

Załącznik nr 3

DR OKSANA SEROKA-STOLKA

**POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

**AUTOREFERAT
na temat dorobku i osiągnięć
naukowych**

Częstochowa, kwiecień 2018

Seroka-Stolka

1. Imię i nazwisko: OKSANA SEROKA-STOLKA

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe:

Instytucja data od (rok) do (rok)	Rok i miejsce uzyskania stopni lub dyplomów ukończenia
Uniwersytet Łódzki Wydział Biologii i Nauk o Ziemi 1995-2000	2000, Łódź magister, specjalność: mikrobiologia-biotechnologia
Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania 2000-2001	2001, Częstochowa studia podyplomowe, zarządzanie i marketing, specjalność: ekonomika i zarządzanie menedżerskie
Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania 2002-2003	2003, Częstochowa magister, specjalność: przedsiębiorczość i rozwój przedsiębiorstw
Międzywydziałowe Studium Kształcenia i Doskonalenia Nauczycieli 2004-2005	2005, Częstochowa kwalifikacje naukowo-pedagogiczne do nauczania w szkolnictwie wyższym
Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania	2005, Częstochowa doktor nauk ekonomicznych

a) Tytuł magistra uzyskałam na dwóch uczelniach: 29 września 2000 roku na Wydziale Biologii i Nauk o Ziemi (obecnie Wydział Biologii i Ochrony Środowiska) Uniwersytetu Łódzkiego na kierunku biologia w zakresie mikrobiologii-biotechnologii oraz 16 kwietnia 2003 roku na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej na kierunku zarządzanie i marketing w zakresie przedsiębiorczości i rozwoju przedsiębiorstw. W 2001 roku ukończyłam studia podyplomowe w zakresie ekonomiki i zarządzania menedżerskiego na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z wynikiem bardzo dobrym.

b) Stopień doktora nauk ekonomicznych otrzymałam w zakresie nauk o zarządzaniu, który nadany został uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej dnia 26 kwietnia 2005 roku na podstawie wyróżnionej rozprawy doktorskiej pt. *Ocena funkcjonowania i kierunki zmian instrumentów zarządzania w rolnictwie w wybranych krajach Europy Środkowej*, przygotowanej pod opieką naukową prof. dra hab. Andrzeja Kotali (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie).

Wykształcenie uzupełniające:

Okres	Staż, seminarium, szkolenie, certyfikat, stypendium naukowe, kurs	Instytucja, miejsce
Przed doktoratem		
1999-2000	Stypendium naukowe w ramach programu <i>Socrates/Erasmus</i>	University of Wolverhampton, Wielka Brytania
2001	FCE-First Certificate in English	University of Cambridge
01.07.2002- -20.07.2002	Kurs „Challenges of Sustainable Development”	University of Florida, Fundacja Sendzimira i Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Kraków-Mogilany
09.05.2003- -08.06.2003	Staż naukowy	Center for Policy Studies, Budapeszt, Węgry
01.09.2004- -28.02.2005	Staż przemysłowy	Śląski Oddział Regionalny Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Częstochowa

Po doktoracie		
13.12.2010-14.12.2010	Kurs „STATISTICA kurs podstawowy”	Firma StatSoft, Kraków
28.02.2011-01.03.2011	Kurs „Analiza danych ankietowych - kurs podstawowy”	Firma StatSoft, Kraków
22.10.2012-28.10.2012	Staż naukowy w ramach programu LPP - <i>Erasmus</i>	Technical University of Kosice Słowacja, Faculty of Manufacturing Technologies, Department of Production Management, Słowacja
10.04.2014-12.06.2014	Szkolenie „E-learning akademicki. Metodyka, narzędzia, praktyka”	Politechnika Częstochowska, Częstochowa
14.05.2015-18.05.2015	Staż naukowy	Technical University of Ostrava, Faculty of Metallurgy and Materials Engineering, Czechy
19.10.2015-23.10.2015	Staż naukowy w ramach programu LPP- <i>Erasmus Plus</i>	University of Zagreb, Faculty of Agriculture, Department of Management and Rural Entrepreneurship, Chorwacja
01.07.2016-30.07.2016	Staż przemysłowy	PGG Sp. z o.o. Oddział KWK „Bolesław Śmiały”, Łaziska Górne
02.10.2017-03.01.2018	Staż naukowy	Faculty of Economics and Social Sciences, Department of Business Economics and Management, Szent István University, Gödöllő, Węgry

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych:

- a) Asystent: 2001-2005 – Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
b) Adiunkt: 2006-nadal – Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65, poz. 595, z późn. zm.):

a) Tytuł osiągnięcia naukowego:

monografia pt. *Uwarunkowania proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa.*

b) Autor, tytuł publikacji, nazwa wydawnictwa, miejsce i rok wydania, recenzenci:

Oksana Seroka-Stolka, *Uwarunkowania proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017.

Recenzenci: Prof. zw. dr hab. Kazimierz Górka, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie;

dr hab. Grażyna Leśniak-Łebkowska, prof. SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Seroka-Stolka

c) Omówienie celu naukowego ww. pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania:

Przystępując do syntetycznej prezentacji monografii pt. *Uwarunkowania proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa* należy przedstawić kilka faktów. Studia literaturowe poświęcone zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami wskazują na zainteresowanie oraz wzrastającą liczbę badań i publikacji na temat kształtowania świadomych relacji przedsiębiorstw ze środowiskiem naturalnym w dyscyplinie nauk o zarządzaniu¹.

Włączenie celów ochrony środowiska do strategii przedsiębiorstw budziło do tej pory kontrowersje, bowiem problemy ekologiczne „nie pasowały” do utartych wzorców zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa, które traktowano jako działalność marginalną, pozabiznesową lub dodatkową². Przełomem w ujęciu tego problemu jest pojawienie się paradygmatów zarządzania *ekocentrycznego* i korporacyjnego *environmentalizmu*, ukierunkowanego na zarządzanie wszystkimi elementami przedsiębiorstwa, które wywierają wpływ na środowisko naturalne poprzez tworzenie środowiskowych (zielonych) strategii³.

Badanie relacji przedsiębiorstw, a więc funkcjonowania i rozwoju organizacji w konkretnym otoczeniu ma z natury rzeczy charakter statyczny. Takie podejście stanowiłoby daleko idące uproszczenie zarówno w sensie poznawczym, jak i pragmatycznym. Zmienia się otoczenie i zmienia się przedsiębiorstwo, a co za tym idzie – zmiany ulegają interaktywne powiązania przedsiębiorstw oraz ich implikacje w zakresie ochrony środowiska. Ponadto, relacja przedsiębiorstwa z otoczeniem jest znacznie bardziej skomplikowana niżby się to pozornie wydawało.⁴ Właściwe kształtowanie tych relacji umożliwia wypracowanie strategicznej reakcji w określonych sytuacjach. Z poznawczego punktu widzenia oznacza to potrzebę oceny uwarunkowań i wpływu zmian na kształtowane strategie przedsiębiorstw od reaktywnych do proaktywnych w realizacji proekologicznego rozwoju. W polskiej literaturze niewiele uwagi poświęcono dynamicznemu podejściu do badania uwarunkowań proekologicznego rozwoju przedsiębiorstw, który uwzględnia czynnik czasu.

W literaturze rodzimej podejmowane dotychczas badania relacji przedsiębiorstwo – środowisko naturalne, a zwłaszcza jego ochrona, podejmowały kwestie wpływu warunków globalnych i procesów integracyjnych na ekologiczne uwarunkowania przedsiębiorstw, roli polityki państwa i różnie ujmowanych rozwiązań systemowych na zachowania przedsiębiorstw oraz współpracy przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska. W polskiej praktyce badawczej najwięcej miejsca poświęca się środowisku naturalnemu, a zwłaszcza systemom zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie, choć nie wszystkie ich aspekty są w pełni zbadane. W mniejszym zaś stopniu uwagę zwraca się na efekty w ujęciu przestrzenno-branżowym.⁵

W literaturze międzynarodowej do tej pory zarysowały się dwa nurty związane z wpływem czynników zewnętrznych (instytucjonalnych i czynników regulacyjnych oraz oddziaływaniem presji wywieranej przez interesariuszy) na proaktywność strategii przedsiębiorstw w odniesieniu do środowiska naturalnego. W ostatnim czasie obserwuje się nowy nurt koncentrujący się na identyfikacji specyficznych czynników endogenicznych stanowiących o proaktywności strategicznej przedsiębiorstw wobec problematyki ochrony środowiska naturalnego oraz identyfikacji tych czynników, które determinują zmiany reakcji strategicznych z reaktywnej na proaktywną. W polskiej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu najmniej eksplorowane są relacje między proaktywną strategią przedsiębiorstwa

¹ G. Leśniak-Łebkowska, *Strategie przedsiębiorstw a środowisko naturalne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 20, s. 201.

² G. Leśniak-Łebkowska, *Strategie ...*, op. cit., s. 96.

³ S. Banerjee, *Corporate Environmentalism. The Construct and Its Measurement*, „Journal of Business Research” 2002, Vol. 55, s. 177-191; P. Shrivastva, *Ecocentric Management for a Risk Society*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20(1), s. 118-137.

⁴ K. Kuciński (red.), *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 8.

⁵ T. Pakulska, M. Poniatowska-Jaksch, *Przedsiębiorstwo a otoczenie w warunkach globalizacji*, [w:] K. Kuciński (red.), *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 43.

wobec środowiska naturalnego, a jego otoczeniem i środowiskiem wewnętrznym z uwzględnieniem czynnika czasu.

Podstawą przetrwania i rozwoju proekologicznego współczesnego przedsiębiorstwa jest jego szybkie dostosowywanie się do zmian w egzogenicznych i endogenicznych warunkach działania. Otoczenie przedsiębiorstw generuje wiele zmian związanych z polityką europejską i polityką ekologiczną państwa. Liczne trudności dla przedsiębiorstw pojawiają się w sytuacji zaostrzających się standardów emisyjnych i ciągłych zmian regulacji prawnych w ochronie środowiska (regulacji środowiskowych). Mechanizm prawny, pomimo że jest jedną z sił sprawczych podejmowanych działań w sferze ochrony środowiska, nie dostarcza wystarczających bodźców decydentom, aby zapobiegali degradacji środowiska naturalnego. W odpowiedzi na rosnące wymagania i standardy emisyjne wobec przedsiębiorstw postępują zmiany w sferze techniki i technologii środowiskowych. Ponadto interesariusze wywierają naciski (presję) na podjęcie dobrowolnych działań na rzecz ochrony środowiska przez przedsiębiorstwa. Nie wszystkie przedsiębiorstwa w jednakowy sposób radzą sobie z presją instytucjonalną oraz rosnącą liczbą przepisów, ustaw i reglamentacji rządowych dotyczących użytkowania i ochrony środowiska. Niektóre podmioty antycypują najbardziej prawdopodobne wydarzenia w otoczeniu związane z ochroną środowiska i przyjmują proaktywne podejście do swojego rozwoju.

Proaktywne podejście do procesu zmian (rozwoj) zakłada świadome działanie o charakterze antycypacyjnym, umożliwiające opanowanie przyszłych zmian związanych, także z szeroko rozumianą ochroną środowiska. Chodzi tu o akceptację zdarzeń nieuchronnych, zrozumienie mechanizmu zmian oraz zdolność reagowania na impulsy do zmian i ich dokonywanie⁶. Główną rolę w tym podejściu odgrywają proaktywne strategie przedsiębiorstw przyjazne środowisku naturalnemu (proaktywne strategie środowiskowe (PSS) lub proaktywne strategie proekologicznego rozwoju)⁷. Mieszczą się one w nurcie dynamicznego podejścia przedsiębiorstw do ochrony środowiska, które aby sprostać wymaganiom otoczenia, stają się również dynamiczne. Rosnące wymagania otoczenia, a przede wszystkim restrykcyjności regulacji prawa ochrony środowiska, nie wywołałyby proaktywnej reakcji, gdyby nie kosztowo-dochodowa strona tego zagadnienia i jej zagrożenie w dłuższej perspektywie. Zwykle proaktywne strategie środowiskowe ułożone są, jako strategie funkcjonalne, podległe strategii ogólnej lub strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Strategie funkcjonalne coraz częściej wyznaczają strategię ogólną przedsiębiorstwa⁸.

Warto w tym miejscu wyjaśnić pojęcie proaktywności strategicznej, która oznacza tendencję przedsiębiorstwa do inicjowania dobrowolnych zmian (wychodzących poza obowiązujące normatywy), zamiast reagowania na zdarzenia w otoczeniu, co wiąże się ze specyficzną kombinacją zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa stanowiących o jego dopasowaniu do otoczenia zgodnie z cyklem adaptacji⁹. Adaptacja ma wymiar strategiczny i może obejmować działania po wydarzeniu (reaktywnie) lub przed wydarzeniem (proaktywnie). Działania proaktywne wymagają antycypacji, czyli przewidywania, co uznaje się za paradoks współczesnego zarządzania strategicznego¹⁰.

Przedsiębiorstwa w stosunku do zmian zewnętrznych przyjmują strategie od reaktywnych do proaktywnych, zgodnie z cyklem adaptacji. Odpowiedzią na problemy cyklu adaptacyjnego są różne typy strategii środowiskowych przedsiębiorstw, a adaptacja jest jedną z sił ewolucyjnych strategii środowiskowej. Proces ewolucji ma charakter dynamiczny i przebiega zgodnie z ewolucyjnym cyklem

⁶ G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 178.

⁷ Zamiennie stosuje się terminy „proaktywna strategia proekologicznego rozwoju” i „proaktywna strategia środowiskowa” (PSS).

⁸ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 100-101.

⁹ I. Suarez-Perales, C. Garcés-Ayerbe, P. Rivera-Torres, C. Suarez-Galvez, *Is Strategic Proactivity a Driver of an Environmental Strategy? Effects of Innovation and Internationalization Leadership*, „Sustainability” 2017, Vol. 9(10), s. 1870.

