeba podać u dołu pisma również z lewej strony.

Jak zaznaczyliśmy, należy, o ile na to pozwala treść sprawy, załatwiać korespondencję odręcznie. Wtedy bruljonu załatwienia nie należy sporządzać, bo jeśli nie będziemy mieli samej korespondencji, to i bruljon nie będzie nam potrzebny. Również w sprawach, w których korespondencja pozostaje w biurze, nie zawsze należy sporządzać bruljon. Naprzykład, w sprawach, w których załatwienie ogranicza się do decyzji



zatwierdzającej lub odmownej, należy tylko w odpowiednich aktach odnotować wykonanie decyzji. To samo da się zastosować do spraw często się powtarzających, w których czystopis jest pisany na druku. Wogóle przygotowywanie bruljonów należy ograniczyć o ile możliwości do minimum. Bruljon załatwienia winien pozostawać w aktach jako dokument i z tego względu musi być zaopatrzony w podpis tego urzędnika, który go aprobował.

**Prace kancelaryjne.** Po wykonaniu projektu załatwienia następuje następny okres czynności biurowych—przepisanie na czysto. Nie można tą pracą obarczać referenta, którego czas byłby zbyt drogi na tego rodzaju mechaniczne czynności. Dlatego też do tego celu służy praca kancelistów—przepisowaczy. Oprócz tego kanceliści wykonują inne mechaniczne lub nawpół mechaniczne prace, jak np. układanie wykazów, tablic statystycznych, wykazów i t. p. W stosunku do organizacji kancelarii ścierały się a po części ścierają się i obecnie ze sobą dwa poglądy: jeden — dążący do zcentralizowania prac kancelaryjnych w jednym ogólnym biurze, które winno obsługiwać wszystkie poszczególne wydziały magistratów, a przynajmniej te wydziały, które mieszczą się w jednym gmachu, i drugi—propagujący kierunek decentralizacyjny.

Nie tak dawno jeszcze centralne kancelarie, obsługujące kilka wydziałów były uważane za więcej celowe, niż kancelarie przy poszczególnych wydziałach. Oto jak o tem pisze p. F. Michalski w swem dziele „Leitfaden für das Registraturwesen“, wydanem w roku 1904. \*)

„Jeżeli wydziały magistrackie mieszczą się w jednym budynku lub w kilku sąsiednich, zaleca się urządzenie wspólnej kancelarii, która powinna wykonywać mechaniczne roboty.

---

\*) Stron. 62.

Gdy 5—10 lub więcej kancelistów są rozrzućeni po różnych wydziałach, zdarza się, że od czasu do czasu są oni niedostatecznie zajęci pracą. Jeśli jednak praca nagle się powiększa, co szczególnie ma miejsce po posiedzeniach lub wobec konieczności przepisania bardzo obszernych referatów, nie mogą oni podołać robocie. Wtedy niezbędną się staje praca w godzinach pozabiurowych lub też zaangażowanie sił pomocniczych, co naturalnie powiększa koszty biurowe.

Jeśli wszyscy kanceliści pracują w jednej centralnej kancelarji, stale mają równomierne zajęcie, ponieważ korespondencja napływa z poszczególnych wydziałów do przepisywania nie odrazu, lecz stopniowo. Dalej wskazuje p. Michalski jeszcze na jedną dobrą stronę centralnej kancelarji, mianowicie, że prace przepisywaczy można wtedy ściśle kontrolować, żądając od każdego z nich przepisania około 7 arkuszy dziennie.

Tak mówi zwolennik centralizacji kancelarji.

Nieco chłodniej jednak zapatrują się na tę sprawę nowsi praktycy i teoretycy biurowi.

I tak zgodnie z rozporządzeniem nadburmistrza m. Kolonji z d. 23 listopada 1912 r, № 9. 1859 kancelarja główna magistratu w Kolonji pozostaje nadal do usług tych wydziałów, w których prace kancelaryjne są tak drobne, że nie można nimi zająć jednego kancelisty. Niezależnie od tego kancelarja główna obsługuje wydziały, mające własne kancelarje, lecz tylko w tych wypadkach, gdy czasowo powiększa się w nich praca. Poza kancelarją główną we wszystkich większych wydziałach kolońskiego magistratu funkcjonują własne kancelarje.

Z powyższego rozporządzenia możemy wyciągnąć wniosek, że nadburmistrz m. Kolonji doszedł do przekonania o konieczności stopniowego zdecentralizowania kancelarji ogólnej.

Autor jednego z najnowszych dzieł o biurowości „Die Neuordnung des Geschäftsganges bei Behörden“,—burmistrz



m. Halberstadt, p. Weissenborn, tak pisze w sprawie centralizacji kancelarii.\*)

Główna kancelarja ma tę wyższość, że w każdym czasie jest w stanie podolać nawet zwiększonym ze strony poszczególnych wydziałów zapotrzebowaniom, pozatem zaś daje możność przeprowadzenia ściślejszej kontroli pracy poszczególnych kancelistów; natomiast kancelarje przy poszczególnych wydziałach wykonują zlecenia szybciej, niż główna kancelarja, ponieważ nie zużywa się wtedy czasu na przesyłanie i odsyłanie bruljonów i czystopisów, w razie zaś zauważonych przez referenta w czystopisie błędów, takowe mogą być od razu poprawione. Kancelarje wydziałowe mają prócz tego tę wyższość nad główną, że nie trzeba w nich prowadzić kontroli otrzymywanych do przepisywania i zwróconych wydziałom pism, które bezwarunkowo należy prowadzić w głównej kancelarii.

