

## Zarządzanie przez wartości drogą do zrównoważonego i społecznie odpowiedzialnego rozwoju

Andrzej Herman\*, Dorota Konopka\*\*

**Streszczenie:** Autorzy w artykule stawiają hipotezę o rosnącym znaczeniu powiązań między trzema obszarami badawczymi: zarządzaniem przez wartości, rozwojem zrównoważonym oraz społeczną odpowiedzialnością organizacji. Wskazują w nim nowe kierunki w sferze poszukiwań teoretycznych, a także tworzenia praktycznych modeli zarządzania różnego rodzaju organizacjami. Ich zdaniem, jest to punkt zwrotny we współczesnej teorii ekonomii i zarządzania. W rezultacie tych zmian ma bowiem obecnie miejsce powrót do rozważań na temat poznawczych fundamentów i możliwości praktycznych zastosowań tej podstawowej dla nauk społecznych i humanistycznych kategorii, jaką jest wartość w rozlicznych formach i sposobach jej przejawiania się – zarówno w biznesie, jak i w sferze publicznej. Punktem wyjścia do racjonalnego wykorzystania tego stanu rzeczy staje się więc umiędzynarodowienie połączenia zarządzania techno-ekonomicznego z zarządzaniem przez wartości.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie przez wartości, zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność organizacji, zaufanie publiczne

### Wprowadzenie

Rozwój zainteresowania zjawiskiem zarządzania wartością przedsiębiorstwa, jaki miał miejsce w ostatnich trzech dekadach w naukach ekonomicznych, nie zmalał. Twierdzenie, że jest ono bardziej kolejną intelektualną modą niż trwałym trendem, okazało się nieprawdziwe. Wprost przeciwnie – zainteresowanie zarządzaniem wartością uległo szybkiemu i widocznemu poszerzeniu na inne rodzaje organizacji, wykraczając poza tylko te „czysto” gospodarcze, a wkraczając w obszar instytucji i regulacji okołobiznesowych – w szczególności związanych z politykami publicznymi.

Ta ewolucja w sferze poszukiwań teoretycznych i praktycznych modeli zarządzania skłania obecnie nie tylko do określenia przyszłych kierunków badawczych w tym obszarze, lecz także do powrotu do rozważań na temat poznawczych korzeni i praktycznych możliwości zastosowania tej fundamentalnej dla wszystkich nauk społecznych i humanistycznych kategorii, jaką jest wartość ekonomiczna w kontekście innych wartości.

---

\* dr hab. Andrzej Herman, prof. SGH – Szkoła Główna Handlowa, Instytut Zarządzania Wartością w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, ul. Madalińskiego 31/33, 02-544 Warszawa, e-mail: [ahermaster@gmail.com](mailto:ahermaster@gmail.com)

\*\* dr Dorota Konopka – Szkoła Główna Handlowa, Instytut Filozofii, Socjologii i Socjologii Ekonomicznej w Kolegium Ekonomiczno-Społecznym, ul. Wiśniowa 41, 02-520 Warszawa, e-mail: [dorkonopka@gmail.com](mailto:dorkonopka@gmail.com)

## 1. Wartość – czego, dla kogo, z kim?

W naukach ekonomicznych termin „wartość” we wszystkich epokach historycznych skupia jak w soczewce wszystkie podstawowe dylematy i rozważania na temat możliwości kreowania dobrobytu i rozwoju. Określa kierunki myślenia i ewolucji o podstawowych kwestiach, które są z nimi związane. Jednak z punktu widzenia ekonomii i charakterystyki przebiegu procesów gospodarczych to, co szczególnie zasługuje na uwagę, to przede wszystkim sposób realizacji wartości i uzyskiwane w jego rezultacie efekty, oceniane przez następne pokolenia. Bardziej precyzyjnie to ujmując: odnosi się to przede wszystkim do odpowiedzi na pytanie – wartość czego, dla kogo i z kim?

