

ANKIETA „PRAKSEOLOGII”

Moralność współczesnego biznesu — próba diagnozy

Wstęp

W roku 2021 redakcja „Prakseologii” przeprowadziła ankietę dotyczącą moralności współczesnego biznesu. Pytaliśmy o największe wyzwania moralne stojące aktualnie przed biznesem, o etos współczesnego biznesu i jego zmiany na przestrzeni ostatnich lat, wreszcie o ewentualne nadużywanie etyki przez przedsiębiorstwa.

Odpowiedzi zbieraliśmy w 2021 r., czyli w czasie pandemii COVID-19, co rezonowało w wypowiedziach niektórych uczestników ankiety.

Jednym z najciekawszych odkryć jest podzielany przez większość uczestników umiarkowany sceptycyzm co do etyczności działań współczesnego biznesu. Wskazywany jest rozdźwięk między deklaracjami przedsiębiorstw a ich działaniami oraz niedostateczność działań. Z drugiej strony – co zabrzmi optymistycznie – rysuje się konsensus dotyczący wzrostu świadomości biznesu co do oczekiwań interesariuszy i, przede wszystkim, rosnącej akceptacji tych oczekiwań.

Wyjaśnienia wymaga jeszcze jedna rzecz – do udziału w ankiecie zaprosiliśmy nie tylko przedstawiciela dyscypliny filozofii (Bolesław Rok), ale i teoretyków zarządzania (Krzysztof Obłój, Piotr Masiukiewicz, Aleksandra Stanek-Kowalczyk, Tomasz Gigol). Część naszych gości oprócz dorobku naukowego ma również bogate doświadczenie w biznesie – bądź to w charakterze zewnętrznych doradców, bądź w roli kadry menedżerskiej. Taki dobór uczest-

ników był z naszej strony celowym zabiegiem. Uważamy, że ogląd od wewnątrz fenomenu moralności życia gospodarczego pozwala na zbudowanie jego pełniejszego obrazu. Różnorodność perspektyw wyłaniająca się z zebranych wypowiedzi tworzy tygiel, który z jednej strony może być niełatwy w odbiorze, z drugiej – jak mamy nadzieję – pozwoli Państwu znaleźć wartościowe inspiracje.

Publikujemy wybrane odpowiedzi na następujące pytania:

- I. Jakie są największe wyzwania moralne stojące przed biznesem w XXI wieku?
- II. Czy i na ile praktyki biznesowe zmieniły się w aspekcie etycznym w stosunku do schyłku XX wieku?
- III. Czy popularności etyki biznesu towarzyszy rzeczywista poprawa praktyk przedsiębiorstw, czy też popularność ta jest raczej przejawem instrumentalnego używania „etyki” przez biznes w działaniach PR?

Dominik Stanny

Uniwersytet Leona Koźmińskiego
dstanny@kozminski.edu.pl

ODPOWIEDZI ANKIETY*

Autorami odpowiedzi ANKIETY 2021–2022 są: Piotr Masiukiewicz (Szkoła Główna Handlowa – Prezes Towarzystwa Naukowego Prakseologii), Krzysztof Obłój (Uniwersytet Leona Koźmińskiego), Bolesław Rok (Uniwersytet Leona Koźmińskiego), Tomasz Gigol (Szkoła Główna Handlowa), Aleksandra Stanek-Kowalczyk (Szkoła Główna Handlowa).

I. Jakie są największe wyzwania moralne stojące przed biznesem w XXI wieku?

Piotr Masiukiewicz

Wyzwania moralne biznesu w bieżącym wieku powinny koncentrować się na takich trzech obszarach, jak:

- a) etyka stanowionych cen,
- b) etyka przestrzegania praw konsumenta (ochrona konsumenta),
- c) etyka wynagrodzeń menedżerów.

