



---

# „PRZEGLĄD ORGANIZACJI” – WCZORAJ I DZIŚ. ROLA CZASOPISMA W ROZWOJU NAUK O ZARZĄDZANIU. CZ. 1

---

Eryk Głodziński

## Wprowadzenie

**P**rzegląd Organizacji” jest jednym z najstarszych polskich pism o charakterze naukowym. Ukazuje się od 1926 roku, a zatem towarzyszy rozwojowi nauk o zarządzaniu w Polsce niemalże od początku ich istnienia<sup>1</sup>. Twórcą tytułu był wybitny polski naukowiec Karol Adamiecki, który zauważył potrzebę stworzenia platformy propagowania wiedzy naukowej i przykładów dobrych praktyk zarządzania.

„Przegląd Organizacji” został poświęcony problematyce związanej z teorią i praktyką zarządzania. Można w nim znaleźć artykuły naukowe z zakresu: zarządzania strategicznego, zarządzania innowacjami, zarządzania finansami, przedsiębiorczości, zachowań organizacyjnych, zarządzania zasobami ludzkimi, metodologii nauk o zarządzaniu itp. Publikowane są też opracowania dotyczące dobrych praktyk zarządzania. „Przegląd Organizacji” udostępnił swoje łamy najwybitniejszym polskim naukowcom, do których należeli: Karol Adamiecki, Władysław Baliński, Stanisław Bienkowski, Alfred Czermiński, Piotr Drzewiecki, Stefan Filipkowski, Stanisław Guzicki, Ber Haus, Witold Kieżun, Tadeusz Kotarbiński, Rafał Krupski, Jerzy Kurnal, Stefan Kwiatkowski, Jerzy Trzcieniecki, Bogdan Wawrzyniak, Zygmunt Zbichorski czy Jan Zieleniewski. W czasopiśmie publikowane były również prace znanych i cenionych zagranicznych autorytetów, wśród których można wymienić m.in.: Henry’ego Fayola, Henry’ego Le Chateliera, Fredericka W. Taylora, Clarka Wallace’a.

Również i dziś czasopismo kontynuuje te piękne tradycje. Wśród najważniejszych wartości, które pielęgnuje, są przede wszystkim wysoki poziom merytoryczny oraz otwartość na naukowców i praktyków z różnorodnych ośrodków w kraju i zagranicą<sup>2</sup>. Jednak historia czasopisma to pasmo wielu wzlotów i upadków. W artykule<sup>3</sup> postawiono tezę, że „Przegląd Organizacji” był jednym z ważnych narzędzi, które umożliwiły postęp zarządzania w Polsce, zarówno na polu naukowym, jak i praktyki gospodarczej. Celami opracowania są dokonanie syntetycznej prezentacji ewolucji czasopisma na przestrzeni wielu lat jego funkcjonowania (pod względem prezentowanych treści oraz domeny działania) oraz określenie znaczenia periodyku dla rozwoju zarządzania.

Artykuł jest również pewnego rodzaju reminiscencją z życia czasopisma<sup>4</sup>, wspomnieniem o tych osobach, które tworzyły go na przestrzeni dziewięćdziesięciu lat istnienia. Rocznica ta upływa w kwietniu 2016 roku, co może być dobrą okazją do przedstawienia kluczowych refleksji na temat periodyku. Mając na względzie te uwarunkowania, w artykule przyjęto strukturę opartą na historycznym podziale epok istotnych nie dla rozwoju nauk o zarządzaniu, ale dla funkcjonowania „Przeglądu Organizacji”. W opracowaniu szczególna uwaga zostanie zwrócona przede wszystkim na podejmowane w publikowanych artykułach tematy związane z: problematyką definiowania naukowej organizacji (protoplasty dzisiejszych nauk o zarządzaniu),

wzajemnym przenikaniem się nauki z praktyką zarządzania oraz ogólnymi rozważaniami metodologicznymi, które są kluczowe z punktu widzenia rozwoju nauki. Ograniczanie analizowanej treści wynika przede wszystkim z limitowanej objętości opracowania. W wyborze tematów kierowano się znaczeniem problematyki dla rozwoju zarządzania – jako nauki o charakterze empirycznym.

### **Początki funkcjonowania (lata 1926-1939)**

W pierwszym numerze czasopisma napisano: „Przegląd Organizacji będzie przewodnikiem do rozpowszechniania i wymiany zdobyczy wiedzy na polu organizacji i administracji we wszystkich gałęziach pracy wytwórczej, (...) będzie zawsze i przede wszystkim hołdował zasadniczej idei, zawartej w samym wyrazie *organizacja*: ład, porządek, współdziałanie – oto główne hasła, pod którymi *Przegląd Organizacji* będzie rozwijał swój program”<sup>5</sup> (Słowo wstępne, 1926, s. 1). Jakże pięknie i aktualnie brzmią te słowa. Tworzą one nieprzemijającą misję czasopisma. Chociaż obszar zainteresowania nauk o zarządzaniu się zmienia, ewoluują również pojęcia i ich znaczenia, misja „Przeglądu Organizacji” stworzona przez jego twórców wydaje się być ponadczasowa.

Pierwszym artykułem naukowym opublikowanym na łamach czasopisma stało się opracowanie Stanisława Raźniewskiego (1926, s. 10) pt. „Zastosowanie naukowej organizacji w górnictwie”. W publikacji tej przywoływane są słowa Karola Adamieckiego, że „wszystkie metody naukowej organizacji oparte są na trzech głównych prawach ekonomji, a mianowicie: prawie podziału pracy, koncentracji i harmonii; innemi słowy, że najwyższa ekonomja utrzymuje się tylko wtedy, gdy w metodach organizacji wszystkie te trzy prawa będą uwzględnione”. W tym miejscu należy dodać, że chodzi o koncentrację czynności jednorodnych. Harmonizacja dotyczy natomiast stworzenia takiej struktury organizacyjnej, aby zapewnić optymalną współpracę wszystkich jednostek. Przytoczone prawa wskazują na ważne obszary, które zostaną zanalizowane w dalszej części niniejszego artykułu. Obszary te to naukowa organizacja (dzisiejsze nauki o zarządzaniu) jako wiedza o wymiarze empirycznym oraz metody naukowe jako narzędzia niezbędne do rozwiązywania problemów zarządzania. Opracowanie Stanisława Raźniewskiego doskonale wpisywało się w rolę, jaką przewidzieli dla periodyku jego twórcy. Założyli oni, że „jego celem nie jest uprawianie nauki dla niej samej – ale przede wszystkim jej zastosowanie praktyczne” (Słowo wstępne, 1926, s. 1). Spojrzenie takie zaprezentował Józef A. Teslar (1926, s. 66), który opisał naukę o administracji Henry’ego Fayola. Wskazał m.in., że „w przedsiębiorstwach wszelkiego rodzaju, najważniejszym uzdolnieniem funkcjonariuszy niższych jest uzdolnienie zawodowe – uzdolnieniem zaś zasadniczym wielkich kierowników jest uzdolnienie administracyjne, (...) wyszkolenie wyłącznie techniczne nie odpowiada potrzebom ogólnym

przedsiębiorstw, nawet przemysłowych”. W tym miejscu trzeba przywołać definicję naukowej organizacji według Fredericka W. Taylora, którą jest „zastosowanie tej samej metody do wszystkich czynności w fabryce, poczynawszy od drobiazgowej analizy pracy robotnika aż do zbudowania całej organizacji, posiadającej zupełnie nowe cechy charakterystyczne” (Fréminiville, 1926a, s. 147). Za Henrym Le Chatelierem można przypomnieć, że „metoda i duch nauki winny być na pierwszym planie, a naukowa organizacja jest tylko pewną odmianą tego ducha, przystosowaniem jego do życia praktycznego” (Fréminiville, 1926a, s. 153). Ponieważ początki naukowego zarządzania wiązały się z nurtem inżynierskim (Kuc, 2004, s. 77), wskazano, że „praca inżyniera naukowej organizacji powinna być prowadzona (...) przy pomocy metod inżynierskich t. zn. przy pomocy zebrania i analizy faktów, przedsięwzięcia prac badawczych, doboru najlepszych środków, mogących zapewnić harmonijne uzgodnienie różnorodnych czynności i funkcji przedsiębiorstwa oraz rozwoju organizacji dobrze równoważące działanie tych czynności uzgodnionych” (Fréminiville, 1926b, s. 154).