Z powyższych przesłanek p. Wejsssenborna nie wynika jeszcze absolutne przekonanie o wyższości tego lub innego systemu, tembardziej, że jak słusznie zaznacza p. W., wiąże się to ściśle z miejscowymi warunkami, bo nie może być mowy o centralnej kancelarii w tych magistratach, w których poszczególne biura są umieszczone w różnych, oddalonych od siebie budynkach. W konkluzji autor przychodzi do wniosku, że najlepszym wyjściem w danej sprawie będzie obranie pośredniej drogi — zastosowanie centralnej kancelarii obok kancelarii wydziałowych.

Takie kompromisowe stanowisko możnaby podzielić z warunkiem, że kancelarja centralna winna ograniczyć się do załatwienia: a) przepisywania bruljonów, sporządzonych w wydziałach, nie mających własnej maszyny, i b) skomplikowanych wyliczeń, tablic, list wyborezych i t. p., dla których wykonania należałoby w poszczególnych wydziałach an-

---

\*) Str. 79.

gażować świeże siły. W pozostałych wypadkach sądzymy, że *w interesie szybkości załatwiania spraw pożądanem jest zdecentralizowanie kancelarji*, bo niewątpliwie na miejscu w danym wydziale pod okiem referenta, czy naczelnika biura, którzy zawsze dokładnie mogą określić, które prace są pilniejsze, które zaś można odłożyć na później, przepisywanie będzie załatwiane szybciej, niż w centrali. Poważny motyw przeciwko decentralizacji kancelarji jest właściwie tylko jeden, że praca w kancelariach wydziałowych może być nierównomierną; czasami kanceliści będą mieli bardzo mało do roboty, czasami zaś mogą być przeciążeni pracą. Na to można jednak znaleźć sposób, mianowicie, aby kanceliści, przepisujący na maszynach, w braku przepisywania otrzymywali inną biurową robotę, która w każdym większym biurze niewątpliwie się znajdzie, i aby niżsi urzędnicy, mający w biurze jakieś określone zajęcie, umieli pisać na maszynie i, w chwilach zwiększonej pracy maszynistów, mogli im pomagać.

Zresztą jak to już zaznaczyliśmy, należy dążyć do możliwego ograniczenia w korespondencji roboty kancelaryjnej, stosując odręczne jej załatwienie lub używając już gotowych druków nawet dla oryginalnych odezw, wysyłanych do innych wydziałów lub poza magistrat. Druki w korespondencji specjalnej, powtarzającej się co jakiś czas lub też wogóle jednakowej treści, winny mieć szerokie zastosowanie, należy mieć tylko na uwadze, aby wzory druków nie były samowolnie wprowadzane przez poszczególne wydziały, bo stworzyłoby to pewien nieporządek i rozmaitość form, lecz aby były przedstawiane do zatwierdzenia burmistrza. Te bruljony, które są pisane wyraźnie i bez większych poprawek, możnaby nawet dla uniknięcia przepisywania traktować jako oryginały. Należałoby tylko wtedy pisać je kopjowym atramentem i po napisaniu odbijać kopję dla pozostawienia w aktach.

Omawiając sprawę bruljonów musimy zwrócić uwagę na jeden szczegół: w niektórych biurach utarł się zwyczaj, że rękopisy, sporządzane przez referentów, są przepisywane na



maszynie w dwóch egzemplarzach, z których jeden wychodzi z biura jako oryginał, drugi zaś pozostaje w aktach jako bruljon, który w razie wynikłych wątpliwości, służy jako dokument. Rękopis w podobnych wypadkach bywa, albo niszczone, albo też dołączany do akt razem z bruljonem drukowanym. Zwyczaj ten jest kosztowny, ponieważ powoduje zbyt duże zużycie papieru i właściwie nie ma dostatecznego uzasadnienia, bo w wypadkach wątpliwych należy zawsze powoływać się na rękopis, jako na dokument i z tego względu winien on być podpisany przez autora lub przez urzędnika, aprobowanego treści jego. Zwolennicy systemu drukowanych bruljonów, uzasadniają konieczność jego stosowania w ten sposób, że bruljony bywają często pisane nieczytelnie i odczytywanie ich sprawia duże trudności; nie jest to jednak wystarczający motyw, ponieważ od referentów należy żądać czytelnej pisania bruljonów. System ten może być wtedy tylko stosowany, jeśli referent od razu dyktuje treść pisma maszynistce, ale sporządzony w takim wypadku przez kłórkę bruljon winien mieć odpowiednie zaświadczenie.

**Podpisy na czystopisach.** Zgodnie z ogólnym kierunkiem najnowszych wymagań organizacji biurowej i ta sprawa, jak i poprzednio omawiane, winna być, o ile możliwości, zdecentralizowana; gdyby w większych miastach burmistrz miał podpisywać wszystkie odezwy, które są wysyłane nazewnątrz, absorbowałoby mu to czas w sposób niemożliwy, przewlekłoby załatwienie spraw, bo przecież burmistrz, zajęty posiedzeniami i przyjęciami, rzadko by mógł podpisać na poczekaniu przysłane mu odezwy, jeśli zaś by się na to zdecydował, musiałby podpisywać odezwy, albo wcale nie czytając, albo tylko pobieżnie rzucając na nie okiem.

Z tych względów tylko poważniejsze odezwy winny być przedkładane burmistrzowi do podpisu. Trudno dać ściśle wskazówki, jakiego rodzaju odezwy winien podpisywać burmistrz, lub

jego zastępcą, jakiego zaś mogą być podpisywane przez kierowników wydziałów, lub, nawet, z upoważnienia kierowników, przez referentów. Można tu tylko podać główne kategorie odezwy, które ze względu na swój charakter winny być podpisywane przez kierownika magistratu, mianowicie:

a) odezwy w sprawach, w których przy przeglądaniu poczty burmistrz zaznacza odrazu na wpływie, że życzy sobie dane załatwienie podpisać;

b) rozporządzenia w sprawach osobistych;

c) odezwy do władz przełożonych, rady miejskiej, delegacji lub komisji;

d) przepisy ogólnego znaczenia

i e) odezwy w sprawach specjalnej wagi.