¹⁰ R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 281.

adaptacyjnym¹¹. Model strategii jako ukierunkowanej ewolucji pozycjonuje rolę i aktywność top managementu, a strategia opisywana jest w kategorii ukierunkowanej ewolucji¹². Przedsiębiorstwa bardziej dopasowane do otoczenia przyjmują z reguły proaktywne strategie adaptacji przyjazne środowisku naturalnemu (strategie środowiskowe).

Przez proaktywność strategii środowiskowych przedsiębiorstw w literaturze rozumie się stopień spełnienia przez organizację wymagań ochrony środowiska. Gdy przedsiębiorstwo (korporacja) spełnia tylko wymagania w obowiązującym zakresie ochrony środowiska, mówimy o strategii reaktywnej, gdy je dobrowolnie („ponad prawo”) przekracza, uważamy ją za strategię proaktywną¹³.

Dominująca początkowo strategiczna postawa zapewnienia zgodności z prawem jest stopniowo poszerzana o dobrowolne działania „ponad prawo” ochrony środowiska obowiązujące w danej branży, sektorze działalności przedsiębiorstwa, regionie lub kraju, jako przejaw antycypacji regulacji prawnych i spełnienia wymagań regulatorów. Wiele rozwiązań stanowiących o odpowiedzi przedsiębiorstwa na zmiany legislacyjne ochrony środowiska ma charakter technologiczny. Postawa zapewnienia zgodności przedsiębiorstwa z prawem (reaktywność) jest poszerzana o zainteresowanie kosztownymi „czystymi” technologiami środowiskowymi, jako przejaw antycypowania zmian, które zmierza do przewidywania ryzyka szkodliwości środowiskowej. Przewidywanie ryzyka jest antecedencją skutków negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. Poszerzając zakres dobrowolnych działań, przedsiębiorstwo reaguje na wymagania interesariuszy rynkowych i nierynkowych z podkreśleniem roli nowych technologii środowiskowych zapobiegających powstawaniu zanieczyszczeń „u źródła” oraz aktywizuje wewnętrzne zasoby, aby odpowiadać na wymagania otoczenia. Mamy tu więc do czynienia z logicznym inkrementalizmem, który jest podstawowym mechanizmem strategii środowiskowej, pozwalającym świadomie i dobrowolnie wzbogacać produkty, procesy i struktury, aby minimalizować negatywne oddziaływanie przedsiębiorstwa na środowisko naturalne.

Inkrementalny proces strategiczny charakterystyczny jest dla perspektywy ewolucyjnej strategii i lokuje się w nurcie postmodernistycznym. Zmiany egzogeniczne są bowiem impulsem do uruchamiania endogenicznych inicjatyw przyjaznych środowisku (inicjatyw ekologicznych). Powstaje w ten sposób interakcyjna i dynamiczna – proaktywna strategia środowiskowa. Kładzie się w niej także nacisk na podejście kreatywne i innowacyjne oraz rozwój stałych programów proekologicznych w obrębie struktur organizacji¹⁴. Inicjatywy ekologiczne mogą wymagać alokacji zasobów, które są niezbędne dla pozostałych sfer aktywności biznesowej. Są postrzegane, jako być zbyt kosztowne ale mają przynosić przedsiębiorstwom także korzyści biznesowe. Oznacza to umiejętność rozpoznawania sygnałów pochodzących z otoczenia, jak też zdolność do reagowania na dokonujące się w nim zmiany, ich antycypowanie oraz kształtowanie otoczenia¹⁵.

Rozpoznanie przedmiotowej problematyki oraz kwerenda literatury krajowej i zagranicznej skłoniła do sformułowania wniosku o istnieniu luki poznawczej, na którą składa się przede wszystkim fakt, iż w polskiej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu wciąż brakuje analiz teoretycznych dotyczących identyfikacji i systematyzacji czynników pochodzących z otoczenia oraz wnętrza przedsiębiorstwa stanowiących o jego proaktywnej odpowiedzi na presję zewnętrzną oraz badań empirycznych umożliwiających pogłębienie wiedzy o zachodzących zależnościach między proaktywną strategią środowiskową przedsiębiorstwa a czynnikami otoczenia i środowiska wewnętrznego.

¹¹ T. Martins, T. Sparano, H. Kato, R. Martins, E. da Silva, *An Analytical Framework for Miles and Snow Typology and Dynamic Capabilities*, „Revista Ibero-Americana de Estrategia” 2014, Vol. 13(1), s. 364.

¹² B. Lovas, S. Ghoshal, *Strategy as Guided Evolution*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21(9), s. 875-896.

¹³ J. Aragón-Correa, E. Rubio-Lopez, *Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings*, „Long Range Planning” 2007, Vol. 40(3), s. 357-381; L. Dongwon, *A Typology of Corporate Environmental Strategy and Its Driving Factors in Multinational Corporation*, University of Southern California, Los Angeles 2003.

¹⁴ N. Darnall, J. Carmin, *Greener and Cleaner? The Signaling Accuracy of U.S. Voluntary Environmental Programs*, „Policy Sciences” 2005, Vol. 38(2/3), s. 71-90.

¹⁵ E. Urbanowska-Sojkin, *Imperatyw inteligencji przedsiębiorstwa wobec zmian w otoczeniu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2016, z. 149, s. 61-62.

Istnieje **luka teoretyczna** w zakresie kompleksowego ujęcia i oceny wpływu tak czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych na proaktywne podejście przedsiębiorstw do proekologicznego rozwoju oraz jego efektów. Kwestią do rozstrzygnięcia pozostaje również ustalenie, jak zmienia się wpływ czynników egzogenicznych i endogenicznych na proaktywne strategie środowiskowe przedsiębiorstw na tle strategii środowiskowych przedsiębiorstw o niższym poziomie adaptacji do otoczenia, co jednocześnie konstytuuje tło problemu badawczego i stanowi próbę wypełnienia **luki empirycznej**. Wynikający brak powszechnie wykorzystywanego narzędzia do pomiaru strategicznej proaktywności przedsiębiorstw i identyfikacji typów strategii środowiskowej przedsiębiorstw stanowi o **lucie aplikacyjnej**.

Zamierzenia dążące do wypełnienia zidentyfikowanych luk przyczyniły się do sformułowania **głównego problemu badawczego** w postaci następującego pytania: Jakie są uwarunkowania¹⁶ otoczenia i środowiska wewnętrznego proaktywnego podejścia przedsiębiorstwa do proekologicznego rozwoju oraz czy przyjęcie proaktywnej strategii środowiskowej umożliwi osiągnięcie lepszych efektów działalności proekologicznej przedsiębiorstwa? W związku z tym sformułowano **główny cel pracy**, którym jest **identyfikacja, systematyzacja i pogłębienie wiedzy o wpływie czynników egzogenicznych i endogenicznych na proaktywne podejście przedsiębiorstwa do proekologicznego rozwoju oraz sterowanie tym rozwojem, a także pogłębienie wiedzy o efektach rozwoju wynikających z przyjęcia proaktywnej strategii środowiskowej**.

Problem badawczy skłonił do uszczegółowienia celu głównego pracy na cele teoretyczny i empiryczny. **Głównym celem teoriopoznawczym** pracy jest identyfikacja, systematyzacja i pogłębienie wiedzy o czynnikach egzogenicznych – otoczenia prawnego, technologicznego i presji interesariuszy zewnętrznych oraz endogenicznych – presji interesariuszy wewnętrznych i dobrowolnej aktywności proekologicznej przedsiębiorstw, wpływających na ich proaktywne podejście do proekologicznego rozwoju.

Głównym celem empirycznym (badania ilościowego) pracy jest ocena zależności między proaktywną strategią środowiskową (PSS) a:

- 1) Wpływem egzogenicznych czynników – prawnych i technologiczno-ekonomicznych związanych z absorpcją technologii środowiskowych oraz presji interesariuszy zewnętrznych;
- 2) Wpływem endogenicznych czynników – presji interesariuszy wewnętrznych i dobrowolnej aktywności proekologicznej przedsiębiorstwa;
- 3) Efektami proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa;
- 4) Zmiennymi kontrolnymi.

Cele teoriopoznawcze i empiryczne dopełniono **celem aplikacyjnym i metodycznym**. Celem aplikacyjnym jest skonstruowanie nowego na bazie istniejących narzędzi do pomiaru strategicznej reakcji wobec problemów ochrony środowiska i identyfikacji proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstw. Celem metodycznym jest operacjonalizacja zmiennych oraz przetestowanie kilku modeli układu oddziaływania czynników otoczenia i czynników endogenicznych na proaktywną strategię środowiskową oraz efektów proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa.

Na potrzeby realizacji celu głównego pracy dokonano jego dezagregacji, formułując następujące **cele szczegółowe**, które obejmują na płaszczyźnie teoriopoznawczej:

- Systematyzację wiedzy o istocie, mechanizmach oraz modelach proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa;
- Systematyzację i pogłębienie wiedzy o istocie proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa;
- Systematyzację i pogłębienie wiedzy o istocie proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstw i dynamice strategii środowiskowych w logice ewolucyjnej;

¹⁶ Słowo „uwarunkowania” w słowniku języka polskiego oznacza okoliczność mającą wpływ na coś. Do synonimów słowa „uwarunkowania” (według grupy znaczeniowej w odniesieniu do okoliczności czegoś) należą: czynniki, okoliczności, warunki, rzeczywistość, realia, sytuacja itp. Za: M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 54.

- Identyfikację, systematyzację i pogłębienie wiedzy o wpływie prawnych regulacji ochrony środowiska oraz czynników technologicznych na proaktywne podejście do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa;
- Identyfikację, systematyzację i pogłębienie wiedzy o wpływie presji wywieranej przez zewnętrznych interesariuszy (konkurentów, dostawców, klientów, NGOs, media, konsumentów) oraz wewnętrznych (kadry kierowniczej, udziałowców pracowników) na proaktywne podejście do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstw;
- Identyfikację, systematyzację i pogłębienie wiedzy o efektach proekologicznego rozwoju wynikających z przyjęcia PSS;
- Systematyzację i pogłębienie wiedzy o endogenicznych czynnikach, warunkujących podjęcie dobrowolnej aktywności proekologicznej przedsiębiorstwa, zidentyfikowanych w proaktywnych modelach proekologicznego rozwoju przedsiębiorstw;
- Opracowanie narzędzia do identyfikacji proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstw na kontinuum strategii środowiskowej;
- Opracowanie wyjściowego modelu układu i wpływu czynników egzogenicznych i endogenicznych na proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstw.

Na płaszczyźnie empirycznej wyodrębniono grupy czynników, które mogą różnić się istotnie (w sensie statystycznym) siłą i kierunkiem wpływu na proaktywne strategie środowiskowe przedsiębiorstw, na tej podstawie realizowano **cele empiryczne**, dokonując oceny:

- Istotności siły wpływu czynników otoczenia prawnego i technologiczno-ekonomicznego na proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstw oraz istotności różnic wpływu czynników między grupami przedsiębiorstw, które przyjęły PSS oraz które takiej strategii nie przyjęły;
- Istotności siły wpływu presji wywieranej przez interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych na proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstw oraz istotności różnic siły wpływu interesariuszy między grupami przedsiębiorstw, które przyjęły PSS oraz które takiej strategii nie przyjęły;
- Istotności siły wpływu dobrowolnej aktywności proekologicznej na proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstw oraz istotności różnic aktywności proekologicznej między grupami przedsiębiorstw, które przyjęły PSS oraz które takiej strategii nie przyjęły;
- Istotności zależności między efektami proekologicznego rozwoju a proaktywną strategią środowiskową przedsiębiorstwa oraz istotności różnic w poziomie osiągniętych efektów proekologicznego rozwoju między grupami przedsiębiorstw, które przyjęły PSS oraz które takiej strategii nie przyjęły;
- istotności zależności między zmiennymi kontrolnymi (wielkością przedsiębiorstwa i rodzajem prowadzonej działalności przedsiębiorstwa) a typem strategii środowiskowej przedsiębiorstw;
- Istotności moderującego wpływu wielkości przedsiębiorstwa (efektu interakcji) na zależność między presją interesariuszy a proaktywną strategią środowiskową przedsiębiorstw;
- Weryfikacji opracowanego modelu układu oddziaływania czynników egzogenicznych i endogenicznych oraz efektów proekologicznego rozwoju na proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstw.

Oprócz celu głównego oraz celów szczegółowych opracowano **osiem hipotez badawczych**¹⁷, stanowiących propozycje odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze, które odnoszą się do badania ilościowego. Brzmiały one następująco:

1. Jaki jest wpływ czynników otoczenia prawnego na proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstw?

¹⁷ S. Nowosielski, *Metodologiczne podstawy formułowania problemu badawczego w naukach o zarządzaniu*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Metodologiczne aspekty nauk o zarządzaniu*, seria: Zeszyty Naukowe, nr 238, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 67-81; S. Sudol, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 62-63.

H1. Wpływ czynników otoczenia prawnego na proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstw jest słabszy w porównaniu z wpływem na strategię środowiskową przedsiębiorstw o niższym poziomie adaptacji do otoczenia.

2. Jaki jest wpływ czynników otoczenia technologiczno-ekonomicznego związanych z absorpcją „czystych” technologii środowiskowych przez przedsiębiorstwa na proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstw?

H2. Wpływ czynników otoczenia technologiczno-ekonomicznego związanych z absorpcją „czystych” technologii środowiskowych przez przedsiębiorstwa o proaktywnej strategii środowiskowej jest słabszy w porównaniu ze strategiami środowiskowymi przedsiębiorstw o niższym poziomie adaptacji do otoczenia.

3. Jaka jest zależność między presją wywieraną przez grupy interesariuszy na podejmowanie dobrowolnych działań proekologicznych a proaktywną strategią środowiskową przedsiębiorstw?

H3. Presja wywierana przez grupy interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych na podejmowanie dobrowolnych działań proekologicznych pozytywnie wpływa na proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstw i zmienia się wraz ze zmianą reakcji strategicznej przedsiębiorstw.

4. Jaka jest zależność między dobrowolną aktywnością proekologiczną a proaktywną strategią środowiskową przedsiębiorstw?

H4. Dobrowolna aktywność proekologiczna pozytywnie wpływa na proaktywną strategię środowiskową i zmienia się wraz ze zmianą reakcji strategicznej przedsiębiorstw.