Po roku działalności, wydaniu dziewięciu numerów, powtórzono, że „Przegląd Organizacji” „będzie w dalszym ciągu rozwijał swą działalność, rozszerzając ją w miarę wzrostu zainteresowań i postępów prac na tym polu, zwracając szczególną uwagę na zastosowania praktyczne” (Słowo wstępne, 1927, s. 1). Oznacza to, że twórcy czasopisma przewidzieli rolę naukowego zarządzania, w których „dominują wątki praktyczne (warstwa wiedzy praktycznej), polegające na konstruowaniu rekomendacji dyrektyw praktycznych, jak czynić zarządzanie lepszym, racjonalniejszym, co przynosi odpowiednie korzyści społeczne, ale w ich ramach muszą być także wątki teoretyczne (warstwa wiedzy teoretycznej), dotyczące ogólnych warunków i zasad realizacji wszystkich funkcji zarządzania” (Sudoł, 2007, s. 15–16). Jednocześnie jednak podzielali pogląd, że „dbałość o walory aplikacyjne dorobku nauk o zarządzaniu nie zwalnia z troski o zachowywanie i rozwijanie znamion naukowości wiedzy z tego zakresu” (Lichtarski, 2015, s. 14). Dowodem na to są częste odwoływania w publikacjach z 1927 roku i okresów późniejszych do problematyki naukowej organizacji w ramach analiz: administracji państwowej i samorządowej (Biegeleisen, 1927, s. 151–163), funkcjonowania przemysłu węglowego (Clark, 1927, s. 36–38) i włókienniczego (Kendall, 1927, s. 454–466) czy poszukiwania generalnych korzyści płynących z zastosowania jej zasad (Szymański, 1927, s. 39–45). Taki sposób postrzegania relacji potwierdzają słowa, że „zastosowanie zasad naukowych do pracy jest konieczne do podniesienia produkcji i dobrobytu, (...) człowiek nie może sobie pozwolić na robienie błędów i dlatego powinien ściśle podlegać prawu i wskazówkom nauki i racjonalności” (Słowo wstępne, 1928, s. 1). Jednocześnie Kazimierz Szymański (1927, s. 44) za publikacjami w miesięczniku „Manufacturing Industries” zwrócił uwagę, że „naukowa organizacja zaszczerpiła w ludziach stale potęgujący się rozpęd odczynu,

wynikający z poczucia, iż operujemy czynnikami konkretnymi, a nie powodujemy się uczuciem lub przyzwyczajeniem. I prawdopodobnie ta jej moc wewnętrzna najbardziej przyczynia się do kształtowania charakterów ludzkich przy zarządzaniu przedsiębiorstwami, co potęguje jej największą wartość”. „Zasadniczym celem naukowej organizacji pracy jest osiągnięcie zrównowżenia wytwórczości i zaoszczędzenia wysiłków za pomocą umiejętnego uporządkowania i skoordynowania wszystkich czynników produkcji” (Person, 1927, s. 344). W artykułach podkreślano, że naukowa organizacja nie pomija „prawa zatrudnionych w przemyśle robotników do zachowania zdrowia, znośnego osobistego życia i stwarzania lepszego jutra dla swoich rodzin” (Śmigiel-ski, 1929, s. 163). Na łamach „Przeglądu Organizacji” Jan Chodorowski (1932, s. 348) przypomniał, że „według Persona naczelne zasady naukowego kierownictwa sprowadzają się do czterech głównych punktów, a mianowicie: naukowego badania, normalizacji, kontroli i współdziałania”. W zarządzaniu naukowe badania opierają się na bezpośrednich i ścisłych obserwacjach zjawisk, odkrywaniu zależności między przyczynami i skutkami, co jest alternatywą dla postępowania po omacku (Adamiecki, 1929, s. 151). W opracowaniu tym Karol Adamiecki przedstawił reminiscencję historii naukowej organizacji w Polsce na tle jej rozwoju w innych krajach. Wskazał na wpływ prac Fredericka W. Taylora z 1903 roku na temat zarządzania warsztatem wytwórczym, ich wyjaśnienie jako metody naukowej oraz pogłębienie badań przez Henry’ego Le Chateliera. Przypomniał o swoim wykładzie w Jekaterynosławiu z 1903, gdzie przedstawił referat na temat organizacji pracy w walcowni. Podkreślił rolę badań z 1908 roku nad systemami płac prowadzonymi przez Aleksandra Rotherta, czy tłumaczenie w 1913 roku przez Henryka Mierzejewskiego na język polski doniosłego dzieła Taylora „Zasady naukowej organizacji”. Przypomniał również o utworzeniu w 1924 roku Instytutu Naukowej Organizacji, który propagował i rozwijał myśli naukowej organizacji, dzięki czemu „Polska będzie szła pod tym względem w pierwszych szeregach narodów ucylizowanych” (Adamiecki, 1929, s. 151–162).

Historia „Przeglądu Organizacji” to nie tylko promowanie protoplasty nauk o zarządzaniu, tj. naukowej organizacji, ale również podejmowanie problemów psychologicznych (przede wszystkim psychologii i fizjologii pracy) – od 1928 roku – aspektów prawnych, a nawet problematyki z zakresu nauk biologicznych czy mechaniki precyzyjnej – od 1934 roku. Należy jednak podkreślić, że w okresie przedwojennym, jak również powojennym w czasopiśmie zdecydowanie dominowała tematyka wpisująca się w dzisiejszy obszar nauk o zarządzaniu. Od 1934 roku w każdym numerze zaczął pojawiać się blok *teoria organizacji*. Rok ten zapoczątkował znaczny przyrost liczby publikowanych artykułów, co świadczyć może nie tylko o szybkim rozwoju i popularyzacji naukowej organizacji, ale również o możliwościach coraz szerszego dostępu do badań prowadzonych przez naukowców w krajach Europy Zachodniej oraz Stanach Zjednoczonych.

## Odbudowa powojenna i okres głębokich zmian polityczno-społecznych (lata 1945-1949)

O kres drugiej wojny światowej to czas zawieszenia funkcjonowania redakcji „Przeglądu Organizacji” ze względu na sytuację społeczno-polityczną. Pierwszy numer po sześciolietniej przerwie ukazał się we wrześniu 1945 roku. Otworzył go cytat z książki Piotra Drzewieckiego (1945, s. 2), gdzie autor stwierdził, że „poznawanie nauki organizacji – zarówno przez młodzież studiującą, jak i przez czynnych już pracowników na wszelkich stanowiskach wykonawczych i kierowniczych, we wszelkich dziedzinach pracy – staje się potrzebą coraz bardziej palącą, wobec nowych wielkich zadań i rozległych horyzontów, odsłaniających się przed Polską w przeżywaną chwilę dziejową”. Numer ten był ze wszech miar wyjątkowy. Wspominał nie tylko wielkich uczonych poległych męczeńską śmiercią w czasie okupacji hitlerowskiej (Piotra Drzewieckiego, Aleksandra Bajkowskiego, Marianna Kasińskiego, Wacława Milewskiego, Kazimierza Bartela, Edwina Hauswalda), ale zawierał apel Stanisława Bienkowskiego (1945, s. 4) o wykorzystanie wiedzy naukowej w naprawie polskiej gospodarki. Tego typu nawoływania zaczęły coraz częściej pojawiać się na łamach „Przeglądu Organizacji”. Przykładowo Czesław Szymkiewicz (1947, s. 34) apelował, aby „nauczyć społeczeństwo myślenia zasadami naukowej organizacji (...) i postępowania w myśl tych zasad”. W tym czasie przede wszystkim Stanisław Bienkowski i Zygmunt Zbichorski wzięli na swoje barki odpowiedzialność za merytoryczny poziom czasopisma, publikując liczne, bardzo wartościowe artykuły.

Niespełna trzy lata zabralo zespołowi redakcyjnemu, wspólnie z autorami, odbudowanie potencjału publikacyjnego czasopisma sprzed wojny. W 1948 roku ukazały się 123 artykuły i innego typu opracowania. W tym okresie na łamach „Przeglądu Organizacji” debiutował m.in. Jerzy Trzcieniecki (1948, s. 279–291). W latach powojennych do 1949 roku publikacje podejmowały najczęściej problematyki związane z: teorią organizacji, administracją publiczną, produkcją przemysłową, organizacją pracy biurowej, rachunkowością. Z punktu widzenia rozwoju i zastosowania naukowej organizacji szczególnie ważny był artykuł Władysława Balińskiego (1949, s. 10), który wyjaśniał ważne aspekty metodologiczne. Wskazywał on, że „zasadą organizacji jest: znać prawa podziału i koncentracji, pamiętać o nich, sprawdzać czy i jakie korzyści osiągnie się ze stosowania się do ich wskazań oraz stosować się, gdy się to opłaca. Praw podziału i koncentracji nie powinno się więc formułować jako zasad. (...) Podział pracy i czynności wiąże się z podziałem zadań i tworzeniem zakresów prac, ale rodzaj zadań, prac i czynności wcale nie jest jedynym probierzem ich łączenia lub dzielenia. Probierzami są także: miejsce wykonania, czas wykonywania, kwalifikacje ludzi, obciążenia pracą i jego zmienność periodyczna lub aperiodyczna, odrębne metody i środki pracy”. Autor przypomniał jakże aktualne dziś stanowisko, że „najsłuszniejszym pojmowaniem bezpośredniego celu racjonalnego organizowania jest osiągnięcie takiej kombinacji

jakości, wydajności gospodarności organizowanych działań, ażeby one dawały najbardziej pożądaną kombinację jakości, ilości i kosztu swych wyników” (Baliński, 1949, s. 11). Wymienione artykuły i wiele innych opublikowanych opracowań, stanowiły bardzo ważną podbudowę dla dzisiejszych nauk o zarządzaniu. Z czasem część zasad uległo ewolucji, jednakże niektóre, w tym dotyczące racjonalności działania, pozostają nadal aktualne.

Jednak oprócz uniwersalnych postulatów o charakterze metodologicznym, na łamach „Przeglądu Organizacji” dużo miejsca poświęcono wykorzystaniu naukowej organizacji w sferze gospodarczej, jak twierdzono w owym czasie, do przebudowy ustroju kapitalistycznego na socjalistyczny zwany „gospodarką społeczną”. Trend ten należy ocenić jako naturalny proces związany z rozwiązywaniem aktualnych problemów zarządzania, które wynikają z oddziaływania otoczenia zewnętrznego.

Trud w odbudowę czasopisma po II wojnie światowej oraz próbę przejścia przez niego wiodącej pozycji jako narzędzia popularyzacji wiedzy naukowej w kraju poszedł na marne. Ze względu na likwidację wydawcy, tj. Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, w 1950 r. zawieszono wydawanie „Przeglądu Organizacji”.