Mówimy tu o korespondencji zewnętrznej, ponieważ korespondencję międzywydziałową podpisują kierownicy wydziałów a, nawet, referenci. Pod tym względem kierownicy wydziałów we własnym interesie winni pozostawiać referentom pewną swobodę, wtedy bowiem referenci stają się więcej odpowiedzialnymi i muszą dokładać większej staranności w załatwianiu spraw, jeśli z góry wiedzą, że już nikt inny nie będzie korygował projektu załatwienia.

Wszystkie odezwy winny nosić datę podpisu, a nie datę ekspedycji, jak to ma miejsce w wielu instytucjach. Ma to pewne znaczenie dla późniejszej kontroli wykonania, bo, jeśli odezwa nosi już określoną datę, ekspedycja musi się pilnować, aby ją wysłać w dniu otrzymania. Jeśli nastąpi pod tym względem opóźnienie, może ono bardzo łatwo wyjść na jaw w razie zgłoszenia sę osoby interesowanej.

Pozostaje jeszcze do omówienia drobna sprawa — liczby podpisów. Dotychczas często spotykamy się z dwoma podpisami, a, nawet, w niektórych wypadkach z trzema. Ma to na celu ewentualne pociągnięcie do odpowiedzialności za złe załatwienie sprawy lub nieściśle jej przedstawienie tych niższych urzędników, którzy podpisują odezwę wspólnie



ze zwierzchnikiem, cel ten jednak może być osiągnięty i w inny sposób, jeśli tylko wiadomo, kto redagował lub aprobował bruljon załatwienia, a więc z tego względu liczne podpisy na odezwach nie są konieczne, sprawiają zaś one wrażenie nie-miłe, przypominające dawne biurokratyczne zasady organizacji biurowej.

Sądziłibyśmy, że jeden podpis burmistrza, kierownika wydziału, czy też kierownika biura byłby zupełnie dostateczny i tylko należałoby żądać, aby odpowiedni referent podpisywał swoje inicjały z boku odezw; ostatecznie dwa podpisy np. burmistrza i kierownika wydziału lub też kierownika i referenta winny stanowić maximum liczby podpisów, poza którą nie należałoby wykraczać.

**Ekspedycja:** Po przygotowaniu w odpowiednim biurze odezw lub odpowiedzi następuje ostatnia faza załatwienia sprawy, mianowicie, wysłanie przygotowanej korespondencji według adresu. Czynność, mająca, na pozór, małe znaczenie i nieskomplikowana, w gruncie rzeczy jednak, wymagająca specjalnej uwagi ze względu na konieczność szybkiego i sprawnego działania przy wysyłaniu i doręczaniu korespondencji, przy możliwie oszczędnem zużyciu sił ludzkich. W małych miastach system ekspedycji nie gra zasadniczej roli, ponieważ tam dwóch a, najwyżej, trzech gońców z łatwością doręczą korespondencję według adresów; z tego względu urządzenie w małych miastach jakiejś specjalnej organizacji w tym celu nie miałoby racji bytu. Inaczej przedstawia się sprawa w dużych miastach, w których magistraty posiadają dużą stosunkowo liczbę wydziałów i instytucji, mieszczących się często w różnych budynkach. W tym wypadku rodzi się przede wszystkim pytanie, czy poszczególne wydziały i instytucje mają być obsługiwane przez własnych gońców, czy też przez gońców centralnej ekspedycji. Odpowiedź na to pytanie może być dana dość łatwo, jeśli zwrócimy uwagę na następujące okoliczności:

a) jeśli każda instytucja miejska wysyła bezpośrednio na miasto swoją korespondencję, może się zdarzyć bardzo często, że skierowane przez różne instytucje do jednego urzędu odezwy są doręczane przez różnych gońców. To samo można powiedzieć o korespondencji, wysyłanej do prywatnych osób, mieszkających na jednej i tej samej ulicy. Tym sposobem system własnych gońców prowadzi do mało produkcyjnego zużycia pracy ludzkiej, czego unikamy przy istnieniu centralnej stacji gońców, której obowiązkiem będzie włożenie do jednej koperty pism, adresowanych do jednego i tego samego urzędu lub osoby i wyekspedjowanie za pośrednictwem jednego gońca;

b) gońcy poszczególnych wydziałów i instytucji mają do obsłużenia całe miasto i z tego powodu doręczanie przez nich korespondencji do odległych dzielnic musi z natury rzeczy odbywać się wolno; pojedynczy gońcy centralnej stacji obsługują tylko jeden rewir, terytorjalnie niewielki, wobec czego mogą go obsłużyć względnie szybko

i c) gońcy centralnej stacji mają tylko jedno zajęcie— odbiór i doręczanie korespondencji i mogą wykonywać swe czynności w ciągu całego dnia, podczas gdy woźni poszczególnych wydziałów są zwykle w godzinach biurowych zajęci i mogą rozpocząć roznoszenie listów dopiero po godzinach biurowych.

Z powyższych względów we wszystkich prawie niemieckich miastach uznano wyższość centralnej ekspedycji nad ekspedycjami poszczególnych wydziałów; u nas tylko nieliczne magistraty poszły za tym przykładem, prawdopodobnie jednak sprawą blizkiej przyszłości będzie unormowanie pod tym względem stosunków.

Jak zaznaczyliśmy, względy praktyczne przemawiają niewątpliwie za zcentralizowaniem ekspedycji, zwłaszcza w dużych miastach; aby jednak podobne zcentralizowanie było zupełnie celowe, *organizacja ekspedycji winna we*



*wszystkich szczegółach dążyć do tego, aby korespondencja była doręczana szybko i bez pomyłek.*

Obsługa ekspedycji winna się składać z niezbędnej liczby gońców oraz kierownika, którym może być jeden z niższych urzędników. Rola kierownika sprowadza się tutaj do kontroli czynności gońców, oraz do odbioru i podziału pomiędzy gońców nadsyłanej korespondencji.

