

WPŁYW TEORII ORGANIZACJI PRACY NA PRZESTRZEŃ BIUROWĄ

Barbara Urbanowicz

Wydział Architektury, Politechnika Śląska, ul. Akademicka 7, 44-100 Gliwice
E-mail: barbara.urbanowicz@polsl.pl

INFLUENCE OF ORGANIZATION THEORY ON OFFICE SPACE

Abstract

The organization theory as a field of science has begun to exist in the era of industrialization. It was a way to increase labor productivity in industrial plants and initially achievements of the new field of science were used only there. Afterwards they appear in the offices as well. The article presents the impact of the organization theory on office space since the nineteenth century to modern days. The study made clear that there is strong relationship between the organization theory and the way of designing office space and individual workstations. Therefore we can combine the Classical Organization Theories (including Taylorism) with the creation of the open space office, The Human Relations movement with the landscape office (Bürolandschaft) and the introduction of cubicle office as well as theories created after 1970's (including Human Resources model) with the introduction of combi office and non-territorial offices (eg hot desking). During the analysis of the literature in the field of historical development of work organization as well as spatial and functional solutions in the offices, the author used the methods of comparative and historical research (chronological approach), and logical reasoning (demonstrating sequence of cause and effect between theory and practice). The text presents comparative analysis of the work organisation theory with the different office design solutions within earlier mentioned time frame as well.

Streszczenie

Teoria organizacji pracy jako nauka zaczęła powstawać w epoce industrializacji. Miała ona być sposobem na zwiększenie wydajności pracy w zakładach przemysłowych. Początkowo odkrycia nowej dziedziny naukowej stosowane były wyłącznie na potrzeby przemysłu. Z czasem zauważono, że stosowanie ich w pracy biurowej również może przynieść ogromne korzyści. Artykuł ten przedstawia wpływ teorii organizacji pracy na przestrzeń biurową od wieku XIX po czasy współczesne. Z poczynionych badań wynika, że istnieje związek między teorią organizacji pracy a sposobem formowania przestrzeni obiektów biurowych i poszczególnych stanowisk pracy. Możemy zatem łączyć klasyczne teorie organizacji pracy (m.in. tzw. *taylorizm*) z powstaniem biura wieloprzestrzennego (tzw. *open space/open plan office*), model stosunków międzyludzkich z powstaniem biura krajobrazowego czy wprowadzeniem boksów biurowych oraz teorie powstałe po 1970 roku, między innymi model zasobów ludzkich z wprowadzeniem biura kombi i nowych strategii czasowo-przestrzennych (np. ruchome miejsce pracy w ramach jednego biurowca).

W analizie literatury z zakresu organizacji pracy oraz rozwiązań przestrzennych i funkcjonalnych biur w ujęciu historycznym autorka posłużyła się metodami badań porównawczych i badań historycznych (ujęcie chronologiczne) oraz argumentacji logicznej (wykazanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy teorią a praktyką). Zostały wykonane także analizy porównawcze teorii organizacji pracy ze sposobem projektowania stanowisk pracy biurowej w określonym wyżej przedziale czasowym.

Keywords: organization theory; office evolution; office layout

Słowa kluczowe: teoria organizacji pracy; ewolucja typów biur; aranżacja biur

WPROWADZENIE

Człowiek od dawna starał się organizować swoją pracę w sposób przynoszący mu największe korzyści przy minimalnych nakładach (czas, cena, wysiłek itp.). Służyć temu miały różnego rodzaju narzędzia usprawniające wykonywanie danego zadania bądź zastępujące człowieka, jak i sam sposób w jaki dana czynność miała zostać dokonana. Początkowo zasady organizowania pracy były formułowane na podstawie stopniowo gromadzonych doświadczeń. Dopiero w epoce industrializacji w XIX wieku pojawiły się pierwsze naukowe teorie organizacji pracy. W przybliżeniu w tym samym czasie, również w związku z gwałtownym rozwojem przemysłu, zaczęto rozwijać przestrzenie biurowe, które, zgodnie z definicją, biura definiujemy jako zakłady pracy, „gdzie materiałem wejściowym, przetwarzanym i produktem finalnym jest informacja”.¹ W artykule tym autorka wykazuje wpływ teorii organizacji pracy, na kształtowanie biur od czasów rewolucji przemysłowej do dziś. W związku z tym w tekście przedstawiono zmiany wzorów rozwiązań funkcjonalnych obiektów biurowych, ich umeblowania i wyposażenia technicznego oraz sposoby motywowania pracownika i uwzględniania jego potrzeb związanych z przestrzenią pracy biurowej (różne teorie organizacji pracy).

w średniowiecznych ratuszach miejskich, a dalej, wraz z rozwojem miast portowych i kupieckich w XVI stuleciu, pulpity, przy których siedzieli pisarze towarzyszący dynamicznym skupiskom wymiany handlowej w krajach Europy Zachodniej.” Pulpit mógł być samodzielnym meblem, bądź też nadstawką stawianą na innym meblu. Narzędziami wykorzystywanymi w pracy były papier (pergamin), atrament (inkaust), liczydło oraz zastrzone gęsie pióro. Od osoby pracującej przy takim stanowisku wymagano umiejętności czytania, pisania i prowadzenia ksiąg rachunkowych. Następnie w XVI stuleciu pojawiły się izby pisarskie. Tworzyły one wydzieloną przestrzeń o funkcji czysto biurowej. Mieściły zwykle kilku pisarzy. Kolejnym krokiem było powstanie dużych kantorów, składających się z gabinetu pryncypała i pomieszczeń pisarskich, zajmowanych przez kilku lub kilkunastu urzędników. Dopiero w drugiej połowie XIX wieku pulpit zastąpiono biurkiem o poziomym blacie, wyposażonym w szuflady, a czasem także półki w postaci nadstawek. Formę tę zapożyczono z dawnych gabinetów możnowładców, upraszczając ją jednak, pozbawiając zdobień, przez co stała się czysto użytkowa. Wraz z rozwojem zakładów przemysłowych, bankowości, agencji ubezpieczeniowych, prasowych itp. powstała wyspecjalizowana, odrębna przestrzeń zwana biurem.

1. ROZWÓJ TEORII I PRAKTYKI DO POŁOWY XIX WIEKU

1.1. Prekursorzy teorii organizacji pracy

Kobyliński² twierdzi, że wiedza naukowa o organizacji pracy miała swoich prekursorów - byli nimi ekonomista A. Smith (1725-1790) oraz matematyk Ch. Babbage (1792-1871), którzy zauważyli zwiększenie wydajności pracy poprzez wprowadzenie zasady podziału pracy³, a także twórca tzw. utopijnego socjalizmu, R. Owen (1771-1858), który interesował się wpływem warunków bytowych oraz czasu pracy na wydajność robotnika.

1.2. Pomieszczenie o charakterze biurowym przed epoką industrializacji

Maciej Złowodzki⁴ pisze: „Pierwszymi 'profesjonalnymi' stanowiskami pracy biurowej, (...) były pulpity pisarzy zakonnych w klasztorach, następnie skrybów

2. PRZEŁOM XIX I XX WIEKU

2.1. Klasyczne teorie organizacji pracy

Klasyczne teorie organizacji, zajmujące się przede wszystkim pracą produkcyjną, ze względu na odmienne podejście do problemów organizacji i kierowania ludźmi dzielimy na:⁵

- Kierunek techniczno-fizjologiczny zwany „naukową organizacją pracy”, reprezentowany przez amerykańskiego doradcę przemysłowego F.W. Taylora (1856-1915). Jego twórcy kładli nacisk głównie na aspekty techniczno-fizjologiczne, np. zastosowanie odpowiednich narzędzi, motywowanie bodźcami finansowymi, rozbić pracy robotników na proste czynności i dokładne określenie czasu wymaganego na wykonanie każdej z nich czy dobieranie odpowiednich ludzi do danego zadania.

¹ M. Złowodzki, *Technologiczne i środowiskowe projektowanie architektury biur*, Wyd. Politechniki Krakowskiej, Kraków 1997, s. 8.

² W. Kobyliński, *Podstawy współczesnego zarządzania*, Kolegium Wydawnicze SWSPiZ w Łodzi, Łódź-Warszawa 2005, s. 11.

³ A. Smith, *Udowodnił m.in., że dziesięciu ludzi działających w warunkach racjonalnego podziału pracy jest w stanie w ciągu jednego dnia wytworzyć 48 tys. szpilek, podczas gdy działając w odosobnieniu, mogą wytworzyć jedynie 200 szpilek* (podano za: Kobyliński, op. cit., s.11).

⁴ M. Złowodzki, op. cit., s. 183.

