

ALOJZY CZECH

Władysław Baliński (1889-1978)

<https://doi.org/10.33141/po.2013.02.08>

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (877), 2013, ss. 41-46

www.przeглядorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Był legendą w środowisku polskich organizatorów. Nosił багаż doświadczeń z nikim nieporównywalnych, które nieco przysłoniły jego poważny organizatorski dorobek. Zaczynał w Instytucie jeszcze podczas obecności Karola Adamieckiego. Zaliczany jest do korpusu autorów i doradców, stanowiących o obliczu INOiK w latach 30. XX wieku. Nie ustawał w pracy organizatorskiej podczas okupacji, ocierając się o postawę konspiracyjną. Po wyzwoleniu po raz wtóry dał wyraz maksymalnej swojej aktywności, wpisując się w dzieło odbudowy gospodarczej kraju. Przeżył gorycz wymuszonego zaprzestania działalności poddyktowanej obłądną ideologią. W długiej jesieni życia po raz trzeci powrócił do czynnej postawy, walnie przyczyniając się do reaktywacji nauk o zarządzaniu zesłanych na sześcioletnią banicję. Ale już wtedy raczej był obserwatorem i komentatorem, służąc pomocą, gdy takiej oczekiwano. Potrafił się otoczeniu nie narzucać ze swoją często krytyczną postawą wobec absurdów rzeczywistości. Etapami biografii, dzielonymi cezurami wyroków wielkiej historii, można by obdzielić kilka osób. Tymczasem – także ze względu na brak stałej afiliacji akademickiej – zarówno postać, jak i dzieło pozostawały na marginesie środowiskowej uwagi. Czas najwyższy to zmienić. Władysław Baliński w pełni sobie na to zasłużył.

Nie udało się, mimo prowadzonych poszukiwań, ustalić, kiedy dokładnie i gdzie, w jakiej rodzinie się urodził. A takie dane muszą się gdzieś znajdować. Istnieje także przypuszczenie,

że w maszynopisie jest sporządzona autobiografia, ale kto ją przechowuje? Należałoby, przez wzgląd na dokonania i zasługi Autora, bezwzględnie ten tekst z dodanym wyborem rozproszonych prac zredagować i opublikować. To jest obowiązkiem naszego środowiska.

Pierwsze doświadczenia: pracownik banków i promocja lotnictwa

Jak więc trzeba zacząć od wykształcenia. Władysław Baliński studiował prawo na Uniwersytecie w Petersburgu [Kwiatkowski, 1978, s. 97]. Pracę zawodową rozpoczął w 1911 roku w Petersburskim Międzynarodowym Banku Handlowym, pracując w nim także w latach Wielkiej Wojny i towarzyszących jej wstrząsach. Związany z bankowością był także w niepodległej Polsce w latach 1918-1926. Pracował w Banku Handlowym, Banku Kredytowym, Banku Przemysłowców Polskich oraz Banku dla Przemysłu i Handlu. W 1926 roku przeszedł do pracy etatowej w Lidze Obrony Powietrznej Państwa (od 1928 – Liga Obrony Przeciwlotniczej i Przeciwigazowej), podejmując nie lada wyzwanie organizatorskie. Budowa i utrzymanie bazy lotniczej, tworzenie szkolnictwa lotniczego w zakresie pilotażu i mechaniki, działalność propagandowa i wydawnicza to pierwsze z brzegu zadania. Realizowane były przy chronicznym niedostatku środków, pozyskiwanych wszelkimi, właściwymi dla stowarzyszeń, sposobami. Jeżeli były dotacje, to tylko jedno ze źródeł. Reszta zależała od pomysłowości, przedsiębiorczości, zmotywowania i wytrwałości