W celu ustalenia równomiernego podziału czynności pomiędzy poszczególnymi gońcami należy podzielić całe miasto na rewiry, z których jeden otrzymuje każdy z gońców. Poza-tem jeden goniec musi stale dyżurować na miejscu i pomagać kierownikowi ekspedycji przy odbiorze i ekspedjowaniu korespondencji. Przy podziale miasta na rewiry należy, o ile możliwości, dążyć do równomiernego podziału pracy pomiędzy gońców, ponieważ, jednak, ideału pod tym względem osiągnąć nie sposób, pożądana jest co pewien czas zmiana rewirów.

W celu zorientowania się co do pracy gońców, kierownik ekspedycji winien prowadzić tygodniowe wykazy liczby doręczonych pism według rewirów oraz mieć ewidencję innych prac gońców.

Ta kontrola pozwoli mu na zorientowanie się co do równomiernego podziału czynności oraz na ewentualne zmiany rewirów.

Centralna ekspedycja ma trojake zadania:

a) *odbiór i wysyłanie korespondencji za pośrednictwem poczty;*

b) *wysyłanie korespondencji do urzędów i osób prywatnych w mieście*

i c) *doręczanie korespondencji międzywydziałowej.*

a) Korespondencję z poczty winien odbierać dla całego magistratu jeden z gońców i przynosić ją do magistratu w zamkniętej teczce. Czynność ta powinna należeć do obowiązków gońca, w którego rewirze jest poczta. Ponieważ korespondencję z poczty należy odbierać dwa lub trzy razy

dziennie i czynność ta wogóle zabiera więcej czasu, niż doręczanie korespondencji innym urzędom, lub osobom prywatnym, rewir ekspedycyjny, w którym mieści się poczta, winien być mniejszy od innych rewirów, aby tym sposobem został uwzględniony warunek równomiernego podziału czynności gońców. Przy odbiorze korespondencji z poczty winna być jednocześnie przekazywana urzędowi pocztowemu korespondencja, kierowana z magistratu za pośrednictwem poczty. O ile poczta działa sprawnie i można mieć gwarancję, że korespondencja, adresowana na miasto może być doręczona za pośrednictwem poczty tego samego dnia lub na drugi dzień rano, z usług poczty należy korzystać jaknajszerzej. W ten sposób można znacznie zmniejszyć wydatki utrzymania centralnej ekspedycji, ponieważ większość korespondencji miejskiej będzie doręczana za pośrednictwem poczty i tylko pilna oraz ważniejsza korespondencja, jak również paczki, zawierające dokumenty, będą doręczane zainteresowanym osobom przez gońców.

b) doręczanie korespondencji urzędom i osobom prywatnym za pośrednictwem gońców winno się odbywać dwa razy dziennie: w godzinach rannych i popołudniowych. W godzinach rannych należy doręczać pilniejszą korespondencję, w godzinach zaś popołudniowych—pozostałą. Naturalnie korespondencja z nagłówkiem „pilne”, „b. pilne”, „terminowe”, winna być doręczona, o ile możliwości, natychmiast, po otrzymaniu przez ekspedycję.

Korespondencję, kierowaną do urzędów i osob prywatnych, należy przysyłać z wydziałów do ekspedycji bez kopert dopiero w centralnej ekspedycji należy ją wkładać do koperty w ten sposób, aby cała korespondencja, adresowana do jednego i tego samego urzędu lub osoby, mieściła się w jednej kopercie. Ten warunek ma na celu zaoszczędzenie kopert i rzeczywiście w praktyce dzięki jego stosowaniu osiąga się pod tym względem bardzo poważne rezultaty, nie dotyczy on, jednak, korespondencji



poufnej lub zawierającej ważne wiadomości, niepodlegające narazie publikacji.

W tych wypadkach korespondencję należy kierować z wydziałów do centralnej ekspedycji w zamkniętych kopertach.

c) Odbiór korespondencji międzywydziałowej, winien być uskuteczniany za pośrednictwem gońców centralnej ekspedycji, o ile możliwości, trzy razy dziennie. Jednocześnie gońcy, odbierający korespondencję międzywydziałową, winni zabierać również korespondencję z danych wydziałów na miasto, zarazem zaś doręczać korespondencję, skierowaną, do danego wydziału z innych wydziałów.

Korespondencja międzywydziałowa może być doręczana niezapieczętowaną w teczkach.

Każdy z gońców winien mieć książkę pokwitowań z następującą rubrykacją:

| N <sup>o</sup> koresp. | data | adres | pokwitowanie |
|------------------------|------|-------|--------------|
|                        |      |       |              |

pierwsze trzy rubryki wypełnia kierownik ekspedycji, w ostatniej kwituja z odbioru osoby, otrzymujące korespondencję; w książce pokwitowań winna być zapisywana korespondencja wszystkich kategorii, a więc korespondencja, wysyłana za pośrednictwem poczty na miasto, oraz z wydziału do wydziału.

Niektórzy praktycy biurowi skłonni są do stosowania systemu doręczania korespondencji bez pokwitowań, a to w celu uniknięcia zwłoki w doręczaniu. W naszych warunkach podobny eksperyment byłby może przedwczesny i dlatego powyższą kwestję należałoby traktować z bardzo wielką ostrożnością. Narazie, jak to już poprzednio zaznaczyliśmy, możnaby go co najwyżej zastosować do poczty, kierowanej z sekretariatu do poszczególnych wydziałów.