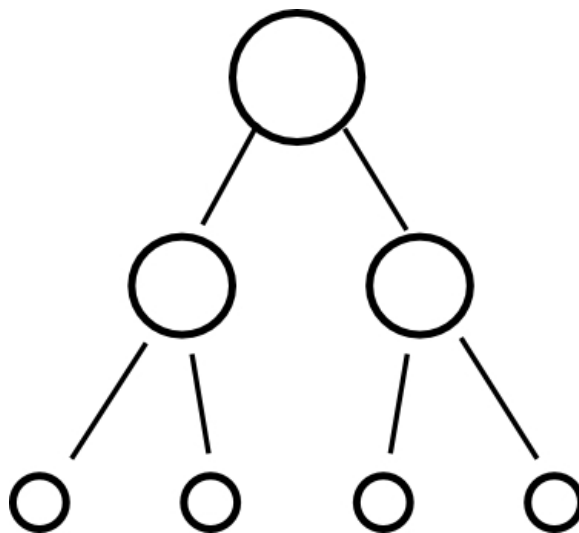
⁵ W. Kobyliński, op. cit., s. 13.

- Kierunek administracyjny zwany „klasyczną teorią organizacji”, której inicjatorem był francuski inżynier i dyrektor kombinatu węglowego H. Fayol (1841-1925). Zwolennicy tego podejścia skupiali się głównie na problematyce właściwego kierowania ludźmi, stąd teoria ta nie będzie omawiana szerzej w tym artykule.

F.W. Taylor, po wieloletnich obserwacjach dokonanych w różnych zakładach przemysłowych, opisał swoje spostrzeżenia w książce wydanej w 1911 roku pt. „Zasady naukowego zarządzania” (*Principles of scientific management*). Autor sprawdził swoje tezy w praktyce w fabryce Bethlehem Steel, gdzie wykazał, że dzięki trzymaniu się jego wytycznych robotnik zwiększył swoją wydajność prawie czterokrotnie (z 12,5 t/dzień ładowanej surówki żelaza do 47,5 t/dzień). Źródłem sukcesu było odpowiednio dobrane narzędzie (łopata jej ciężar, kształt, długość uchwytu) oraz sposób posługiwania się nim (kąąt ustawienia nóg pracownika, wychylenie ciała przy nabieraniu i ładowaniu itp.)⁶. Główne zasady głoszone przez zwolenników tzw. „taylorizmu” to:

- Naukowy dobór pracowników i przygotowanie ich (szkolenie) do wykonywania pracy zgodnie z wytycznymi.
- Kontrola wykonania zadania przez zarządzającego, zapewniająca wykonywanie pracy zgodnie z zaleceniami.
- Daleko idący podział pracy, wynikający z założenia, że praca rozłożona na etapy jest łatwiejsza do wykonania i skontrolowania (zwiększona produktywność).
- Motywowanie ludzi bodźcami finansowymi, wywodzące się z podejścia, że człowiek pracuje tylko dla pieniędzy („*homo economicus*”). Różnicowanie bodźców finansowych odpowiednio do wydajności i pomiarów czasu pracy.
- Elementy „*irrationalne*”, jak radość, sympatia, gniew itp., rozpraszają, stąd należy je wyeliminować.
- „*Źródłem kompetencji jest naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa lub ustanowiony przezeń porządek, a kompetencje są delegowane na niższe szczeble hierarchiczne.*” (Steinmann, Schreyögg, 2001, s. 41), (ryc. 1).

- Ekonomizacja ruchów – eliminacja ruchów zbędnych, zabierających czas i siły, a w związku z tym celowe rozmieszczanie elementów danego stanowiska pracy (badania Franka i Lilian Gilbrethów).⁷



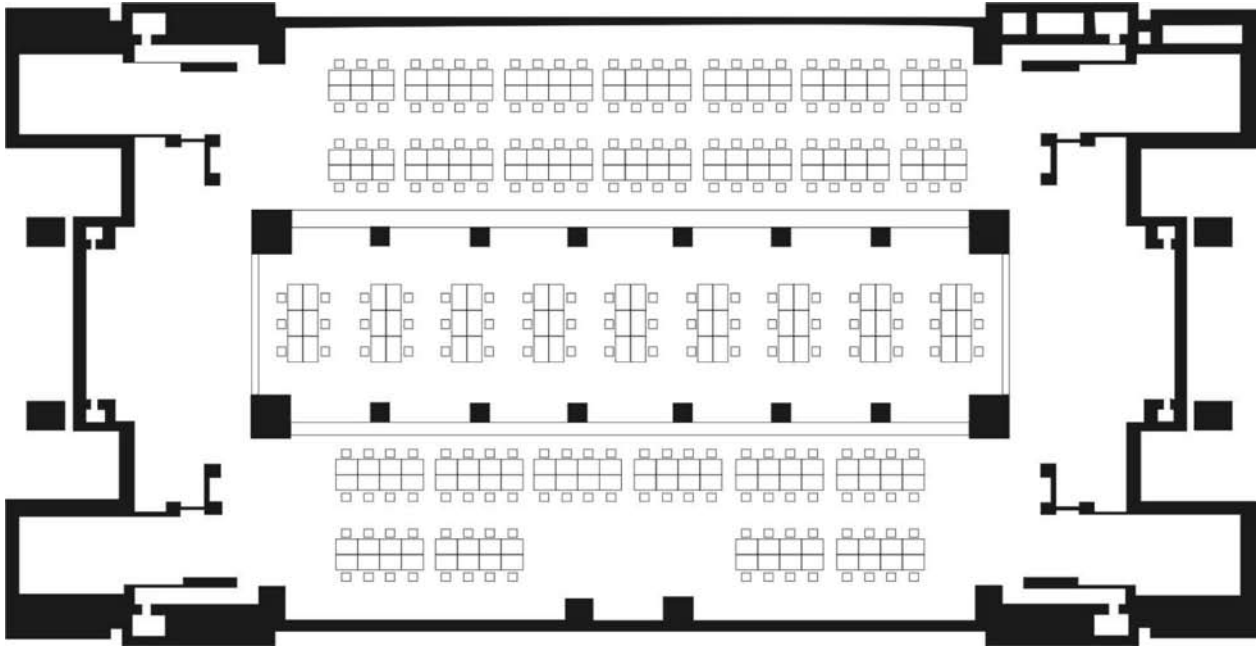
Ryc. 1. Schemat organizacji hierarchicznej
Opracowanie autorki na podstawie: Cunliffe, Raymond, 1997, s. 11

Taylorizm miał zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Zwolennicy argumentowali, że pozwala on na dużą obniżkę cen, przez co produkty stają się tańsze, a co za tym idzie, bardziej dostępne dla przeciętnego człowieka, dzięki czemu wzrasta popyt, wymuszający zwiększoną produkcję, a zatem zwiększenie zatrudnienia (zysk pracownika, przedsiębiorcy i konsumenta). Ci drudzy uważali, że doprowadza on do zwolnień, wytężony wysiłek nie był proporcjonalnie nagradzany, praca zgodnie z zaleceniami F.W. Taylora prowadziła do alienacji oraz dehumanizacji. Dodatkowo wprowadzenie tego systemu wiązało się ze stworzeniem ogromnego zespołu konsultantów, co było bardzo kosztowne. Jak pisze W. Kobyliński: „*Fabryka Forda w okresie największej prosperity przypominała raczej wielki obóz koncentracyjny niż nowoczesny zakład przemysłowy. To właśnie w dużym stopniu pod wpływem krytyki systemu Forda zrodziły się koncepcje*

⁶ Tego typu dociekania dały początek ergonomii. „*Ergonomia jest kompleksową nauką stosowaną, zajmującą się interakcją i wzajemnymi zależnościami pomiędzy człowiekiem, jego aktywnością i środowiskiem*” (M. Żłowdzki, *O ergonomii i architekturze*, Wyd. Politechniki Krakowskiej, Kraków 2008, s. 57).

⁷ Kobyliński, op. cit., s. 17.

⁸ Ibidem, s. 18.



Ryc. 2. Rzut Larkin Building.

Opracowanie autorki na podstawie: http://carusostjohn.com/media/artscouncil/history/euro_stakeholder/index.html

pracy zhumanizowanej (...)”⁸. Zjawisko to zostało sparodiowane przez Charliego Chaplina w filmie pt. *Dzisiejsze czasy* (*Modern days*).

2.2. Przełożenie klasycznej teorii organizacji pracy na przestrzeń

Powstaje pytanie –jak spostrzeżenia i zasady wypracowane przez F.W. Taylora i jego kontynuatorów wpłynęły na obiekty biurowe. Mamy początek XX wieku, architekt F.L. Wright projektuje wiele ze swych najbardziej znanych obiektów. Jednym z nich jest budynek Larkin Building w Nowym Jorku (1904), który posłuży jako przykład ilustrujący taylorizm w przełożeniu na pracę i przestrzeń biurową (ryc. 2).