działaczy. Zarazem ujawnia się talent Balińskiego przetwarzania zdobywanych doświadczeń w uogólnienia publikacyjne. Jako trwały ślad po obecności organizacyjnej w L.O.P.P. pozostała *Propaganda, jej metody i znaczenie* (Księgarnia W. Hoesicka, Warszawa 1930), bynajmniej niebędąca popularnym doniesieniem z dokonań praktycznych. Książka ta wydaje się być zwięzłym, o charakterze poradnika, studium zjawiska propagandy, rzadko w tamtym czasie poddawanemu tak wnikliwej obserwacji. Ale to nie wszystko w zakresie świadectw publikacyjnych z zakresu organizatorskich dokonań Balińskiego. Dwa lata później publikuje fundamentalne w swoim dorobku *Biuro wzorcowe (organizacja pracy biurowej)* (nakładem Fundacji Wieczystej im. Henryka Józefa Chankowskiego, Warszawa 1932), 380-stronicowe dzieło w analizowanym przedmiocie przełomowe. By domknąć wykaz publikacji książkowych tego okresu, wymienić jeszcze trzeba praktyczne *Metody przechowywania papierów* (Wydawnictwo „Ligi Pracy”, Warszawa 1933). Ten ważny dla Balińskiego epizod w karierze zawodowej zaświadcza zarazem, że w słabej z punktu widzenia władczej pozycji kierowniczej organizacji, jakim jest stowarzyszenie, można dojść do pełni doświadczeń twórczych oraz modelowych rozwiązań organizacyjnych, ujętych dzięki talentowi pióra w znaczącą dla całego środowiska spuściznę piśmienniczą.

Ale obszar działań L.O.P.P., organizacji będącej stowarzyszeniem, stawał się coraz bardziej znaczący w perspektywie politycznej kraju, wpływając ograniczając na swobodę z pasją pełnionych funkcji kierowniczych. Wskutek stopniowej militaryzacji Ligi [Wojtyga, 1937,



s. 132)¹, Władysław Baliński z końcem 1932 roku opuszcza stanowisko dyrektora wykonawczego L.O.P.P., zostając „wolnym strzelcem” na polu doradztwa i konsultingu. Nie będąc technikiem, co było wtedy standardem, okazał się nadzwyczaj dobrze przygotowany do tego działania.

W Instytucie Naukowej Organizacji i Kierownictwa

po śmierci Karola Adamieckiego w 1933 roku zmieniła się sytuacja w Instytucie. Nie tylko dlatego, że od czerwca tegoż roku się usamodzielił, przyjmując poszerzoną o „Kierownictwo” nazwę, ale stał się inną merytorycznie instytucją, jakby mniej naukową, a bardziej konsultingową. Trudności funkcjonowania w latach wielkiego kryzysu taką zmianę wymuszały. Uruchomiony został nowy Wydział Poradnictwa Organizacyjnego. Mocno rozwijano część warsztatową. Nastawienie na praktykę dominowało. Odbiciem tych przemian jest zmieniająca się struktura „Przeglądu Organizacji” i pozostałych wydawnictw. Wśród tych ostatnich właściwie brak tłumaczeń autorów dzieł o znaczeniu fundamentalnym. Zabrakło prac wybitnych postaci sceny światowej, jakkolwiek to nie oznacza, że nie było autorów zagranicznych. Byli, ale nie z najwyższej półki i pisali raczej eseje niż rozprawy o dużym ciężarze naukowym. W „Przeglądzie Organizacji” odchodzi się generalnie od tekstów o wadze teoretycznej na rzecz szczegółowego konkretnego. Powstają działy porad: „Administracja publiczna”, „Bezpieczeństwo i higiena pracy”, „Kierownictwo i personel”, „Koszty własne i księgowość”, „Organizacja produkcji”, „Sprzedaż” wraz z organizacją zbytu, „Zakupy i gospodarka materiałowa”, „Biuro” obejmujące organizację – jak później nazywano – biurowości [Górski, 2005, s. 107-108]. Redaktorzy współpracujący to fenomenalnie funkcjonująca spółka organizacyjnego doradztwa. Pośród nich znaczącą postacią był Władysław Baliński.

Znany wcześniej z publikacji o funkcjonowaniu wzorcowego biura z 1932 roku, w INOiK debiutował dwoma artykułami poświęconymi rzadko podejmowanemu zagadnieniu stowarzyszeń: *Organizacja stowarzyszeń społecznych* („Przegląd Or-