Współcześnie zawłaszczanie wartości przez korporacje (szczególnie duże) poprzez nadmiernie wysokie ceny oferowanych produktów powoduje nie tylko inflację i ich niedostępność dla uboższych grup społecznych, lecz także może stanowić zagrożenie życia i zdrowia (liczne przykłady korporacji farmaceutycznych). Analiza cen nadmiernie wysokich rzadko jest podejmowana przez urzędy ochrony konsumenta, nie są też stosowane sankcje w tym zakresie. Prawa konsumenta są ciągle łamane, a społeczne ruchy na rzecz ochrony

* Odpowiedzi uczestników Ankiety zawierają również oceny działań konkretnych osób i firm, czy też rozwiązań instytucjonalnych. Oceny te nie zawsze są zgodne z poglądami poszczególnych członków Redakcji.

konsumenta są, jak się wydaje, słabe i mało aktywne. Lista klauzul abuzywnych to zbyt mało (wpisy z opóźnieniem, pomysłowość sprzedawców i in.). Stąd ważna jest rola miejskich i powiatowych rzeczników konsumentów, rzecznika klientów instytucji finansowych oraz UOKiK i sądu konsumenckiego. Problemem etycznym są produkty, których wytwarzanie, sprzedaż i eksploatacja nie uwzględniają CSR ani zasad *green economy* (*circular economy*). Wynagrodzenia menedżerów, ich rozpiętość wobec średniej płacy w danej korporacji stale rosną, budzą zdumienie i oburzenie opinii publicznej w wielu krajach. Od 1978 r. uposażenia dyrektorów generalnych największych spółek na Wall Street wzrosły ponad czterystokrotnie (o ponad 1300 proc.). Jednocześnie płace pracowników tych spółek wzrosły tylko o 18 proc. W 350 największych spółkach giełdowych w Stanach Zjednoczonych średni dochód dyrektora generalnego (odpowiednik prezesa) w 2020 r. wyniósł 24,2 mln dolarów (wg badania Economic Policy Institute – amerykański lewicowy *think tank*). Chodzi tu o uposażenie uwzględniające nagrody w postaci akcji (bonusy) oraz opcji na akcje (gdy zostaną spieniężone). To około 19-procentowy wzrost w stosunku do 2019 r., do czego przyczyniły się zyski z akcji. Dopiero po kryzysie finansowym *subprime* zaczęto wprowadzać odpowiedzialność menedżerów za straty, w tym zasadę *clawback rule*.

Aleksandra Stanek-Kowalczyk

Głównym wyzwaniem moralnym stojącym przed biznesem w XXI wieku jest identyfikacja oraz wzięcie odpowiedzialności za swój całkowity wpływ na otoczenie. Zgodnie z normą ISO 26000 wpływ to „pozytywna lub negatywna zmiana w gospodarce, społeczeństwie lub środowisku, w całości lub częściowo wynikająca z przeszłych bądź teraźniejszych działań organizacji”. Aby skutecznie i kompleksowo zarządzać wpływem na otoczenie, niezbędna jest przede wszystkim identyfikacja wszystkich obszarów wpływu. Oznacza to konieczność identyfikacji wpływu zarówno pozytywnego, jak i negatywnego, w trzech wymiarach: społecznym, środowiskowym

oraz gospodarczym, z uwzględnieniem wpływu związanego z wszelkimi działaniami firmy, które opisuje model łańcucha wartości. Pełna identyfikacja wpływu we wszystkich tych wymiarach niesie za sobą określone skutki i zobowiązania, co powoduje, że organizacje często unikają tak kompleksowego podejścia. Przyczyną niepełnej identyfikacji wpływu na otoczenie, a koncentracji tylko na pozytywnym aspekcie, może być chęć pokazania interesariuszom przede wszystkim pozytywnej strony działalności danej organizacji oraz związanych z nią korzyści dla otoczenia. Przykładem mogą być duże podmioty podkreślające swój wpływ na gospodarkę i społeczeństwo: jako istotny pracodawca, płatnik podatków, partner biznesowy i klient mniejszych podmiotów, przy równoczesnym pomijaniu negatywnych wpływów środowiskowych wynikających z prowadzonej działalności. Efektem takiego podejścia może być brak zarządzania negatywnym wpływem – a więc brak ograniczania go – przy wyłącznej koncentracji na maksymalizacji wpływu pozytywnego. Identyfikacja wpływu na otoczenie ograniczana może być także do jednego bądź dwóch spośród trzech wymienianych obszarów: społecznego, środowiskowego i gospodarczego. W efekcie maksymalizując pozytywny wpływ na otoczenie w jednym obszarze i przedstawiając go interesariuszom, organizacja może równocześnie maksymalizować negatywny wpływ w innym obszarze.