Zaprojektowana przez architekta przestrzeń biurowa tworzy jedno wnętrze.⁹ Źródłem światła były świetliki oraz oświetlenie sztuczne. Wprowadzono mechaniczną wentylację. Biurka dla urzędników ułożone były w szyku w bardzo małych odległościach (skrócenie drogi informacji) (ryc. 3). Często pracowano „twarzą w twarz”. Prócz miejsc dla „szeregowych” pracowników wewnątrz hali bądź wzdłuż jej zewnętrznych ścian w pomieszczeniach indywidualnych znajdowały się

pomieszczenia kierownictwa nadzorującego pracę.¹⁰ Ów szyk ułożenia biurek wg F. Duffy’ego¹¹ podkreślał panujący w instytucji porządek. Same biurka (również zaprojektowane przez F.L. Wrighta) swoją konstrukcją wyrażały ograniczenie wolności pracownika - siedziska były zintegrowane i umocowane wspornikowo (ryc. 4). Rzut budynku obrazuje racjonalność, porządek, sztywność i surowość - miał być odpowiednim miejscem pracy dla człowieka traktowanego jak trybik w maszynie. Wracając do mebli - zapewne zarówno ze względu na ówczesną technologię i materiały, jak i ze względu na podejście do pracownika były bardzo masywne. Wyglądem swym przypominały stanowisko pracy mechanika, a nie pracownika biurowego. Meble przytwierdzone były do podłoża, co podobnie jak waga biurka, uniemożliwiało ich przemieszczanie. Stanowisko wyposażone było w liczne szuflady. Niektóre warianty biurka dla Larkin Building posiadały dodatkową nadstawkę z podziałkami na dokumenty. Wnętrze tworzyły także rzędy szaf na dokumenty.

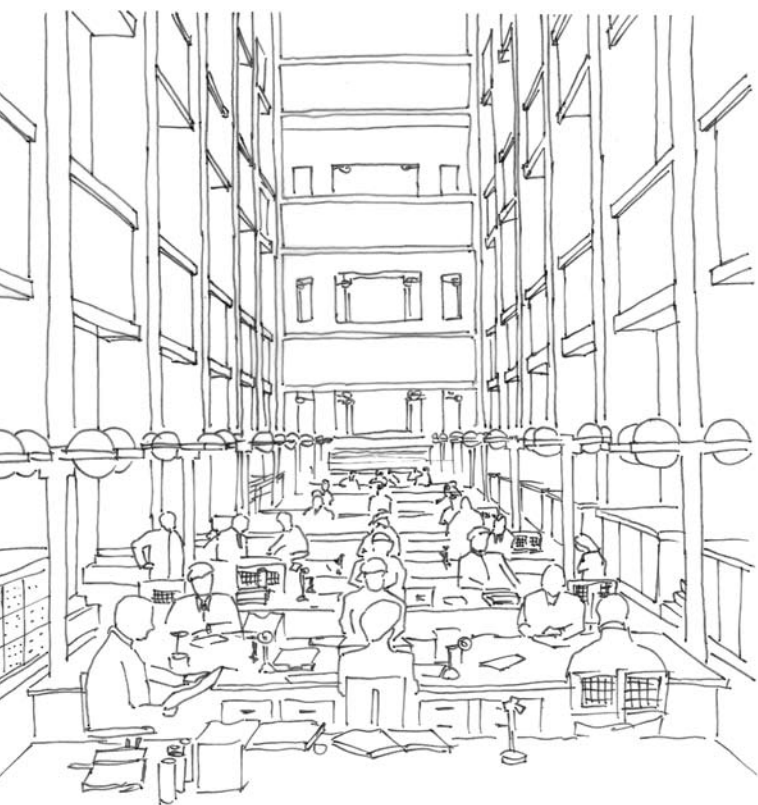
Zaletami pracownika początku przełomu XIX i XX wieku nie były inteligencja i pomysłowość, lecz punktualność i umiejętność synchronicznego wyko-

⁹ Jak twierdzi M. Złowodzki (wg M. Złowodzki, *O środowisku architektonicznym pracy biurowej*, Wyd. Politechniki Krakowskiej, Kraków, 1992, s. 60) liczba biurek we wnętrzach wielkoprzestrzennych stopniowo wzrastała od kilkudziesięciu pod koniec XIX w., do kilkuset w pierwszej połowie XX w.

¹⁰ Awans polegał na uzyskaniu większego biurka, większej przestrzeni wokół niego, bądź pomieszczenia indywidualnego.

¹¹ F.Duffy, *The new Office, Conran Octopus*, Londyn 1997.

nywania pracy, ponieważ niegdysiejsza praca indywidualna została zastąpiona pracą kolektywną, w której opracowywane akta były na bieżąco przekazywane z biurka na biurko (przetwarzanie danych przez urzędników). Wzorcem dla takiego sposobu pracy stała się taśma produkcyjna. W związku z tym pojawiła się konieczność zgromadzenia wszystkich pracowników w jednym czasie i miejscu – układ taki ułatwiał przepływ informacji oraz kontrolę pracy. Opisany stan rzeczy powodowany był skromnym zasobem urządzeń techniczno-informatycznych wspomagających pracę biurową. Nowymi urządzeniami usprawniającymi pracę były szafka na akta, telefon, maszyna do liczenia, maszyna do pisania.¹² Efektem pracy w takich warunkach było między innymi zmęczenie powodowane hałasem oraz stałą obserwacją.



Ryc. 3. Wnętrze Larkin Building
Opracowanie autorki na podstawie [Duffy, 1997, s. 20]

3. ROZWÓJ TEORII I UKŁADÓW PRZESTRZENNYCH DO LAT 70. XX WIEKU

3.1. Model stosunków międzyludzkich oraz Mayo i tzw. „efekt Hawthorne”

Jak pisze W. Kobyliński¹³, czynnikiem, który miał silny wpływ na odejście od czysto klasycznego podejścia do teorii organizacji pracy, był eksperyment dokonany w Zachodnich Zakładach Elektrycznych w Hawthorne. Na decyzję o dokonaniu eksperymentu miały wpływ występujące w ww. zakładzie problemy, tj. problem z płynnością kadr, konflikty pracowników z kadrami. Wbrew zasadom głoszonym przez Taylora, sytuacji nie poprawiało motywowanie bodźcami finansowymi. Pracowników podzielono na dwie grupy – grupę doświadczalną oraz kontrolną. Celem badań miało być określenie, na ile wydajność pracy wzrośnie pod wpływem zmiany warunków pracy, a dokładnie natężenia oświetlenia. Wyniki badań były zaskakujące – w przypadku zwiększenia natężenia światła, tak jak zakładano, efektywność wzrosła, ale co trudne do wyjaśnienia, zarówno w grupie badanej, jak i kontrolnej. Wydajność wzrastała w obu grupach także w przypadku zmniejszenia natężenia światła w grupie doświadczalnej.¹⁴



Ryc. 4. Jedno z biurek zaprojektowanych przez F.L. Wrighta dla Larkin Building. Fot.: autorka, MAKK - Museum für Angewandte Kunst, Kolonia, Niemcy, 14.06.2009.

¹² D. Winnicka-Jasłowska, *Ewolucja obiektu biurowego na przestrzeni XX wieku jako wynik wzrastających wymagań użytkowników. Dysertacja doktorska. Maszynopis*, Politechnika Śląska, Gliwice 2000, s. 87.

¹³ W. Kobyliński, op. cit. s. 25-27.

¹⁴ Zaistniałą sytuację tłumaczono następująco: oświetlenie zwiększyło wydajność pracowników grupy badanej, jednakże widząc to, grupa kontrolna nie chciała pozostawać w tyle, stąd dalsze manipulowanie oświetleniem nie miało już znaczenia (rywalizacja międzypracownicza), (podano za: Świderski, s.5, <http://www.polityka-polska.pl>). Powstało pojęcie „efekt Hawthorne” oznaczające „możliwość zniekształcenia wyników wskutek świadomości pracowników uczestniczących w eksperymencie, która mogła wywołać zmianę ich zachowań w porównaniu do sytuacji normalnej”(Schreyögg, Steinmann, 2001, s. 42).