**Dołączanie za-  
łatwionych spraw  
do akt.**

*Akta, dotyczące spraw, załatwianych przez magistraty, winny być przechowywane w poszczególnych wydziałach.* Wyjątek pod tym względem stanowią akta osobiste pracowników magistratu, które, jako odrębna całość, winny być prowadzone w centrali t. j. w sekretarjacie, czy też w kancelarji głównej. W magistratach wielkich miast, w których dla spraw osobistych są utworzone oddzielne wydziały, akta pracowników muszą być naturalnie skoncentrowane w tychże wydziałach. Akta w pozostałych sprawach, jak to już wyżej zaznaczyliśmy, winny być prowadzone w odpowiednich wydziałach. Taki system jest jedynie praktyczny, ponieważ referenci muszą z akt stale czerpać informacje; gdyby zaś po nich uciążliwa i powodująca zwłokę. Jeśli ustalimy taką zasadę, powstaje przede wszystkim pytanie, kto ma prowadzić akta wydziałowe. Dotychczasowa praktyka biurowa trzyma się pod tym względem systemu zcentralizowania akt w jednych rękach, mianowicie w rękach dziennikarza, w bardzo zaś dużych biurach, w rękach specjalnego urzędnika, który, mając wszystkie akta pod swą pieczę, dołącza do nich korespondencję i wyszukuje jej w aktach w razie potrzeby. Ten system ma dwie dobre strony: a) że pozwala na jednolite prowadzenie akt i b) że uwalnia referentów od mechanicznych czynności, któreby musieli wykonywać, w razie powierzenia akt ich pieczy; ma on jednak i ujemne strony; urzędnik bowiem, który ma pod swoją opieką akta całego wydziału, nie orjentuje się tak szybko przy wyszukiwaniu odpowiedniej korespondencji, jak to uczyniłby mógł dany referent. Poza tem przy systemie scentralizowania akt niezbędna jest stała kontrola akt wydawanych referentom i otrzymywanych od nich z powrotem. Z tego powodu w bardzo dużych wydziałach byłaby może wskazana decentralizacja z warunkiem jednak, aby akta były zakładane przez poszczególnych referentów, • wyłącznie według wykazu, zatwierdzonego przez



kierownika wydziału. Jest to warunek nieodzowny, gdyby bowiem referenci mieli możność zakładania akt według swego uznania, mogłoby się często zdarzyć, że oddzielne akta byłyby zakładane dla spraw bez znaczenia lub też byłyby zakładane podwójne akta w analogicznych sprawach; z tych względów miarodajną może być tylko dyrektywa kierownika wydziału. Dyrektywa ta jest konieczną bez względu na to, czy akta dla całego wydziału prowadzi jedna osoba, czy prowadzą je poszczególni referenci.

Jeśli w danym wydziale jest duża liczba akt, oprócz wykazu w kolei numerów akt, winien być prowadzony wykaz alfabetyczny z podaniem numerów akt, w celu łatwiejszego wyszukania odpowiednich akt.

Akta należy przechowywać w twardych okładkach z napisami według następującego wzoru:

## A K T A

Magistrat m.....  
w sprawie.....  
.....  
.....  
.....

Wydział.....

Założono..... N°.....

Zakończono..... Zeszyt.....

W celu łatwiejszego wyszukania akt, winny one być zaopatrzone w języczki odmiennego koloru dla każdego wydziału, długości 2—3 cm. Na obu stronach języczka winien być umieszczony numer akt, aby można było go dojrzeć nawet w wypadku położenia akt na lewej stronie.

Na początku akt umieszcza się arkusz, zawierający krótką treść dołączonej korespondencji oraz stronicę akt.

Jeżeli jednak prowadzenie akt zostaje powierzone poszczególnym referentom, wypisywanie arkusza z treścią korespondencji jest w wielu wypadkach zbyteczne, ponieważ referenci i bez takiego wykazu znajdą z łatwością żadaną korespondencję. Wtedy wypisywanie na pierwszej stronie treści winno być ograniczone tylko do akt z poważniejszą korespondencją.

Do akt winna być dołączana tylko korespondencja, niewymagająca dalszego załatwienia. Wyjątek może pod tym względem stanowić korespondencja w sprawach, które winny być wznowione po pewnym dłuższym terminie, na przykład, po półroku. Dołączanie do akt korespondencji tylko w sprawach, ostatecznie załatwionych, ma to uzasadnienie, że niezalatwione sprawy powinny być co pewien czas wznowiane; gdyby zaś korespondencję w podobnych sprawach dołączyć do akt, mogłoby się łatwo zdarzyć, że zostałyby przepuszczone terminy. Poza tem przy wznowianiu spraw, należałoby wypruwać korespondencję z akt lub też dawać referentowi całe akta.

Do akt należy dołączać korespondencję nie we wszystkich sprawach, lecz tylko w takich, które mogą być z tych lub innych powodów wznowione. Korespondencję, której zachowanie w aktach jest niepotrzebne, na przykład w sprawach zapomóg, sprawozdań, które już zostały zużytkowane, zaawizowań, które mają znaczenie tylko w danej chwili, druków, prospektów i t. p., należy przechowywać w oddzielnych teczkach, w porządku chronologicznym.

Kategorje spraw, w których korespondencja nie podlega dołączeniu do akt, można określić tylko przykładowo, wobec czego kierownik wydziału winien decydować w każdym poszczególnym wypadku, czy korespondencja ma być złożona do akt, czy też do teczek.

Regulaminy niemieckie rozróżniają:



1) akta specjalne w sprawach:

a) powstałych organizacji (wydziałów, delegacji i komisji;

b) nieruchomości lub instytucji miejskich;

c) poważniejszych i

d) zbliżonych, powodujących stale powtarzającą się korespondencję.

2) Akta mieszane, do których jest dołączana korespondencja o zbliżonej treści.