Przykładem mogą być aplikacje służące do wynajmu krótkoterminowego mieszkań. W wymiarze środowiskowym i gospodarczym jest to rozwiązanie korzystne, ponieważ pozwala efektywniej wykorzystywać zasoby, jakimi w tym przypadku jest infrastruktura, co wpływa pozytywnie na gospodarkę ze względu na generowane przychody, ale też konsumpcję turystów. Jednakże w perspektywie społecznej okazuje się, że skutkiem rozwoju tego typu platform jest wyludnianie się centrów miast turystycznych, zaburzenie tkanki miejskiej i rosnące ceny nieruchomości, a to uniemożliwia bądź utrudnia zakup mieszkań mieszkańcom danego miasta.

W wielu branżach wpływ na otoczenie, zwłaszcza negatywny, można właściwie ocenić dopiero przy uwzględnieniu całości działań

w ramach łańcucha wartości. Przykładem może być branża odzieżowa, w której kluczowy wpływ oraz wyzwania społeczne i środowiskowe mają procesy produkcji ubrań realizowane przez dostawców. Zawężenie identyfikacji wpływu wyłącznie do bezpośredniej działalności organizacji jest moralnie niesłuszne – ponieważ organizacja wyłącza ze swojej odpowiedzialności te obszary, w których jej potencjalnie negatywny wpływ może być największy. Ponadto takie zawężenie jest nieskuteczne z perspektywy zarządczej – ponieważ w efekcie organizacja nie jest w stanie swoim wpływem efektywnie zarządzać.

Zawężenie identyfikacji wpływu wyłącznie do oddziaływania pozytywnego, do wpływu na jeden wymiar (społeczny, środowiskowy lub gospodarczy), bądź wyłącznie do własnej wąsko pojętej działalności jest sposobem na ograniczenie odpowiedzialności za wpływ na otoczenie i zakresu zarządzania tym wpływem. Jest to jednak podejście niesłuszne, które może skutkować wzrostem (zamiast ograniczaniem) całościowego negatywnego wpływu organizacji, z wszystkimi tego skutkami dla interesariuszy oraz otoczenia.

II. Czy i na ile praktyki biznesowe zmieniły się w aspekcie etycznym w stosunku do schyłku XX wieku?

Tomasz Gigol

W stosunku do końca XX wieku mocno zmieniła się teoria i praktyka dotycząca etyki przywództwa. W wyniku problemów korupcyjnych w korporacjach lat 90., środowiska biznesowe wezwały do opracowania nowej i bardziej etycznej teorii przywództwa. Od tego czasu opracowano kilka koncepcji, które są rozwijane i wprowadzane do praktyk biznesowej przedsiębiorstw, takie jak: przywództwo autentyczne, przywództwo etyczne czy przywództwo służebne. Wszystkie one koncentrują się na relacji lider-naśladowca i podnoszeniu moralności w organizacji (Walker, Goethals, Sorenson, Wren) poprzez społeczne uczenie się od lidera. Opierają się jednak

na odmiennych etycznych podstawach. Przywództwo autentyczne opiera się na etyce normatywnej, przywództwo etyczne na etyce cnót, z kolei przywództwo służebne jest wyrazem konsekwencjalizmu skierowanego na interesariuszy. To ostatnie podejście jest obecnie w okresie dynamicznego rozwoju teoretycznego i praktycznego.

Przywódcy służebni skupiają się na zrównoważonych wynikach w dłuższej perspektywie, nie koncentrując się tak bardzo na wynikach krótkoterminowych. Uznają swoją moralną odpowiedzialność nie tylko za sukces organizacji, ale także za swoich podwładnych, klientów organizacji i innych interesariuszy. Przywództwo służebne ma szczególnie pozytywny wpływ na szczególnych interesariuszy jakimi są pracownicy, budując ich dobrostan i satysfakcję z pracy. Służebny styl przywództwa przejmowany następnie przez podwładnych może stać się dominującym podejściem do interesariuszy w organizacji. Wykazano również, że przywództwo służebne stało się sprawdzonym stylem przywódczym, wyjątkowo dobrze wspierającym zarządzanie kryzysem pandemicznym. Jest to niewątpliwie ciekawy kierunek dalszych badań.