W celu wyjaśnienia zjawiska do badań włączono grupę naukowców z Harvardu z E. Mayo (1880-1949) na czele. Wnioski były następujące:

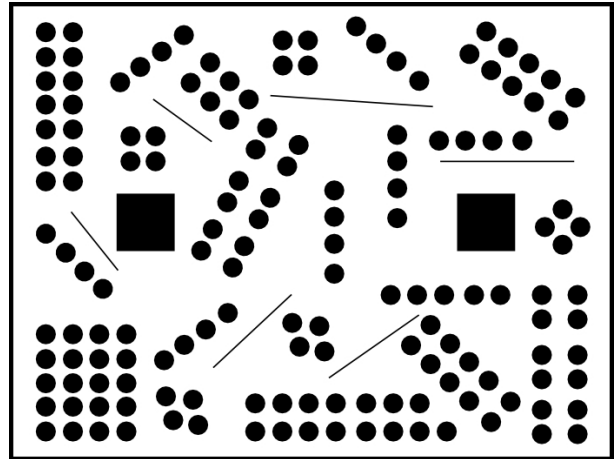
- Aspekty techniczno-fizjologiczne (a także ekonomiczne – taylorowski człowiek ekonomiczny) nie mają aż tak silnego wpływu na wzrost wydajności, jak wcześniej zakładano. Natomiast znaczenie mają zainteresowanie pracownikiem, jego potrzebami, troska o jego dobrobyt (aspekty społeczne – człowiek społeczny).
- „Grupa kształtowała własne wyobrażenie o dziennej wydajności, która była niższa od oczekiwanej przez kierownictwo. Członkowie grupy wykształcili specyficzne sposoby postępowania i wzajemne interakcje w celu realizacji własnej normy wydajności”¹⁵ (wymagania stawiane przez grupę nieformalną mają większy wpływ na pracownika niż te stawiane przez kierownictwo).
- „Grupy nieformalne tworzyły się ponad grupami formalnymi, a o przynależności do nich decydowały różne czynniki, w tym ważne były cechy osobiste. W razie potrzeby członkowie grup nieformalnych udzielali sobie pomocy. Kontaktów takich między grupami nie było.”¹⁶

3.2. Przełożenie modelu stosunków międzyludzkich na przestrzeń

BIURO KRAJOBRAZOWE

Przykładem obrazującym nowe podejście do organizacji przestrzeni jest europejskie biuro typu krajobrazowego. Model ten powstał w wyniku rozpoczętych w latach 50. badań nad technologią i środowiskiem biurowym. Pierwszą realizacją tego typu biura była siedziba firmy Buch und Ton w Gütersloh.

Jak pisze M. Złowodzki¹⁷ (Złowodzki, 1992, s. 89-98 oraz 186-189), biuro krajobrazowe (*Großraumbüro*) to biuro wieloprzestrzenne – duża hala z możliwie jak największym rozstawem słupów konstrukcyjnych i z gęstą siatką wbudowanych w podłogę przyłączy silnych i słabych prądów. W celu stworzenia odpowiednich warunków pracy w każdym miejscu hali (troska o pracownika) konieczne było stworzenie sztucznego środowiska – pełna klimatyzacja oraz stałe, jednorodne, górne światło sztuczne. Wszystkie te zabiegi miały na celu stworzenie elastycznej przestrzeni dającej swobodę i łatwość przearanżowywania (ryc.



Ryc. 5. Schemat biura krajobrazowego.
Opracowanie własne autorki

5). Czynnikiem determinującym aranżację tego typu biura było założenie pracy w zmiennych grupach roboczych. Zespoły takie były tworzone w celu wykonania konkretnego zadania. Po jego wykonaniu następowało rozwiązanie grupy i utworzenie nowej, jej przebudowa lub pozostawienie w stanie niezmienionym (jeśli nowe zadanie było podobne). Każda grupa zajmowała pewien obszar, którego granice były czytelne dzięki oddzieleniu za pomocą donic lub lekkich przestawnych ekranów. Rolą ekranów było głównie wydzielanie wizualne, a także akustyczne (nie chodziło o imitowanie wnętrza). Problemy akustyczne miały być niwelowane przez wprowadzenie tzw. tła dźwiękowego, czyli szumu mającego unieczytelnąć sąsiednie dźwięki, a także poprzez używanie powierzchni tłumiących hałas (wykładziny, sufity podwieszane, ekrany dźwiękochłonne) oraz odpowiednio ukształtowane meble (niskie i ażurowe – z minimalną ilością płaszczyzn pionowych odbijających fale dźwiękowe). Dodatkowo umeblowanie każdego zespołu było układane pod innym kątem. Wszyscy pracownicy bez wyjątku zajmowali miejsce w hali. Stanowiska kierownictwa i narad różniły się jedynie oddzieleniem ekranami. Ekran-ścianki miały izolować – tworzyć odczucie wnętrza, a nie zamknięte pokoje. Występowały w dwóch wariantach wysokości: 1,40 m – oddzielające grupy robocze oraz 1,80 m - ekrany przy przejściach (z założenia niwelacja rozpraszającego ruchu). Przewidziano także miejsca wypoczynku wyposażone w leżanki, fotele, a także aneks kuchenny. Dzięki takiej aranżacji możliwe było uzyskanie płyn-

¹⁵ G. Schreyögg, H. Steinmann, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza PWR, Wrocław 2001, s. 43.

¹⁶ Ibidem

¹⁷ M. Złowodzki, op. cit. 1992, s. 89-98 oraz 186-189.

ności pracy (etapy obróbki informacji tożsame z taśmą produkcyjną) – wyeliminowano konieczność przerywania pracy i przemieszczania się do innych członków zespołu w celu uzyskania informacji.

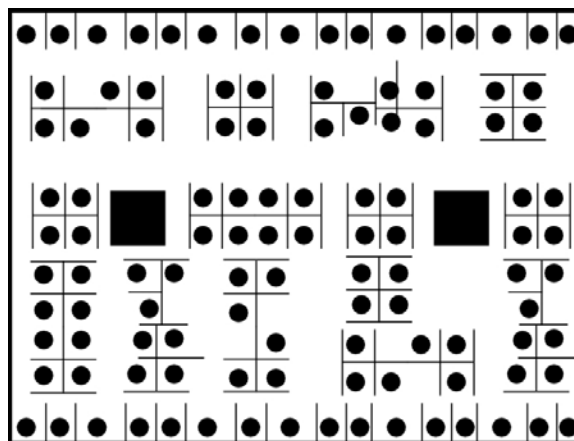
Wyposażenie biura krajobrazowego było zupełnie odmienne od stosowanego w amerykańskich wnętrzach wieloprzestrzennych na początku XX wieku. Główna różnica polegała na lekkości i ażurowości mebli nowego typu. Wycofano się z biurka na rzecz stołów - blatów, pracownicy siedzieli na obrotowych krzesłach, szafy zastąpiono ruchomymi, podręcznymi pojemnikami, kartotekami i registraturami, dokumenty składane były z reguły w magazynie centralnym, dzięki czemu przestrzeń została uwolniona od masywnych szaf (zasadą było składanie każdego dnia opracowanych dokumentów – dostępność dla każdego, uniemożliwianie narastania pliku dokumentów na stanowisku).

Po pierwszej fali zachwytu okazało się, że rozwiązanie to niekorzystnie wpływa na pracowników. Powodami krytyki były, jak podaje Złowodzki¹⁸ między innymi:

- tło dźwiękowe działające drażniąco i męcząco;
- brak wyizolowania komunikacji powodujące rozpraszanie;
- brak kontaktu ze środowiskiem zewnętrznym osób pracujących w większym oddaleniu od okien (pomimo zastosowania przeziernych mebli);
- ażurowość aranżacji powodująca wrażenie ciągłej kontroli;
- monotonia wnętrza, brak personifikacji (wszędzie takie same meble, światło itp.), ciągła rotacja.