### **Nowy początek i ... porządek (lata 1962-1972)**

W dzisiejszych czasach trudno chwalić się i pisać o funkcjonowaniu czasopisma w okresie socjalizmu, ponieważ system gospodarki centralnie planowanej wywarł duży wpływ na podejmowane aspekty merytoryczne w „Przeglądzie Organizacji”. Było to nieuniknione dla periodyku, który jest swoistą platformą wymiany poglądów między naukowcami a praktykami. Ze względu na sytuację polityczną zmodyfikowano cele funkcjonowania czasopisma. Wskazano, że są nimi „aktywizacja udziału Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (wydawcy – przyp. autora) i szerokich rzeszy jego członków w realizowaniu planów gospodarczych, postępu technicznego i organizacyjnego, w pracy nad usprawnianiem organizacji i zwiększeniem efektywności zarządzania w socjalistycznych zakładach pracy” (Od Redakcji, 1962, s. 2). Przyczyn takiego działania należy upatrywać przede wszystkim w uwarunkowaniach o charakterze politycznym. W owych czasach TNOiK stał się organizacją integrującą ludzi nauki, którzy korzystali przede wszystkim z socjalistycznej myśli organizatorskiej oraz praktyków (głównie kadry dyrektorskie) szukających możliwości zdobywania nowoczesnej wiedzy kierowniczej, co musiało wpłynąć również na czasopismo. Przykładem tego były liczne odniesienia do gospodarki socjalistycznej i brak szerszych odwołań do dokonań naukowców pochodzących z krajów zachodnich. Szczególnie było to widać w doborze autorów zagranicznych, wśród których zaczęli dominować Rosjanie i przedstawiciele państw tzw. bloku wschodniego. Należy jednak podkreślić, że zdefiniowane cele nie zamykały czasopisma na naukowców i praktyków spoza grupy członków Towarzystwa. W dalszym ciągu promowały przede wszystkim

naukę i naukowców. Podkreślone w misji czasopisma dążenie do podnoszenia efektywności zarządzania kłóciło się z doktryną socjalistyczną. W „Przeglądzie Organizacji”, obok podejmowania tematów z pogranicza gospodarki i polityki, nadal zajmowano się wiedzą sensu stricto naukową, czego przykładem mogą być artykuły „Organizacja (pojęcia i terminologia). Geneza i znaczenie terminu organizacja” (Zieleniewski, 1962a, s. 1-9) oraz „Pojęcie gospodarności przedsiębiorstwa” (Sudoł, 1963, s. 8-12). Jan Zieleniewski w cyklu artykułów przypomniał, że „nie geniusz Fredeicka W. Taylora był motorem popularyzacji problematyki organizacyjnej w rozwiniętych pod względem przemysłowym krajach świata, lecz rozwój obiektywnej sytuacji, określony etap rozwoju sił wytwórczych w tych krajach stworzył warunki, w których problematyka ta musiała się znaleźć w centrum zainteresowania społecznego (Zieleniewski, 1962a, s. 2). W kolejnym swoim artykule zaproponował, aby organizację definiować jako „ogólnie pojętą cechę rzeczy lub ciągów zdarzeń, rozpatrywanych jako złożone z części oraz ze względu na stosunek tych części do siebie nawzajem i do całości – a polegającą na tym, że części współprzyczyniają się do powodzenia całości” (Zieleniewski, 1962b, s. 6). Ta propozycja terminologiczna w oczywisty sposób nawiązywała do prac Tadeusza Kotarbińskiego. W artykułach Jana Zieleniewskiego znajduje się również odpowiedź na pytanie, co nauka daje praktyce (Zieleniewski, 1962c, s. 2):

- schemat pojęciowy, będący instrumentem uchwycenia rzeczywistości w pojęciach ogólnych,
- wykaz ogólnych wytycznych, który jednak najczęściej wymaga bardzo skrupulatnego zbadania konkretnej sytuacji,
- metody badania samej pracy oraz organizacji, w których jest realizowana.

Lata sześćdziesiąte XX wielu to liczne debiuty znanych później polskich naukowców. W 1963 roku swoje opracowania po raz pierwszy na łamach czasopisma publikowali m.in.: Jerzy Altkorn, Seweryn Chajtmann, Kazimierz Doktor, Witold Kieżun, Tadeusz Kotarbiński, Zbigniew Martyniak, Stanisław Sudoł, rok później Jerzy Kurnal i Leon Koźmiński, a dwa lata później Zygmunt Dowgiałło, Ber Haus czy Jerzy Kisielnicki. W lutym 1966 roku do grona autorów dołączyli również m.in.: Wiesław M. Grudzewski, Adam Stabryła i Jan Targalski. Z czasem „Przegląd Organizacji” jako forum wymiany wiedzy naukowej i dobrych praktyk zarządzania stał się obowiązkową lekturą dla środowisk akademickich i kadry kierowniczej różnorodnych organizacji. Nakład czasopisma w latach 60. XX wieku sięgał sześciu tysięcy egzemplarzy. Aż trudno dziś uwierzyć, że główną barierą rozwoju periodyku był ... brak papieru do druku (40 lat ..., 1966, s. 29-30). Swoją popularność „Przegląd Organizacji” zawdzięczał propagowaniu nie tylko rozwiązań zarządczych stosowanych w gospodarce socjalistycznej, ale również, choć w mniejszym stopniu, wiedzy pochodzącej z krajów Europy Zachodniej, czego przykładem mogą być opracowania na temat szkolenia kadr kierowniczych w Wielkiej Brytanii (Izdebski, Tudrej, 1967, s. 23-27) oraz zarządzania przedsiębiorstwami w USA (Milewski, 1968, s. 43-45).

## Popularyzacja wiedzy wśród kierowników jako główny cel czasopisma (lata 1973-1979)

Rok 1973 był szczególny dla „Przeglądu Organizacji”. W maju ukazał się czterechsetny numer czasopisma. Do tego wydarzenia przygotowywano się jednak już od dłuższego czasu. Przede wszystkim skierowano ankietę do czytelników, której celem było krytyczne spojrzenie na sposób prowadzenia pisma. Na jej podstawie określono wiele ambitnych zamierzeń. Do najważniejszych zaliczono „potrzebę wpływania na podnoszenie poziomu organizacyjnego na wielką skalę” (Zalewski, 1973, s. 186-187). Jednocześnie wskazano, że pismo będzie adresowane przede wszystkim do badaczy naukowych oraz osób zajmujących najwyższe szczeble kierownicze w przedsiębiorstwach. Podkreślono, że na czasopiśmie nie ciąży obowiązek prezentacji rozważań z zakresu teorii organizacji, jaką misję realizuje inny periodyk wydawany przez TNOiK – „Problemy Organizacji”. Zaznaczono jednak, że unikanie teoretycznych spojrzeń na zarządzanie byłoby błędem w myśl maksymy jednego z rektorów Politechniki Warszawskiej, że *teoria nie przydała się nikomu, kto jej nie znał*. Rok 1973 był również wyjątkowy z punktu widzenia nakładu czasopisma, który przekroczył siedem tysięcy egzemplarzy.

Po niespełna dwóch latach redaktorzy „Przeglądu Organizacji” dokonali ponownej weryfikacji potencjalnej grupy odbiorców docelowych i wskazali, że celem jest dotarcie do różnych szczebli kadry kierowniczej. Podkreślono, że periodyk „powinien nie tylko podnosić poziom wiedzy czytelników i popularyzować zasady organizacji i kierownictwa, ale również przenosić przoduące doświadczenia, drukując np. reportaże z wdrożeń i wzorcowych rozwiązań organizacyjnych. Ważną rolę czasopisma powinno być skupienie wokół redakcji dużego kolektywu członków współpracujących” (Nota ..., 1975, s. 144). Oznacza to, że „Przegląd Organizacji” nie był traktowany jako czasopismo sensu stricto naukowe. Taką rolę pełnił już wspomniany kwartalnik „Problemy Organizacji”, gdzie ukazywały się artykuły i części prac naukowych – habilitacji, doktoratów a nawet prac magisterskich. Należy jeszcze przypomnieć, że w owym czasie TNOiK wydawał również periodyk „Organizacja i Kierownictwo”, który publikował przegląd czasopism zagranicznych (Ostapczuk, 1976, s. 122). Czym zatem był „Przegląd Organizacji”? Niewątpliwie stanowił narzędzie przepływu wiedzy teoretycznej do szeroko pojętej praktyki gospodarczej oraz popularyzacji dobrych praktyk zarządzania – studiów przypadków. Trzeba również z pokorą przyznać, że realizował cele władzy socjalistycznej w zakresie podnoszenia jakości pracy, jej wydajności i kultury zmierzających do poprawy warunków życia obywateli. Zadania te jednak były tożsame z tzw. *dobrą robotą w ujęciu* Tadeusza Kotarbińskiego.

Takie to były czasy, w których „Przegląd Organizacji” musiał znaleźć swoje miejsce.

## Czasopismo jako miejsce dyskusji w okresie przemian (lata 1980-1990)

Lata osiemdziesiąte XX wieku to okres przemysłu na temat roli nauk o organizacji i zarządzaniu (dzisiejszych nauk o zarządzaniu). Wśród licznych tekstów mieszczących się w obszarze tych zagadnień na szczególną uwagę zasługują artykuły na temat: korzyści z zastosowania nauk o zarządzaniu (Koźmiński, 1980, s. 489-492), głównych pozycji literaturowych teorii organizacji i zarządzania (Zimmiewicz, 1982, s. 30), analizy stanu i perspektyw nauk organizacji i zarządzania w Polsce (Gliński, 1985, s. 11-18), szkół w nauce (Martyniak, 1986, s. 40-41) oraz programów nauczania organizacji i zarządzania (Trzcieniecki, 1986, s. 23-25), odmienności przedmiotu ekonomii i nauki zarządzania (Krzyżanowski, 1987, s. 3-4), przyszłych wyzwaniach czekających nauki organizacji i zarządzania (Zawiślak, 1989, s. 13-20). Opracowania te stanowiły ważny głos w dyskusji na temat dotychczasowej ewolucji zarządzania oraz jego przyszłości, przed wszystkim potrzeby tworzenia podbudowy teoretycznej dla działalności gospodarczej oraz wskazania nieostrej granicy między ekonomią a zarządzaniem. „Przegląd Organizacji” stał się, zgodnie ze swoim przeznaczeniem, miejscem ciekawej debaty, na łamach którego dokonywano nie tylko reminiscencji dotychczasowego dorobku, ale również podejmowano próbę wskazania nowych obszarów badawczych.