Podział taki właściwie niema praktycznego znaczenia, bo zawsze w sprawach ważniejszych, do których niewątpliwie należy zaliczyć sprawy utworzenia nowych organizacji lub instytucji miejskich, albo też sprawy zarządu nieruchomościami, będą zakładane oddzielne akta.

Oddzielne akta należy również zakładać w sprawach, które mają znaczenie na dłuższy okres czasu, jak na przykład w sprawach rozporządzeń i przepisów. Korespondencja, dołączona do akt, winna być ponumerowana. Należy pamiętać, aby akta nie były zbyt duże, bo wtedy trudno je przenosić z miejsca na miejsce, a poza to ulegają one łatwemu zniszczeniu. Norma zalecana do stosowania w tym wypadku jest około 300 półarkuszy. Gdy akta zawierają już taką ilość półarkuszy, należy założyć drugi a, w razie konieczności, i trzeci zeszyt.

Aby uniknąć pomyłek przy dołączaniu korespondencji do akt, należy zawsze pisać na bruljonie numer akt, aby urzędnik, dołączający korespondencję do akt nie potrzebował już myśleć do jakiego zeszytu ją złożyć.

O ile korespondencja dotyczy kilku akt, należy dołączyć ją do tych akt, których ona najwięcej dotyczy, a w pozostałych aktach uczynić adnotację o jej dołączeniu.

Najwięcej rozpowszechnionym sposobem dołączania korespondencji do akt jest przyszywanie jej za pomocą nici. Obecnie wobec niebywalej drożyzny nici, możnaby jednak stosować w biurach miejskich dla akt, niezawierających

dokumentów, tak zw. skoroszyty, które mają tę zaletę, że niezuszrywają nici, pozwalają na znacznie szybsze dołączenie korespondencji, niż przy przyszywaniu, a zarazem ułatwiają w każdej chwili wyjęcie niezbędnej korespondencji. Skoroszyty są używane prawie we wszystkich prywatnych biurach; niema właściwie zasadniczych obiekcyj do częściowego ich stosowania w instytucjach miejskich,--częściowego, ponieważ dla spraw poważniejszych należy w każdym razie zachować system przyszywania korespondencji.

Korespondencję należy dołączać do akt, w porządku chronologicznym, tak jednak, aby była ona zgrupowana według poszczególnych spraw.

Akta winny być przechowywane w szafach z przegródkami, o ile możności, odpowiadającymi szerokości akt. Akta należy układać w ten sposób, aby nie zapelniały całkowicie przegródek, wtedy bowiem bez trudności można je układać i wyjmować i nie tak prędko ulegną one zniszczeniu. Szafy winny być nie bardzo wysokie, aby urzędnicy mieli łatwy dostęp do akt.

Po pewnym okresie czasu akta winny być oddawane do archiwum. W regulaminie biurowym magistratu m. Warszawy, wydanym d. 13 listopada 1917 r, ustalony jest pod tym względem termin dwuletni.

Są jednak akta, które i po dwóch latach mogą być często potrzebne w wydziale, a są również takie, które już po roku nie mają wielkiego znaczenia. Z tych względów praktyczniej będzie pozostawić pewną swobodę kierownikom wydziałów, którzy winni decydować corocznie (naprzykład w czerwcu lub lipcu), które akta winny być zreponowane, a które pozostawione w wydziałach. Kierownicy wydziałów winni również w tymże czasie ułożyć wykaz akt i papierów, odkładanych do oddzielnych teczek, które mogą być zniszczone. Tak wykaz winien uzyskać zatwierdzenie burmistrza.

Przy oddawaniu akt do archiwum należy sporządzić wykaz w dwóch egzemplarzach, z których na jednym kwituje



zarządzający archiwum i odsyła go do wydziału, drugi zaś pozostaje w archiwum.

*Akta osobiste jako specjalne winny być prowadzone na odmiennych nieco zasadach, niż zwykłe akta.* Pomówimy o nich obszerniej, ponieważ należyte ich prowadzenie ma dość duże znaczenie. Akta te mają na celu rejestrację wszystkich urzędników, pracujących w danej instytucji, oraz uwi docznienie tych zmian w stanie służbowym i cywilnym, jakie zachodzą podczas ich służby. Najważniejszym dokumen- tem w aktach osobistych jest tak zw. wykaz stanu służby, który winien być umieszczony na początku akt.

Wzór wykazu podajemy poniżej.

### Wykaz stanu służby.

| N<br>bieżący | T R E Ś Ć                                                                                                                                                             | Dokument przedsta-<br>wiony przez urzęd-<br>nika |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1            | Imię i nazwisko.....<br>.....                                                                                                                                         |                                                  |
| 2            | Miejsce i data urodzenia.....<br>.....                                                                                                                                |                                                  |
| 3            | Stan rodzinny:<br>a) data zawarcia małżeństwa<br>.....<br>b) imię i nazwisko rodowe mał-<br>żonki .....<br>c) imię i data urodzenia dzieci<br>.....<br>.....<br>..... |                                                  |

| №<br>bieżący | T R E Ś Ć                                                                     | Dokument przedsta-<br>wiony przez urzęd-<br>nika |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 4            | Wykształcenie.....<br>.....<br>.....                                          |                                                  |
| 5            | Znajomość języków<br>.....<br>.....                                           |                                                  |
| 6            | Stosunek do służby wojskowej<br>.....<br>.....                                |                                                  |
| 7            | Inna służba przed wstąpieniem<br>do magistratu.....<br>.....<br>.....         |                                                  |
| 8            | Zmiany służbowe.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....                      |                                                  |
| 9            | Odznaczenia, pochwały i uzna-<br>nia.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |                                                  |



| N <sup>o</sup><br>bieżący | T R E Ś Ć  | Dokument przedsta-<br>wiony przez urzęd-<br>nika |
|---------------------------|------------|--------------------------------------------------|
| 10                        | Kary ..... |                                                  |
|                           | .....      |                                                  |
|                           | .....      |                                                  |
|                           | .....      |                                                  |