Obecnie tego rodzaju podejście jest tym bardziej potrzebne, że wiąże się z rosnącymi oczekiwaniami społecznymi wobec ekonomii, od której oczekuje się praktycznych propozycji rozwiązań najtrudniejszych problemów współczesności. Ekonomia pozostawiona na tym obszarze tylko samej sobie nie jest w stanie sprostać wyzwaniom, jakie pojawiły się w XXI w. Nie można też zapominać, że wyrosła z filozofii, a później jej dalszy rozwój był związany z socjologią i innymi naukami społecznymi. Wraz z rozwojem specjalizacji w tych naukach i dokonującym się ich podziałem stopniowo zaczęła jednak ona wkraczać w obszary tych nauk, które były jej matecznikiem – zapożyczając, a także często zawłaszczając od dawna podejmowane przez nie kwestie, co jest między innymi widoczne w używanej przez ekonomię terminologii.

Współcześnie w skondensowany sposób można to na przykład dostrzec w sferze etyki gospodarczej (w tym etyki w biznesie) i zagadnień dotyczących zrównoważonego rozwoju. Ma to miejsce na wszystkich jego poziomach, a w ich ramach także społecznej odpowiedzialności prowadzonej działalności gospodarczej i okołobiznesowej. Zjawisko to obecnie w równym stopniu wyrażnie dotyczy również sektora prywatnego, jak też ma miejsce i coraz szybciej rozwija się w sektorze publicznym.

Ma to swoje dobre i złe strony. Te dobre niewątpliwie polegają na tym, że ekonomiczne rozważania na temat wartości w życiu społeczno-gospodarczym będą musiały stać się nie tylko coraz bardziej interdyscyplinarne, lecz także interproblemowe. Będą wymagać włączania do nich wyników badań filozoficznych, antropologicznych, socjologicznych, psychologii społecznej i innych dyscyplin humanistycznych. Te złe są związane z tym, że nie wszystkie pojęcia i modele biznesowe nadają się do mechanicznego przeniesienia ze sfery ekonomii i zarządzania do sfery polityki publicznych, która ma inne cele i związane z nimi wartości.

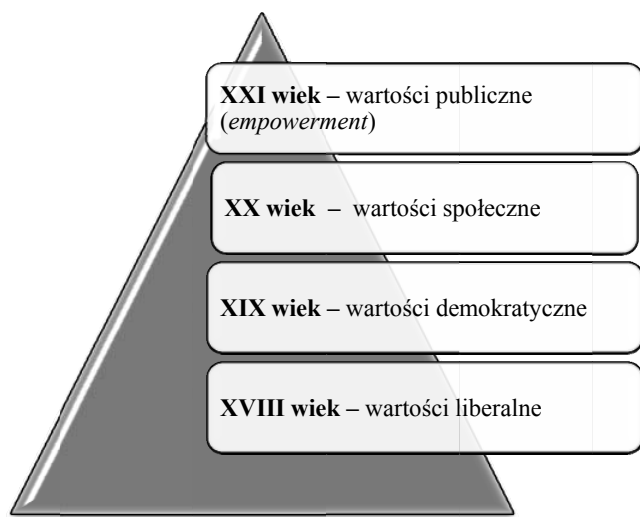
Z punktu widzenia niniejszych rozważań kwestią, która ma zasadnicze znaczenie, staje się znalezienie pomostu między trzema obszarami: zarządzaniem przez wartości, rozwojem zrównoważonym oraz społeczną odpowiedzialnością organizacji.

## 2. Ewolucja zmian w wartościach

Znaczenie współzależności w tej triadzie jest wyraźniej widoczne, kiedy spogląda się na nią z historycznej perspektywy rozwoju społecznego. Na przestrzeni ostatnich dwóch wieków w Europie i w wielu miejscach poza nią jest wyraźniej widoczne gwałtowne przyspieszenie przemian społecznych. Ich skutkiem są głębokie zmiany w strukturach, rolach i relacjach określających sposoby funkcjonowania społeczeństw. Te z kolei były i są silnie uzależnione od historycznych zmian w wartościach, które znajdują się u ich podstaw. One zaś są powiązane z przekształceniami w strukturach organizacji i zarządzania, którym towarzyszy inny niż dotychczas sposób postrzegania, wyznawanych, akceptowanych i realizowanych wartości (zarówno prywatnych, jak i publicznych) oraz służących im (lub nie) polityk.