BOKSY BIUROWE

Innym przykładem są wypracowane poprzez badania, a powstałe w latach 70. XX wieku boksy biurowe (ryc. 6). System ten jest próbą rozwiązania problemu pracy biurowej – praca w grupie w większym pomieszczeniu czy indywidualnie w odosobnieniu. Praca w grupie daje możliwość współuczestniczenia w niej i kontaktów ze współpracownikami, natomiast praca w odosobnieniu zapewnia bezpieczeństwo i izolację. Przeprowadzone badania wykazały, że wyżej wymienione potrzeby można zaspokoić, umieszczając pracowników w boksie wyodrębnionym z trzech stron ściankami. Pierwszy system boksów biurowych został nazwany Action Office 2 (późniejsze Action Office). Jak pisze M. Złowodzki¹⁹, oparty on został na module sze-



Ryc. 6. Schemat wnętrza aranżowanego tzw. boksami biurowymi. Opracowanie własne autorki

ściokątnym, później wyparty przez układy ortogonalne, lepiej wpisujące się w większość (prostokątnych) rzutów budynków. System dawał możliwość tworzenia zarówno pojedynczych stanowisk, jak i utworzenia stanowiska pracy zespołowej. Boks tworzony jest z trzech lekkich ścianek, w których prowadzone były kanały instalacyjne. Ścianki, podobnie jak w biurach krajobrazowych, występowały w dwóch wariantach wysokości – 1,40m-1,50m oraz 1,80-2,0m. Pierwszy wariant pozwala widzieć osobie stojącej ponad nimi. Płaszczyzny te są doskonałym miejscem na ekspozycję informacji oraz umożliwiają przywieszanie szafek, półek itp. – ścianki mają wbudowane prowadnice i inne systemy umożliwiające szybką zmianę aranżacji stanowiska. Podkreślana była ekonomiczność tego rozwiązania - szafki podwieszane na ściankach nie zajmowały powierzchni podłogi. Odmienne traktowane było magazynowanie – zrezygnowano z tzw. czystego blatu. W zamian za to wprowadzono magazynowanie w zasięgu ręki pracowników, co pozwalało na poprawienie płynności pracy. Problem „chomikowania” akt rozwiązano poprzez ograniczenie ilości i wielkości szaf, przez co pracownicy na bieżąco muszą dokonywać selekcji informacji. Modułowy system boksów umożliwia dostosowanie stanowiska do indywidualnych potrzeb zarówno jeśli chodzi o specyfikę wykonywanej pracy (np. różnice sprzętowe), jak i warunki środowiska (oświetlenie, temperatura i wymiana powietrza). Oprócz wyżej wymienionych zalet boksy biurowe pozwalają na zachowanie prywatności (osłona wizualna poprawiająca komfort pracy), terytorialności, indywidualizację

¹⁸ Ibidem

¹⁹ Ibidem, s. 89-98 oraz 191-203.

stanowiska pracy. Prócz tego stwarzają lepsze warunki pracy koncepcyjnej – między innymi poprawiają akustykę. Poważną wadą tego systemu jest trudność w orientacji w biurze zagospodarowanym boksami – wywołuje on wrażenie labiryntu, istnieją problemy z oświetleniem, brakuje dostępu do okna (większość pracowników usadowionych jest w wewnętrznej części ogromnej hali).

W czasie rozwoju wyżej wymienionych rozwiązań przestrzenno-organizacyjnych w biurach zaczęły się pojawiać nowe urządzenia techniczne usprawniające pracę oraz pozwalające na stopniowy spadek ilości prac rutynowych na rzecz koncepcyjnych. Poniżej przedstawiono ówczesnie nowe urządzenia biurowe.²⁰ Lata 30.-50. XX wieku wprowadzają do pracy biurowej dalekopis, kserografy pyłowe, kopiarki, kalkulatory mechaniczne, pierwsze komputery I i II generacji. W latach 60.-70. XX wieku powstają fax, poczta pneumatyczna, komputer III i IV generacji z końcówkami inteligentnymi oraz mikrofilmowanie jako nowy sposób archiwizacji (oszczędność miejsca). Co bardzo istotne, wzrost znaczenia pracy zespołowej oraz nacisk na kontakty interpersonalne, które przyczyniły się do spłaszczenia struktury hierarchicznej organizacji pracy biurowej.

4. OD LAT 70. XX WIEKU DO CZASU OBECNEGO

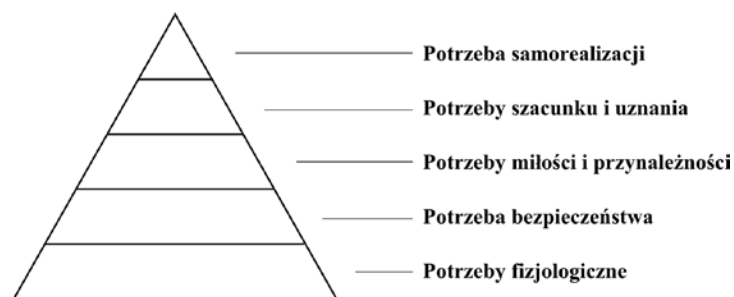
4.1. Model zasobów ludzkich

Dalszy rozwój teorii organizacji pracy doprowadził do uznania, że motywowanie pracowników wyłącznie bodźcami finansowymi (taylorizm) czy chęcią ich zadowolenia (model stosunków międzyludzkich) nie jest wystarczającym środkiem. Powstała nowa teoria, którą dobrze tłumaczą słowa Argyrisa. Zakładał on, że jeżeli: „(...) człowiek od dzieciństwa po wiek dojrzały przeżywa pewien proces od dużej zależności po ukształtowanie się autonomicznej osobowości, to doprowadzi to do wniosku, iż tradycyjne struktury organizacyjne muszą być postrzegane jako demotywujące i hamujące”.²¹ Badacze tworzący ten nurt (m.in. McGregor, Argyris, Likert – podano za Schreyögg, Steinmann, 2001) sugerowali wprowadzenie reform w organizacji pracy umożliwiających pracownikowi rozwój i partycypację w procesach decyzyjnych, motywując go zaufaniem (nie systemem kar), zastępując kontrolę (nadzór) samokontrolą, wzbogacając organizację poprzez ukształtowanie wielostronnych przepływów informacji. Na po-

wstanie tej teorii miały wpływ prace A. Masłowa, teoria ERG, teoria X i Y.

DRABINA POTRZEB A. MASŁOWA

Jedną z teorii mieszczących się w tym nurcie jest teoria A. Masłowa. Jej autor twierdził, że potrzeby człowieka można uporządkować hierarchicznie, tworząc piramidę (analogicznie do piramidy żywnościowej). Przejście na kolejny poziom możliwe jest dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższego szczebla (ryc. 7). Jednak, jak pisze W. Kobyliński²² teoria ta ma swoje słabości. Najpoważniejszą jest to, że nie zawsze u pracowników występują wszystkie zakładane przez Masłowa grupy potrzeb - niektórzy ludzie inaczej szeregują wymienione potrzeby, dla innych potrzeby z różnych szczebli są równie istotne, dla jeszcze innych potrzeby wyższego rzędu mogłyby nie istnieć. Dzięki dostrzeżeniu tego typu uchybień wykształciły się kolejne teorie.



Ryc. 7. Drabina potrzeb Masłowa. Opracowanie autorki na podstawie http://www.businessballs.com/images/maslow_hierarchy.htm

TEORIA ERG

Twórca tej teorii motywacji C. Alderfer, podobnie jak A. Masłow, uszeregował potrzeby człowieka w hierarchię. Tworzą one trzy grupy:

- E (*existenceneeds*) – potrzeby egzystencji, czyli dotyczące potrzeb fizjologicznych i materialnych;
- R (*relatednessneeds*) – potrzeby kontaktu, które dotyczą kontaktów społecznych;
- G (*growthneeds*) – potrzeby rozwoju, związane z samorealizacją, wzbogacaniem własnej osobowości oraz potrzebą bezpieczeństwa.

A. Lubrańska²³ (Lubrańska, 2008, s. 66) twierdzi, że zasadnicza różnica wiąże się z założeniem, że człowiek może być motywowany jednocześnie przez

²⁰ D. Winnicka-Jasłowska, op. cit., s. 87.

²¹ G. Schreyögg, H. Steinmann, op. cit., s.44.

²² W. Kobyliński, op. cit., s. 27-28.

²³ A. Lubrańska, *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 66.

kilka czynników. Autor uważał także, że wraz z zaspokajaniem potrzeb wyższych kategorii pojawia się frustracja związana z niezaspokajaniem innych. Dłuższe utrzymywanie się takowego stanu powoduje powrót do potrzeb niższego szczebla (regresja). Frustracja zanika wraz z ich zaspokojeniem.

TEORIA X I Y

Autorem tej teorii był D. McGregor (1906 – 1964), który uznał, że za wydajność pracownika odpowiedzialny jest kierownik, a właściwie jego podejście do pracownika, które wg twórcy teorii mogą być dwojaki:²⁴

- Teoria X – kierownik zakłada, że pracownik pracuje z konieczności, jest leniwy i trzeba go zmuszać do pracy, która zresztą jest przykrym obowiązkiem. Takie podejście prowadzi do stosowania przez osobę zarządzającą autokratycznego stylu pracy.
- Teoria Y – kierownik działający w myśl teorii Y przyjmuje, iż pracownik uznaje że praca jest w sposób naturalny konieczna człowiekowi do życia, szuka w pracy samorealizacji poprzez dobrowolne realizowanie nowych wyzwań. Kierownik o takim podejściu stymuluje swych podwładnych, udziela pomocy, stara się zaspokoić ich zarówno materialne, jak i pozamaterialne potrzeby²⁵.