ganizacji” nr 3/1933) oraz *Przykład struktury i podział pracy organów zbiorczych w stowarzyszeniu społecznym* („Przegląd Organizacji” nr 4/1933). Wszak takim podmiotem był Instytut. W latach 1934-1939 Baliński był głównym autorem i konsultantem działu „Kierownictwo i personel”. Opublikował w „Przeglądzie Organizacji” kilkanaście tekstów temu zagadnieniu poświęconych. Wszystkie o charakterze konsultacyjno-instruktażowym. Zwieńczeniem tych dociekań i sformułowanych w ich wyniku ustaleń było wydanie „Administracji i personelu” (INOiK, Warszawa 1939), jednego z pierwszych poradników w polskiej literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, pracy pomysłanej jako encyklopedyczna synteza. Trzeba jednak uzupełnić, iż w interpretacji Balińskiego sprawy kadrowe łączyły się z kwestiami natury administracyjnej i on sam jako autor stosunkowo często gościł w dziale „Przeglądu Organizacji” zatytułowanym „Administracja publiczna”. Od samego początku ważną rolę odgrywały kadry menedżerskie jako szczególnie rodzaj personelu, o czym mogą zaświadczyć takie teksty, jak *Kompetencje – odpowiedzialność – autorytet* („Przegląd Organizacji” nr 2/1932) czy wersja wzbogacona *Kompetencje – odpowiedzialność – autorytet – zaufanie* („Przegląd Organizacji” nr 2/1939).

Drugim głównym polem badawczo-doradczym było „Biuro i organizacja biurowości”. W tym zakresie kompetencje Balińskiego były znane i utrwalone. Jego publikacja na temat biura wzorcowego z 1932 roku o tym przesądzała. Często dzielił się z odbiorcami dalszymi usprawniającymi konkretnymi bądź to w formie publicystyki w „Przeglądzie Organizacji”, bądź jako autor wydawanych przez INOiK biuletynów dla korespondentów. Podsumowaniem twórczości na tym polu była *Racjonalizacja pracy biurowej* (INOiK, Warszawa 1939), będąca przeglądem encyklopedycznym pojęć, zasad, przyrządów i rozwiązań w tym zakresie z obszernymi wskazaniem bibliograficznymi, tak będącymi dziełem INOiK-u, jak i własnymi.

Marcin Bielski w swoich rozważaniach na temat stanu nauk o zarządzaniu w okresie międzywojennym w Polsce przyznaje, że problematyka kadr i administracji miała podstawowe znaczenie, ale wskazuje na

inne jeszcze aspekty twórczości Balińskiego, jak planowanie i kontrola w produkcji i zbycie [Bielski, 1967, s. 51]. W zakresie planowania i kontroli nie tylko nawiązywał do harmonogramów, ale propagował budżetowanie. Świadczą o tym artykuły *System kontroli budżetowej* („Przegląd Organizacji” nr 7-8/1935) czy *Harmonogramy* („Przegląd Organizacji” nr 4/1939), w treści zmierzający do opracowania i zaprezentowania harmonogramu przebiegu budżetowania. Kolejną w jego dorobku pozycją syntetyczną z tego zakresu to *Zasady organizacji i budżetowania* (Związek Księgowych w Polsce, Warszawa 1937).

Był autorem płodnym. Informacja, że w tym okresie opublikował ponad 40 pozycji [Frank, 1966, s. 34] wydaje się liczbą zaniżoną, gdyż w inwentarzu uwzględnic jeszcze trzeba nie tylko teksty sygnowane inicjałami imienia i nazwiska *Wł. B.*, ale również pseudonimem *Ali*. Już raczej podana we wspomnieniu pośmiertnym liczba 77 publikacji w czasopiśmie INOiK/TNOiK jest bliższa stanu faktycznego [Kwiatkowski, 1978]². Szczególnie istotny jest tutaj fakt, że od stycznia 1936 roku Władysław Baliński był redaktorem naczelnym „Przeglądu Organizacji”. Z tego m.in. powodu jego twórczość była zróżnicowana w formie. Obok przyczynków naukowych i tekstów konsultacyjnych, pisał artykuły wstępne, komunikaty i recenzje. Wśród tych ostatnich wiele dotyczyło książek i wydawnictw zagranicznych.

Władysław Baliński jako „organizator doradca” był w latach 1935-1938 członkiem Rady Naukowej INOiK, jak również członkiem wybranej w 1938 roku Rady Naukowo-Technicznej INOiK. W czasie okupacji prowadził skład materiałów piśmiennych i urządzeń organizacyjnych „Orgatechnika”. Dorywczo nauczał biurowości. Wydał też *Ogólne podstawy administracji przedsiębiorstw*, („Społem” Związek Spółdzielni Spożywców, Warszawa 1941).