Długie spojrzenie historyczne uwidacznia główne linie zachodzących zmian. W XVIII w. fundament liberalnego państwa określało przestrzeganie prawa, podział władzy, prawa własności. Były to przede wszystkim instytucje niezbędne dla pomyślnego rozwoju kapitalizmu oraz ochrony jednostek przed państwem i sobą nawzajem. Wiek XIX przyniósł społeczeństwu ustanowienie zasad demokratycznych, które zakończyło się powszechnym prawem wyborczym na początku XX w. Państwo opiekuńcze stało się wówczas już na tyle powszechne, że ta i inne zmiany w systemach wartości zmusiły rządy wielu krajów do wspierania społeczno-gospodarczego dobrobytu wszystkich obywateli – między innymi w takich dziedzinach, jak ochrona zdrowia, edukacja, ekologia, bezpieczeństwo ekonomiczne i zatrudnienie.

W rezultacie tych procesów w XXI w. w miejsce starego paradygmatu zarządzania, określającego rzeczywistość społeczną w sposób wysoce redukcjonistyczny i mechanistyczny (do niedawna zgodnie z dominującym modelem kartezjańskim) pojawił się nowy paradygmat, który wymusił ujmowanie procesów społeczno-ekonomicznych w sposób całościowy i systemowy. Świat zaczął być pojmowany jako złożony i powiązany wewnętrznie system ekologiczno-społeczno-psychologiczno-ekonomiczny, w którym współpraca jest osiągnięta poprzez zaangażowanie i wspólne wartości (Raich i in. 2011: 174–175). Wszystkie elementy tak widzianego światowego systemu zaczęły wymagać większego stopnia zrównoważenia, w którym ta koncepcja stała się jednocześnie swoistą sztuką przetrwania, rozwoju i wdrażania rozwiązań długoterminowych (Raich i in. 2011: 219).



**Rysunek 1.** Zmiany systemu politycznego i wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie Botterman i in. (2008: 6).

Długookresowa perspektywa zrównoważonego rozwoju od tego momentu zaczęła być utożsamiana z wymiarem makroekonomicznym, który stopniowo także stał się już niewystarczający, gdyż coraz większa liczba problemów nabrała charakteru globalnego (Herman, Konopka 2013; Konopka 2012). Nastąpił koniec mitu niczym nieograniczonych możliwości wzrostu wszystkiego.

### 3. Wartość publiczna nowym paradygmatem zarządzania w XXI wieku

Maarten Botterman, Jeremy Millard, Edwin Horlings, Constantijn van Oranje, Marjan van Deelen, Kristian Pedersen – zespół ekspertów Komisji Europejskiej – w swojej wizji zmiany paradygmatu zarządzania publicznego określili wartość publiczną jako: „wartość, która jest wspólna dla wszystkich podmiotów w społeczeństwie: obywateli, przedsiębiorstw, organizacji i grup nieformalnych. Jest to wynik wszystkich decyzji dotyczących alokacji zasobów podjętych przez wszystkich interesariuszy w społeczeństwie jako całości” (Botterman i in. 2008: 5, dostęp 26.02.2013). Wartość publiczna dotyczy zatem wszystkich zasobów – urządzeń, usług i informacji – które są wspólne dla każdego człowieka i dostępne dla wszystkich. Zgodnie z takim sposobem postrzegania wartości publicznej jej optymalizacja wymaga, aby administracje maksymalizowały korzyści, jakie można uzyskać ze współdzielenia zasobów przez wszystkich interesariuszy w społeczeństwie. Systemy administracji powinny stać się bardziej współpracujące, zacierając granice administracyjne. Powinny gromadzić zasoby, wiedzę i doświadczenie (know-how) wszystkich istotnych podmiotów publicznych, prywatnych i obywatelskich w celu optymalizacji tworzenia wartości publicznej.