NEOKLASYCYZM (EMPIRYZM, MENEDŻERYZM)

Teoria organizacji pracy w dużej mierze opiera się na obserwacjach i badaniach doświadczalnych. Za główny sposób motywowania pracowników uznaje się w niej „*zainteresowanie robotnika pracą, pobudzenie jego inicjatywy i samodzielności, włączanie do procesów decyzyjnych itp.*”²⁶ Ważne jest wprowadzenie zasady decentralizacji rozstrzygnięć, gdzie podejmowanie decyzji lokuje się na możliwie najniższym szczeblu, posiadającym jednak kompetencje do wykonania powierzonego mu zadania. Czynnikiem ułatwiającym pracę zgodnie z teorią neoklasyczną są jasne określanie zadań oraz obiektywny pomiar wyników pracy.

Wszystkie te doświadczenia, teorie, wyniki badań doprowadziły w ostatnim czasie do powstania czterech nowych modeli organizacji²⁷:

- Organizacja ucząca się – wg definicji „*podnosząca swoją elastyczność, ciągle adaptująca się, dostosowująca się, transformująca się do zmian zachodzących w otoczeniu.*”²⁸ oraz dążąca do ciągłego uczenia się wszystkich jej członków i przepływu wiedzy w jej wnętrzu.
- Organizacja inteligentna – organizacja inteligentna wykorzystuje inteligencję wszystkich swoich członków, gromadzi i umiejętnie zarządza zasobami intelektualnymi, jest samoucząca się oraz samodoskonaląca. Każdy jej członek może przyjmować taki zakres działań, na ile posiada kompetencji, przy założeniu minimum kontroli.
- Organizacja fraktalna - fraktalem jest samodzielna jednostka przedsiębiorstwa (ryc. 8). Cechy organizacji fraktalnych to:
 - maksymalna decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności, zarządzanie poprzez partycypację – zarządzanie przez każdego pracownika (każdy pracownik jest samopodobnym do całej organizacji fraktalem, przy dużej autonomii każdego fraktala), jednocześnie nie rezygnując z utrzymywania stanowisk kierowniczych;
 - zdolność do natychmiastowej adaptacji do nowych warunków;
 - prostota – zasada minimalizowania ilości przepływającej przez fraktale informacji w celu uniknięcia szkodliwego nadmiaru (chaos).
- Organizacja wirtualna – zgodnie z jedną z definicji jest to „*zbiór jednostek organizacyjnych przestrzennie rozproszonych (nawet w skali globalnej), realizujących wspólne przedsięwzięcia gospodarcze, dobieranych dynamicznie – według kryterium procesowego – do realizacji i na czas realizacji określonych zadań*”²⁹. Podstawowym elementem umożliwiającym działanie organizacji jest sieć komunikacyjno-informatyczna, użytkowana za pomocą komputerów i innych urządzeń teleinformatycznych, dzięki której możliwy jest

²⁴ Ibidem, s. 28-29.

²⁵ Amerykański psycholog E.H. Schein proponuje bazujący na teorii X i Y „*model eklektyczny, uwzględniający fakt skomplikowania i zmienności natury ludzkiej*” (Kobyliński, 2005, s. 28). Według niego człowiek będący pod wpływem zmieniających się warunków (np. aktualna sytuacja rodzinna czy samopoczucie) raz jest pracowity i pełen inicjatywy, innym razem trzeba wobec niego stosować narzędzia przymusu i kar w celu zmotywowania go do pracy.

²⁶ W. Kobyliński, op. cit., s. 29.

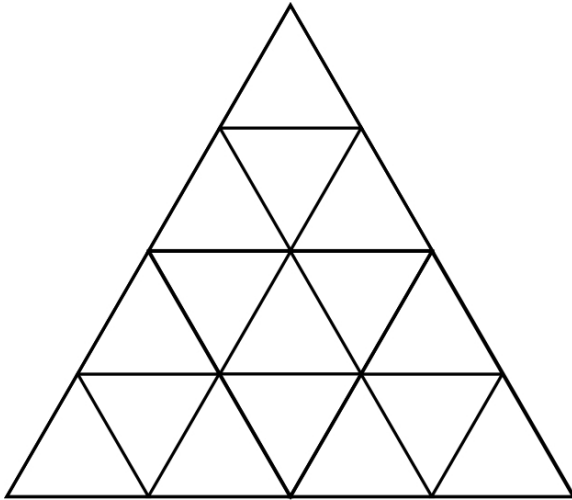
²⁷ Wg B. Mikulę i in., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.

²⁸ Ibidem, s. 9.

²⁹ Ibidem, s. 29, [za:] Klonowski 2000, s. 193.

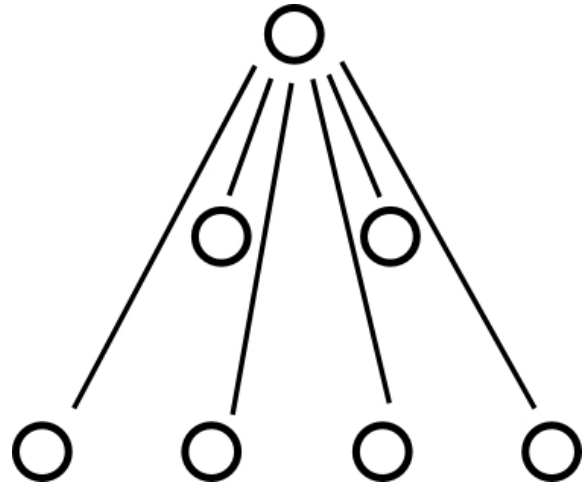
szybki kontakt pomiędzy partnerami. Organizacja taka charakteryzuje się brakiem biurokratycznych komórek zarządzających – ich miejsce zastępuje koordynator, sterujący tworzeniem sieci i ją koordynujący.

Podsumowując, organizacje stopniowo przechodzą:³⁰



Ryc. 8. Przykład fraktala geometrycznego - trójkąt Sierpińskiego. Opracowanie autorki na podstawie <http://mojefraktale.cba.pl/index.php?a=fraktal.php&kategoria=rekurencyjne&fraktal=trójkat>

- od układu hierarchicznego po zmienność układu władzy (od struktury hierarchicznej po płaską czy sieciową), (ryc. 9);
- od minimalnej ruchliwości pracownika po mobilność oraz rotację pojedynczego pracownika i całych zespołów.



Ryc. 9. Schematy organizacji płaskiej i sieciowej. Opracowanie własne autorki

- od stałości do zmienności;
- od biurokracji do adhocracji;³¹
- od wytwarzania rzeczy do przetwarzania informacji – powstaje społeczeństwo oparte na informacji, tzw. społeczeństwo sieci internetowej (*Network Society*);
- od wykorzystywania i kontrolowania pracownika po rozwijanie jego możliwości;
- do uszczuplania organizacji poprzez *outsourcing*³², *lean management*, *lean production*;³³

4.2. Przełożenie modelu zasobów ludzkich na przestrzeń

Ostatnie dwudziestolecie było bardzo bogate w nowe rozwiązania zarówno w dziedzinie teorii organizacji pracy, jak i typów stanowisk pracy czy nowych urzędów elektronicznych oraz technologii teleinformatycznych. Obecne trendy dążą do związania emocjonalnego i identyfikacji pracowników z firmą poprzez coraz większą możliwość wpływania na jej funkcjonowanie czy wizerunek. Coraz częściej w tym samym celu miejsca pracy łączy się z funkcjami nieprodukcyjnymi, jak na przykład rekreacja, sport czy gastronomia.³⁴

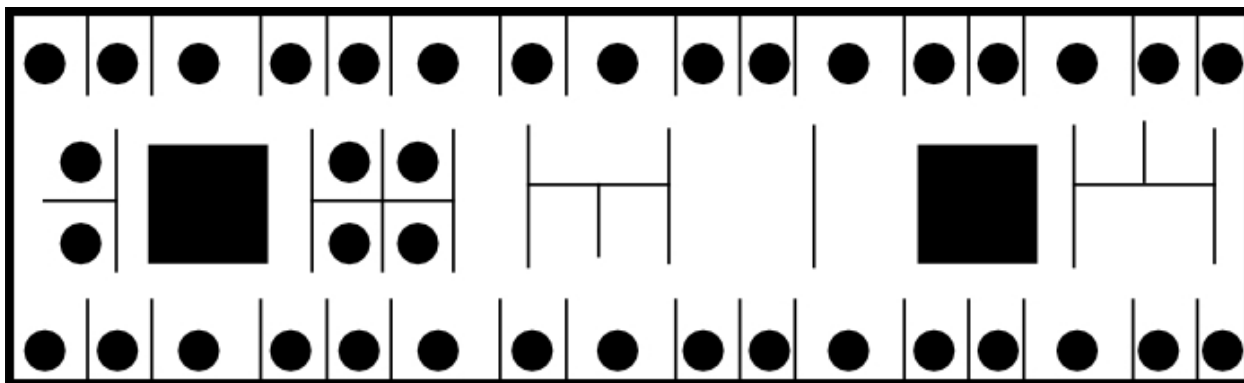
³⁰ Ibidem, s. 33-34.