Epizod śląski

po zakończeniu działań wojennych Władysław Baliński otrzymał nakaz udania się do Bytomia w celu uruchomienia Państwowego Technicum, szkoły średniej technicznej nowego typu o kursie przyspieszonym. Na słuchaczy przyjmowane były osoby

wyłącznie skierowane przez zakłady pracy, posiadające staż przemysłowy i luki w wykształceniu ogólnym. W krótkim czasie mury szkoły opuściły setki absolwentów, wyedukowane w kilkumiesięcznych kursach prowadzonych na sześciu wydziałach. Całością kierował w pierwszym roku funkcjonowania inż. Stanisław Guzicki [*Państwowe...*, 1946, s. 11-12], a Baliński był kierownikiem naukowym kursów edukacyjnych. Kwalifikacje zawodowe zdobywano w systemie dziennym oraz wieczorowym we wszystkich kierunkach technicznego kształcenia.

Obciążenie dydaktyczne ze względu na niekończące się potrzeby było znaczne. Oprócz funkcji administracyjnych Władysław Baliński prowadził zajęcia z następujących przedmiotów: zasady i metody organizacji pracy, gospodarowanie czynnikiem ludzkim oraz biurowość w zakładach przemysłowych [„Nowe Kadry”, 1946a, s. 14; „Nowe Kadry”, 1946b, s. 25-26]. Zajęcia były wspomagane przez skrypty. Autorstwa Balińskiego były: *Gospodarowanie czynnikiem ludzkim*, 1945, s. 1-39; *Zasady i metody organizacji pracy*, 1. wyd. 1945, 2. wyd. 1946, s. 1-47 [„Nowe Kadry”, 1946b, s. 29]. Innych pomocy ani końcowego egzaminu nie było. Nadto dla setek swoich słuchaczy Technicum wydawało ciągle nieregularne czasopismo „Nowe Kadry”, w którym pojawiały się również artykuły z dziedziny organizacji i zarządzania, w tym wiele autorstwa Balińskiego, jedno o charakterze pogładowym, np. o pracy kierowniczej, gospodarce planowej czy wzorcach, inne – instruktażowym: przykładowo o sporządzaniu wykresów Gantta, obliczaniu wynagrodzeń czy organizacji pamięci w biurze.

Po latach okazało się, jak bardzo Baliński cenił sobie ten pobyt wśród pochodzących ze środowisk fabrycznych i biur administracyjnych słuchaczy. „Jak najdroższą pamiątkę traktował zwykłą kartkę papieru dedykowaną 25 sierpnia 1945 roku: »Czcigodnemu Ob. prof. Władysławowi Balińskiemu w dowód uznania ofiarnej pracy i okazanego nam serca. Pierwszy Kurs kandydatów na Kierown. Przedsięb.«, dalej rząd podpisów” [Kwiatkowski, 1978; Baliński, 1973, s. 520-523]. Szczególnie cenił sobie, że dla jego wiedzy i umiejętności, ci którzy niebawem zajęli eksponowane stanowiska w przemyśle, nazywali go Profesorem. Ale jest

jeszcze inna kwalifikacja do tego tytułu: w roku akademickim 1946/1947 Władysław Baliński wykładał „Biurowość” dla III roku słuchaczy Wydziału Organizacji Przemysłowej Wyższego Studium Nauk Społeczno-Gospodarczych w Katowicach [*Spis...*, 1946, s. 12 i 41], zaś na afiliowanym przy WSNSG Centralnym Studium Kontroli Ekonomicznej prowadził zajęcia z „budżetowania” [*Książeczka...*, nr 2813]. Odpowiadając zaś na głód potrzebnej książki, wydał publikację z 1939 roku *Administracja i personel* pod zmienionym tytułem *Administrowanie czynnikiem ludzkim* („Instytut Wiedzy”, Spółdzielnia Wydawnicza Autorów w Gliwicach, Gliwice 1947). Partycypował w zbiorowym wydaniu *Poradnika księgowego. Kalendarz na rok 1949*, jako autor rozdziału *Przechowywanie dokumentów* („Instytut Wiedzy”, Gliwice 1948). Relacją z obrad VIII Międzynarodowego Kongresu Naukowej Organizacji w Sztokholmie pt. *Naukowa organizacja na forum międzynarodowym* zamieszczoną w „Nowych Kadrach” (1947, nr 6), jak się zdaje zakończył swoją śląską przygodę.