Rządy we współczesnym społeczeństwie nie powinny i nie mogą być tylko regulatorami, zajmować się serwisem, dostawą usług i zabezpieczeniami społecznymi. Powinny być raczej twórcami wartości publicznej i aktywnymi twórcami sfery publicznej (Bromell 2012: 17, dostęp 27.05.2013), wykorzystując ważny wymiar dobrego rządzenia, jakim jest partycypacja społeczna, i roli, jaką w koncepcji *good governance* odgrywa idea współrzędzenia. W tej sytuacji coraz bardziej istotne staje się, aby organizacje publiczne wykorzystywały wartości publiczne do tworzenia i kreowania kultury organizacyjnej (Moore 2004: 2, dostęp 25.05.2013). W tym celu mogą być wykorzystywane modele zarządzania przez wartości (MBV) w administracji. Z pragmatycznego punktu widzenia ogólne podstawy takich modeli można zawrzeć w ramach poniżej przedstawionego trójkąta strategicznej wartości publicznej.

Współczesne zarządzanie (współrzędzenie) powinno być ukierunkowane na tworzenie wartości publicznej: musi być mierzalne, elastyczne, partycypacyjne. Każdy klient czy interesariusz powinien być postrzegany jako uczestnik społeczny, wyborca i decydent. Dylematem polityki stanie się wówczas równoważenie otwartości z prawem do prywatności i ochroną interesów. Tworzenie wartości publicznej może w ten sposób przyczynić się do wzmocnienia pozycji indywidualnie i zbiorowo wszystkich podmiotów, które odgrywają rolę w tworzeniu społeczeństwa (społeczności, wspólnoty). Pozwoli to na zwiększenie zdolności tych podmiotów społecznych do funkcjonowania w społeczeństwie i przyjmowania na siebie większej i realnej odpowiedzialności. Jest to ważne w procesie budowy i umacniania kapitału społecznego. Pomiędzy współrzędzeniem a kapitałem społecznym istnieje bowiem udowodniona już teoretycznie i praktycznie synergia (Łopaciuk-Gonczaryk 2013: 164–185; Boix, Posner 1998; Bjornskov 2010). Kapitał społeczny (Łopaciuk-Gonczaryk 2013: 172) rozumiany jako normy sprzyjające współpracy, zaufanie, cnoty obywatelskie oraz sieci społeczne bezpośrednio warunkują realizację podstawowych zasad dobrego rządzenia: sprawiedliwości, jawności, otwartości, partnerstwa, odpowiedzialności, rozliczalności władzy, efektywności rządzenia oraz spójności podejmowanych działań (Hausner 2013, dostęp 21.03.2014).



**Rysunek 2.** Trójkąt strategiczny wartości publicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Moore (2004: 3, dostęp 25.05.2013).

Współcześnie generowanie wartości publicznej ma niezwykle istotne znaczenie. Poszukiwanie nowych jej źródeł skłania do ponownego rozpatrzenia dylematu starej demokracji: jak zrównoważyć sprzeczne interesy prywatne różnych członków społeczeństwa z kompromisami społeczno-gospodarczymi i kulturowymi podjętych decyzji. Jak twierdzą autorzy niniejszej ekspertyzy: „jest to, oczywiście, domena polityki, ale będzie ona również wpływać na sferę administracji na poziomie operacyjnym” (Brommel 2012: 7).

W tym kontekście warto podkreślić, to na co zwraca szczególną uwagę Łukasz Hardt. Twierdzi, że na ogół istnieje określony zbiór instytucji (reguł dobrego rządzenia – *goodgovernance*), które są uniwersalnie optymalne i sprzyjają wzrostowi gospodarczemu. Instytucje te, niezależnie od kontekstów, w których są implementowane, umożliwiają działanie mechanizmu koewolucji genowo-kulturowej i pozostają zgodne z naturą człowieka. Takimi instytucjami są: prawo do wolności, własności oraz prawo człowieka do życia (Hardt 2013: 70).

#### 4. Praktyka „sustainable development”

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych koncepcji zrównoważonego rozwoju. Każda z nich może być przedmiotem różnorodnych kontrowersji i równocześnie inspiracją do interesującej dyskusji. Rozbieżności w sposobie pojmowania tego terminu wpływają nie tylko na różnice w metodach ich realizacji, lecz także na możliwości i stopień osiągania oczekiwanych efektów. Każde ze stosowanych podejść ma bowiem swoje mniej lub bardziej daleko idące konsekwencje praktyczne i dlatego budzi rozmaite wątpliwości, gdyż jest oceniane z punktu widzenia innych interesów. Nie włączając się w tym momencie do dyskusji na temat tego, które spośród proponowanych podejść jest mniej lub bardziej trafne z punktu widzenia konkretnych potrzeb rozwojowych, warto jednak w tym miejscu sięgnąć do źródeł prowadzonych na ten temat rozważań. Nawiązuje do nich Holger Rogall.