³¹ „Adhocracja (*adhocracy*) - organizacji działającej w złożonym, dynamicznym otoczeniu konkurencyjnym i charakteryzującej się tymczasowością i zredukowaną do minimum strukturą formalną. Organizacje tego typu składają się zazwyczaj z zespołów projektowych powołanych w celu wykonania danego zadania. Po jego ukończeniu członkowie zespołu organizacji typu 'ad hoc' przegrupowują się i są włączani do innego projektu”, <http://www.hrk.pl/slowniki/Term/?artykul=449&sort=6&lang=PL&title=adhokracja>.

³² „'Outsourcing' polega na przekazaniu zewnętrznym usługodawcom zgodnie z postanowieniami w umowie (kontrakcie) powtarzających się wewnętrznych zadań organizacji, związanych z ich realizacją pracowników, maszyn, urządzeń, wyposażenia, technologii i innych zasobów oraz kompetencji decyzyjnych dotyczących ich wykorzystania” [M. F. Greaver II, 1999, s. 3], [za:] <http://mfiles.pl/pl/index.php/Outsourcing>.

³³ „'Lean management' jest sposobem zarządzania przedsiębiorstwem, wykorzystywanym szczególnie w procesie restrukturyzacji. Jego istotą jest 'wysmuklanie' przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację zadań dotyczących zarządzania majątkiem firmy, zarządzania personelem, jak też skupienie się na kształtowaniu pozytywnych kontaktów z otoczeniem. Koncepcja 'lean management' zmierza do uzyskania wysokiej produktywności i jakości produktów, przy maksymalnym usprawnieniu organizacji i wszelkich procesów pracy.” http://mfiles.pl/pl/index.php/Lean_management

³⁴ M. Złowodzki, op. cit. 1997, s. 169.



Ryc. 10. Schemat biura kombi. Opracowanie własne autorki

BIURO TYPU KOMBI

Rozwiązaniem przestrzennym wypracowanym na przełomie lat 70. i 80. jest biuro typu kombi. Biuro to jest kolejną próbą zaspokojenia sprzecznych potrzeb użytkowników, tj. potrzeby izolacji (konieczna przy pracy koncepcyjnej) oraz współuczestnictwa w życiu społecznym. Jak pisze M. Złowodzki³⁵ odpowiednikiem miejsca skupienia są celki – każdy pracownik ma indywidualne pomieszczenie, o jednakowej wielkości, rozmieszczone przy zewnętrznych ścianach okiennych, dzięki czemu każdy z nich ma dostęp do okna, a co za tym idzie, do naturalnego oświetlenia i wietrzenia. Przestrzeń społeczna, a jednocześnie pomocnicza znajduje się w środkowej części. Składają się na nią pomieszczenia narad, zebrań, pomieszczenia rekreacyjne, archiwa, magazyny oraz sprzęty wspólnego użytkowania, jak na przykład kopiarki i faksy. Jest to także przestrzeń „zapasowa” – w razie potrzeby można w niej utworzyć miejsca pracy grupowej. Ściany pomiędzy celkami a częścią środkową są przeszkłone na pełnej wysokości (zapewnia to wrażenie przestronności oraz oświetlenie pośrednie dla części wewnętrznej), natomiast wydzielające poszczególne pomieszczenia indywidualne są stałe i pełne (biegną w nich instalacje). Pokoje pracy są niewielkie, lecz w razie potrzeby można utworzyć pomieszczenie podwójnej wielkości. Umeblowanie znajduje się na trzech ścianach (w kształt litery U), dając możliwość prowadzenia mininarad. Pracownikom pozostawia się swobodę określania klimatu ich własnego pomieszczenia. Do zalet biura kombi zalicza się:

- łatwe dostosowywanie się do różnych potrzeb pracownika – do rytmu pracy, wymagań chwili (np. skupienia czy konsultacji, narady ze współpracownikami);

- łatwość komunikacji i współpracy;
- zapewnienie zaspokojenia potrzeby terytorialności – każda osoba ma swoją wydzieloną przestrzeń;
- możliwość indywidualizacji stanowiska pracy;
- kontrola nad parametrami środowiska pracy – temperatura, nasłonecznienie, światło, wilgoć, ruch powietrza;
- lepsze wykorzystanie specjalistycznego sprzętu znajdującego się w części wewnętrznej.

Do wad tego rozwiązania zalicza się przejrzystość struktury biura, która nie zapewnia izolacji optycznej, brak kontaktu ze światem zewnętrznym części wewnętrznej oraz dyskusyjna wielkość celek (ryc. 10).

Duży wpływ na rozwój nowych typów stanowisk pracy miał także rozwój techniki i nowych środków pracy³⁶. Na lata 80., 90. oraz przełom XX i XXI wieku przypada powstanie komputera osobistego (PC), pierwszych programów komputerowych (*software*), stworzenie dyskietki – nowy nośnik informacji, wprowadzenie do powszechnego użytku urządzeń przenośnych i wielofunkcyjnych (laptopy, telefony komórkowe, dyktafony itp.), stworzenie CD-ROM, DVD-ROM oraz pamięci typu USB (*pen-drive*) – nowe nośniki informacji (coraz mniejsze, o coraz większej pojemności), nowe sposoby przesyłania danych między urządzeniami – technologie bezprzewodowe, np. bluetooth, podczerwień, coraz bardziej zaawansowane telefony (smartfony) przypominające miniaturowe komputery itp.

NOWE STRATEGIE CZASOWO- - PRZESTRZENNE

W związku z rozwojem tych nośników przesyłania, przetwarzania i archiwizowania informacji stało się bardzo proste, zatem możliwa stała się praca w tere-

³⁵ M. Złowodzki, op. cit. 1992, s. 89-98 oraz 136-147.

³⁶ D. Winnicka-Jasłowska, op. cit., s. 87.

nie, praca na odległość, praca w zespołach międzynarodowych, czyli praca częściowo uniezależniona od czasu i miejsca. Zrodziła się nowa forma pracy zmianowej – praca wykonywana przez ośrodki rozmieszczone w różnych strefach czasowych, dzięki czemu może być wykonywana całodobowo. Dane i zadania są na bieżąco przekazywane kolejnym ośrodkom, dzięki czemu praca jest w toku dwadzieścia cztery godziny na dobę.³⁷ Prócz tego powstały trzy główne, występujące łącznie ze sobą, strategie czasowo-przestrzenne organizacji pracy biurowej.³⁸

- biura pozbawione indywidualnych stanowisk pracy (*Non-territorial Offices*);
- stanowiska pracy zgrupowane w centra znajdujące się w oddaleniu od głównej siedziby firmy (*Teleworking Centres*);
- praca w domu (*Home-based Telecommuting*).

W ramach pierwszej strategii (*Non-territorial Offices*) – jak pisze D. Masły³⁹ – wypracowano następujące modele (nazewnictwo polskie na podstawie Masły, 2009b):

- Ruchome miejsce pracy w ramach jednego biurowca (*Free Address, Hot Desking, Red Carpet*) – stanowiska tego typu znajdują się w dużej otwartej przestrzeni. Tworzą one grupę wydzielonych, indywidualnych miejsc pracy o średnim standardzie. Mogą być zajmowane przez pracowników w momencie przyścia do pracy, bez konieczności rezerwacji.
- *Miejsce lub przestrzeń pracy wynajmowana po wcześniejszej rezerwacji (Just in Time, Hotelling)* – filozofia funkcjonowania tego typu stanowisk jest podobna do *Hot Desking*, różni się jednak tym, że pozwala pracownikowi lub całej ich grupie zarezerwować, za pomocą elektronicznego systemu rezerwacji, potrzebną im przestrzeń (stanowisko/a, sala konferencyjna) na określony czas – godziny, dni, miesiące.
- Wynajmowane miejsce pracy (*Motelling*) – podobnie jak w motelu, pracownik po przyśściu i zgłoszeniu w punkcie recepcyjnym zapotrzebowania na stanowisko pracy otrzymuje je bez wcześniejszej rezerwacji.
- Miejsce pracy współużytkowane (*Shared Assigned, Desk Sharing, Shared Space*) – pojedyncze stanowisko przypisane jest do konkretnych

(kilku) użytkowników, co wymaga od nich współpracy w celu ustalania czasu użytkowania.