Do wykazu stanu służby należy wpisywać wiadomości, zebrane na zasadzie oryginalnych dokumentów, lub należyście zaświadczonych odpisów dokumentów, przedstawionych przez urzędnika. Jeśli przedstawienie dokumentów z tych, lub innych powodów nie jest możliwe, należy skutecznie wpis na zasadzie ustnego zaświadczenia urzędnika, zaznaczając jednakże o tem w wykazie. Dokumentów, na których zasadzie zostaje uskuteczniiony wpis do wykazu, nie należy zatrzymywać w aktach, lecz oddać urzędnikowi, który je przedstawił. Dawniej praktykowany system zatrzymywania w aktach oryginalnych dokumentów właściwie nie ma celu, bo jeśli treść tych dokumentów zostaje wpisana do wykazu stanu służby przez urzędnika prowadzącego akta, nie są one już potrzebne, zajmują jednak miejsce w aktach. Pozatem dla osoby interesowanej jest wysoce niedogodne pozbywanie się na pewien choćby czas oryginalnych dokumentów, które mogą mu być potrzebne w innych sprawach.

Oprócz akt osobistych w większych miastach dobrze jest prowadzić wykaz wszystkich urzędników systemem kartkowym. Na kartkach winny być umieszczone tylko najniezbędniejsze wiadomości, mianowicie:

- a) imię i nazwisko;
- b) urząd;
- c) wiek;
- d) wyznanie;
- e) wykształcenie i
- f) data wstąpienia na służbę.

Wykaz winien być prowadzony według alfabetu oddzielnie dla każdej kategorii (referenci, sekretarze, kanceliści i t. d.).

Aby z łatwością wyszukać, na przykład, urzędników w pewnym wieku, albo też ustalić liczbę urzędników, pracujących w magistracie w ciągu pewnego okresu czasu należy odróżniać różne kategorie urzędników za pomocą odmian kolorów kartek, jeśli zaś odmian kolorów musiałoby być bardzo wiele, za pomocą specjalnych języczków.

System kartkowy, stosowany w ten sposób ma bardzo doniosłe znaczenie dla celów statystycznych, ponieważ w każdej chwili, bez wielkiego trudu, obliczając tylko kartki danego koloru, możemy mieć wiadomości o liczbie urzędników wszelkich kategorii.

Akta osobiste należy przechowywać w zamkniętych szafach. Osoby postronne, a nawet urzędnicy, których akta nie dotyczą, nie powinni mieć do nich dostępu.

**Archiwum.** Jak zaznaczyliśmy poprzednio, akta wydziałowe po pewnym okresie czasu winny być przekazywane do archiwum. Dotyczy to naturalnie tylko tych akt, które zawierają poważniejsze sprawy i których wznowienie może wogóle być przewidywane. Oprócz akt, do głównego archiwum miejskiego winny być oddawane na przechowanie ważne z punktu widzenia interesów miejskich dokumenty i plany, których pozostawienie w wydziałach nie byłoby celowym ze względów bezpieczeństwa.

Ze względu na cel, któremu służy archiwum, winno się ono mieścić w lokalu możliwie zabezpieczonym od pożaru, suchym i widnym. Lokal ten winien być również o tyle przestronnym, aby nie tylko sprostał bieżącym potrzebom, lecz był również wystarczającym i na przyszłość. Jest rzeczą ważną, aby w lokalu archiwalnym było zawsze wolne miejsce, w szafach, do których możnaby złożyć nadsyłane przez wydziały książki rachunkowe i dokumenty kasowe.



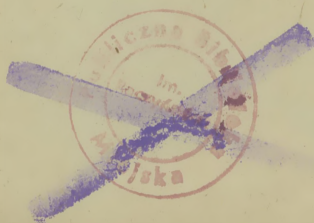
Akta i dokumenty winny być przyjmowane na zasadzie sporządzanych przez zarządzających wydziałami wykazów, z których jeden z pokwitowaniem z odbioru przez zarządzającego archiwum winien być odesłany z powrotem do danego wydziału, drugi zaś pozostaje w archiwum. Na zasadzie tych wykazów zarządzający archiwum sporządza ogólne wykazy alfabetyczne ze wskazaniem numeru szafy i półki, w których się akta mieszczą.

Akta z archiwum mogą być wydawane tylko na zasadzie piśmiennych zapotrzebowań kierowników biur.

O wydaniu akt należy odnotować w specjalnie przeznaczonej na ten cel rubryce wykazu, pokwitowanie zaś kierownika biura z odbioru akt należy zatrzymać aż do zwrotu akt lub dokumentów do archiwum. Wtedy w wykazie należy uczynić odpowiednią adnotację o zwrocie.

Przegląd w archiwum akt i dokumentów osobom obcym może być dozwolony tylko na zasadzie pozwolenia burmistrza i w obecności zarządzającego archiwum. Ta ostrożność jest zalecana z tego względu, że w archiwum zazwyczaj są przechowywane bardzo ważne dokumenty i plany, których zagubienie mogłoby przyczynić miastu duże szkody materialne.

Od czasu do czasu winna być dokonywana rewizja archiwum przez burmistrza lub osobę przez niego delegowaną, w celu ustalenia czy akta są przechowywane w należyтым porządku i czy przepisy o wydawaniu akt i dokumentów są należycie stosowane. Co pięć lat zarządzający archiwum przegląda te akta, które ze względu na swą zawartość mogłyby uleść zniszczeniu i przedstawia burmistrzowi odpowiedni wykaz. Terminy niszczenia rachunków i książek rachunkowych winny być ustalone w zależności od terminów ich sprawdzania przez radę miejską i zatwierdzenia sprawozdania rachunkowego przez władzę wyższą. W każdym razie termin 10-cioletni powinien być w tym względzie maksymalny.