Ponownie w Warszawie

Władysław Baliński znalazłszy się z powrotem w stolicy, był krótko doradcą w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, potem w takiej samej roli pracował w Ministerstwie Przemysłu i Handlu. Od 1950 roku był etatowym pracownikiem Głównego Instytutu Dokumentacji Naukowo-Technicznej, który w 1952 roku przemianowano na Centralny Instytut Dokumentacji Naukowo-Technicznej i Ekonomicznej. Pracę tam zakończył w 1961 roku.

Głównym jednakże polem realizacji była działalność w Instytucie/Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa. Od przeniesienia Towarzystwa z Krakowa (tam w 1945 roku INOiK był reaktywowany) do Warszawy, Władysław Baliński powrócił do roli członka Zarządu i redaktora naczelnego „Przeglądu Organizacji”. W tym krótkim okresie lat powojennych miał miejsce drugi boom w twórczości Balińskiego. W samym tylko „Przeglądzie” w 1947 roku pojawia się 5 znaczących artykułów (nr 5 – dwukrotnie, 6, 9, 11), z czego trzy poświęcone są

planowaniu z wykorzystaniem wykresów Gantta, jeden kontroli budżetowej i jeden usprawnianiu sprawozdawczości. W 1948 roku publikuje 7 pod pełnym nazwiskiem (nr 1 – dwukrotnie, 5, 7-8, 9, 11, 12) oraz 7 krótszych tekstów sygnowanych *Ali* (nr 1, 3 – trzykrotnie, 7-8, 9, 11). Częstotliwość publikacyjną utrzymywał w roku 1949 (nr 1, 3, 4, 5, 6, 12). W numerze 1/1949 ukazała się jego *Ogólna teoria organizacji w publikacjach i wykładach*, będąca swoistym inwentarzem zawiązującego się stanu posiadania polskiego środowiska w porównaniu do lat przedwojennych, nie podkreślonego, co oczywiste, *expressis verbis*.

W 1949 roku czarne chmury zawisły nad INOiK. Od marca 1949 został przemianowany na Towarzystwo, gdyż forma instytutu zaczęła przysługiwać tylko jednostkom państwowym. Coraz bardziej usłużna postawa wobec zwiększających się roszczeń władzy nie wystarczała. Założony w 1948 roku Główny Instytut Pracy miał cele i zakres działania premedytacyjnie pokrywające się z TNOiK. Po co miały być dwie dublujące się organizacje? – zadawano retoryczne pytanie. W grudniu 1949 roku doprowadzono więc do zwołania Zjazdu Nadzwyczajnego, na którym przegłosowano uchwałę o samolikwidacji Towarzystwa [Czech, 2010, s. 325 i nast.]. Istnieje domniemanie, że Władysław Baliński był jednym z dwóch głosów, które wstrzymały się przed opowiedzeniem się za zakończeniem działalności.

W lutym 1957 roku Towarzystwo się reaktywowało. W zebraniu założycielskim wzięli udział niemal wszyscy członkowie uczestniczący w akcie samolikwidacji. Paradoksem jest, że z głosem inicjującym, uzasadniającym sens przywrócenia Towarzystwa, wystąpił prof. Guzicki, wnioskujący siedem lat wcześniej o jego likwidację. W listopadzie 1957 roku wznowiono wydawanie „Biuletynu TNOiK”, w miejsce wydawanego do 1949 roku „Przeglądu Organizacji”. W artykule wstępnym redaktor miesięcznika Władysław Baliński dokonał obrachunku rzekomych zysków i faktycznych strat, jakie przyniosła likwidacja Towarzystwa [Baliński, 1957, s. 8-16] dla nauk o zarządzaniu. Redaktorem naczelnym „Biuletynu”, któremu od 1962 roku przywrócono nazwę „Przeglądu Organizacji”, Wł. Baliński był do 1964 roku, potem nadal pozostając czynnym członkiem zespołu redakcyjnego. Z kolei prof. Stani-

sław Guzicki wybrany został prezesem Zarządu Głównego na kadencję 1958-1960. Obydwaj dostąpili godności członka honorowego TNOiK.