5. Jaka jest zależność między osiąganymi efektami proekologicznego rozwoju a proaktywną strategią środowiskową przedsiębiorstw?

H5. Przyjęcie proaktywnej strategii środowiskowej przez przedsiębiorstwo umożliwia osiągnięcie lepszych efektów działalności proekologicznej.

Weryfikacji poddano także zależności między zmiennymi kontrolnymi, tj. wielkością przedsiębiorstw (*H6*) i rodzajem prowadzonej działalności przedsiębiorstw (*H7*) a proaktywnym typem strategii środowiskowej. Ponadto przeprowadzono testowanie wpływu efektu interakcji (efektu moderacji) na proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstw, formułując pytania i hipotezy badawcze:

6. Czy istnieje zależność między wielkością przedsiębiorstwa a proaktywną strategią środowiskową?
6a. Czy wielkość przedsiębiorstwa moderuje wpływ presji interesariuszy na proaktywną strategię środowiskową?

H6. Istnieje zależność między wielkością przedsiębiorstwa a typem jego strategii środowiskowej oraz wielkość przedsiębiorstwa moderuje wpływ presji interesariuszy na proaktywną strategię środowiskową.

7. Czy istnieje zależność między rodzajem prowadzonej działalności a proaktywną strategią środowiskową przedsiębiorstw?

H7. Istnieje zależność między typem strategii środowiskowej przedsiębiorstwa a rodzajem prowadzonej działalności przedsiębiorstwa.

8. Czy certyfikacja systemu zarządzania środowiskowego to *conditio sine qua non* proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstw?

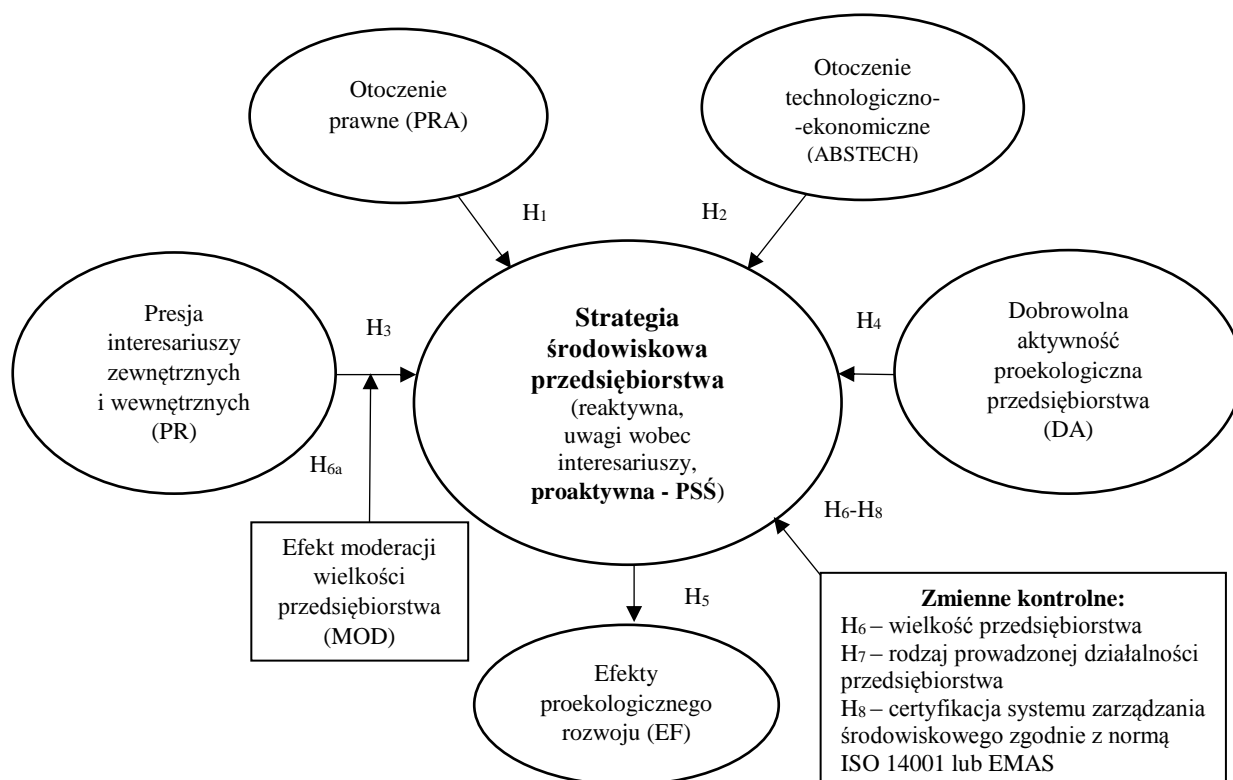
H8. Istnieje zależność między certyfikacją systemu zarządzania środowiskowego na zgodność z normą ISO 14001 lub EMAS a typem strategii środowiskowej przedsiębiorstwa.

Wyprowadzenie hipotez badawczych oparte było na szeroko zakrojonych studiach literatury. Testowanie hipotez z wykorzystaniem cząstkowych i roboczych hipotez badawczych możliwe było na podstawie zgromadzonych danych w **badaniu ilościowym**. Badanie przeprowadzono na próbie 180 losowo wybranych przedsiębiorstw na podstawie kryterium warstwowania z następujących gałęzi przemysłu: spożywczego, paliwowo-energetycznego i chemicznego. Losowanie warstwowe znacznie zwiększa **reprezentatywność próby** i zmniejsza jej błąd. Statystyczną weryfikację hipotez przeprowadzono przy trzech poziomach istotności $\alpha = 0,05$, $\alpha = 0,01$, $\alpha = 0,1$. Niemniej jednak za

maksymalne dopuszczalne prawdopodobieństwo popełnienia błędu I rodzaju podczas weryfikacji statystycznej hipotez przyjęto $\alpha = 0,05$ ¹⁸.

Analizowane zmienne sklasyfikowano i przyporządkowano do pięciu obszarów badawczych na podstawie eksploracyjnej analizy czynnikowej, która potwierdziła wstępne zaklasyfikowanie zmiennych do obszarów badawczych. Stworzenie wyjściowego modelu badawczego doprowadziło do rozpisania zależności między zmiennymi wskazanymi do analizy, czyli stwierdzeń opisujących relacje przedstawione w modelu¹⁹. Operacjonalizacja modelu badawczego została przeprowadzona z wykorzystaniem różnych kategorii zmiennych: **zmiennej zależnej** (PSS) i **zmiennych niezależnych** (PRA, ABSTECH, PR, DA, EF), **zmiennej moderującej** (MOD) oraz **zmiennych kontrolnych**. Zmienną objaśnianą była zmienna zależna (proaktywna strategia środowiskowa – PSS), a zmienną grupującą - typ strategii środowiskowej. Zmienne, za pomocą których wyjaśniano zmienną zależną, należały do zmiennych niezależnych. Zmienna moderująca – MOD (zmienna interakcyjna) utworzona została jako interakcja zmiennej niezależnej (PR) i zmiennej niezależnej – wielkości przedsiębiorstwa (zmienna kontrolna potraktowana jako zmienna niezależna). Wizualizację przyjętego układu oddziaływania czynników otoczenia i czynników endogenicznych na proaktywną strategię środowiskową oraz efektów proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa przedstawiono na *Rysunku 1*.

Rysunek 1. Model badawczy



Źródło: Opracowanie własne

Układ pracy został przyporządkowany realizacji przyjętych celów oraz postawionym hipotezom badawczym. W strukturze pracy wyróżniono wprowadzenie, pięć rozdziałów i wnioski końcowe.

W rozdziale pierwszym odniesiono się do istoty rozwoju przedsiębiorstwa. Rozważania teoretyczne dotyczyły pojęcia i rodzaju zmian organizacyjnych, jako składowych różnorodnych działań. Punktem wyjścia tych dociekań było rozróżnienie proaktywnego i reaktywnego podejścia do procesu zmian jako

¹⁸ R. Krupski, *Statystyczna weryfikacja hipotez w badaniach empirycznych z zakresu zarządzania*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2011, nr 16, s. 5-15.

¹⁹ W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 102, 106.

istoty rozwoju. Zaprezentowano mechanizmy rozwoju oraz dokonano przeglądu modeli rozwoju przedsiębiorstwa w naukach o zarządzaniu.

Wykorzystując rozważania teoretyczne, zaproponowano autorską definicję proaktywnego podejścia przedsiębiorstwa do proekologicznego rozwoju. Dokonano przeglądu proekologicznych modeli rozwoju przedsiębiorstwa, w tym zrównoważonych modeli rozwoju i modeli zarządzania środowiskowego, ze względu na poziom adaptacji przedsiębiorstw do otoczenia. Finalnie skupiono uwagę na proaktywnych modelach proekologicznego rozwoju służących do ukierunkowania wdrożenia i realizacji proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstwa. Rozdział pierwszy kończą rozważania nad istotą proaktywnej strategii środowiskowej. W tym zakresie podjęto próbę uporządkowania wiedzy o istocie strategii środowiskowej i jej typach według różnych kryteriów, czerpiąc z dorobku literatury międzynarodowej. Przyjęto do dalszych dociekań, że strategia środowiskowa ewoluje pod wpływem zmian egzogenicznych i jest kształtowaną ewolucyjnie reakcją na zmieniające się warunki otoczenia. Wyjaśniono ewolucyjne mechanizmy strategii. Rozważając reakcję strategiczną przedsiębiorstw na zmiany w otoczeniu, za punkt wyjścia do strategii środowiskowej przyjęto model typologii strategii według R. Milesa i C. Snowa, który opiera się na kryterium zdolności do adaptacji przedsiębiorstw do zmian w otoczeniu, a proaktywną strategię środowiskową można utożsamiać ze strategią *prospector*. Korzystając z definicji strategii według H. Mintzberga i J. Quinna, dokonano próby własnej konceptualizacji istoty proaktywnej strategii środowiskowej.

Rozdział drugi stanowi próbę identyfikacji, systematyzacji i pogłębienia dotychczasowej wiedzy z zakresu wpływu egzogenicznych czynników na proaktywne podejście do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa. W sposób syntetyczny przedstawiono obowiązki podmiotów wobec wymagań prawnych ochrony środowiska. Zidentyfikowano i usystematyzowano wiedzę o wpływie czynników prawnego oddziaływania na przedsiębiorstwo o charakterze regulacji bezpośredniej i pośredniej, wskazując na ich prewencyjny oraz sankcyjny charakter. Następnie zaprezentowano istotę technologii środowiskowych i możliwe wdrożenie „czystych” technologii w kontekście ingerencji w proces produkcyjny (podejście proaktywne) oraz uwarunkowania, jakie wiążą się z rozwojem technologii środowiskowych. Ostatnią część rozdziału poświęcono wpływowi presji wywieranej przez zewnętrznych interesariuszy strategicznych (konkurentów, dostawców, klientów biznesowych, organizacji pozarządowych, media i konsumentów) na podejmowanie dobrowolnych działań proekologicznych przez przedsiębiorstwa. Rozważania wzbogacono przeglądem wtórnych badań empirycznych, co pozwoliło stwierdzić, że wpływ czynników egzogenicznych na proaktywne podejście do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa nie jest do końca poznany.

Rozdział trzeci identyfikuje i systematyzuje wiedzę o presji, jaką wywierają interesariusze wewnętrzni (kadra kierownicza, pracownicy i udziałowcy) na podjęcie dobrowolnych działań proekologicznych. O proaktywności strategii proekologicznej przedsiębiorstwa decydują nie tylko sygnały płynące z otoczenia, ale także reakcja interesariuszy wewnętrznych na otoczenie i w konsekwencji charakter podjętych działań. Jako płaszczyznę odniesienia dla identyfikacji i pogłębienia wiedzy o endogenicznych uwarunkowaniach przedsiębiorstwa wykorzystano proaktywne modele proekologicznego rozwoju dostępne w międzynarodowej literaturze przedmiotu, które akcentują znaczenie inicjatyw i dobrowolnych praktyk przyjaznych środowisku (praktyk środowiskowych). Model proaktywności środowiskowej przedsiębiorstwa integruje dobrowolne praktyki przyjazne środowisku we wzorzec: praktyk planowania i organizacji systemu zarządzania środowiskowego zgodnie z wytycznymi normy ISO 14001, praktyk operacyjnych (projektowania procesu i produktu przyjaznych środowisku) oraz praktyk komunikacji z interesariuszami. Model posłużył do identyfikacji dobrowolnych praktyk środowiskowych, które mogą stanowić o wzorcu proaktywnej strategii środowiskowej. Zaproponowano definicję proaktywnej strategii środowiskowej jako wzorca praktyk środowiskowych. Ponadto sam system zarządzania środowiskowego zgodnie z normą ISO 14001:2015 może być podstawą i inspiracją do określenia proaktywnej strategii środowiskowej i jej realizacji. Modele adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia identyfikują czynniki wpływające na postrzegane szanse i zagrożenia otoczenia oraz związki przyczynowo-skutkowe zachodzące między nimi. Reakcję przedsiębiorstw wobec problemów związanych z ochroną środowiska

wyjaśnia model responsywności strategicznej. Model daje podstawy do identyfikacji czynników procesu responsywności, na który składa się percepcja otoczenia, interpretacja zdarzeń w otoczeniu w kategorii szans lub zagrożeń, których skutkiem jest proaktywna lub reaktywna „odpowiedź” strategiczna przedsiębiorstwa na otoczenie. Responsywność strategiczna staje się podstawą do uruchomienia działań proaktywnych. Model postrzegania możliwości ekologicznych posłużył do identyfikacji i pogłębienia wiedzy o czynnikach, które kształtują postrzeganie szans i wynikające z nich efekty rozwoju oraz związki przyczynowo-skutkowe, jakie zachodzą między nimi. Proaktywny model wsparcia inicjatyw ekologicznych przez kadre kierowniczą dostarcza informacji o dobrowolnej aktywności proekologicznej przedsiębiorstw. Model daje podobne ramy uwarunkowań co proaktywny model dobrowolnych praktyk przyjaznych środowisku. W poszukiwaniu spójnego wzorca dobrowolnych działań proaktywnej strategii środowiskowej szczegółowo pogłębiono wiedzę o czynnikach aktywności proekologicznej przedsiębiorstwa egzemplifikowanych w postaci sformułowanej polityki środowiskowej, delegowania odpowiedzialności zespołom ds. środowiskowych, budowania kompetencji ekologicznych, otwartej komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi, a także aktywności technologicznej.