W dyskusji na temat podstaw ekonomii zrównoważonego rozwoju zaproponował on nowy i przybliżający nas do lepszego zrozumienia jego sensu sposób myślenia. Uważa, że jej punktem zwrotnym był rok 1983, kiedy Światowa Komisja do spraw Środowiska i Rozwoju ONZ zaakceptowała tzw. Raport Brundtland. W wyniku blisko dziesięcioletnich debat na ten

temat, w 1992 r. na konferencji w Rio de Janeiro doszło do przyjęcia oficjalnego dokumentu, który określono mianem Agendy 21. Stała się pierwszą próbą sformułowania ogólnoświatowej strategii zrównoważonego rozwoju.

Od tego czasu zaczęto używać pojęcia „sustainable development” (łac. *sustinere* – zachowywać). Jednocześnie, posługując się tym terminem, coraz bardziej powszechnie zaczęto się zgadzać, że ten rodzaj rozwoju powinien być przede wszystkim rozumiany i traktowany w praktyce jako „bezpieczny dla przyszłości” (Rogall 2010: 40). Dzięki temu krótkoterminowe cele działania muszą stać się podporządkowane tak rozumianemu, nadrzędnemu celowi strategicznemu i być priorytetem zarządzania. Ich negatywne skutki nie mogą być przenoszone na następne pokolenia. System powinien być tak skonstruowany, aby ewentualne i niepożądane konsekwencje musiały zostać zapisane po stronie finansowego długu aktualnie podejmujących decyzje na temat przyszłości.

Rozszerzając ten coraz bardziej powszechny już punkt widzenia, nie sposób jednak równocześnie nie dodać, że strategia zrównoważonego rozwoju to taka strategia, która przede wszystkim jest „bezpieczna dla przyszłości” i której celem jest również realizacja innych wartości niż tylko ekonomiczne.

Efektywne gospodarowanie nie jest tu celem samym w sobie, lecz tylko środkiem do osiągnięcia innych ważnych celów społecznych. Oznacza to więc wprowadzenie do zakresu tego pojęcia całego, nowego spectrum kategorii wartości, które wyraźnie nie tylko wykraczają poza dotychczasowe, ciągle jeszcze dość wąskie, bo tylko ekonomiczne (głównie wyrażane w sposób finansowy) rozumienie rozwoju, lecz także zdecydowanie nadają mu charakter trwale długofalowy i humanistyczny.

Przed wszystkim staje się on związany z szeroko rozumianymi interesami przyszłych pokoleń, które będą doświadczały różnorodnych skutków niepodjętych przez siebie decyzji. Niestety, jak pisze Lech W. Zacher: „Myślenie o przyszłości z trudem przebija się w naukach. Transformacje, nie tylko techniczne, współczesnego świata wymuszają perspektywność jako niezbędny wymiar myślenia i decydowania, jako wymóg racjonalności, racjonalności uwikłanej również w przyszłe konsekwencje dzisiejszych wyborów” (Zacher 2013: 5).

Od tego momentu przyjęcia takiego sposobu myślenia na temat roli ekonomii, pojęciu rozwoju zrównoważonego w nierozłączny sposób towarzyszy kompleks wartości, które są związane z szeroko rozumianym bezpieczeństwem (społecznym, zdrowotnym, ekologicznym, wodnym, technologicznym, surowcowo-energetycznym, żywnościowym i in.).

Na ten aspekt trafnie zwraca uwagę Kazimierz Kuciński, podkreślając, że w ten sposób rozumiany zrównoważony rozwój na poziomach: globalnym i makro, określa akceptowalną przestrzeń dla podejmowanych działań przez podmioty (organizacje) mikroekonomiczne – w kontekście ich przyszłych skutków dla kolejnych pokoleń.