Lata osiemdziesiąte XX wieku to również artykuły zwiastujące zmianę systemu społeczno-gospodarczego. Bez zbędnej cenzury, choć może jeszcze nie bezpośrednio, zaczęto zwracać uwagę na niedoskonałości gospodarki socjalistycznej, czego przykładem były opracowania na temat zarządzania gospodarką w warunkach niedoboru (Jędrzejczak, 1984, s. 36-43), występującej luki technologicznej (Zawiślak, 1985, s. 6-7), jak również wskazywano na przyszłe problemy związane z przedsiębiorczością w warunkach gospodarki otwartej (Zawiślak, 1988, 23-28), czy niwelowaniem barier rynkowego przewrotu w gospodarce (Dulski, 1989, s. 5-7).

Na łamach czasopisma opublikowano również główne tezy, będące rezultatem odbywającego się w październiku 1988 roku III Kongresu Organizatorów. Wśród nich wskazuje, że:

- podstawowym warunkiem dynamizowania efektów reformy gospodarczej oraz urzeczywistnienia nowego ładu organizacyjnego jest podniesienie znaczenia kadry kierowniczej, pobudzanie jej przedsiębiorczości połączone z odczuwalną reorientacją faktycznie realizowanej polityki kadrowej,
- w Polsce coraz bardziej zarysowuje się model zarządzania przedsiębiorstwem wykorzystujący pozytywne cechy modelu menedżerskiego i samorządowego, którego celem jest dążenie do rozwoju przedsiębiorstwa a nie jedynie jego przetrwania,
- nie ma i nie może być jednej i powszechnie stosowanej teorii organizacji i zarządzania, ponieważ istnieje konkurencja między koncepcjami i orientacjami teoretycznymi,

- istnieje konieczność przywrócenia uprawnień do nadawania stopni i tytułów naukowych w dziedzinie organizacji i zarządzania, tj. należy dążyć do uznania statusu i znaczenia rozwijania tej nauki (Drewnowski, 1989, s. 1–2).

Z dzisiejszej perspektywy można wskazać, że przedstawione tezy były drogowskazem działania środowiska i w większości są dalej aktualne. Dużo zostało już zrobione, ale:

- praca w zakresie pobudzania przedsiębiorczości powinna być działaniem ciągłym, które należy wspierać niezależnie od sytuacji społeczno-gospodarczej,
- budowanie nowych teorii zarządzania jest koniecznością, ponieważ zarządzanie jest nauką empiryczną, a otoczenie zmienia się szybko i w sposób często nieprzewidywalny, co stawia nowe wyzwania również wobec nauki,
- należy intensyfikować działania zmierzające do podniesienia rzeczywistego statusu nauk o zarządzaniu z rangi dyscypliny do dziedziny nauki.

Reasumując, można stwierdzić, że lata osiemdziesiąte XX wieku były czasem zmiany sposobu myślenia oraz przygotowywania nowych inicjatyw dla nowej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Wpływ „Przeglądu Organizacji”, jako forum wymiany doświadczeń i poglądów, na tę rzeczywistość był w tym okresie trudny do przecenienia, ponieważ do czytelników czasopisma zaliczała się przede wszystkim naczelną kadra kierownicza różnorodnych organizacji, która następnie w większości przystosowywała organizacje do warunków gospodarki wolnorynkowej.

## Podsumowanie

Historia czasopisma, od jego powstania w 1926 roku do chwili zmiany systemu społeczno-gospodarczego w 1989 roku, zawiera chwile świetności oraz upadków. Te pierwsze związane są z ważnymi publikacjami dla rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce oraz „transferu” wiedzy do praktyki gospodarczej. Upadki czasopisma, tj. przede wszystkim zawieszenia jego działalności, były związane z sytuacją polityczno-społeczną.

Okres przedwojenny należy ocenić pozytywnie z punktu widzenia roli, jaką odegrał „Przegląd Organizacji” w rozpowszechnianiu wiedzy o zarządzaniu. Popularyzacja idei „naukowej organizacji” była w owym czasie kluczowa, nie tylko ze względu na rozwój nauki, ale przede wszystkim na potrzebę jej implementacji w rozwijającej się gospodarce. W tym czasie polska myśl organizatorska nie odbiegała poziomem naukowym od osiągnięć światowych.

Okres powojenny to czas dominacji dyrektyw nad wiedzą naukową. Czasopismu trudno było oprzeć się wtedy obowiązującej, „jedynie słusznej” doktrynie ideowej. Poniekąd stało się to warunkiem przetrwania czasopisma. Zawieszenie wydawania periodyku w latach 1950–1961 mogło być dowodem na presję ze strony władz, która nie potrzebowała metod naukowych dla wyjaśniania rzeczywistości.

Lata sześćdziesiąte to okres wielkich indywidualności, wśród których należy wymienić m.in. Jana Zieleniewskiego i Tadeusza Kotarbińskiego. Obaj publikowali swoje prace na łamach „Przeglądu Organizacji”. To również początek szerszego otwarcia na nowoczesną myśl organizatorską, popularyzowaną również w latach siedemdziesiątych XX wieku.

Kolejna dekada to okres ponownego ograniczenia swobody naukowej, a tym samym współpracy z badaczami pochodzącymi z państw o gospodarce wolnorynkowej. Ale to również czas zapowiedzi wielkich zmian polityczno-gospodarczych. Trendy te były bardzo widoczne na łamach „Przeglądu Organizacji”.

Przedstawione okresy „z życia” czasopisma są ilustracją jego bogatej historii. Najnowsza „karta” „Przeglądu Organizacji” zostanie opisana w kolejnej części artykułu. Tam dokonane zostanie również podsumowanie znaczenia czasopisma dla rozwoju zarządzania w Polsce.

---

**dr inż. Eryk Głodziński**  
**Politechnika Warszawska**  
**Wydział Inżynierii Produkcji**  
 e-mail: [e.glodzinski@wip.pw.edu.pl](mailto:e.glodzinski@wip.pw.edu.pl)

## Przypisy

- 1) Za początek naukowej organizacji w Polsce uznaje się wystąpienie Karola Adamieckiego z 1903 roku na temat organizacji pracy w walcowni (Czech, 2003, s. 3–5).
- 2) Autor opracowania wyraża taki pogląd na podstawie swojej wieloletniej pracy jako zastępcy redaktora naczelnego w „Przeglądzie Organizacji”, jak również wielu rozmów z Panią Barbarą Olędzką – redaktorką naczelną czasopisma w latach 1993–2012.
- 3) Przygotowując artykuł, wykorzystano archiwalne numery czasopisma. Autor serdecznie dziękuje wydawcy – Towarzystwu Naukowemu Organizacji i Kierownictwa (TNOiK) – za udostępnienie materiałów źródłowych.
- 4) Za ewentualne pominięcie ważnych kwestii w historii „Przeglądu Organizacji” bądź nazwisk należy winić jedynie autora opracowania.
- 5) W opracowaniu wykorzystano fragmenty artykułów archiwalnych w ich oryginalnej wersji.

## Bibliografia

- [1] Adamiecki K. (1929), *Krótki zarys historii rozwoju naukowej organizacji w Polsce na tle jej rozwoju w innych krajach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5, s. 151–162.
- [2] Biegeleisen B. (1927), *Próby zastosowania naukowej organizacji do administracji państwowej i samorządowej*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 151–163.
- [3] Bieńkowski S. (1945), *O właściwe kierownictwo*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 4.
- [4] Baliński W. (1949), *Ogólna teoria organizacji w publikacjach i wykładach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 9–13.