Piotr Masiukiewicz

Praktyki biznesowe w trzech obszarach wymienionych przeze mnie w pytaniu I (etyka ocen, etyka wynagrodzeń menedżerów, ochrona konsumenta) były coraz gorsze na początku XXI wieku. Ich konsekwencje to między innymi międzynarodowy kryzys finansowy *subprime* w latach 2007–2009; skutkowało to pomocą finansową dla korporacji z budżetów państw na około 3,5 bln euro; a także samobójstwami inwestorów. W USA upadło ponad 200 banków i funduszy. Kryzys ten nazwano też kryzysem moralności. W UE rozwinął się społeczny ruch przeciw instytucjom finansowym – „Oburzeni”.

Za kryzys finansowy *subprime* karnie i cywilnie odpowiedzialności zaledwie kilku menedżerów w USA. Czy to moralne? Dziennikarze „The Wall Street Journal” ukuli nową zasadę biznesu: prywatyzacja zysków i uspołecznianie strat. Szerokie regulacje rynków finansowych po kryzysie *subprime* (USA i UE) oraz liczne rekomenda-

cje Międzynarodowego Komitetu Nadzoru Bankowego w Bazylei wymuszają zapewne już uczciwsze i bardziej racjonalne funkcjonowanie instytucji finansowych. Jednakże nadmiar regulacji (przeciw któremu protestują izby gospodarcze) nie zastąpi internalizacji norm etycznych.

Bolesław Rok

Praktyki biznesowe w naturalny sposób podlegają ciągłym zmianom, dlatego również ich aspekt etyczny jest inny niż kilkadziesiąt lat temu. Dziś na życie ludzi, całych społeczeństw, różnego typu organizacji znacznie bardziej widoczny i istotny wpływ ma wyraźna intensyfikacja gwałtownych zjawisk w środowisku przyrodniczym. Dlatego najnowsze praktyki biznesowe to w zasadzie walka o przetrwanie – biznesu i społeczeństwa – czyli budowanie odporności (*resilience*) organizacyjnej w obliczu katastrofy klimatycznej i ekologicznej oraz innowacyjnych modeli zarządzania. To wielkie wyzwanie, szczególnie dla tych, którzy wcześniej lekceważyli analizę ryzyk niefinansowych lub innowacje na rzecz zrównoważonego rozwoju. Przez wiele dziesięcioleci analizowaliśmy etyczny wymiar „normalnej” działalności biznesowej. Wiemy już, dlaczego „biznes jak zawsze” nie jest dłużej możliwy. Wiemy, co i jak należy zmienić: w obszarze energetyki, wydobywania surowców, budownictwa, logistyki, gospodarki odpadami, gospodarki wodą i w wielu innych. Wiemy jednak, że to właśnie biznes powinien mierzyć się i w rzeczywistości właśnie mierzy się z największymi wyzwaniami etycznymi dzisiejszych czasów. Tych koniecznych zmian nie udaje się jednak dokonać, a przynajmniej następują one zbyt wolno, choć w niektórych miejscach globu proces zmian przebiega nieco lepiej niż w innych. Ale świadomość konieczności nowej roli biznesu staje się coraz bardziej oczywista, przynajmniej w kręgu progresywnych liderów globalnego biznesu. To przywództwo zaczyna „schodzić w dół”, następuje „kaskadowa” zmian w całym łańcuchu wartości. Potrzebujemy – tylko i aż – wielkiej mobilizacji na rzecz zmiany radykalnej, systemowej i wielowymiarowej. A zatem bez większych zmian pozostają

powinności dotyczące: etycznego prowadzenia działalności operacyjnej na rynku, czyli uczciwości wobec klientów i partnerów (1); oraz etycznych zasad postępowania w organizacji, czyli etycznej kultury organizacyjnej (2). Dochodzi jednak nowy element: nowa rola danej firmy, czy całej branży w podejmowaniu i rozwiązywaniu istotnych wyzwań etycznych, przed którymi wszyscy stoimy (3). Pod koniec ubiegłego wieku ten ostatni aspekt nie był przyjmowany w założeniach liderów biznesu ani oczekiwany przez interesariuszy w tak dużym stopniu jak obecnie.