Z tych też powodów podejmowane działania powinny podlegać ocenie i wartościowaniu z perspektywy etyki biznesowej, która jest dziedziną z pogranicza nauk teoretycznych i praktycznych, a wartości są jej podstawowym kryterium oceny zachowań ludzkich. Odnosi się to zarówno do etyki teoretycznej, jak i praktycznej oraz technologii etycznej. Z natury rzeczy są one tam kategorią, która ma zmienny charakter. Być inaczej nie może, gdyż w ogromnej mierze zależą one od ciągle ewoluującego sposobu postrzegania świata przez ludzi. W naturalny sposób więc wraz ze zmieniającym się czasem zmiany ulegają także różne rodzaje wartości, które się wiążą z przyjętym – takim lub innym – sposobem jego widzenia.

Nauka finansów, w której polu zainteresowań znajdują się różnorodne formy kapitału, zajmuje się głównie techniczną formą wartości i formy kapitału jako takie są jej substytutem. Inaczej mówiąc, kapitał jest w tym procesie przede wszystkim pośrednikiem przy realizacji

wartości. Jednak sam wartości w takim rozumieniu nie ma. To nie jest tak, jak się na ogół powszechnie sądzi, że człowiek śpi, a jego ulokowany gdzieś kapitał sam na niego pracuje.

W trakcie realizacji wartości powstaje pytanie o związek i relację pomiędzy ekonomiczną wartością potencjalną i wartością realną oraz wartością użytkową i wymienną. Realizacja wartości realnej zawsze dokonuje się bowiem poprzez jakiś rodzaj produkcyjnego działania. Odnosi się to zarówno do tej wartości, którą jesteśmy skłonni określać mianem obiektywnej, jak i do tej, którą postrzegamy indywidualnie i subiektywnie. Podstawą tej realizacji jest – mniej lub bardziej – celowe działanie człowieka, które może przybierać bardzo różne formy.

## Podsumowanie

Dzięki zarządzaniu przez wartość rozwój zrównoważony oraz związane z nim „dobre rządzenie” stają się niesłychanie ważną praktycznie sferą i jednocześnie metajęzykiem (integratorem) w obszarze nauk społecznych, czyniąc je bardziej humanistycznymi. Wymaga to zastosowania podejścia interdyscyplinarnego, a w szczególności problemowego. Tworzone w takiej przestrzeni systemy zarządzania przez wartość odgrywają wówczas zarówno rolę spoiwa, które łączy ludzi w różnego rodzaju społecznościach, jak i katalizatora ich transformacji. Dokonywane zmiany w coraz większym stopniu powinny uwzględniać przestrzeń wartości publicznych, w ramach których każdy interesariusz jest jednocześnie postrzegany jako uczestnik społeczny i decydent realizowanych przekształceń. W ten sposób mogłyby one stać się bardziej skoncentrowane na najważniejszych dla społeczeństwa i organizacji wartościach, podzielanych przez ich interesariuszy, którzy są z tymi wartościami związani nie tylko emocjonalnie, lecz także materialnie poprzez ich różnorodne potrzeby i interesy. Pojawia się więc coraz silniej artykułowana potrzeba wprowadzenia do realizowanych polityk publicznych uwzględniania nowych wartości, których podstawą byłaby racjonalność zarówno lokalna (na różnych jej poziomach), jak i makroekonomiczna oraz globalna. Dopiero w ich ramach nowego sensu nabrałyby takie rodzaje racjonalności, jak ekonomiczna, społeczna, techniczna i inne.

Warto w tym miejscu ponownie powołać się na Kazimierza Kucińskiego, który podkreśla, że tak postrzegana koncepcja rozwoju zrównoważonego staje się równocześnie swoistego rodzaju kompromisem między tym, co byłoby pożądane, a tym, co jest w danych warunkach możliwe. Jak pisze: „Jeśli istotą zrównoważonego rozwoju jest racjonalne gospodarowanie krytycznym czynnikiem wzrostu, jakim jest będąca dobrem publicznym „ziemia”, to podmiotem działania powinna być władza publiczna. Jej zadaniem jest tworzenie warunków instytucjonalnych racjonalnego gospodarowania zasobami przyrody w taki sposób, by były zabezpieczone obecne i przyszłe, zarówno miejscowe, jak i regionalne, krajowe, międzynarodowe oraz globalne potrzeby rozwijającej się gospodarki i społeczeństwa” (Kuciński 2009: 15).