- Zastępcze stanowisko pracy (*Drop in*) – zastępcze stanowisko krótkotrwałej pracy biurowej (np. sprawdzenie najnowszych informacji w systemie), wykorzystywane w przypadku braku możliwości zarezerwowania stanowiska w systemie *Hotelling* i wyczerpaniu stanowisk typu *Free Address*.
- Celki wokół przestrzeni pracy zespołowej (*Caves and Commons/ Privacy Space*) – przestrzeń pracy łącząca stanowiska pracy indywidualnej, wymagającej skupienia (odizolowane akustycznie i wizualnie), z przestrzenią pracy zespołowej wykorzystywanej do przeprowadzania „burz mózgów”, spotkań, prezentacji itp.
- Stanowisko pracy przydzielone na stałe (*Home Base*) – w takim systemie pracownik ma przypisane stanowisko pracy. Prócz tego korzysta z przestrzeni przeznaczonej dla zespołu, do którego w danej chwili jest przypisany.
- Przestrzeń pracy wynajmowana przez zespół (*Team or Group Address/ Co-Location*) – zespołowi powołanemu na potrzeby realizacji konkretnego zadania zostaje przydzielona określona przestrzeń.

Elementy wspierające powyższe przestrzenie to miejsca relaksu (*Relief Space*) – miejsca swobodnej wymiany poglądów oraz sale konferencyjne i multimedialne. Strategia ta zapewnia maksymalne wykorzystanie przestrzeni biurowej, wyposażenia poszczególnych stanowisk oraz redukcję kosztów związanych z funkcjonowaniem biura. Rozwiązania tego typu często wykorzystywane są w branżach, w których pracownicy spędzają dużo czasu poza biurem i pracują w nienormalnym czasie pracy.

Druga strategia – centra pracy w oddaleniu od głównej siedziby firmy (*Teleworking Centres*) – jak pisze D. Masły⁴⁰ polega na tworzeniu w pełni wyposażonych biur, z dala od głównej siedziby firmy, a w pobliżu miejsca zamieszkania pracowników. Niezbędny przepływ informacji między centrami a główną siedzibą odbywa się za pomocą urządzeń informatyczno-komunikacyjnych. Rozwiązanie to pozwala na obniżenie kosztów lokum (wyższe ceny w centrach miast), zmniejsza koszty dojazdów pracowników do biur oraz pozwala oszczędzać czas. Modele pracujące na opisanych wyżej zasadach to:

³⁷ M. Złowodzki, op. cit. 2008, s. 72.

³⁸ D. Masły, *Jakość budynków biurowych w świetle najnowszych metod oceny jakości środowiska zbudowanego*, Wyd. PŚI., Gliwice 2009, s. 16.

³⁹ Ibidem, s. 17, 18.

⁴⁰ Ibidem

- biura satelitarne (*Satellite Office*) – biura utworzone i wykorzystywane przez jedną osobę;
- telecentra (*Telecenter*) – biura wykorzystywane przez wiele osób, posiadające dość dużą niezależność od jednostki macierzystej.

W strategii *Home-based Telecommuting* pracownik wykonuje pracę w domu przez określoną liczbę dni tygodniu. Urządzenia telekomunikacyjne pomagają mu utrzymać kontakt z siedzibą główną firmy oraz współpracownikami. Początkowo rozwiązanie to wydawało się być bez wad – zapewniało redukcję kosztów związanych z utrzymaniem biur, dojazdami do pracy oraz aktywizację zawodową kobiet. Ostatecznie okazało się,⁴¹ że rozwiązanie to przynosi korzyści głównie zarządom przedsiębiorstw, natomiast pracownicy uskarżali się na poczucie izolacji, obawę przed utratą kwalifikacji czy utratą stanowiska pracy; praca w domu wymagała od nich dużej samodyscypliny.

ZAKOŃCZENIE

Z powyższego tekstu wynika, że istniejące teorie organizacji pracy odnoszą się do takich dziedzin, jak przebieg procesów pracy, sposoby zarządzania, psychologia i ergonomia. Wynika z niego także, że poszczególne teorie organizacji pracy wpływały znacząco na układ przestrzenny biur (np. taśma produkcyjna z zakładów Forda, opracowana w oparciu o zasady Taylora, znalazła odzwierciedlenie w obiektach biurowych w postaci potokowości - praca potokowa/taśmowa- i podziału pracy). „Związek” ten był optymalizowany dostępną w danym czasie techniką. Zjawisko to jest szczególnie widoczne w obecnych czasach, gdy dzięki rozwojowi technologii informatycznej i miniaturyzacji możliwa stała się tzw. praca mobilna. Przedstawione w artykule rozwiązania przestrzenne istnieją do dziś – często są stosowane jednocześnie. Spowodowane to jest faktem istnienia firm o różnych profilach działalności, o różnych systemach organizacji, w związku z czym każda z nich dobiera optymalny do swych potrzeb układ przestrzenny, który jest modyfikowany zgodnie z rozwojem techniki, potrzebami danej organizacji oraz stanem wiedzy między innymi w dziedzinach takich, jak ergonomia czy psychologia.

LITERATURA

1. **Bielak M. (1996)**, *Aspekty znaczeniowe obiektu architektonicznego na przykładzie ratusza miejskiego, dysertacja doktorska (maszynopis)*, PŚI., Gliwice.
2. **Cunliffe R., Raymond S. (1997)**, *Tomorrow's Office. Creating effective and humane interiors*. E&FN SPON, Londyn.
3. **Duffy F. (1997)**, *The new Office*, Conran Octopus, Londyn.
4. **Klonowski Z.J. (2000)**, *Systemy informatyczne zarządzania wirtualnymi organizacjami gospodarczymi*, [w:] „Przedsiębiorstwo przyszłości” praca zbiorowa pod. red. W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, Difin, Warszawa.
5. **Kobyliński W. (2005)**, *Podstawy współczesnego zarządzania*, Kolegium Wydawnicze Społecznej WSPiZ w Łodzi, Łódź- Warszawa.
6. **Koźuch B. (2008)**, *Nauka o organizacji*, CeDeWu.pl, Warszawa.
7. **Lubrańska A. (2008)**, *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Wyd. Difin, Warszawa.
8. **Masty D. (2009)**, *Jakość budynków biurowych w świetle najnowszych metod oceny jakości środowiska zbudowanego*, Wyd. PŚI., Gliwice.
9. **Masty D. (2009b)**, *Sprawność działania budynków biurowych a alternatywne strategie pracy biurowej*, „Kwartalnik Architektury i Urbanistyki”, z. 3/2009, 55-62.
10. **Mikuła B. i in. (2002)**, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa.
11. **Niezabitowska E. (1997)**, *Projektowanie obiektów biurowych. Część I. Historia: Rodzaje obiektów biurowych*, Wyd. PŚI., Gliwice.
12. **Schreyögg G., Steinmann H. (2001)**, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
13. **Uffelen Ch. Van (2010)**, *Offices*. Braun Publishing AG.
14. **Voordt D. J. M. van der (2003)**, *Costs and benefits of workplace design*. Center for People and Buildings, Delft.
15. **Winnicka- Jasłowska D. (2000)**, *Ewolucja obiektu biurowego na przestrzeni XX wieku jako wynik wzrastających wymagań użytkowników*, dysertacja doktorska (maszynopis), PŚI., Gliwice.
15. **Złowodzki M. (2008)**, *O ergonomii i architekturze*, Wyd. PK, Kraków.
16. **Złowodzki M. (1992)**, *Ośrodku architektonicznym pracy biurowej*, Wyd. PK, Kraków.
17. **Złowodzki M. (1997)**, *Technologiczne i środowiskowe projektowanie architektury biur*, Wyd. PK, Kraków.

⁴¹ M. Złowodzki, op. cit. 2008, s. 75.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

http://carusostjohn.com/media/artscouncil/history/taylorist/index_02.html (25.01.2012).
http://mfiles.pl/pl/index.php/Alians_strategiczny (31.10.2009).
http://newss.pl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=7225 (01.11.2009).
<http://mfiles.pl/pl/index.php/Outsourcing> (25.01.2012).
http://mfiles.pl/pl/index.php/Lean_management (25.01.2012).
http://www.abc.com.pl/?cmd=problem_wiecej,141&serwis=2 (31.10.2009).
http://www.businessballs.com/images/maslow_hierarchy.htm (10.12.2009).
<http://www.exporter.pl/zarzadzanie/pracownicy/2fayol.html> (01.11.2009).
http://www.franczyzawpolsce.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=278&Itemid=81&pl_page=1&pl_ppage=1 (31.10.2009).
<http://www.hrk.pl/slowniki/Term/?artykul=449&sort=6&lang=PL&title=adhokracja> (01.11.2009).
http://polityka-polska.pl/ksiazka/Efekt_z_Hawthorne.pdf, Świdorski Jakub – „Efekt z Hawthorne” (28.12.2011).
<http://mojefraktale.cba.pl/index.php?a=fraktal.php&kategoria=rekurencyjne&fraktal=trojkat> (13.02.2012)