Krzysztof Obłój

Największym wyzwaniem moralnym stojącym przed biznesem w XXI wieku jest poszanowanie ograniczeń nakładanych regułą zrównoważonego rozwoju. I menedżerowie na świecie i w Polsce wiedzą to i rozumieją. Dlatego obserwujemy wzrost zainteresowania i poszanowania praktyk biznesowych chroniących środowisko, odbiorców, sprzyjających poszanowaniu różnorodności pracowników i generalnie uwzględniających agendę 2030 ONZ. Jest w tym zarówno element PR i komunikacji, jak i rzeczywista i obserwowalna poprawa praktyk biznesu, na poziomie symbolicznym (np. komunikacji z pracownikami i klientami) i realnym (np. przechodzeniu na zieloną energię, zmniejszaniu strat, zmianie opakowań). Ale cały proces jest oczywiście zbyt powolny i skomplikowany i spełnienie wymogów etyki w biznesie, pomimo rosnącej świadomości i akceptacji tego wyzwania, jest coraz większym, a nie mniejszym wyzwaniem. Zacznijmy od przyczyny najprostszej, wręcz modelowej: firma to koszty a zachowania etyczne najczęściej koszty zwiększają, i dlatego etyczne zachowanie zderza się w praktyce z najbardziej fundamentalnym menedżerskim wyzwaniem redukcji kosztów i osiągnięciem przewagi konkurencyjnej.

III. Czy popularności etyki biznesu towarzyszy rzeczywista poprawa praktyk przedsiębiorstw, czy też popularność ta jest raczej przejawem instrumentalnego używania „etyki” przez biznes w działaniach PR?

Tomasz Gigol

Wydaje się, że dominującym podejściem wciąż jest jednak instrumentalne podejście do etyki stosowane przez biznes, zwłaszcza przez wielkie korporacje. Te ostatnie można nazwać wręcz wyznawcami hipokryzji korporacyjnej (Wagner, Lutz, Weitz). Skoro *Corporate Social Responsibility* (CSR) może być tylko jednym z elementów strategii, to łatwo wybrać jakieś akcje społeczne, które nie wymagają wielkiego wysiłku od korporacji, a skutecznie odwracają uwagę od jej prawdziwych etycznych problemów. Takie działania zdefiniowano jako *green-washing*, np. przenoszenie produkcji do krajów, które emitują więcej zanieczyszczeń do atmosfery z jednoczesnym chwaleniem się przez korporacje, że w Europie korzysta się wyłącznie z zielonej energii, czy też fałszowanie wyników emisji spalin silników diesla przez firmę Volkswagen. Podobnie jest z oficjalnym wyznawaniem etycznych wartości przez wiele korporacji, połączonym jednocześnie z korzystaniem z niewolniczej pracy Ujgurów w chińskich obozach reedukacyjnych. Spowodować to może u klientów daleko idący sceptycyzm co do CSR, który w konsekwencji w dłuższym czasie zdaniem niektórych autorów w pewnych sytuacjach może wręcz zmniejszać wartość firmy (Skarmeas, Leonidou). Z drugiej strony firma H&M, która z powodów etycznych zaprzestała sprowadzania bawełny z Chin, została wyeliminowana z chińskiego rynku, co było również efektem bojkotu przez chińskich konsumentów, głównie w społecznościowych mediach.

Krzysztof Obtój

Pomimo ogromnych wyzwań, powodowanych stałymi wstrząsami w sferze instytucjonalnej, zaakceptowanie wymogów zrównoważonego rozwoju w dzisiejszym świecie biznesu jest większe niż dziesięć czy dwadzieścia lat temu. Częściowo wynika to z racji ewidentnych zagro-

żeń klimatycznych, presji prawnych i społecznych, a częściowo z racji rosnącej świadomości środowisk menedżerskich. Wyrazistym tego przykładem są wielkie etyczne inicjatywy niektórych korporacji (jak Unilever, Lafarge czy Salesforce) czy mające niezwykle istotne znaczenie coroczne listy Larry’ego Finka, prezesa największego światowego inwestora finansowego, korporacji BlackRock, adresowane do akcjonariuszy i informujące o rezygnacji z inwestowania w spółki nieetyczne lub społecznie nieodpowiedzialne, a także deklaracja amerykańskiego Business Roundtable, zrzeszającego 181 prezesów największych korporacji o równym traktowaniu wszystkich interesariuszy.