Wsparciu inicjatyw ekologicznych towarzyszy zastosowanie mechanizmów potrzebnych do motywowania i angażowania pracowników w dobrowolne działania proekologiczne²⁰. Poszerzono uwarunkowania egzemplifikowane w proaktywnych modelach o czynnik strategiczny wspomagający dobrowolną aktywność proekologiczną podmiotów – przywództwo kadry kierowniczej. Porównano typy przywództwa transformacyjnego oraz transakcyjnego w poszukiwaniu komplementarności typów przywództwa w pobudzaniu dobrowolnych inicjatyw ekologicznych. Pogłębiono wiedzę o teorii przywództwa ekologicznego, która jest spójna z teorią przywództwa transakcyjno-transformacyjnego. Model absorpcji technologii środowiskowych przedstawia czynniki technologiczne i ekonomiczne oraz czynniki otoczenia wpływające na skuteczne pozyskiwanie i późniejsze wdrożenie technologii środowiskowych przez przedsiębiorstwa.

W rozdziale czwartym, poświęconym metodologii i przedmiotowi badań, przedstawiono wiodące i szczegółowe hipotezy badawcze oraz zaprezentowano model badawczy. Opisano w nim metodologię prowadzenia badań, dobór próby wraz z charakterystyką przemysłu objętego analizą i opisem struktury uzyskanej próby oraz zastosowane metody analizy statystycznej. Dokonano prezentacji opracowanego narzędzia do pomiaru strategicznej proaktywności środowiskowej umożliwiającego identyfikację strategii środowiskowych badanych przedsiębiorstw oraz sposób pomiaru zmiennych.

W konsekwencji przeprowadzonych rozważań mających głównie charakter teoriopoznawczy w rozdziale piątym podjęto studia empiryczne. W części badawczej analizowano zależności między proaktywną strategią środowiskową przedsiębiorstw a wpływem czynników otoczenia i środowiska wewnętrznego (stanowiącego o aktywności proekologicznej przedsiębiorstw) oraz zależności między efektami proekologicznego rozwoju a PSS. Badaniu poddano także relacje między zmiennymi kontrolnymi a PSS. Wpływ czynników analizowano na tle zmian reakcji strategicznych: na kontinuum od reaktywności do proaktywności strategii środowiskowych przedsiębiorstw. Strategie środowiskowe stanowiące początkowe i środkowe kontinuum responsywności strategicznej występowały w roli kontroli badawczej (reaktywna strategia środowiskowa i strategia uwagi wobec interesariuszy). Zastosowana procedura badawcza miała na celu rozpoznanie, czy proaktywne strategie środowiskowe istotnie różnią się od pozostałych typów strategii środowiskowych przedsiębiorstw (strategii reaktywnych i uwagi wobec interesariuszy występujących w roli kontroli badawczej) pod względem oddziaływania zmiennych niezależnych. Ponadto przeprowadzono ocenę istotności analizowanych zależności między wpływem zmiennych niezależnych (w ujęciu zagregowanym) na zmienną zależną – proaktywną strategią środowiskową. Dla każdego obszaru badawczego (zagregowanych zmiennych niezależnych) przeprowadzono estymację modeli logitowych, która stanowi uzupełniającą procedurę weryfikacji testowanych hipotez dotyczących zależności między zmiennymi niezależnymi a zmienną zależną – PSS.

²⁰ W pracy zamiennie stosuje się określenia: „działania środowiskowe” i „działania proekologiczne”.

Podstawy teoretyczno-metodologiczne przedstawiane w monografii, z uwagi na wieloaspektowość poruszanych kwestii i badań, lokują się w różnych nurtach teorii organizacji i zarządzania, a w największym stopniu w zakresie zarządzania zmianami i zarządzania strategicznego. Istotnym aspektem jest osadzenie części prezentowanych w pracy zagadnień w nurcie ewolucyjnym nauk o zarządzaniu. Ewolucyjna metafora w zarządzaniu stanowi przedmiot zainteresowania i eksploracji wielu badaczy. Nurt ten służy analizie relacji między organizacją a otoczeniem oraz zrozumieniu istoty i mechanizmów zmian, a zwłaszcza warunków powodujących zmianę. Paradygmat ewolucyjny czerpie inspiracje z nauk biologicznych i został zaadaptowany najpierw do nauk ekonomicznych (gdzie uwaga skierowana jest na dynamikę i mechanizmy rozwoju), a później do nauk o zarządzaniu²¹. Opracowanie oparto bowiem na tezie, że o proekologicznym sukcesie organizacji decyduje adaptacja i przeżycie oraz najlepsze dopasowanie do współczesnych warunków gospodarowania w obliczu wielu sprzecznych interesów. Ujmując koncepcje zmian w różnych paradygmatach zarządzania, praca nawiązuje do paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego²².

Spośród ośmiu postawionych hipotez przeprowadzone badania pozwoliły na potwierdzenie czterech hipotez w całości (H4, H6, H7, H8) oraz czterech hipotez częściowo (H1, H2, H3, H5) dla części wymiarów. Na podstawie przeprowadzonych ilościowych badań empirycznych można przedstawić następujące wnioski końcowe odnoszące się do hipotez:

H1) Siła wpływu czynników prawnych na proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstw jest słabsza w porównaniu z siłą wpływu na strategię przedsiębiorstw o niższym poziomie adaptacji do otoczenia. Zależność między wpływem czynników otoczenia prawnego ochrony środowiska a proaktywną strategią środowiskową (PSS) ma charakter odwrotny. Oznacza to, że dzięki antycypowaniu zmian regulacji prawnych ochrony środowiska, PSS zapewnia większą „odporność” przedsiębiorstwa na wpływ rygorów legislacyjnych. Proaktywna strategia środowiskowa umożliwia przygotowanie przedsiębiorstwa na nadchodzące zmiany, w warunkach krótkich okresów dostosowawczych do nowych rozporządzeń. Konkludując – przedsiębiorstwa z proaktywną strategią środowiskową lepiej radzą sobie z wpływem czynników otoczenia prawnego ochrony środowiska. PSS umożliwia przezwyciężenie rygorów prawnych ochrony środowiska.

H2) Siła wpływu czynników otoczenia technologiczno-ekonomicznego związanych z absorpcją „czystych” technologii środowiskowych przez przedsiębiorstwa o proaktywnej strategii środowiskowej okazała się istotnie słabsza w porównaniu z przedsiębiorstwami o strategii uwagi wobec interesariuszy. Aby osiągnąć proaktywność strategiczną, przedsiębiorstwa o niższym poziomie adaptacji muszą najpierw pokonać wymagania otoczenia technologiczno-ekonomicznego związanego z absorpcją technologii środowiskowych.

Siła wpływu czynników otoczenia technologiczno-ekonomicznego na absorpcję „czystych” technologii środowiskowych przez przedsiębiorstwa o PSS okazała się niewielka, a różnice między typami strategii środowiskowych przedsiębiorstw niewyraźne.

H3) Siła presji wywieranej ze strony konkurentów ma pozytywny i najsilniejszy wpływ na proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstw w porównaniu ze strategią przedsiębiorstw o niższym poziomie adaptacji. Siła presji wywierana przez klientów (siła umiarkowana), media i NGOs (siła słaba) ma pozytywny wpływ na proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstw i istotnie różni się tylko od siły ich wpływu na reaktywną strategię środowiskową. Siła presji ze strony konsumentów nie różni się z uwagi na typ strategii środowiskowej badanych przedsiębiorstw. Nie potwierdzono wpływu ze strony dostawców na PSS. Reasumując – presja wywierana przez interesariuszy zewnętrznych na

²¹ E. Stańczyk-Hugiet, K. Piórkowska, S. Stańczyk, *Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu: stan wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 7-15.

²² Ł. Sułkowski, *Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 277, s. 322-330; Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340, s. 154-166.

podejmowanie dobrowolnej działalności proekologicznej pozytywnie wpływa na proaktywną strategię środowiskową, lecz nie dotyczy ona wszystkich badanych interesariuszy zewnętrznych. Siła presji interesariuszy zewnętrznych najsilniej wpływa na PSS w porównaniu ze strategiami przedsiębiorstw o najniższym poziomie adaptacji. Sugeruje to większą wrażliwość na presję zewnętrznych interesariuszy strategicznych przedsiębiorstw, które przyjęły PSS. Z kolei kadra kierownicza (obok udziałowców i pracowników) wywiera najsilniejsze naciski na podejmowanie dobrowolnej działalności proekologicznej na proaktywną strategię środowiskową w porównaniu ze strategiami przedsiębiorstw o niższym poziomie adaptacji. Sugeruje to większą wrażliwość interesariuszy wewnętrznych na presję interesariuszy zewnętrznych (rynkowych i nierynkowych). Funkcjonowanie pod silniejszą presją skłania badane przedsiębiorstwa do proaktywnej adaptacji do otoczenia w sferze ochrony środowiska.

Istnieje pozytywna zależność między presją wywieraną przez interesariuszy (zewnętrznych i wewnętrznych) na podejmowanie dobrowolnej działalności proekologicznej a proaktywną strategią środowiskową. Presja interesariuszy rośnie wraz ze zmianą reakcji strategicznej przedsiębiorstw z reaktywnej na proaktywną, a siła presji jest niejednorodna. Nie odnotowano zależności między presją wywieraną przez dostawców na PSS. Siła presji ze strony konsumentów nie różni się między proaktywną strategią środowiskową a strategiami o niższym poziomie adaptacji do otoczenia. Kadra kierownicza, klienci i konkurenci wywierają największą siłę presji na PSS.

H4) Dobrowolna aktywność proekologiczna przedsiębiorstw o proaktywnej strategii środowiskowej istotnie różni się od przedsiębiorstw o niższym poziomie adaptacji. Najwyższą dobrowolną aktywność proekologiczną wykazują przedsiębiorstwa o proaktywnej strategii środowiskowej we wszystkich badanych wymiarach proekologicznych działań, a najaktywniejsze są w obszarze budowania kompetencji ekologicznych. Te kompetencje nowego typu są ważnym elementem proaktywności strategii środowiskowej, a wiedza i umiejętności organizacyjne ułatwiają skuteczną realizację działań proekologicznych „ponad prawo”. W tym względzie uzyskane wyniki są zgodne z założeniami mieszczącymi się w nurcie zasobowym strategii. Dobrowolna aktywność proekologiczna przedsiębiorstw rośnie na kontinuum strategii środowiskowej od reaktywnej do proaktywnej przedsiębiorstw w każdym badanym wymiarze ich aktywności. Logiczny inkrementalizm dobrowolnie wdrażanych działań proekologicznych sugeruje słuszność opracowanego narzędzia do diagnozy typów strategii wobec środowiska naturalnego w myśl logiki ewolucyjnej. Można zasugerować, że PSS jest kompilacją strategii w podejściu zasobowym i ewolucyjnym.

Istnieje pozytywna zależność między dobrowolną aktywnością proekologiczną a proaktywną strategią środowiskową przedsiębiorstw. Dobrowolna aktywność proekologiczna przedsiębiorstw rośnie wraz ze zmianą reakcji strategicznej przedsiębiorstw z reaktywnej na proaktywną i dotyczy wszystkich badanych wymiarów tej aktywności. Przedsiębiorstwa z proaktywną strategią środowiskową są najaktywniejsze w obszarze budowania kompetencji ekologicznych.

H5) Istnieje pozytywna zależność między osiąganymi efektami proekologicznego rozwoju a PSS. Proaktywna strategia środowiskowa umożliwia przedsiębiorstwom osiąganie lepszych efektów proekologicznego rozwoju, jako rezultat lepszego dopasowania do otoczenia i wyższej aktywności proekologicznej w porównaniu z reaktywnymi strategiami środowiskowymi.

Proaktywne reakcje na bodźce (zewnętrzne i wewnętrzne) można zaobserwować w postaci lepiej ocenionych efektów proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Wizerunek ekologiczny i reputacja przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska to największy potencjał adaptacyjny proaktywnej strategii środowiskowej badanych przedsiębiorstw.

H6) Proaktywne strategie środowiskowe dominują w dużych przedsiębiorstwach badanych gałęzi przemysłu. Istnieje moderujący wpływ wielkości przedsiębiorstwa na zależność między presją wywieraną przez interesariuszy a proaktywną strategią środowiskową przedsiębiorstw. Zjawisko moderacji przyjmuje inne cechy w zależności od wpływu poszczególnych zmiennych, zatem inaczej kształtuje się siła oddziaływania uwarunkowań w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Istnieje zależność między proaktywną strategią środowiskową i wielkością przedsiębiorstwa. Wielkość przedsiębiorstwa moderuje wpływ presji wywieranej przez interesariuszy na proaktywną strategię środowiskową.

H7) Przedsiębiorstwa produkcyjne o dużym potencjale emisyjnym na środowisko naturalne częściej przyjmują proaktywną strategię środowiskową. Działalność produkcyjna przedsiębiorstw znacznie zanieczyszczających środowisko naturalne obciążona jest dużym ryzykiem ekologicznym i prawnym, a skutecznym sposobem, który umożliwi podejmowanie racjonalnych decyzji strategicznych, jest proaktywne podejście do proekologicznego rozwoju.

Istnieje zależność między proaktywną strategią środowiskową a działalnością produkcyjną przedsiębiorstw.