- [5] Clark W. (1927), *Zastosowanie naukowej organizacji w przemyśle węglowym w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 36–38.
- [6] Chodorowski J. (1932), *Zastosowanie zasad naukowego kierownictwa w przedsiębiorstwie handlowym*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 347–351.
- [7] Czech A. (2003), *Organizacja pracy według metody wykresłej. W 100-lecie ogłoszenia*, „Przegląd Organizacji”, Nr 2, s. 3–5.
- [8] Drewnowski J. (1989), III Kongres Organizatorów – konsolidacja gospodarki, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 1–2.
- [9] Drzewiecki P. (1945), *Wprowadzenie*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 2.
- [10] Dulski S. (1989), *Barrierey rynkowego „przewrotu” w gospodarce*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 5–7.
- [11] Fréminville Ch. (1926a), *Uwagi rozwoju naukowej organizacji we Francji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4–5, s. 147–153.
- [12] Fréminville Ch. (1926b), *Rozwój naukowej organizacji w Stanach Zjednoczonych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4–5, s. 153–158.
- [13] Gliński B. i in. (1985), *Stan i perspektywy nauk organizacji i zarządzania w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 11–18.
- [14] Izdebski Z., Tudrej J. (1967), *Szkolenie kadr kierowniczych w Wielkiej Brytanii*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7, s. 23–27.
- [15] Jędrzejczak G. (1984), *Zarządzanie gospodarką w warunkach niedoboru*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 36–43.
- [16] Kendall H.P. (1927), *Naukowa organizacja w fabryce włókienniczej*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 454–466.
- [17] Koźmiński A.K. (1980), *Co możemy wygrać poprzez nauki o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 489–492.
- [18] Krzyżanowski L. (1987), *W sprawie odmienności przedmiotu ekonomii i nauki zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7, s. 3–4.
- [19] Kuc R. (2004), *Od zarządzania do przywództwa*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa.
- [20] Lichtarski J. (2015), *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- [21] Martyniak Z. (1986), *O szkołach w nauce organizacji i zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5, s. 40–41.
- [22] Milewski S. (1968), *Cykl wykładów o zarządzaniu przedsiębiorstwami w USA*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7, s. 43–45.
- [23] *Nota redakcyjna* (1975), „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 144.
- [24] *Od Redakcji* (1962), „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 2
- [25] Ostapczuk B. (1976), *Złoty Jubileusz*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4–5, s. 122
- [26] Person H.S. (1927), *Naukowa organizacja pracy a kartele*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 344–346.
- [27] Rażniewski S. (1926), *Zastosowanie naukowej organizacji w górnictwie*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 9–15.
- [28] Szymkiewicz C. (1947), *O upowszechnienie zasad naukowej organizacji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 2, s. 34–36.
- [29] Śmigiełski J. (1929), *Naukowa organizacja w świetle korzyści, jakie daje licznym rzeszom pracowników zatrudnionych w przemyśle*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5, s. 162–165.
- [30] *Słowo wstępne* (1926), „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 1.
- [31] *Słowo wstępne* (1927), „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 1.
- [32] *Słowo wstępne* (1928), „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 1.
- [33] Sudoł S. (1963), *Pojęcie gospodarności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5, s. 8–12.
- [34] Sudoł S. (2007), *Nauka o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora, Toruń.
- [35] Szymański K. (1927), *Korzyści płynące z zastosowania zasad naukowej organizacji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 39–45.
- [36] Teslar J.A. (1926), *Henryk Fayol i jego nauka o administracji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 2, s. 65–69.
- [37] Trzcieniecki J. (1948), *Współczynnik jakościowy w systemach płac*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 279–291.
- [38] Trzcieniecki J. (1986), *Programy nauczania organizacji i zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, s. 23–25.
- [39] Zalewski A. (1973), *Do dyskusji ...*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5, s. 186–187.
- [40] Zawiślak A. (1985), *Temat na dziś: Luka technologiczna*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5, s. 6–7.
- [41] Zawiślak A. (1988), *Przedsiębiorczość w warunkach gospodarki otwartej*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 23–28.
- [42] Zawiślak H. (1989), *Nauki organizacji i zarządzania. Ostre wyzwania*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7, s. 13–20.
- [43] Zieleniewski J. (1962a), *Organizacja (pojęcia i terminologia). Geneza i znaczenie terminu organizacja*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 1–9.
- [44] Zieleniewski J. (1962b), *Znane z literatury definicje organizacji oraz własne propozycje terminologiczne*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5, s. 2–7.
- [45] Zieleniewski J. (1962c), *Nauki o organizacji i kierowaniu a praktyka działania*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 1–2.
- [46] Zimmiewicz K. (1982), *Co czytać? Z historii organizacji i zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4–7, s. 30.
- [47] *40 lat TNOiK. 100 numerów Przeglądu Organizacji* (1966), „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 29–30.

**„Journal of Organization Review”  
– Yesterday and Today. Significance  
of the Journal in Development  
of Management Science. Part 1**

**Summary**

In the paper following assumption was stated: „Journal of Organization Review”, as the scientific magazine – present in the market since nineteen years, was one of the crucial instruments that interacted on the development of management in Poland, in science and business as well. The main objectives of the manuscript were to describe the evolution of the journal regarding published topics and its domain, and to show the significance of the magazine in development of management. The paper was split into two articles (parts). In the first one the analysis of years 1926 – 1989 was presented. In the above mentioned time the journal was mainly the forum of knowledge exchange between scientists and practitioners. The second article discusses the period of years 1990 – 2016. In the above mentioned time the journal was the instrument of knowledge exchange between scientists, the place of inspiration for the researchers and source of knowledge for the students.

**Keywords**

Journal of Organization Review, scientific journal, management

---

# „PRZEGLĄD ORGANIZACJI” - WCZORAJ I DZIŚ. ROLA CZASOPISMA W ROZWOJU NAUK O ZARZĄDZANIU. CZ. 2

*Eryk Głodziński*

## **Wprowadzenie**

**P**rzeгляд Organizacji” jest jednym z najstarszych polskich pism o charakterze naukowym. Ukazuje się od 1926 roku, a zatem towarzyszy rozwojowi nauk o zarządzaniu w Polsce niemalże od początku ich istnienia<sup>1</sup>. Twórcą tytułu był wybitny polski naukowiec Karol Adamiecki,

który zauważył potrzebę stworzenia platformy propagowania wiedzy naukowej i przykładów dobrych praktyk zarządzania.

W niniejszym opracowaniu postawiono tezę, że „Przeгляд Organizacji” był jednym z ważnych narzędzi, które



umożliwiły postęp zarządzania w Polsce. Dotyczy to zarówno obszaru nauki, jak i praktyki gospodarczej. Artykuł<sup>2</sup> ten jest kontynuacją opracowania, które prezentowało ewolucję rozwoju czasopisma od jego powstania w roku 1926 do okresu przełomu polityczno-społecznego w Polsce, tj. roku 1989 (Głodziński, 2016). Tym razem analizie zostanie poddana najnowsza historia czasopisma, aż do jego dziewięćdziesiątych urodzin, przypadających w kwietniu 2016 roku. Celami opracowania, podobnie jak poprzedniej części artykułu, są przedstawienie w syntetyczny sposób ewolucji czasopisma na przestrzeni wielu lat jego funkcjonowania (pod względem prezentowanych treści oraz domeny działania), a także określenie znaczenia periodyku dla rozwoju zarządzania. W opracowaniu szczególna uwaga zostanie zwrócona przede wszystkim na problematykę wzajemnego przenikania się nauki z praktyką zarządzania, jak również ogólne rozważania o charakterze metodologicznym, w tym dotyczące instrumentalizacji zarządzania.

### **Stare problemy naukowe w nowych warunkach gospodarczych (lata 1990-2007)**

Lata dziewięćdziesiąte XX wieku to okres pełnego otwarcia krajowej nauki na rozwiązania znane i stosowane od wielu lat w państwach gospodarki wolnorynkowej. Ze względu na wstrzymanie publikacji czasopisma „Organizacja i Kierownictwo” od kwietnia 1990 roku w „Przeglądzie Organizacji” gościła na stałe rubryka *Przegląd czasopism zagranicznych*. Pojawiały się w niej skrótove opisy artykułów publikowanych m.in. w: „Harvard Business Review”, „Management Services”, „Management Zeitschrift – IO”, „Manager Magazin” i wielu innych.

Zachodzące zmiany społeczno-polityczne stały się również doskonałą okazją do kolejnych prezentacji szerokiego spojrzenia na dotychczasowy dorobek zarządzania, którego dokonał m.in. Andrzej K. Koźmiński w czteroczęściowej serii artykułów (1991a, s. 7–10; 1991b, s. 10–14; 1991c, s. 15–18; 1991d, s. 12–14), jak również wskazania propozycji badawczych w zakresie organizacji i zarządzania (Zimmiewicz, 1992, s. 17–21). Był to okres podjęcia szerszej, w pewnym sensie pionierskiej w Polsce, dyskusji na temat analizy wartości, etyki biznesu, prywatyzacji przedsiębiorstw czy roli papierów wartościowych jako instrumentów tworzącego się rynku kapitałowego. Ponownie wrócono również do dylematów, czy zarządzanie jest nauką, a może sztuką (Zimmiewicz, 1992, s. 14–15), dyscypliną praktyczną czy akademicką (Czerniawska-Joerges, 1994, s. 16–17). W wyróżnionych opracowaniach badacze wskazywali, że *teoretycy* nie muszą pouczać *praktyków*, mogą ich inspirować. Praktycy nie muszą uczyć się teorii, mogą dostarczać materiału do jej budowy. Jakże znamienne w dzisiejszych czasach są poglądy, że „dyscyplina akademicka oderwana od praktyki staje się nudna i skoncentrowana sama na sobie. Praktyka bez refleksji staje się rutyną i samopowielaniem” (Czerniawska-Joerges, 1994, s. 17). „Praktyka powinna dostarczać informacji służących opisowi rzeczywistości oraz formułowaniu i weryfikacji hipotez w całym cyklu procesu badawczego, teoria zaś powinna dostarczać wzorców (standardów) służących ocenie prawidłowości rozwiązań praktycznych, a także wytyczać przewidywane (w tym

postulowane) kierunki rozwoju tych rozwiązań” (Lichtarski, 1999b, s. 11). Dziś można by było dodać, że praktyka bez teorii byłaby drogą lekcją zarządzania, na którą obecnie większość organizacji nie może sobie pozwolić. W „Przeglądzie Organizacji” zostały sformułowane również bezpośrednie rekomendacje dla menedżerów: „jeśli chcesz zachować swoją konkurencyjność – bądź aktywny (bądź przynajmniej proaktywny), obserwuj otoczenie, przewiduj i reaguj o czasie, zważaj na tendencje w zarządzaniu na świecie, spodziewaj się rewolucji kulturowej teleinformatycznej i jej skutków we własnej firmie, ucz się kształtować nową kulturę firmy, nastawioną na wysoką tolerancję niepewności” (Dwojacksi i in., 1999, s. 15). Przedstawione rekomendacje nabierają szczególnego znaczenia w sytuacji wołania o zmianę sposobu zarządzania polskimi przedsiębiorstwami, w których: małą wagę przywiązuje się do czynnika ludzkiego, polityka dominuje nad racjonalnością zarządzania, kierownictwo zbyt słabo utożsamia się z organizacją, następuje rozmycie odpowiedzialności za podejmowane decyzje (Ciesielski, 2002, s. 11–12). Częściowym potwierdzeniem tych tez są wyniki badań Józefa Pencza (2004, s. 13), który wskazał na problem niedostatecznego podziału kompetencji między zarządzającymi a organami nadzorującymi procesy gospodarcze, np. radami nadzorczymi. Badacz wskazał w ten sposób na zjawisko „rozmywania się” odpowiedzialności, a przez to zmniejszenie skuteczności działania przywołanych organów, które odgrywają kluczowe role w funkcjonowaniu organizacji gospodarczych.