Dalej jednak praktyka nie jest i nie będzie prosta. Oznacza bowiem podejmowanie wielorakiego ryzyka biznesowego przez etycznych liderów, ale wyraźną zmianą w stosunku do przeszłości jest to, że mają oni dzisiaj wyraźną legitymizację społeczną swoich środowisk. A to oznacza szansę na nową narrację: nową i lepszą opowieść na rynku. W sumie zwiększenie znaczenia etyki w biznesie to powrót do koncepcji życia, bliskiej temu, jak rozumieli je Arystoteles, Nietzsche czy Kierkegaard: życia, jako wielkiej przygody, drogi w nieznaną, heroicznym wyborów i zmagania się z przeszkodami. Powrót do koncepcji zarządzania jako działalności refleksyjnej i wartościowej. Działalności, w której efektywność i rezultaty są uzupełnione o to, co w funkcjonowaniu organizacji jest najpotrzebniejsze i najpiękniejsze – marzenia i sens. Dlatego można mieć nadzieję, że rosnącemu PR i komunikacji w tym obszarze będzie towarzyszyła tendencja rzeczycywiściej poprawy praktyki działania.

Bolesław Rok

Nie sędę, by można mówić o rosnącej popularności etyki biznesu – szczególnie w Polsce – ani nawet o używaniu „etyki” przez działy PR. Nie ma też wiarygodnych narzędzi, by całościowo oceniać etyczny poziom biznesu w Polsce czy na świecie. Etykę w relacjach z pracownikami dziś sprowadza się do kultury organizacyjnej, a w najbardziej progresywnych firmach – do nowej funkcji D&I, czyli do zarządzania różnorodnością i inkluzją. Etykę w relacjach z zewnętrznymi intere-

sariuszami przejmują funkcję *compliance*, bo deklaracji składać można dużo, ale wcześniej czy później jest się nich rozliczany. Zgodność słów i czynów to jedna z najważniejszych zasad etyki. Wokół niej pojawia się wiele różnorodnych sytuacji, w których mamy do czynienia zarówno z moralnym heroizmem, jak i z cynicznym kłamstwem. O kłamstwie nie pisze się zwykle poważnych książek naukowych, a to przecież nasza codzienność – zarówno w życiu prywatnym, jak i w biznesie. Wszyscy coraz lepiej zdajemy sobie sprawę, jak ważne jest, by systematycznie monitorować zgodność słów i czynów, sprawdzając czy przykładowo za deklaracjami o neutralności klimatycznej idą jakieś konkretne zmiany już dziś, albo czy umowy podpisywane przez pracowników firmy w zakresie przestrzegania zasad poufności czy uczciwej konkurencji są zgodne z tym, w jaki sposób oni działają. To dzięki zapewnieniu takiej zgodności buduje się zaufanie do danej firmy, do jej produktów i usług – a to jest warunek jej dalszego funkcjonowania na rynku. I nie jest to zależne od tego, czy działały PR wykorzystują etykę, czy nie.

SUMMARY

The morality of contemporary business — the attempt of diagnosis

In Volume 163-164 the Survey on the morality of contemporary business was conducted. Three topics have been addressed:

I. What are the biggest moral issues facing business in the 21st century?

II. To what extent have business practices changed in the ethical aspect comparing to the end of the 20th century?

III. Does the business ethics' popularity results in the improvement of business practices, or is this popularity the effect of instrumental use of „ethics” in PR policy?

Both a representative of philosophy (Boleslaw Rok) and representatives of management sciences (Tomasz Gigol, Piotr Masiukiewicz, Krzysztof Obłój, Aleksandra Stanek-Kowalczyk) were asked to participate in the survey. Some of our experts apart from their scientific achievements are also professionally involved in business. The answers were collected in 2021, i.e. during COVID-19 epidemic.

The moderate skepticism about reliability of ethical declarations of business leaders is one of the most interesting outcome. On the other hand, the participants have noticed an increase in ethical awareness in business.