H8) ISO 14001 to *conditio sine qua non* proaktywnej strategii środowiskowej w badanych przedsiębiorstwach. Certyfikacja systemu zarządzania środowiskowego na zgodność z normą ISO 14001 jest ważnym sygnałem dla innych uczestników rynku, że strategia środowiskowa przedsiębiorstwa wykracza ponad powszechnie przyjęte standardy środowiskowe i zobowiązania prawne. Certyfikacja systemu jest działaniem strategicznym i ważnym elementem proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju. Nie zidentyfikowano zależności między certyfikacją systemu zgodnie z wytycznymi EMAS a proaktywną strategią środowiskową z uwagi na brak zidentyfikowanych przedsiębiorstw ze sformalizowanym systemem EMAS w próbie badawczej

Istnieje zależność między certyfikacją systemu zarządzania środowiskowego zgodnie z normą ISO 14001 a proaktywną strategią środowiskową przedsiębiorstw.

W warstwie **teoriopoznawczej realizację celów** można podsumować następująco:

- 1) Na podstawie przeglądu literatury dokonano identyfikacji i systematyzacji wiedzy o istocie oraz mechanizmach proekologicznego rozwoju, pogłębiono wiedzę o specyfice proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa w podejściu proaktywnym i istocie proaktywnej strategii środowiskowej sterującej tym rozwojem, uwzględniając autorskie propozycje konceptualizacji tych dwóch pojęć w logice ewolucyjnej;
- 2) Dokonano identyfikacji egzogenicznych i endogenicznych czynników występujących w proaktywnych modelach proekologicznego rozwoju na podstawie kwerendy literatury międzynarodowej;
- 3) Dokonano systematyzacji i pogłębienia wiedzy o egzogenicznych i endogenicznych czynnikach, które wpływają na proaktywne podejście do proekologicznego rozwoju;
- 4) Dokonano identyfikacji efektów proekologicznego rozwoju, usystematyzowano i pogłębiono wiedzę o związkach przyczynowo-skutkowych;
- 5) Na podstawie studiów literaturowych postawiono hipotezy badawcze oraz skonstruowano model wyjściowy badania ilościowego.

W warstwie **empirycznej zrealizowano** następujące cele:

- 1) Wykorzystując autorskie narzędzie badawcze, zidentyfikowano typy strategii środowiskowych, wyodrębniając PSS badanych przedsiębiorstw;
- 2) Dokonano systematyzacji (pogrupowania) czynników w wymiarze zewnętrznym i wewnętrznym wpływających na PSS badanych przedsiębiorstw oraz efektów wynikających z jej przyjęcia;
- 3) Dokonano oceny zależności zachodzących między PSS a wpływem czynników otoczenia prawnego oraz technologiczno-ekonomicznego wpływających na absorpcję „czystych” technologii środowiskowych przedsiębiorstw;
- 4) Dokonano oceny zależności zachodzących między PSS a wpływem presji wywieranej przez interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych oraz zidentyfikowano związki moderujące tę zależność przez zmienną kontrolną – wielkość przedsiębiorstwa;
- 5) Dokonano oceny zależności zachodzących między PSS a dobrowolną aktywnością proekologiczną badanych przedsiębiorstw, identyfikując najważniejszy wymiar tej aktywności – budowanie kompetencji ekologicznych;

- 6) Dokonano oceny zależności zachodzących między PSS a jej efektami;
- 7) Opracowano końcowy model układu oddziaływania czynników egzogenicznych i endogenicznych na PSS przedsiębiorstw oraz osiągniętych efektów proekologicznego rozwoju.

Do osiągnięć w zakresie nauk o zarządzaniu, które miały swoje odzwierciedlenie w pracy, można zaliczyć:

- 1) Kompleksowe ujęcie problematyki proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa w jego zewnętrznych i wewnętrznych warunkach działania;
- 2) Uzupełnienie niedoboru wiedzy o wpływie czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych na proaktywne podejście przedsiębiorstwa do proekologicznego rozwoju oraz jego efektów w układzie statycznym;
- 3) Wypełnienie luki w wiedzy w zakresie oceny warunków zewnętrznych i wewnętrznych kształtujących proaktywną strategię środowiskową badanych przedsiębiorstw oraz jej efektów, w układzie dynamicznym;
- 4) Opracowanie narzędzia do identyfikacji proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstw na kontinuum strategii środowiskowych, w myśl logiki ewolucyjnej;
- 5) Opracowanie modelu układu oddziaływania czynników egzogenicznych i endogenicznych na proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstw oraz osiągniętych efektów proekologicznego rozwoju;

Praca wnosi także **wkład w praktykę zarządzania**, ponieważ prezentuje wartość praktyczną poprzez wskazanie najważniejszych uwarunkowań proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju, wzorca proaktywnych praktyk przyjaznych środowisku oraz narzędzia do identyfikacji typów strategii środowiskowej.

Każdy problem badawczy w perspektywie nauk o zarządzaniu jest problemem wielowymiarowym, wymagającym spojrzenia sytuacyjnego i kontekstowego. W tych warunkach należy zwrócić uwagę na pewne **ograniczenia**, którymi obarczony jest przeprowadzony proces badawczy. Na potrzeby badania nie udało się zidentyfikować proaktywnych strategii środowiskowych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Ponadto należy także mieć na uwadze fakt, iż wyniki badań są specyficzne dla przedsiębiorstw badanych gałęzi przemysłu. Uogólnień można dokonywać dla przedsiębiorstw z gałęzi przemysłu o znaczącym oddziaływaniu na środowisko naturalne. Z analizy wyłączone zostały czynniki decydujące o szansach (okazjach). Stosując założenie *ceteris paribus*, wyizolowano bowiem te zjawiska, które subiektywnie uznane zostały przez autorkę jako obecnie najistotniejsze dla proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa, związane z założeniami polityki europejskiej. Jak każde opracowanie naukowe, również niniejsza praca ujawnia szereg interesujących, dodatkowych obszarów badawczych. Możliwe **kierunki przyszłych badań** w zakresie proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju dotyczą następujących zagadnień:

- 1) Identyfikacji i pogłębienia wiedzy o uwarunkowaniach proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju w małych przedsiębiorstwach;
- 2) Identyfikacji i pogłębienia wiedzy o mechanizmach ewolucji strategii środowiskowych przedsiębiorstw;
- 3) Pogłębienia i wzbogacenia wiedzy o dynamicznych zdolnościach przedsiębiorstw o proaktywnym podejściu do proekologicznego rozwoju;
- 4) Poszukiwania czynników występujących na styku zmian reakcji przedsiębiorstw na środowisko naturalne;
- 5) Poszukiwania związków moderujących wpływ uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych na proaktywne podejście do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa.

Wszystkie powyższe obszary przyszłych badań można postrzegać jako kolejne zidentyfikowane luki poznawcze, których wypełnienie przez wnikliwe studia teoretyczne i empiryczne, szczególnie w warunkach działalności polskich przedsiębiorstw, wzbogaciłoby stan wiedzy w zakresie współczesnych nauk o zarządzaniu. Przyszłe kierunki analiz mogą dotyczyć rozszerzenia ich zakresu na inne konteksty, np. uwarunkowań społecznych, kulturowych, wewnątrzsektorowych lub

międzynarodowych. Przedstawionych w monografii rozważań teoretycznych i empirycznych dotyczących wpływu uwarunkowań proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa nie można uznać za wyczerpujące i zamknięte.

5. Charakterystyka dorobku naukowego

a) Główne kierunki badawcze

We wrześniu 2000 roku ukończyłam jednolite studia magisterskie na Uniwersytecie Łódzkim, uzyskując tytuł magistra w zakresie mikrobiologii-biotechnologii. W trakcie trwania studiów magisterskich na ostatnim roku wyjechałam na zagraniczne stypendium na Uniwersytecie w Wolverhampton (Wielka Brytania). W lutym 2001 roku podjęłam pracę na stanowisku asystenta na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w Katedrze Zarządzania Agrobiznesem. W tym samym roku ukończyłam studia podyplomowe z zakresu *ekonomiki i zarządzania menedżerskiego* na Politechnice Częstochowskiej. W roku 2002 zostałam zakwalifikowana do udziału w prestiżowym kursie „Challenges of Sustainable Development” organizowanym przez University of Florida, Akademię Górniczo-Hutniczą i Fundacją Sendzimira w Krakowie. W trakcie trwania trzytygodniowego kursu uczestniczyłam w zajęciach teoretycznych oraz praktycznych (warsztatach) dotyczących zasad wdrażania trwałego i zrównoważonego rozwoju. W 2003 roku ukończyłam drugi kierunek studiów magisterskich *zarządzanie i marketing*, na specjalności *przedsiębiorczość i rozwój przedsiębiorstw* na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Ukończenie dwóch kierunków studiów stało się podstawą do interdyscyplinarnego spojrzenia na wymagania oraz warunki zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Krótco po otwarciu przewodu doktorskiego, w roku 2003, przyjęto mnie na miesięczny staż naukowy w renomowanym ośrodku Center for Policy Studies w Budapeszcie, gdzie pogłębiałam swoją wiedzę w zakresie podjętego tematu pracy doktorskiej.

Starając się doskonalić swoje umiejętności w zakresie przygotowywania opracowań naukowych oraz umiędzynarodowienia wyników prowadzonych badań, w roku 2003 wzięłam udział w seminarium z zakresu opracowywania i prezentacji tekstów naukowych w języku angielskim. Seminarium to odbyło się na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej we współpracy z Haute Ecole Catholique du Luxembourg Blaise Pascal. Czas po rozpoczęciu pracy na stanowisku asystenta, to okres krystalizacji moich zainteresowań badawczych szczególnie predysponowanych do dalszej eksploracji z zakresu nauk o zarządzaniu.

Do moich zainteresowań naukowych należy obszar zarządzania przedsiębiorstwem i choć zakres tematów w tej sferze jest szeroki, moja uwaga skoncentrowana jest w największym stopniu na zrównoważonym rozwoju²³ w zarządzaniu przedsiębiorstwem. **Głównym nurtem** moich poczynań badawczych są **zewnętrzne i wewnętrzne warunki zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem**. Przedsiębiorstwa, podobnie jak i cała gospodarka, powinny dążyć do ekologizacji swego funkcjonowania i rozwoju²⁴. W tym nurcie znaczną część mojej uwagi poświęciłam uwarunkowaniom **strategii proekologicznego rozwoju przedsiębiorstw**. Nauki o zarządzaniu są wciąż w obliczu wyzwania związanego z włączeniem do aktywności przedsiębiorstw kryteriów i wytycznych w obszarze społecznym i środowiskowym w celu wniesienia własnego wkładu do ogólnych celów trwałego i zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Początkowo moje zainteresowania badawcze dotyczyły agrobiznesu. Na przełomie lat 2004/2005 odbyłam półroczny staż w Śląskim Regionalnym Oddziale Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji

²³ Zrównoważony rozwój w odniesieniu do przedsiębiorstwa dotyczy problemu równowagi jego funkcjonowania. Koncepcja zrównoważonego rozwoju transponowana na poziom przedsiębiorstwa oznacza równowagę celów ekologicznych, ekonomicznych i społecznych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Wymaga to włączenia celów zrównoważonego rozwoju w proces zarządzania przedsiębiorstwem na poziomie strategicznym i we wszystkich jego obszarach funkcjonalnych. Za: J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 10.

²⁴ P. Niewiadomski, K. Sterna, P. Bartkowiak, *Proces ekologizacji i jego wpływ na wizerunek współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2011, nr 46, s. 107-116.

Rolnictwa, który pozwolił mi na zdobycie umiejętności praktycznych oraz poznanie relacji przedsiębiorstw agrobiznesu z otoczeniem instytucjonalnym.

Pierwsze moje referaty i artykuły, których byłą współautorką, wygłoszono na międzynarodowych konferencjach w Niemczech, Indiach, na Białorusi i Tajwanie. W efekcie **przed uzyskaniem stopnia doktora** byłam autorką bądź współautorką **23 opracowań** naukowych, w tym 8 fragmentów w książkach, 1 fragmentu w monografii, 1 skrypcie, 2 artykułów opublikowanych w czasopiśmie, 6 referatów, z których 3 referaty (indeksowane w bazie **Web of Science**) zaprezentowano na międzynarodowych konferencjach w Chennai (Indie) i w Changhua (Tajwan). Sumarycznie przed uzyskaniem stopnia doktora referaty lub artykuły, których byłą autorką lub współautorką, zostały wygłoszone na **8 konferencjach** międzynarodowych i krajowych. Współorganizowałam także konferencję „Zarządzanie a dywersyfikacja na obszarach wiejskich w aspekcie integracji z Unią Europejską” na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Moje zainteresowania naukowe zaraz po uzyskaniu stopnia doktora wiązały się z kontynuacją podjętego tematu pracy doktorskiej i dotyczyły wpływu polityki UE na przedsiębiorstwa agrobiznesu. W tym zakresie skoncentrowałam uwagę na analizie otoczenia instytucjonalnego w krajach Grupy Wyszehradzkiej, co wiązało się wtedy z przystąpieniem tych państw do Unii Europejskiej²⁵. Uwaga skupiona na przedsiębiorstwach agrobiznesu²⁶ częściowo ewoluowała w późniejszym okresie mojej pracy badawczej w kierunku zainteresowania przedsiębiorstwami przemysłu spożywczego i ich roli w realizacji zasad trwałego i zrównoważonego rozwoju oraz ekorozwoju. Tym samym systematycznie rosło moje zainteresowanie relacjami przedsiębiorstw z otoczeniem naturalnym, które z reguły rozpatrywane jest w podejściu przyczynowo-skutkowym opartym na schemacie presja – stan – reakcja. Moją uwagę badawczą początkowo ukierunkowałam na ocenę wpływu strategii rozwoju zrównoważonego przedsiębiorstw na ich funkcjonowanie²⁷ (rozdział w monografii wydany we współautorstwie z K. Brendzel-Skowerą w Belgii, Virton) oraz polityki środowiskowej przedsiębiorstw na ich rozwój zrównoważony²⁸ (autorski rozdział w monografii wydanej w Słowacji, Presov). Równolegle na tym polu rozwijały się moje zainteresowania strategią trwałego i zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz ekorozwoju²⁹.