Podsumowanie

Niezmiennie aktywny, choć naturalnie przy spadającej częstotliwości druku (np. w 1973 roku oprócz artykułu podstawowego opracował dwa krótkie doniesienia i dwie recenzje), swój wspomnieniowy i niejako pożegnalny tekst *Z przeszłości „Przeglądu Organizacji”* („Przegląd Organizacji” nr 5/1973) poświęcił czasopismu, którym przez niemal 14 lat w politycznie różniących się okresach kierował. Kontakt z zespołem redakcyjnym ulegał jednakże stopniowemu osłabieniu. Cieszył się z przyznanego w ostatniej chwili odznaczenia Medalem Komisji Edukacji Narodowej [Kwiatkowski, 1978]. Starał się utrzymywać styl i elegancję do samego końca. Odszedł 24 stycznia 1978 roku. Pozostały po nim Jego prace i dokonania. Warto o tej spuściźnie pamiętać, tak jak należy oddać cześć postawie, którą prezentował i poprzez którą oddziaływał na otoczenie. Szczęściarzami byli ci spośród środowi-

ska organizatorów, którzy mogli z Nim się spotykać i współpracować.

DR HAB. ALOJZY CZECH, PROF. UE
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach

Tekst jest skróconą wersją artykułu *Organizatorzy od Adamieckiego*, opublikowanego w „Forum” Biuletynie Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 36/styczeń 2013.

PRZYPISY

¹⁾ W Księdze podsumowującej dokonania polskiego lotnictwa okresu międzywojnia tak o tym napisano: „wołą najwyższych czynników państwowych i zaufania społeczeństwa” prezesem L.O.P.P. został gen. lotnictwa Leon Berbecki. Nastąpiła „reorganizacja władz Towarzystwa, wpro-

wadzenie nowego statutu, przyznanie praw instytucji wyższej użyteczności, usprawnienie administracji, określenie nowych celów i zadań”. Liga otrzymała wyłączność na swoje działania.

²⁾ Łączna liczba publikacji szacowana jest tam na 92, przy czym nie wiadomo, czy wszystkie publikacje z okresu śląskiego zostały uwzględnione.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BALIŃSKI W., *Referat Tymczasowego Zarządu na Walnym Zgromadzeniu TNOiK w Warszawie w dniu 19 maja 1957 roku*, „Biuletyn TNOiK” nr 1/1957.
- [2] BALIŃSKI W., *Specjalne kursy przygotowujące robotników do stanowisk kierowniczych w przemyśle. Wspomnienie kierownika kursów*, „Przegląd Organizacji” nr 9/1973.
- [3] BIELSKI M., *Polska myśl naukowa w dziedzinie organizacji i kierownictwa w latach 1900-1939*, „Problemy Organizacji” nr 9/1967.
- [4] CZECH A., *Nauki o zarządzaniu w okresie powojennym w Polsce (1945-1957)*, w: B. DWORZECKI, B. NOGALSKI, *Przetomy w zarządzaniu, cz. 1 Kontekst strategiczny*, TNOiK, Warszawa 2010.
- [5] FRANK M., *Z historii „Przeglądu Organizacji”*, „Przegląd Organizacji” nr 8-9/1966.
- [6] GÓRSKI P., *Między inteligencją tradycją a menedżeryzmem. Studium kształtowania środowiska naukowej organizacji, jego ideologii i działań organizatorskich w Polsce międzywojennej*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2005.
- [7] Książeczka Legitymacyjna słuchacza WSNSG/CSKE nr 2814.
- [8] KWIATKOWSKI E., *Władysław Baliński (1889-1978)*, „Przegląd Organizacji” nr 3/1978.
- [9] „Nowe Kadry” 1946a, nr 1.
- [10] „Nowe Kadry” 1946b, nr 3.
- [11] *Państwowe Technicum w Bytomiu*, „Nowe Kadry” 1946, nr 1.
- [12] *Spis wykładów na rok akademicki 1946/7*, WSNSG, Katowice 1946.
- [13] WOJTYGA A., *L.O.P.P. jej prace i zamierzenia*, w: M. ROMEYKO, *Polska Lotnicza*, Główna Księgarnia Wojskowa, Warszawa 1937.

WŁADYSŁAW BALIŃSKI (1889-1978)

SUMMARY

Władysław Baliński, a meritorious persona in the history of Polish management sciences, was an adviser and consultant, a magazine editor, an author of books and successful organizer. In particular, he produced many pioneering works in the fields of human resource management in administration and the economy, organization of office work, budgeting and propaganda in social work, all of which possessed attributes of lasting value and originality. However, these contributions remain largely unknown in the history of Polish management thought, which may be attributed to the fact that Baliński worked outside academic centers and these are rather likely to recall their own history. It is therefore our duty to save from oblivion the organizers such as Władysław Baliński, as well as many others, who had made significant contributions during the early years of managerial theory and practice.

Key words: management science history, Władysław Baliński