Prakseologia

163–164/2021–2022

Treść numeru

Marcin W. Bukała

Słowo od Redakcji **3**

Anna Lewicka-Strzałecka

Profesor Wojciech W. Gasparski (1936–2022)
– zarys biografii naukowej **7**
*Outline of a scientific biography
of Professor Wojciech W. Gasparski (1936–2022)*
(Summary) **14**

STUDIA

Wojciech W. Gasparski

On the Methodology of Practical Disciplines
(Sciences) — From the Treatise
»A Philosophy of Practicality« **17**
*O metodologii dyscyplin (nauk) praktycznych
— z traktatu »Filozofia praktyczności«* (Streszczenie) **36**

Miroslaw Sułek

O ludzkim działaniu ze stanowiska
nowej prakseologii **37**
*On human action from the stand
of a new praxiology* (Summary) **63**

Paweł Drobny

Teorie kapitału ludzkiego i innowacji
w perspektywie ekonomii personalistycznej **65**
*Theories of human capital and innovation
in the perspective of personalist economics* (Summary) **100**

Alojzy Czech, Krystyna Jędralska

Nauki o zarządzaniu w dziejach katowickiej
uczelni ekonomicznej na marginesie
85. rocznicy założenia **103**
*Management sciences in the history
of the University of Economics in Katowice
on the 85th anniversary of its foundation* (Summary) **129**

ANKIETA „PRAKSEOLOGII”

Moralność współczesnego biznesu — próba diagnozy
Wstęp (Dominik Stanny) **131**
Odpowiedzi uczestników (Piotr Masiukiewicz,
Krzysztof Oblój, Bolesław Rok, Tomasz Gigol,
Aleksandra Stanek-Kowalczyk) **133**
*The Morality of Contemporary Business
— the Attempt of Diagnosis* (Summary) **142**

DYSKUSJE

Jerzy J. Kolarzowski

Projekt – książka – monument **145**
Project – book – monument (Summary) **161**

Piotr T. Makowski

Jak myśleć o praktyczności:
Wojciecha W. Gasparskiego traktat o filozofii
Tadeusza Kotarbińskiego oraz *similaria* **163**
How to think about practicality:
Wojciech W. Gasparski's treatise on philosophy
of Tadeusz Kotarbiński and similaria (Summary) **178**

Wojciech W. Gasparski

»Etyka dobrej roboty« Richarda Sennetta i inne
książki tego autora — sprawozdanie z lektury **179**
»Etyka dobrej roboty« («The Craftsman«)
by Richard Sennett and Other Books of the Author:
Notes in the Margin (Summary) **205**

RECENZJE

Danielle Logue, *Theories of Social Innovation*, 2019
/Wojciech W. Gasparski/ **207**

Robert Sroka, *Nieodkryci przywódcy współczesnej
etyki biznesu*, 2021

(Czy tworzeniem i wdrażaniem etycznych standardów
w biznesie powinny i mogą zajmować się organizacje
branżowe?) /Anna Lewicka-Strzałecka/ **215**

Gabriel Łasiński, *Sprawne działania indywidualne
i zespołowe. Ujęcie prakseologiczno-systemowe*,
2021 /Ryszard Banajski/ **220**

INFORMACJE O PUBLIKACJACH

Wykaz prac naukowych
związanych z myślą prakseologiczną
opublikowanych w Polsce w latach 2020–2021 (wybór)
/Redakcja/ **231**

KRONIKA

Odezwa Honorowego Prezesa
Towarzystwa Naukowego Prakseologii w sprawie inicjatywy
nadania Uniwersytetowi Łódzkiemu imienia
Tadeusza Kotarbińskiego **235**

Ze sprawozdania z działalności ZG
Towarzystwa Naukowego Prakseologii za 2020 rok **237**

Ze sprawozdania z działalności ZG
Towarzystwa Naukowego Prakseologii za rok 2021 **239**

TNP na Festiwalu Nauki w Warszawie: 2020 & 2021 **242**

Krzysztof Tchoń (1951–2021)
/Wojciech W. Gasparski/ **243**

Witold Kieżun (1922–2021)
/Wojciech W. Gasparski/ **247**

Noty o Autorach

252