Na łamach „Przeglądu Organizacji” podejmowano również polemikę w zakresie definiowania nazwy dyscypliny. Stanisław Kwiatkowski (1995, s. 14) podkreślał, że „organizacja rozumiana zarówno w sensie rzeczowym, jak i czynnościowym, jest jedynie specyficznym narzędziem zarządzania”. Apelowal jednocześnie, aby o najbardziej podstawowych kwestiach metodologicznych mówić w sposób przystępny, używając przy tym, jeżeli to tylko możliwe, języka potocznego. Na odzew środowiska nie trzeba było długo czekać. Na łamach „Przeglądu Organizacji” rozpoczęła się dyskusja na temat współczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Wśród bardzo wielu głosów na szczególną uwagę zasługuje dość śmiały, aczkolwiek ze wszech miar słuszny pogląd, że „operacjonalizacja koncepcji zarządzania, jak każdej innej innowacji w sferze zarządzania, napotyka na wielorakie opory natury psychospołecznej, a w konsekwencji – narażona jest na pozorację działań wdrożeniowych” (Lichtarski, 1999a, s. 17). Częściowo odpowiedzią na te zarzuty były wyniki badań na temat wykorzystania współczesnych – w owym czasie – instrumentów zarządzania przez polskie przedsiębiorstwa i administrację publiczną. Według nich organizacje gospodarcze chętnie sięgały po narzędzia wspomagające zarządzanie, co wymuszał wysoki poziom konkurencyjności rynku. Niestety, jak wskazano, odwrotna sytuacja była wśród instytucji administracji rządowej i samorządowej (Lisiecki, 2000, s. 14–17). Liczne badania empiryczne poświęcone tej problematyce nie zakończyły teoretycznych rozważań na temat rozwoju koncepcji zarządzania. Stanowiły dalszą inspirację dla ich kontynuatorów. I tak np. w 2001 roku „Przegląd Organizacji” stał się miejscem polemiki między Janem Lichtarskim a Zbigniewem Martyniakiem, której przedmiotem był sposób ewolucji koncepcji w funkcje zarządzania oraz relacji między nimi a metodami i technikami zarządzania. Problematyka ta

znalazła również kontynuację, czego przykładem mogą być rozważania na temat różnych grup koncepcji zarządzania: komplementarnych, sprzecznych oraz niewspółmiernych (Sułkowski, 2004, s. 6–8). Te ciekawe analizy o charakterze metodologicznym, z uwypukleniem ich znaczenia dla praktyki gospodarczej, niewątpliwie wzbogacały teorię organizacji i zarządzania, ale przede wszystkim stały się ważnym drogowskazem metodologicznym dla pozostałych badaczy.

Kluczowym zadaniem „Przeglądu Organizacji” w zakresie rozwoju zarządzania w Polsce, przede wszystkim w ujęciu empirycznym, było propagowanie nowej wiedzy związanej z przeobrażeniami gospodarczymi. W latach dziewięćdziesiątych na łamach czasopisma wiele miejsca poświęcono m.in.: zagadnieniom zarządzania strategicznego, procesom restrukturyzacji przedsiębiorstw oraz tworzeniu i funkcjonowaniu rynku kapitałowego. Wymienione obszary tematyczne doskonale wpisywały się w ewoluującą rolę periodyku, którego odbiorcami byli już nie tylko naukowcy i praktycy biznesu i służb publicznych, ale również studenci. W tym zakresie rola edukacyjna „Przeglądu Organizacji” nabrała nowego wymiaru. Związane to było również z niewątpliwie zmniejszającym się znaczeniem czasopisma jako źródła popularyzacji wiedzy wśród kadr kierowniczych. Środowiska menedżerskie zaczęły czytać inne periodyki – o charakterze bardziej doradczym niż naukowym. Nośnikami wiedzy o walorach typowo aplikacyjnych stawały się w coraz szerszym zakresie dynamicznie rozwijające swoją aktywność firmy konsultingowe, a także zagraniczne jednostki macierzyste wielu krajowych przedsiębiorstw, które w wyniku procesów prywatyzacyjnych weszły w skład międzynarodowych koncernów.

Kiedy nauka „wchłonęła” już większość nowoczesnych rozwiązań, a polska gospodarka była pełnoprawnym członkiem grupy państw rozwijających się, przyszedł czas na dalsze pogłębione badania zwłaszcza nad konkurencyjnością i zarządzaniem strategicznym. Szczególnie aktywni na tym polu byli Andrzej Kaleta, Rafał Krupski i Krzysztof Oblój, którzy już w latach dziewięćdziesiątych XX wieku przeprowadzili wiele badań empirycznych na ten temat. Na łamach „Przeglądu Organizacji” badacze zaproponowali nową procedurę zarządzania strategicznego, z myślą o jej praktycznym wykorzystaniu (Kaleta, 2003, s. 24–26). Przedstawili strategiczne wyzwania polskich przedsiębiorstw, do których zaliczono pojawienie się innowacyjnych modeli biznesu, traktowanie dylematów jako podstawy innowacji organizacyjnej czy wykorzystanie wiedzy jako konkurencyjnego zasobu (Oblój, 2004, s. 6–8). Postulowali redefiniowanie strategii organizacji, ponieważ jej dotychczasowe rozumienie znajduje bardzo ograniczone zastosowanie w turbulentnych warunkach otoczenia (Krupski, 2007, s. 3). Opracowania te niewątpliwie przyczyniły się do osiągnięcia fazy dojrzałości przez tę bardzo ważną subdyscyplinę zarządzania.

### **Wyzwania globalnego rynku dla zarządzania i ... czasopism naukowych (od 2008)**

Zanim zostanie bliżej dokonana analiza trendów dorobku publikacyjnego „Przeglądu Organizacji”, należy wskazać na uwarunkowania otoczenia zewnętrznego, które w znacznej mierze wpływają na obecną rolę czasopisma oraz jego

pozycję na rynku wydawniczym. Przede wszystkim nastąpiły głębokie zmiany wynikające m.in. z procesu globalizacji, wśród których należy wymienić:

- uzyskanie przez badaczy szerokiego i darmowego dostępu do znanych i cenionych czasopism światowych oraz książek dzięki stosowanej przez wiele polskich uczelni prenumeracie pełnotekstowych baz danych (np. EBSCO, ELSEVIER, ProQuest, Wiley Online Library),
- wprowadzenie ewaluacji czasopism przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, która określa liczbę punktów dla autorów za publikację artykułów w periodyku naukowym,
- powstanie i rozwój wielu czasopism naukowych, których funkcjonowanie jest dotowane ze środków statutowych uczelni,
- darmowe udostępnianie on-line publikowanych w czasopismach artykułów naukowych,
- powstanie i rozwój wielu czasopism biznesowych popularyzujących praktyczną wiedzę, przedstawiających porady i opinie ekspertów oraz wzorcowe rozwiązania do zastosowania w biznesie.

Duża konkurencja na rynku wydawniczym oraz potrzeba gromadzenia przez naukowców punktów za publikacje (wymóg kategoryzacji uczelni oraz awansów naukowych) spowodowały znaczny przyrost ilościowy różnego typu opracowań. Z drugiej strony obecność na rynku czasopism / magazynów o charakterze poradnikowym spowodowała utratę znacznej części czytelników, głównie kadry kierowniczej, która była jedną z kluczowych grup docelowych od początku istnienia periodyku. Oceniając te zjawiska w skali ogólnokrajowej, można zauważyć, że nie sprzyjały one podnoszeniu poziomu (jakości) publikowanych artykułów naukowych, przede wszystkim ze względu na skrócenie cyklu tworzenia artykułu, a tym samym problemy związane z utrzymaniem reżimu metodologicznego podczas prowadzenia badań. Z drugiej strony nauka stanęła przed potrzebą rozwiązywania bardzo trudnych problemów związanych m.in. z ograniczaniem warunków niepewności podejmowania decyzji gospodarczych, funkcjonowaniem organizacji w warunkach dużej zmienności otoczenia oraz ogólnoświatowym kryzysem finansowo-fiskalnym, wpływającym najczęściej negatywnie na sytuację ekonomiczną organizacji. Dziś jednym z najważniejszych wyzwań dla menedżerów jest zapewnienie adaptacyjności przedsiębiorstw do nowej rzeczywistości.