Uwzględnienie **społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw** w strategii ich zrównoważonego rozwoju jest niezbędnym jej elementem. Postrzeganie środowiska naturalnego przez przedsiębiorstwa

²⁵ **O. Seroka**, *Rola otoczenia instytucjonalnego w zarządzaniu rolnictwem czeskim*, [w:] L. Sobolak (red.), *Kierunki i metody zarządzania organizacjami w zintegrowanej Europie*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005, s. 292-297; **O. Seroka**, A. Kotala, *Znaczenie otoczenia instytucjonalnego w dostosowaniu rolnictwa krajów Europy Środkowej do wymogów WPR*, [w:] B. Klepacki (red.), *Kwestia agrarna w Polsce i na świecie*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Warszawa 2005, s. 529-540; **O. Seroka**, A. Kotala, *Tendencje zmian w polityce rolnej państw Grupy Wyszehradzkiej w okresie przystosowania do członkostwa w Unii Europejskiej*, „Acta Agraria et Silvestria. Series Agraria” 2005, t. 44, nr 1, s. 185-187; **O. Seroka-Stolka**, *Reconversion Process of Polish Agriculture Support*, [w:] P. Pachura (ed.), *The Challenges for Reconversion. Innovation – Sustainability – Knowledge Management*, ISI Pierrard, HEC du Luxembourg, Virton 2006, s. 467-470.

²⁶ **O. Seroka-Stolka**, *Polish Food Industry After the Accession to the UE*, [w:] J. Urbańska (ed.), *Socio-Economic Background of Management Processes in European Union*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2006, s. 131-136; **O. Seroka-Stolka**, *Handel rolno-spożywczy państw Grupy Wyszehradzkiej w latach 1990-2003*, [w:] M. Dudek (red.), *Polityka rolna Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, WSM Legnica, Legnica-Zielona Góra 2006, s. 161-170; **O. Seroka-Stolka**, *Klustry wiejskie a konkurencyjność gospodarstw rolnych*, [w:] L. Sobolak (red.), *Innowacyjne aspekty strategii przedsiębiorstwa globalnego w zintegrowanej Europie*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007, s. 208-212; **O. Seroka-Stolka**, *Selected Factors Stimulating the Development of Agritourism* [w:] J. Nowakowska-Grunt (ed.), *Selected Marketing-Logistics Management Concepts*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Serie Monographs nr 7, 2007, s. 127-135.

²⁷ **O. Seroka-Stolka**, K. Brendzel-Skowera, *Influence of the Strategy of Sustainable Development on Companies Functioning*, [w:] R. Lescoart, P. Pachura, T. Nitkiewicz (red.), *Interdisciplinary Approach to Sustainable Development*, ISI Pierrard, HEC du Luxembourg, Virton 2007, s. 51-59.

²⁸ **O. Seroka-Stolka**, *Proenvironmental Policies of the Companies as an Element of the Sustainable Development*, [w:] V. Modrak, B. Ślusarczyk (red.), *The Role of Business in Achieving Sustainability*, Part 2, Presov 2010, s. 193-212.

²⁹ M. Strzelczyk, **O. Seroka-Stolka**, E. Gurgul, *Gospodarka a ochrona środowiska z elementami ekologii*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009 (127 stron).

znalazło odzwierciedlenie w moich pracach zadedykowanych społecznej i ekologicznej odpowiedzialności biznesu mieszczących się w **głównym nurcie badawczym**. W ramach cyklu publikacji o tej tematyce zaprezentowałam model odpowiedzialności ekologicznej przedsiębiorstwa i jej nośniki³⁰ oraz empiryczną ocenę korzyści wynikających z wdrożenia koncepcji ECSR (*Environmental Corporate Social Responsibility*) w badanych przedsiębiorstwach. Wyniki badań w artykule pt. *Korzyści z zastosowania ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu* ujawniły, że 80% badanych podmiotów, które kierowały się zasadami ECSR) należało do dużych przedsiębiorstw przemysłowych, a odpowiedzialność ekologiczna była przede wszystkim przyczynkiem do kreowania dobrej reputacji i wizerunku firmy przyjaznego środowisku, poprawy kontaktów ze społecznościami lokalnymi oraz podniesienia poziomu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa³¹. Wychodząc z założenia, iż dla aktywności proekologicznej członków w organizacji ważną rolę pełnią przekonania i postawy przyszłych menedżerów (studentów kierunków związanych z naukami o zarządzaniu) wobec środowiska naturalnego, moje badania objęły wiedzę, a także analizę skłonności studentów, jako potencjalnych menedżerów, do kierowania się wytycznymi społecznej i ekologicznej odpowiedzialności biznesu w ich życiu zawodowym³². Przeprowadzone przeze mnie w 2011 roku badania wykazały niewielką znajomość koncepcji CSR przez ankietowanych oraz niską skłonność do angażowania się w rozwiązywanie problemów ekologicznych i aktywność pracujących studentów na kierunkach menedżerskich na rzecz ochrony środowiska naturalnego³³.

Przedsiębiorstwa coraz częściej stają w obliczu zmian, mających na celu poprawę efektywności ich funkcjonowania i rozwoju oraz sukcesu rynkowego. Szczególnego znaczenia nabierają zmiany w sferze zarządzania, pozwalające na szybkie reagowanie i dostosowanie możliwości przedsiębiorstwa do wyzwań, jakie stawia otoczenie. Wpływają one na poszukiwanie przez zarządzających **koncepcji i metod zarządzania**, które przyczynią się do doskonalenia organizacji. W związku z tym, że realizacja celów strategii przedsiębiorstw **przyjaznych środowisku** w dużym stopniu zależy od wdrożenia różnych koncepcji, metod, narzędzi i technik doskonalących organizację, ukierunkowałam wysiłki badawcze na przygotowanie prac z zakresu *benchmarkingu ekologicznego, outsourcingu, Lean Management* oraz TQM (*Total Quality Management*).

Zastosowanie benchmarkingu ekologicznego, choć zwykle jest przejawem reaktywności, służy do identyfikacji najlepszych praktyk przyjaznych środowisku naturalnemu przez przedsiębiorstwa. W artykule pt. *Benchmarking ekologiczny jako współczesna metoda zarządzania* (współautor: K. Brendzel-Skowera) wskazano kluczowe wskaźniki benchmarków do oceny wydajności ekologicznej (procesu, produktu lub usług) i wyznaczenia „luki” kompetencyjnej przedsiębiorstwa w odniesieniu do konkurentów uznanych za liderów w zakresie ograniczania negatywnego wpływu na środowisko naturalne³⁴.

Badania dotyczące problematyki doskonalenia procesów produkcyjnych przedsiębiorstw na bardziej przyjazne dla środowiska naturalnego znalazły odzwierciedlenie w publikacji pt. *Evaluation of the Implementation of the Lean Concept in the Processes of Environmental Management in an Enterprise*,

³⁰ O. Seroka-Stolka, *Ecological Responsibility of Enterprises*, [w:] W.M. Bajdur (ed.), *Technological and Socio-Economical Aspects of Environmental Protection in Industry*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 218-236; O. Seroka-Stolka, *Ekologiczna i społeczna odpowiedzialność biznesu w opinii przedsiębiorstw regionu częstochowskiego*, „Journal of Ecology and Health” 2012, nr 16, s. 119-125; O. Seroka-Stolka, *Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) in Polish Food Sector Enterprises from Częstochowa Region-Empirical Analysis*, „Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT” 2013, Vol. 7, No. 4-5, s. 101-106.

³¹ O. Seroka-Stolka, *Korzyści z zastosowania ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 1, s. 39-54.

³² O. Seroka-Stolka, *Postawy studentów wobec odpowiedzialności firm za środowisko*, „Ekologia i Technika” 2012, Vol. 20, nr 3, s. 177-185. O. Seroka-Stolka, *Attitudes of Students Towards Corporate Social and Environmental Responsibility*, „TEKA Komisji Motoryzacji i Energetyki Rolnictwa” 2013, Vol. 13, No. 1, s. 155-159.

³³ O. Seroka-Stolka, *Ekologia i biznes w opinii przyszłych menedżerów*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 2/2, s. 125-135.

³⁴ O. Seroka-Stolka, K. Brendzel-Skowera, *Benchmarking ekologiczny jako współczesna metoda zarządzania*, [w:] Z. Dacko-Pikiewicz, V. Marakova R. Niestrój (red.), *Innowacje i przedsiębiorczość w procesie podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2015, s. 23-33.

która jest próbą udowodnienia komplementarności praktyk *Lean Management* i praktyk środowiskowych mających odniesienie w koncepcji *Lean Green* (współautor: S. Łęgowik-Świącik)³⁵.

Komplementarność koncepcji, metod i technik zarządzania oraz wspólne wdrażanie określonych ich par prowadzi do wyższych rezultatów okołobiznesowych niż wdrożenie jednej z nich. Wykazałam, że LM (*Lean Management*) wspiera TQEM (*Total Quality Environmental Management*), natomiast benchmarking ekologiczny wspiera TQEM. Łączne zastosowanie ww. koncepcji i metod, tj. TQEM, LM i benchmarkingu ekologicznego, usprawnia proces doskonalenia zarządzania środowiskowego oraz wspiera wzajemnie osiągnięcie celów strategii proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa³⁶.

Koncepcja outsourcingu, podobnie jak wiele innych koncepcji zarządzania, stanowi odpowiedź przedsiębiorstw na zmiany zachodzące w dynamicznym otoczeniu³⁷. Rosnące jednocześnie wymagania związane z ochroną środowiska nakładają na przedsiębiorstwa obowiązek systematycznego śledzenia zmian w prawie ochrony środowiska, co sprawia, że borykają się one m.in. z szeregiem trudności związanych z wypełnieniem licznych zobowiązań środowiskowych wynikających z zawitych przepisów prawa oraz ciągle zmieniających się regulacji ochrony środowiska. Artykuł pt. *Outsourcing in Managing a Modern Enterprise* wskazuje na możliwości zastosowania outsourcingu, jego wad i zalet oraz szczególnego jego użycia w zleceniu zadań związanych ze spełnianiem wymagań ochrony środowiska w zarządzaniu przedsiębiorstwem³⁸.

Podsumowaniem aktywności naukowej ukierunkowanej na koncepcje i metody zarządzania w organizacjach gospodarczych jest także monografia wydana pod moją redakcją. Monografię pt. *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*³⁹ podzielono na dwie części. Pierwsza część dotyczy koncepcji, metod i narzędzi związanych z doskonaleniem organizacji w obliczu wymogów trwałego i zrównoważonego rozwoju. Druga część monografii wpisuje się w tematykę zarządzania talentami, zarządzania przez wartości, koncepcji poprawy efektywności funkcjonowania organizacji oraz nowoczesnych form komunikacji i zarządzania relacjami z klientami.

Dążąc do doskonalenia swojego warsztatu badawczego, wzięłam udział w cyklicznych seminariach poświęconych tematyce: „Zastosowania statystyki i data mining w badaniach naukowych” (Warszawa 2010), „Analizy danych w programie STATISTICA – przegląd” (Warszawa 2011), „Analizy danych w programie STATISTICA w badaniach naukowych i nauczaniu statystyki” (Opole 2011). Uczestniczyłam także w dwudniowych szkoleniach poświęconych analizie danych ankietowych w programie STATISTICA (Kraków 2010 i 2011). Wykorzystanie programów statystycznych umożliwiło mi zastosowanie różnych statystycznych metod analizy danych i wypełnienie zidentyfikowanych luk epistemologicznych w swoich pracach.

Przewaga konkurencyjna współczesnych przedsiębiorstw zależy od ich zdolności (eko)innowacyjnych oraz ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań i uzyskiwania dzięki temu odpowiedniej (eko)efektywności⁴⁰. Jeśli reakcją przedsiębiorstw (w myśl hipotezy Portera⁴¹) na racjonalnie zaprojektowane i rozważnie wprowadzane regulacje prawne ochrony środowiska będzie ich dynamiczne (proaktywne) podejście do procesu wprowadzania technologicznych innowacji ekologicznych, zamiast podejścia statycznego, to podmioty mogą ograniczyć koszty emisji

³⁵ O. Seroka-Stolka, S. Łęgowik-Świącik, *Evaluation of the Implementation of the Lean Concept in the Processes of Environmental Management in an Enterprise*, [w:] Conference Proceedings of MEKON 2014 Selected Papers, 16th International Conference, February 5-6, 2014, Ostrava, Czech Republic, VSB – Technical University of Ostrava, Ostrava 2014, s. 167-176.

³⁶ O. Seroka-Stolka, *Współczesne koncepcje i metody w procesie doskonalenia zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie*, [w:] O. Seroka-Stolka (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 11-22.

³⁷ M. Romanowska, *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 16-20.

³⁸ O. Seroka-Stolka, D. Bubel, *Outsourcing in Managing a Modern Enterprise*, „International Journal of Arts & Sciences” 2015, Vol. 8(2), s. 215-225.

³⁹ O. Seroka-Stolka (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014 (161 stron).

⁴⁰ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 192.

⁴¹ M. Porter, C. van Linde, *Green and Competitive: Ending the Stalemate. The Dynamics of the Eco-Efficient Economy*, Edward Elgar, Cheltenham/Northampton 2000, s. 33-55.

zanieczyszczeń. W istocie będzie to równoznaczne z możliwością poprawy produktywności i ekoefektywności⁴² przedsiębiorstwa, a bezpośrednio przełoży się na wyższą konkurencyjność przedsiębiorstwa⁴³. Do wachlarza swoich zainteresowań włączyłam także kwestie istoty, typów ekoinnowacji w przedsiębiorstwach, roli ekoinnowacyjności w MŚP⁴⁴ oraz uwarunkowań innowacyjności ekologicznej przedsiębiorstw⁴⁵. Zachowania innowacyjne przedsiębiorstw są pewną odmianą zachowań proaktywnych, a ukierunkowane są na zapewnienie maksymalnej elastyczności⁴⁶.

W obliczu przekonania, że proaktywność uznawana jest za centralny obszar strategii, zmierzałam do eksploracji otoczenia przedsiębiorstw oraz środowiska wewnętrznego stanowiącego o jego proaktywnej odpowiedzi na wymagania otoczenia oraz wzajemnych relacji między środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym w kształtowaniu strategii proekologicznego rozwoju przedsiębiorstw. Zainteresowania badawcze związane z uwarunkowaniami **proaktywności strategii** środowiskowych przedsiębiorstw i prowadzone w tym kierunku studia znalazły swoje odzwierciedlenie w ocenie barier kształtujących proaktywną strategię środowiskową⁴⁷.