## Literatura

- Bjornskov C. (2010), *How does social trust lead to better governance? An attempt to separate electoral and bureaucratic mechanisms*, „Public Choice” vol. 144.
- Boix C., Posner D. (1998), *Social Capital: Explaining its origins and effects on government performance*, „British Journal of Political Science” vol. 28.
- Botterman M., Millard J., Horlings E., Oranje van C., Deelen van M., Pedersen K. (2008), *Wartość dla obywateli. Wizja zarządzania publicznego w 2020 roku*. Raport stworzony dla Komisji Europejskiej, [www.opsi.org.pl/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=1137&Itemid=50](http://www.opsi.org.pl/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=1137&Itemid=50).

- Bozeman B. (2007), *Public Values and Public Interest*, Counterbalancing Economic Individualism, Georgetown University Press, Washington D.C.
- Bromell D. (2012), *Creating Public Value in the Policy Advice Role: A Reflection from the Front Line* Policy Quarterly, vol. 8, iss. 4, November, [www.igps.victoria.ac.nz/publications/files/7cf76acd30a.pdf](http://www.igps.victoria.ac.nz/publications/files/7cf76acd30a.pdf).
- Hardt L. (2013), *Optymalność instytucji w perspektywie implementacji zasad dobrego rządzenia*, w: *Jakość rządzenia w Polsce. Jak ją badać, monitorować i poprawiać?*, red. J. Wilkin, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Hausner J. (red.) (2013), *Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków, [www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/raport\\_dysfunkcje.pdf](http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/raport_dysfunkcje.pdf).
- Herman H., Konopka D. (2013), *Zaufanie publiczne w warunkach niekompletnej globalizacji*, w: J. Zimmerman, P.J. Suwaj (red.), *Wpływ przemian cywilizacyjnych na prawo administracyjne i administrację publiczną*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Konopka D. (2012), *Trust and Mistrust in Buisness Relationships*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 8.
- Kuciński K. (red.) (2009), *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Lopaciuk-Goncaryk B. (2013), *Kapitał społeczny a dobre rządzenie*, w: *Jakość rządzenia w Polsce. Jak ją badać, monitorować i poprawiać?*, red. J. Wilkin, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013.
- Martin J.D., Petty J.W. (2009), *Values – Basedmanagement with Corporate Social Responsibility*, Second Edition, Oxford University Press.
- Moore M.H. (2004), *On Creating Public Value*, [www.partnershipforum.dpc.wa.gov.au/policytoolkit/WorkingTogether/Documents/Creating%20Public%20Value%20Public%20Sector%20Strategic%20Triangle.pdf](http://www.partnershipforum.dpc.wa.gov.au/policytoolkit/WorkingTogether/Documents/Creating%20Public%20Value%20Public%20Sector%20Strategic%20Triangle.pdf).
- Raich M., Dolan S.L., Klimek J. (2011), *Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa*, Difin Warszawa.
- Rogall H. (2010), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań.
- Zacher L.W. (2013), *Transformacje świata i ludzi (próba rozpoznania i interpretacji)*, „*Transformacje*” nr 1–2 (76–77).

#### **MANAGEMENT BY VALUES OF THE ROAD TO SUSTAINABLE AND SOCIALLY RESPONSIBLE DEVELOPMENT**

**Abstract:** The authors of the article put the hypothesis about the growing importance of the links between the three research areas: management by values, sustainable development and social responsibility of the organization. They indicate the new directions in the field of theoretical exploration and creation of practical models of management of different types organizations. In their opinion, it is turning point in the contemporary theory of economics and management. As a result of these changes actually has place the return to deliberations on the cognitive bases and possibilities of practical applications of this fundamental for the social sciences and humanities category, which is the value in numerous forms and manners of its manifestations – both in business as well as in the public sphere. The starting point for the rational use of this state of matters becomes then the skillful combination of techno-economic management with management by values.

**Keywords:** management by values, sustainable development, organization social responsibility, public trust

**Translated by** Andrzej Herman and Dorota Konopka