Dalsze funkcjonowanie czasopisma powinno uwzględniać powyższe uwarunkowania otoczenia zewnętrznego. Z pewnością wpływają one na sposób pracy redakcji i tematykę publikowanych opracowań, ale nie powinny wpływać na obniżenie jego merytorycznej jakości. Wydaje się, że wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom, w analizowanych latach było opublikowanych wiele opracowań reprezentujących wysoki poziom naukowy. Według wytycznych redakcji, merytoryczna zawartość, w tym element nowości i zachowanie odpowiedniego rygoru badawczego przez autora, to wciąż główne kryteria kwalifikacji artykułu do druku. Należy jednak zauważyć, że od pewnego czasu czasopismo koncentruje się na węższym niż przedtem gronie odbiorców, którymi są głównie naukowcy i studenci. Periodyk stał się przede wszystkim platformą wymiany wyników badań oraz weryfikacji prezentowanych tez naukowych. Wychodząc naprzeciw potrzebom

rynkowym w czasopiśmie oprócz artykułów podejmujących bardzo specjalistyczne, nieraz niszowe tematy są publikowane również opracowania o charakterze przeglądowym. Mogą one być zarówno źródłem uzupełnienia wiedzy, jak i inspiracją do podejmowania nowych problemów badawczych.

Analizując dorobek publikacyjny „Przeglądu Organizacji” od roku 2008, można zauważyć, że pomimo zmian uwarunkowań zewnętrznych nie różni się on zasadniczo pod względem tematycznym od opracowań z lat wcześniejszych. Poszczególne obszary badawcze są pogłębiane, co odzwierciedla również trendy światowe. W czasopiśmie publikowane są w dalszym ciągu artykuły: o charakterze metodycznym, analizujące aktualny dorobek i kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, opisujące uwarunkowania funkcjonowania organizacji na podstawie badań empirycznych, prezentujące dobre praktyki zarządzania w organizacjach, opisujące wybrane aspekty znanych od lat koncepcji, metod i technik zarządzania, eksplorujące stosunkowo nowe obszary nauki. Ze względu na ograniczenia objętości artykułu w dalszej części nieco szerzej zostaną opisane jedynie dwa pierwsze obszary, które – zdaniem autora opracowania – niezmiennie kształtują rozwój zarządzania jako dyscypliny naukowej, w myśl stwierdzenia, że aby odkrycie zostało uznane za naukowo potwierdzone, należy podporządkować się rygorom nauki (Niemczyk, 2009, s. 3–5). Uzasadnia to konieczność prowadzenia rozważań metodologicznych. Stanowią one niezmiennie bardzo cenne źródło wiedzy, szczególnie dla naukowców znajdujących się na początku swojej kariery zawodowej. Publikacje takie można znaleźć również w „Przeglądzie Organizacji”. Przykładem może być opracowanie dotyczące procedury i uwarunkowań określania problemu badawczego (Ciesielski, 2013, s. 4–7). Ważnym głosem w dyskusji metodologicznej było opracowanie na temat mitów w zakresie stosowania badań jakościowych w naukach o zarządzaniu i podkreślenie, że również one wymagają rygoru metodycznego na etapach gromadzenia i analizy danych czy tworzenia teorii (Czakon, 2009, s. 13–17). W ten nurt wpisuje się badanie koewolucji metod zarządzania, gdzie można znaleźć wskazówki metodologiczne do analizy tego typu zjawisk (Ćwiklicki, 2008, s. 8–10).

Duże znaczenie dla rozwoju nauk o zarządzaniu mają opracowania o charakterze przeglądowo-polemicznym. Przykładem opracowań tego typu była seria artykułów podejmujących problematykę przełomów w zarządzaniu, tj.: przełomów w teorii zarządzania (Stabryła, 2011, s. 7–12), konsekwencjach przełomów i ich rozpoznawaniu (Lichtarski, 2011, s. 12–15), przełomów w praktyce zarządzania (Romanowska, 2011, s. 16–20), inicjatorach przełomów w zarządzaniu (Borowiecki, Rojek, 2011, s. 21–25), przełomie związanym z informatyzacją zarządzania (Kiełtyka, 2011, 26–29), czy przełomach w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Gableta, Cierniak-Emerych, 2011, s. 30–34). Artykuły te były krytycznym przeglądem dorobku nauk o zarządzaniu i do dziś mogą być źródłem inspiracji dla badaczy. Podobnie należałoby traktować głos Krzysztofa Obłója (2008b, s. 4), który na kanwie doświadczeń ogólnoswiatowego kryzysu 2008 roku wskazał, że istnieje „konieczność przebudowy teorii, może będzie ona bardziej realistyczna, bardziej nudna i normalna, ale za to uczyni bezpiecznie-

szą praktykę zarządzania”. Z perspektywy czasu należy jednak zapytać, czy jest to w ogóle możliwe? Do ważnych opracowań dotyczących metodologicznych aspektów nauk o zarządzaniu należy również zaliczyć rozważania na temat paradygmatów. Przykładowo Andrzej Jaki (2014, s. 12) stwierdził, że ich rozwój ma charakter ewolucyjny. Natomiast Marek Ciesielski (2014, s. 6) przyjął, że teoria nauk o zarządzaniu powinna rozwijać się w oparciu o kompromis między falsyfikacjonizmem Poppera a teorią rewolucji naukowych Kuhna. Jest to wyraźne spojrzenie z perspektywy nauk społecznych, które wskazuje postulowany kierunek rozwoju dyscypliny.

Również w roku jubileuszu dziewięćdziesięciu lat istnienia „Przeglądu Organizacji” w czasopiśmie podjęto wiele problemów o charakterze metodologicznym. Rozpatrywano możliwość zastosowania metod zarządzania w świetle paradygmatów nowej ekonomii (Marciniak, 2016), analizowano ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu (Stańczyk-Hugiet, Piórkowska, 2016) czy w dalszym ciągu rozważano związki między nauką a praktyką (Brzeziński, 2016; Suszyński, 2016).

Ważną rolę „Przeglądu Organizacji” była prezentacja stanowiska uznanych autorytetów na aktualne problemy w zakresie nauk o zarządzaniu. Szczególne znaczenie miało ustosunkowanie się do reformy nauki polskiej. Do propozycji rządowych z 2008 roku negatywnie odniósł się Bogdan Nogalski (2008, s. 11–15), który wskazywał na jej wiele mankamentów, w tym błędną propozycję likwidacji kolokwium habilitacyjnych. Z perspektywy czasu wydaje się, że pogląd ten był ze wszech miar uzasadniony. Trudno bowiem podejmować decyzje członkom właściwych gremiów w zakresie nadawania stopni naukowych, niejednokrotnie znając jedynie suche fakty z życia kandydata.

Nawiązując do potrzeby reformy, Krzysztof Obłój (2008a, s. 4) wskazał, co należy zrobić, aby polska nauka zaczęła się liczyć na świecie. Wśród koniecznych do podjęcia działań wyróżnił:

- przeprowadzenie reformy, zakładając dziesięcioletnią, piętnastoletnią perspektywę działania,
- zwiększenie współpracy międzynarodowej, w tym potrzebę wysyłania masowo polskich naukowców do liczących się światowych ośrodków naukowych, jednocześnie ściągając do kraju, przynajmniej czasowo, uznane autorytety polskie pracujące zagranicą,
- rozpoczęcie na poważnie parametryzacji pracy naukowców i wyciąganie z niej konsekwencji.

Wydaje się, że problem nadal zbyt małej otwartości nauki polskiej na świat jest również słabością „Przeglądu Organizacji”. Na łamach czasopisma bardzo rzadko publikują autorzy z zagranicznych jednostek akademickich, nie wspominając już o uznanych na świecie autorytetach naukowych. Należy zatem dążyć do większej rozpoznawalności periodyku na świecie, ponieważ tylko w ten sposób można przyciągnąć zagranicznych autorów.

## Podsumowanie

Na początku opracowania postawiona została teza, że „Przegląd Organizacji” był jednym z ważnych narzędzi, które umożliwiło rozwój zarządzania w Polsce, zarówno na

polu naukowym, jak i praktyki gospodarczej. Analiza ponad pięć tysięcy opublikowanych artykułów od początku istnienia czasopisma upoważnia do jej potwierdzenia. W ciągu dziewięćdziesięciu lat funkcjonowania „Przegląd Organizacji”:

1. Prezentował dorobek niemalże wszystkich ośrodków naukowych w Polsce zajmujących się zarządzaniem i problematyką poboczną np.: ekonomią, finansami, socjologią, czy psychologią.
2. Był miejscem publikacji wyników badań przez największe autorytety w kraju, a przed wojną również na świecie.
3. Był miejscem bezpośredniej polemiki naukowej między największymi autorytetami nauk o zarządzaniu w kraju oraz narzędziem inspiracji dla badaczy.
4. Umożliwiał szerokiemu gronu czytelników dostęp do wyników badań naukowych, co było możliwe dzięki nakładowi wahającemu się od kilkaset do ponad osiem tysięcy sztuk.
5. Jako miesięcznik gwarantował brak zbędnej zwłoki w publikacji artykułów. Szczególnie ważne było to przy propagowaniu najnowszych rozwiązań, wprowadzaniu nowych koncepcji, metod i technik zarządzania.
6. Starał się być wiarygodnym i transparentnym narzędziem transferu wiedzy – w wyniku stosowania jasnej i ogólnodostępnej procedury redakcyjnej oraz zaangażowania w proces merytorycznej oceny artykułów recenzentów reprezentujących niemal wszystkie ośrodki akademickie w kraju.
7. Posiadając jednego wydawcę, był niezależnym narzędziem przekazu, który nie faworyzował jednego bądź kilku ośrodków badawczych. Oczywiście w swojej historii podlegał pewnym wpływom politycznym, jednakże trudno dziś przewidzieć, na ile blokowały one możliwość publikacji artykułów przez badaczy będących w opozycji do władz politycznych.
8. Stawiając na bliskie relacje nauki i praktyki, promował transfer wiedzy, jak również dobre praktyki zarządzania. Wskazywał, że zarządzanie jest nauką przede wszystkim empiryczną, która powinna wychodzić naprzeciw potrzebom organizacji.
9. Propagował wiedzę wśród studentów kierunków ekonomicznych i nie tylko, będąc dla nich źródłem danych przy pisaniu prac dyplomowych i projektowych.
10. Odzwierciedlał trendy i mody w nauce oraz potrzeby społeczno-gospodarcze.