Literatura przedmiotu z zakresu proaktywności strategii środowiskowej dostarcza wielu ciekawych eksploracji wpływów grup interesu na działalność proekologiczną przedsiębiorstw. Rosnące znaczenie interesariuszy w formułowaniu i budowie strategii środowiskowej przedsiębiorstw skłoniło mnie do rozpoznania tych wszystkich jednostek, grup czy społeczności, które są zainteresowane proekologiczną działalnością przedsiębiorstwa. Badając proaktywne reakcje przedsiębiorstw z otoczeniem, należy uwzględnić relacje z różnymi osobami i grupami interesu – interesariuszami, którzy są zainteresowani działalnością przedsiębiorstwa i wywierają różnego rodzaju naciski (presję). W szczególności naciski te pojawiają się wobec przedsiębiorstw uciążliwych dla środowiska. W relacjach z interesariuszami, zależnie od typu interesariusza, charakteru jego wpływu (bezpośredniego lub pośredniego) oraz siły oddziaływania każdego z nich, zidentyfikowałam lukę poznawczą i poszukiwałam odpowiedzi na pytanie: jak proaktywne przedsiębiorstwo reaguje na presję poszczególnych grup interesariuszy związaną z ochroną środowiska. W artykule pt. *Presja interesariuszy zewnętrznych a dynamiczne podejście przedsiębiorstwa do ochrony środowiska* na podstawie studium przypadku przeprowadziłam jakościową analizę interesariuszy zewnętrznych, oceniając siłę presji i charakter – bezpośredni lub pośredni – wpływu interesariuszy na proaktywne przedsiębiorstwo⁴⁸. Rzeczą dla mnie interesującą stało się także poszukiwanie odpowiedzi na pytania badawcze: jak przedsiębiorstwa odczytują presję interesariuszy i jak zmieniają się wzorce odpowiedzi strategicznej organizacji wobec wywieranych nacisków (presji) przez interesariuszy, które związane są z ochroną środowiska⁴⁹.

⁴² **O. Seroka-Stolka**, J. Nowakowska-Grunt, *Evaluation of the Eco-Effectiveness and the Individual Environmental Awareness of the Częstochowa Region Businessmen in the Light of the Conducted Survey*, „Polish Journal of Environmental Studies” 2012, Vol. 2(5a), s. 206-211.

⁴³ **O. Seroka-Stolka**, *Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o jego ekoinnowacyjność*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2012, nr 2, s. 189-198.

⁴⁴ **O. Seroka-Stolka**, K. Brendzel-Skowera, *Ecoinnovations in Companies*, [w:] R. Lescroart, P. Pachura, T. Nitkiewicz (red.), *Interdisciplinary Approach to Sustainable Development*, ISI Pierrard, HEC du Luxembourg, Virton 2007, s. 469-476;

O. Seroka-Stolka, *Ekoinnowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] A. Puto (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 86-93; K. Sukiennik, K. Grondys, I. Kott, **O. Seroka-Stolka**, *The Potential of Innovativeness and Eco-Innovativeness of Small and Medium Manufacturing Companies in Poland*, [w:] Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century II. Obuda University, Budapest 2015, s. 59-69.

⁴⁵ **O. Seroka-Stolka**, *Uwarunkowania rozwoju innowacyjności ekologicznej organizacji*, [w:] A. Pabian (red.), *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu organizacjami*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 36-52.

⁴⁶ C. Garcés-Ayerbe, S. Scarpellini, J. Valero-Gil, P. Rivera-Torres, *Proactive Environmental Strategy Development: From Laggard to Eco-Innovative Firms*, „Journal of Organizational Change Management” 2016, Vol. 29(7), s. 1118-1134.

⁴⁷ **O. Seroka-Stolka**, J. Lukomska-Szarek, *Barriers to the Adoption of Proactive Environmental Strategies in Polish Companies*, [w:] *Proceedings of International Academic Conferences*, International Institute of Social and Economic Sciences, Lisbon 2016, s. 237-247.

⁴⁸ **O. Seroka-Stolka**, *Presja interesariuszy zewnętrznych a dynamiczne podejście przedsiębiorstwa do ochrony środowiska*, „Marketing i Rynek” 2017, R. 24, nr 10, s. 23-31.

⁴⁹ **O. Seroka-Stolka**, *The Effect of Stakeholder Pressure and Environmental Strategic Response Pattern*, „Valahian Journal of Economic Studies” 2016, Vol. 7, Issue 4, s. 51-56.

Do czynników zmieniających kształt strategii środowiskowej przedsiębiorstw należy nie tylko otoczenie, ale i posiadane zdolności, co znalazło odzwierciedlenie w zainteresowaniu podejściem zasobowym do strategii (RBV – *Resource Based View*). W podejściu RBV akcentuje się rolę zasobów, ale także podkreśla się znaczenie dynamiki strategii, proaktywność i poszukiwanie tego co nowe⁵⁰. Skłoniło mnie to do spojrzenia na proaktywność strategii środowiskowych z punktu widzenia zasobowej koncepcji RBV. Przyjęcie określonego podejścia do strategii w znaczący sposób wpływa na zakres, w jakim zasoby i umiejętności przedsiębiorstw są wykorzystywane w konkretnym podejściu do jego rozwoju proekologicznego⁵¹.

Ponadto dążąc do poszukiwania spójnego wzorca strategii pojmowanej jako spójny i świadomy wzorzec dobrowolnych praktyk środowiskowych wobec zmieniającego się otoczenia, zidentyfikowałam praktyki przyjazne środowisku naturalnemu z perspektywy zasobowej koncepcji strategii⁵². Dynamiczne zdolności powstają często na bazie rutyn⁵³ organizacyjnych (praktyk) przyjaznych środowisku naturalnemu. Praktyki (rutyny) są dobrze rozpoznawalne w sytuacji zmiany wywołanej naciskami (presją) otoczenia i presją ze strony członków organizacji na podejmowanie dobrowolnych działań proekologicznych. Różnicowanie praktyk pociąga za sobą zwielokrotnienie elementów i jest mechanizmem ewolucyjnym strategii proekologicznego rozwoju przedsiębiorstw. Jako ciekawe zagadnienie uznałam spojrzenie na różnicowanie dobrych praktyk środowiskowych przedsiębiorstw z punktu widzenia oddziaływania na nie sił zewnętrznych oraz zmiennych moderujących te wpływy⁵⁴.

Wprowadzanie zmian proaktywnych stwarza problem możliwości ich przewidywania, czyli antycypowania. Proaktywność strategii wobec ochrony środowiska wymaga stałego śledzenia warunków i wymagań prawnych oraz przewidywania trendów przez zarządzających związanych z szeroko rozumianą ochroną środowiska oraz wymogami trwałego i zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, co jest dla nich zadaniem niezwykle trudnym. W **głównym nurcie** moich zainteresowań znalazły się także **miękkie elementy** przedsiębiorstw wpływające na ich **strategie środowiskowe**. Głównymi ograniczeniami zmiany proaktywnej jest wiedza o przedmiocie zmiany związanej z wymaganiami ochrony środowiska wobec przedsiębiorstw oraz umiejętności osób przeprowadzających tę zmianę, dlatego podjęłam cykl kilku publikacji dotyczących znaczenia wiedzy ekologicznej w innowacyjnym przedsiębiorstwie⁵⁵ i proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa⁵⁶ oraz kreowaniu wiedzy i kompetencji ekologicznych w przedsiębiorstwie⁵⁷. Wiedza przedsiębiorców daje

⁵⁰ E. Stańczyk-Hugiet, *Adaptacja kooperatywna*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie”, z. 52, 2013, nr 1147, s. 121.

⁵¹ O. Seroka-Stolka, *Proactive Environmental Management from the Resource-Based Perspective of the Firm – Selected Problems*, [w:] I. Otolá (ed.), *Determinants of Modern Management Concepts in the Enterprises. Resources – Strategies – Decisions*, VSB – Technical University of Ostrava, Ostrava 2013, s. 93-102.

⁵² O. Seroka-Stolka, *Proactive Environmental Management and Practices in Small and Medium Enterprises (SMEs) – A Resource-Based Perspective*, „Slovak Scientific Journal” 2013, Vol. 2, No. 2, s. 79-82.

⁵³ Termin „rutyn(a)” jest używany w szerokim kontekście znaczeniowym na podobieństwo praktyk, programów lub procedur. Rutyny mogą oznaczać powtarzający się wzorzec działań w całej organizacji lub indywidualnej umiejętności. Za: E. Stańczyk-Hugiet, K. Piórkowska, S. Stańczyk, *Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu: stan wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 8.

⁵⁴ O. Seroka-Stolka, *Environmental Management Practices in Polish Enterprises – An Empirical Analysis*, „Eurasian Journal of Business and Management” 2014, Vol. 2(3), s. 1-10; O. Seroka-Stolka, *Czynniki implementacji dobrych praktyk środowiskowych w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Journal of Ecology and Health” 2012, Vol. 2, s. 98-103.

⁵⁵ O. Seroka-Stolka, *Wiedza i świadomość ekologiczna w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, [w:] M. Pańkowska (red.), *Wiedza i komunikacja w innowacyjnych organizacjach. Komunikacja elektroniczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 399-416.

⁵⁶ O. Seroka-Stolka, T. Nitkiewicz, A. Brzozowska, *Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 310, s. 103-112.

⁵⁷ J. Czyżewska, Ż. Kłos, O. Seroka-Stolka, *Kreowanie wiedzy i kompetencji ekologicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem – analiza empiryczna*, [w:] I. Krawczyk-Sokołowska, A. Lemańska-Majdzik, B. Ziółkowska (red.), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zrównoważonego rozwoju*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 13-22.

podstawę do podjęcia racjonalnej decyzji o rodzaju podejmowanych działań proekologicznych przedsiębiorstwa i oceny efektywności przedsięwzięć o charakterze organizacyjnym i inwestycyjnym⁵⁸.

Jednym z miękkich elementów wpływających na strategię przedsiębiorstwa przyjaznego środowisku jest świadomość ekologiczna i jej kształtowanie w urzeczywistnieniu idei rozwoju zrównoważonego w funkcjonowaniu współczesnych podmiotów⁵⁹. Od świadomości ekologicznej kadr zależy podejście do środowiska naturalnego przedsiębiorstw, na której powinno opierać się odpowiedzialne za środowisko zarządzanie. Świadomie przyjęta i konsekwentnie realizowana strategia środowiskowa jest sposobem utrzymywania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej⁶⁰. Prowadziłam więc rozważania mające na celu udowodnienie tezy, że świadomość ekologiczna jest czynnikiem natury organizacyjnej, która wpływa na odpowiadane decyzje biznesowe przedsiębiorstwa zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw⁶¹. W związku z tym oceniłam poziom świadomości ekologicznej pracowników⁶² oraz potencjalnej kadry kierowniczej⁶³, która bierze udział w procesie kształtowania odpowiedzialności personelu za środowisko naturalne. Od świadomości i postawy kadry menedżerskiej⁶⁴ zależy formułowanie ekologicznych celów oraz gotowość przedsiębiorstwa do zmian na płaszczyźnie technologiczno-organizacyjnej związanej z ochroną środowiska.

Wiedza ekologiczna inicjuje proces kształtowania postaw i proekologicznych zachowań. Wpływa ona na możliwości zmiany strategicznych zachowań przedsiębiorstw na bardziej przyjazne środowisku⁶⁵. Jak twierdzi K. Kuciński, przedsiębiorstwa traktują ochronę środowiska jako działalność marginalną i rozpatrują ją w kategoriach enigmatycznych i abstrakcyjnych⁶⁶. Taki stan rzeczy się zmienia, lecz najwięcej problemów obserwuje się w małych i średnich przedsiębiorstwach⁶⁷. Sytuacja ta wynika, między innymi z niewystarczającej wiedzy i świadomości ekologicznej przedsiębiorców⁶⁸.

⁵⁸ **O. Seroka-Stolka**, *Świadomość ekologiczna przedsiębiorców z sektora MŚP*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2012, nr 5, s. 125-138.

⁵⁹ **O. Seroka-Stolka**, *Świadomość ekologiczna organizacji w świetle badań*, [w:] M. Matejun, M. Szczepańczyk (red.), *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 382-397.

⁶⁰ J. Penc, *Zarządzanie innowacyjne. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2007, s. 315.

⁶¹ **O. Seroka-Stolka**, *Świadomość ekologiczna w realizacji zrównoważonego rozwoju w świetle badań ankietowych*, „Handel Wewnętrzny” 2012, tom 3 specjalny (lipiec-sierpień), s. 246-255; **O. Seroka-Stolka**, *Świadomość ekologiczna w realizacji koncepcji Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu*, [w:] J. Bakonyi, J. Dzieńdziora, O. Grabiec, M. Smolarek (red.), *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2011, s. 217-235.

⁶² **O. Seroka-Stolka**, *Świadomość ekologiczna pracowników w zarządzaniu środowiskiem naturalnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, t. 12, z. 10, s. 243-255.

⁶³ **O. Seroka-Stolka**, *Analiza wybranych czynników determinujących poziom świadomości ekologicznej przyszłych menedżerów*, „Ekonomia i Środowisko” 2012, nr 1, s. 245-261.

⁶⁴ **O. Seroka-Stolka**, *Ecological Awareness and Attitudes of Managers*, „Journal of Ecology and Health” 2011, Vol. 15, s. 71-76.

⁶⁵ **O. Seroka-Stolka**, *Proecological Attitudes and Corporate Environmental Awareness*, [w:] A. Pabian (red.), *Nowe kierunki, metody i techniki w zarządzaniu i marketingu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 510-523; **O. Seroka-Stolka**, K. Wolniakowska, *Wybrane uwarunkowania rozwoju proekologicznych postaw przedsiębiorstw*, [w:] A. Pabian (red.), *Nowe kierunki, metody i techniki w zarządzaniu i marketingu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 524-537.