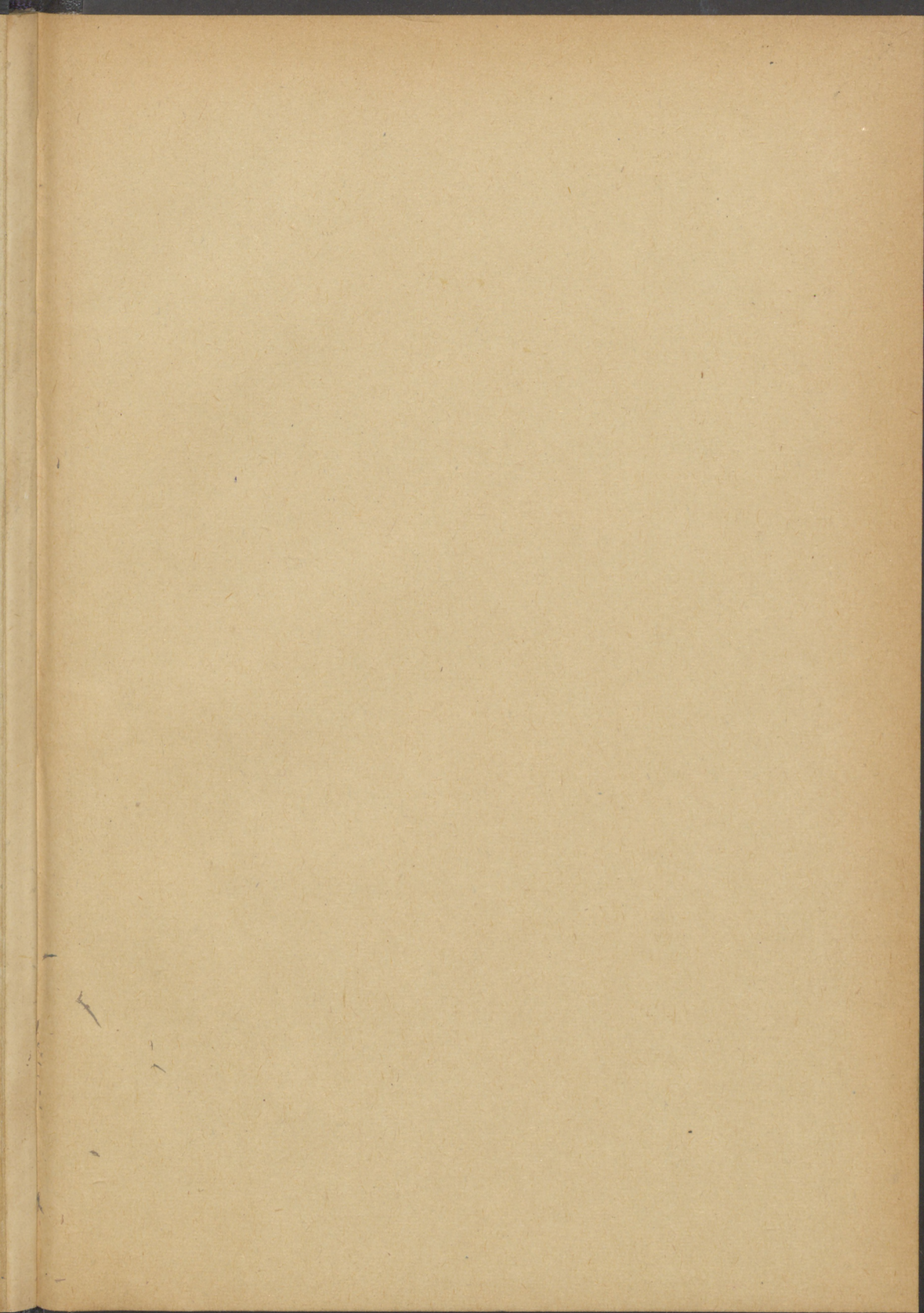
# SPIS RZECZY.

|                                                                                                               |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Od autora . . . . .                                                                                           | str. 3 |
| DZIAŁ I.                                                                                                      |        |
| Ogólne uwagi o biurowości magistratów.                                                                        |        |
| Znaczenie dobrej organizacji biurowej dla samorządów . . . . .                                                | 5      |
| Braki obecnej biurowości magistratów . . . . .                                                                | 6      |
| DZIAŁ II.                                                                                                     |        |
| Zasadnicze warunki dobrej organizacji biur magistratów.                                                       |        |
| Należyta organizacja . . . . .                                                                                | 13     |
| Dobór odpowiednich sił urzędniczych . . . . .                                                                 | 21     |
| Warunki pracy urzędników . . . . .                                                                            | 26     |
| Kontrola pracy biurowej . . . . .                                                                             | 39     |
| DZIAŁ III.                                                                                                    |        |
| Bieg spraw, załatwianych w biurach magistrackich, oraz organizacje pomocnicze niezbędne przy ich załatwianiu. |        |
| Przyjęcie korespondencji i skierowanie jej do załatwienia . . . . .                                           | 42     |
| Dziennik . . . . .                                                                                            | 47     |
| Terminowe kalendarze . . . . .                                                                                | 57     |
| Przygotowanie projektów załatwień . . . . .                                                                   | 58     |
| Prace kancelaryjne . . . . .                                                                                  | 61     |
| Podpisy na czystopisach . . . . .                                                                             | 65     |
| Ekspedycja . . . . .                                                                                          | 67     |
| Dołączanie załatwionych spraw do akt . . . . .                                                                | 72     |
| Archiwum . . . . .                                                                                            | 80     |

071,2













25, —

Introligatornia  
B. Lewandowski i Syn  
Poznań, 27 Grudnia 3



Wojewódzka Biblioteka Publiczna  
w Olsztynie



010-047392