W artykule skoncentrowano się przede wszystkim na tych głównych nurtach w zarządzaniu, które tworzą jej trzon naukowy, tj. problematyce definiowania organizacji i zarządzania, ich związkach z praktyką gospodarczą czy poglądach na temat relacji między koncepcjami, metodami i technikami zarządzania a funkcjami, procesami i zasobami w przedsiębiorstwie. Uwypuklono również rolę czasopisma jako miejsca dyskusji na ważne aktualne problemy związane z naukami o zarządzaniu. Do pewnego stopnia można ubolewać, że w artykule nie skoncentrowano się w większym stopniu na poszczególnych obszarach dziedzinowych, w tym dziś tak popularnych tematach, jak: usieciowienie, wirtualizacja czy zaufanie. Są one niezmiernie ważne z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. Jednak często kształtują je: moda, preferencje

badaczy, przydatność praktyczna z punktu widzenia panujących w danym otoczeniu uwarunkowań. Te mają charakter ewolucyjny i przemijający.

Przeprowadzona analiza poszczególnych numerów czasopisma nasuwa jeszcze jedną refleksję. Ewolucja periodyku była silnie skorelowana z rozwojem naukowego zarządzania w Polsce. Wyodrębnione w obu przedmiotowych artykułach fazy funkcjonowania czasopisma pokrywają się zasadniczo z etapami przemian w naukowym zarządzaniu. Daje to podstawy do stwierdzenia, że „Przegląd Organizacji” jest reprezentatywnym źródłem aktualnego stanu wiedzy w zakresie dyscypliny nauk o zarządzaniu.

Rezultaty przedstawionych badań mają pewne ograniczenia. Należy do nich przede wszystkim przeprowadzenie studiów jedynie w ramach jednego czasopisma – „Przeglądu Organizacji”, co oznacza, że nie można ich uogólniać do roli innych periodyków obecnych na rynku, które prezentują problematykę zarządzania. Wybór cytowanych artykułów czy przywoływanie poszczególnych nazwisk w artykule miało charakter subiektywny i wynikało z postrzegania rzetelności przez autora, a także konieczności ograniczenia się jedynie do pewnych tematów węzłowych.

Na koniec warto przytoczyć słowa Barbary Olędzkiej, wieloletniej redaktorki naczelnej czasopisma, która z okazji rocznicy 80 lat powstania pierwszego numeru napisała: „od kwietnia 1926 roku, z niewielkimi (z dzisiejszej perspektywy) przerwami, co miesiąc „Przegląd” otwiera swoje łamy przed ludźmi, dla których naukowe zarządzanie stanowi nie tylko zawód, ale i pasję, i dla których warto w pozytywistycznym trudzie propagować wiedzę. Jak długo jeszcze?” (Olędzka, 2006, s. 3). Chciałoby się powiedzieć „na zawsze”, mając nadzieję, że będzie istniało zapotrzebowanie na naukową wiedzę na temat zarządzania.

---

**dr inż. Eryk Głodziński**  
**Politechnika Warszawska**  
**Wydział Inżynierii Produkcji**  
**e-mail: [e.glodzinski@wip.pw.edu.pl](mailto:e.glodzinski@wip.pw.edu.pl)**

### Przypisy

- 1) Za początek naukowej organizacji w Polsce uznaje się wystąpienie K. Adameckiego na temat organizacji pracy w walcowni (Czech, 2003, s. 3–5).
- 2) Przygotowując artykuł, wykorzystano archiwalne numery czasopisma. Autor serdecznie dziękuje wydawcy – Towarzystwu Naukowemu Organizacji i Kierownictwa (TNOiK) – za udostępnienie materiałów źródłowych.

### Bibliografia

- [1] Borowiecki R., Rojek T. (2011), *Współcześni inicjatorzy przemian w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 21–25.
- [2] Brzeziński M. (2016), *Integracja nauki i praktyki zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 19–23.
- [3] Ciesielski M. (2002), *Zarządzanie polskimi przedsiębiorstwami – zmiany potrzebne od zaraz*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 10–12.

- [4] Ciesielski M. (2013), *Trudności w określaniu problemu badawczego w naukach o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 4–7.
- [5] Ciesielski M. (2014), *Paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 9, s. 3–6.
- [6] Czakon W. (2009), *Mity w badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 9, s. 13–17.
- [7] Czech A. (2003), *Organizacja pracy według metody wykreślonej. W 100-lecie ogłoszenia*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 2, s. 3–5.
- [8] Czerniawska-Joerges B. (1994), *Nauka o zarządzaniu – dyscyplina praktyczna czy akademicka*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 16–17.
- [9] Ćwiklicki M. (2008), *Koewolucja metod zarządzania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 10, s. 8–10.
- [10] Dwojacksi P., Nogalski B., Sikorski Cz. (1999), *Zarządzanie w nowych czasach*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 9, s. 11–15.
- [11] Gableta M., Cierniak-Emerych A. (2011), *Wytoczne Unii Europejskiej źródłem przełomu w obszarze zarządzania ludźmi*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 30–34.
- [12] Głodziński E. (2016), „Przeгляд Organizacji” – wczoraj i dziś. Rola czasopisma w rozwoju nauk o zarządzaniu. Cz. 1, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 70–76.
- [13] Jaki A. (2014), *Mechanizmy rozwoju paradygmatów w zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 2, s. 8–13.
- [14] Kaleta A. (2003), *Procedura współczesnego zarządzania strategicznego*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 10, s. 24–26.
- [15] Kiełtyka L. (2011), *Informatyczne przemiany zarządzania technologiami informacyjnymi w organizacjach*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 26–29.
- [16] Koźmiński A.K. (1991a), *Raport o zarządzaniu, cz. I*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 7–10.
- [17] Koźmiński A.K. (1991b), *Raport o zarządzaniu, cz. II*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 4, s. 10–14.
- [18] Koźmiński A.K. (1991c), *Raport o zarządzaniu, cz. III*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 5, s. 15–18.
- [19] Koźmiński A.K. (1991d), *Raport o zarządzaniu, cz. IV*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 6, s. 12–14.
- [20] Krupski R. (2007), *Redefiniowanie strategii organizacji*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 12, s. 3–6.
- [21] Kwiatkowski S. (1995), *O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki zarządzania (I)*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 12, s. 13–17.
- [22] Lichtarski J. (1999a), *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 13–18.
- [23] Lichtarski J. (1999b), *Związki teorii i praktyki w dziedzinie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 11, s. 11–14.
- [24] Lichtarski J. (2011), *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów i ich rozpoznawaniu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 12–15.
- [25] Lisiecki M. (2000), *Współczesne instrumenty zarządzania w praktyce polskich przedsiębiorstw i administracji publicznej*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 11, s. 14–17.
- [26] Marciniak S. (2016), *Metody zarządzania w świetle nowej ekonomii*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 4–9.
- [27] Nogalski B. (2009), *Zmienić naukę i szkolnictwo wyższe trzeba – ale rozważnie*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 5, s. 11–15.
- [28] Niemczyk J. (2009), *Chciałbyś coś odkryć?*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 10, s. 3–5.
- [29] Obłój K. (2004), *Strategiczne wyzwania polskich firm*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 6–8.
- [30] Obłój K. (2008a), *Kierunki reformy nauki polskiej*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 5, s. 3–4.
- [31] Obłój K. (2008b), *Zarządzanie na krawędzi – o odpowiedzialności teorii zarządzania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 11, s. 3–4.
- [32] Olędzka B. (2006), *80 lat „PO”*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 4, s. 3.
- [33] Penc J. (2004), *Nowe oblicze organizacji*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 8–13.
- [34] Romanowska M. (2011), *Przełomy w praktyce zarządzania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 16–20.
- [35] Stabryła A. (2011), *Przełomy w teorii zarządzania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 7–12.
- [36] Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K. (2016), *Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu. Stan wiedzy*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 2, s. 7–15.
- [37] Sułkowski Ł (2004), *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 10, s. 7–10.
- [38] Suszynski C. (2016), *Nauka i praktyka zarządzania – cztery perspektywy budowania tożsamości i użyteczności społecznej*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 4, s. 24–29.
- [39] Zimmiewicz K. (1992), *Propozycje badawcze w zakresie organizacji i zarządzania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 17–21.

**„Journal of Organization Review”  
– Yesterday and Today. Significance  
of the Journal in Development  
of Management Science. Part 2**

**Summary**

In the paper following assumption was stated: „Journal of Organization Review”, as the scientific magazine – present in the market since nineteen years, was one of the crucial instruments that interacted on the development of management in Poland, in science and business as well. The main objectives of the manuscript were to describe the evolution of the journal regarding published topics and its domain, and to show the significance of the magazine in development of management. The paper was split into two articles (parts). In the first one the analysis of years 1926 – 1989 was presented. In the above mentioned time the journal was mainly the forum of knowledge exchange between scientists and practitioners. The second article discusses the period of years 1990 – 2016. In the above mentioned time the journal was the instrument of knowledge exchange among the scientists, the place of inspiration for the researchers and source of knowledge for the students.

**Keywords**

Journal of Organization Review, scientific journal, management