⁶⁶ K. Kuciński (red.), *Strategie przedsiębiorstw ...*, op. cit., s. 352.

⁶⁷ **O. Seroka-Stolka**, *Ekologizacja zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach – rola wiedzy i świadomości ekologicznej*, [w:] O. Seroka-Stolka (red.), *Współczesne problemy zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 97-105.

⁶⁸ **O. Seroka-Stolka**, *Świadomość ekologiczna w przedsiębiorstwach sektora MŚP*, [w:] B. Kryk (red.), *Trendy i wyzwania zrównoważonego rozwoju*, Katedra Polityki Społeczno-Gospodarczej i Europejskich Studiów Regionalnych, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe ZAPOL Dmochowski, Sobczyk, Szczecin 2011, s. 401-422; **O. Seroka-Stolka**, *Poziom świadomości ekologicznej przedsiębiorców jako element zrównoważonego rozwoju – analiza porównawcza*, „Journal of Ecology and Health” 2011, R. 15, nr 4, s. 159-165; J. Czyżewska, Ż. Kłós, P. Kęsik, **O. Seroka-Stolka**, *Problem zagospodarowania odpadów w zrównoważonym rozwoju*, [w:] I. Krawczyk-Sokołowska A. Lemańska-Majdzik, B. Ziółkowska (red.), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zrównoważonego rozwoju*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 33-43; J. Czyżowska, Ż. Kłós, **O. Seroka-Stolka**, *Świadomość ekologiczna elementem zrównoważonego rozwoju*, [w:]

Należy podkreślić, że wraz ze wzrostem wiedzy i świadomości kadr kierowniczych oraz pracowników ewoluuje kształt strategii środowiskowych⁶⁹.

Nawiązując do świadomości ekologicznej i dobrych praktyk środowiskowych, we współautorstwie z D. Jelonek, w jednym z artykułów oceniono empirycznie stan implementacji praktyk przyjaznych środowisku w małych i średnich przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w relacji do poziomu świadomości przedsiębiorców. Badania te ujawniły, że istnieje małe zainteresowanie wdrożeniem dobrowolnych praktyk środowiskowych, co wiązało się z niską świadomością ekologiczną przedsiębiorców sektora MŚP⁷⁰.

Istotnym problemem współczesnych przedsiębiorstw na różnych etapach ich rozwoju jest umiejętne wykorzystanie potencjału pracowników zróżnicowanych wiekowo. Zarządzanie zespołami znacznie zróżnicowanymi pod względem wieku wymaga uwzględnienia kwestii związanych z jakością relacji międzypokoleniowych. W artykule z zakresu tej tematyki przybliżono istotę zarządzania międzypokoleniowego i wynikające korzyści dla organizacji. Przeprowadzone badania pilotażowe ujawniły, że istnieją problemy w porozumiewaniu się i dzieleniu się wiedzą między pracownikami zróżnicowanymi wiekowo. Problemy te wynikają z braku motywacji do transferu wiedzy między pracownikami zróżnicowanymi wiekowo, co naraża organizację na powstanie luki kompetencyjnej⁷¹.

Moje zainteresowania naukowe zaowocowały publikacjami na temat **zarządzania środowiskowego**⁷² i jego znaczącym miejscem w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Szybkie reakcje przedsiębiorstw na dynamicznie zmieniające się otoczenie wymagają zwiększonej elastyczności i adaptacji oraz różnych typów indywidualnych kompetencji członków zespołów pracowniczych, co stało się przyczynkiem do empirycznej oceny związku między typami powoływanych zespołów pracowniczych a zaawansowaniem zarządzania środowiskowego przedsiębiorstw⁷³. Typy zespołów ze względu na cel działania oraz skład uczestników w różny sposób przyczyniają się do skuteczności działania i rozwiązywania złożonych problemów dotyczących ochrony środowiska przez przedsiębiorstwa. W publikacji z tego cyklu wydanej w „Przeglądzie Organizacji” empirycznie dowiodłam, że zespoły złożone z członków pochodzących z różnych komórek funkcjonalnych pozytywnie wpływają na proaktywne zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie⁷⁴.

Przedsiębiorstwa, które gotowe są na wdrożenie i certyfikację systemu zarządzania środowiskowego zgodnie ze znowelizowaną normą PN-ISO 14001:2015, zobligowane są do przeprowadzenia zmian. Jedną z nich dotyczy zwiększania zaangażowania kadry kierowniczej i przywództwa. W tym zakresie w jednym z artykułów zaprezentowałam rolę i kluczowe kompetencje przywódcy oraz istotę i rolę „nowego” przywództwa ekologicznego w procesie doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwa zgodnie ze znowelizowaną normą ISO 14001:2015⁷⁵. Zainteresowania badawcze zarządzaniem środowiskowym miały swoje odzwierciedlenie w odniesieniu do przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego i energetyki, które oddziałują bezpośrednio i pośrednio na różne elementy środowiska naturalnego i należą do najbardziej uciążliwych dla środowiska. Tej tematyce poświęcone

Krawczyk-Sokołowska I. (red.), *Perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 9-15.

⁶⁹ G. Leśniak-Lebkowska, *Wpływ zewnętrznych uwarunkowań na realizację zintegrowanej perspektywy zrównoważonego rozwoju*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 81.

⁷⁰ O. Seroka-Stolka, D. Jelonek, *Environmental Awareness and the Best Environmental Practices in SME of the Food Industry in the Częstochowa Region*, „Visehrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development” 2013, Vol. 2(1), s. 34-37.

⁷¹ J. Gajda, O. Seroka-Stolka, *Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 100(5), s. 13-28.

⁷² O. Seroka-Stolka, *Environmental Management in Polish Enterprises*, „Economy & Business” 2014, Vol. 8, s. 572-583; O. Seroka-Stolka, *Ocena wdrożenia dobrowolnych instrumentów zarządzania środowiskiem w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu częstochowskiego*, „Ekonomia i Środowisko” 2013, No. 2(45), s. 224-232.

⁷³ O. Seroka-Stolka, *Typy zespołów pracowniczych a etapy ewolucji zarządzania środowiskowego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 251, s. 135-147.

⁷⁴ O. Seroka-Stolka, *Zespoły pracownicze w ewolucji zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwa – analiza empiryczna*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2(913), s. 60-67.

⁷⁵ O. Seroka-Stolka, *Przywódtwo w dążeniu do doskonałości w zarządzaniu środowiskowym – nowelizacja normy PN-ISO 14001:2015*, „Zarządzanie Jakością” 2016, nr 2-3(44-45), s. 12-17.

są dwa artykuły oparte na tezie, że implementacja systemu zarządzania środowiskowego zgodnie z wytycznymi normy ISO 14001 w przedsiębiorstwie górnictwa węgla kamiennego już na etapie identyfikacji aspektów środowiskowych porządkuje i ujednocila działania na rzecz ochrony środowiska. Określenie aspektów środowiskowych w przedsiębiorstwie górnictwa węgla kamiennego można dokonać poprzez identyfikację elementów wejściowych i wyjściowych z procesów, niemniej jednak kluczowe pozostaje odróżnienie aspektów środowiskowych od wpływów środowiskowych⁷⁶. W drugim artykule poświęconym tej tematyce, na przykładzie studium przypadku, stwierdzono, że jednym z elementów restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węglowego jest system zarządzania środowiskowego, który wywodzi się z koncepcji TQM, koncepcji zrównoważonego rozwoju, norm ISO 9000 oraz audytów finansowych i przeglądów środowiskowych, a które wywarły silny wpływ na obecny ich kształt w przedsiębiorstwach górnictwa węglowego⁷⁷. Kolejne opracowania osadzone merytorycznie w tej domenie poświęcone są strategii działania przedsiębiorstw elektroenergetycznych i wykorzystania odnawialnych źródeł energii w realizacji trwałego i zrównoważonego rozwoju⁷⁸.

Znaczna część podjętych przeze mnie rozważań o proekologicznej aktywizacji działalności podmiotów dotyczyła grupy małych i średnich przedsiębiorstw. W 2013 roku pod moją redakcją ukazały się dwie monografie. Pierwsza pt. *Współczesne determinanty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*⁷⁹, której autorami poszczególnych rozdziałów byli pracownicy Politechniki Częstochowskiej, Politechniki Śląskiej oraz Uniwersytetu w Zagrzebiu. W monografii wyodrębniono pięć bloków tematycznych dotyczących determinant sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw, takich jak: determinanty środowiskowe, społeczne i etyczne, finansowo-prawne, międzynarodowe oraz jakościowe i efektywnościowe. Druga monografia pt. *Współczesne problemy zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem*⁸⁰ – zawiera pięć bloków tematycznych, które dotyczą: w części I – uwarunkowań rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – stymulant i barier; w części II – współczesnych koncepcji i metod zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach; w części III – problemów natury ekologicznej i innowacyjnej w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami; w części IV – marketingowych i prawnych aspektów w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem; w części V – problemów jakości, zarządzania produkcją oraz rozwiązań technologicznych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Obie monografie zostały przygotowane zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania, stanowiąc źródło wiedzy w zakresie koncepcji i metod zarządzania, czynników i uwarunkowań, które odgrywają ważną rolę w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw, jak również stanowią inspiracje do dalszych badań w tym zakresie.

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują pod presją dwóch trendów globalnych: **internacjonalizacji** ich działalności i wzrostu znaczenia **czynnika ekologicznego w działalności przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej**. Procesy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw

⁷⁶ O. Seroka-Stolka, J. Gajda, *Zarządzanie środowiskowe według normy ISO 14001 w przedsiębiorstwach górnictwa węgla kamiennego – wybrane aspekty*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii” 2015, nr 2(39), s. 7-20.

⁷⁷ O. Seroka-Stolka, K. Janik, *Ochrona środowiska a restrukturyzacja przedsiębiorstw węglowego – wybrane aspekty*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 237-247.

⁷⁸ K. Wolniakowska, O. Seroka-Stolka, *Energetyka odnawialna a strategia działania przedsiębiorstw elektroenergetycznych*, [w:] A. Pabian (red.), *Nowe kierunki, metody, techniki w zarządzaniu i marketingu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 573-586; O. Seroka-Stolka, *Renewable Energy Sources as an Element of Sustainable Development*, [w:] T. Nitkiewicz, R. Lescroart (red.), *Energy and Environment in Knowledge Based Economy*, La Haute Ecole, Arlon 2008, s. 87-93; O. Seroka-Stolka, *Wsparcie strategicznych ekoinwestycji w regionie częstochowskim jako element zrównoważonego rozwoju*, [w:] J. Toruński, H. Wyrębek (red.), *Zrównoważony rozwój regionów*, Studio Emka, Warszawa 2010, s. 159-173.

⁷⁹ O. Seroka-Stolka (red.), *Współczesne determinanty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013 (286 stron).

⁸⁰ O. Seroka-Stolka (red.), *Współczesne problemy zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013 (246 stron).

prowadzą do zjawisk internacjonalizacji. Wczesnej internacjonalizacji poświęciłam trzy publikacje⁸¹. Jedną z form internacjonalizacji przedsiębiorstw jest eksport stanowiący sposób wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Interesującym i relewantnym, z punktu widzenia epistemologicznego **dla nauk o zarządzaniu**, jest zagadnienie **wpływu internacjonalizacji i proaktywności na strategię środowiskową przedsiębiorstwa** eksportowego⁸². W artykule pt. *Proaktywna strategia środowiskowa przedsiębiorstwa eksportowego – efekt organizacyjnego uczenia się i internacjonalizacji* podjęłam temat uczenia się w trakcie procesu internacjonalizacji, które przyczynia się do kreowania nowych generacji wiedzy zdobywanej na rynkach zagranicznych. Rozpoznana w tym zakresie przeze mnie luka poznawcza skłoniła mnie do przeprowadzenia wśród eksporterów badania, które wykazało, że istnieje związek między poziomem organizacyjnego uczenia się a proaktywnością strategii środowiskowej przedsiębiorstwa eksportowego, niezależnie od liczby lat prowadzonej działalności eksportowej. Uzyskane wyniki badań dały podstawę do stwierdzenia, że to jakość i złożoność doświadczenia międzynarodowego przedsiębiorstwa wpływa na proaktywność jego strategii środowiskowej oraz poziom jego organizacyjnego uczenia się. Ponadto proaktywna strategia środowiskowa wzmacnia zdolność do innowacji i radzenia sobie z ryzykiem, a więc czynnikami kluczowymi dla sukcesu przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Strategia ta wiąże się z większą wrażliwością na presję interesariuszy⁸³.

Integralną częścią strategii biznesowej lub strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw jest **zielony łańcuch dostaw i zielona logistyka**. Wdrożenie zielonego łańcucha dostaw w przedsiębiorstwie (tzw. *green supply chain*) jest znakiem stosowania przez nie najlepszych praktyk biznesowych oraz nacisku, jaki kładzie ono na jakość oferowanych produktów i usług przyjaznych środowisku. Zielony łańcuch dostaw polega bowiem na zmniejszeniu negatywnego wpływu poczynań przedsiębiorstwa na środowisko naturalne na każdym z etapów funkcjonowania strumienia logistycznego. Tej tematyce poświęciłam trzy artykuły, dotyczące: czynników wpływających na proces zielenienia łańcucha dostaw przedsiębiorstw⁸⁴, rodzajów inicjatyw ekologicznych wśród operatorów logistycznych⁸⁵, strategii środowiskowej przedsiębiorstw działających w sektorze transportu i logistyki⁸⁶. W kolejnej publikacji przedstawiłam powiązania ekologii ze strategią zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw⁸⁷ oraz znaczenia ekologii w obszarze zagospodarowania odpadów z przedsiębiorstw energetyki zawodowej⁸⁸.

Ewolucja moich dociekań naukowo-badawczych doprowadziła do koncentracji uwagi nie tylko na warunkach powodujących zmianę strategii przedsiębiorstw, ale także na mechanizmach zmiany strategii w logice ewolucyjnej. Ewolucyjna myśl strategii proekologicznego rozwoju dostarcza wielu obszarów

⁸¹ **O. Seroka-Stolka**, *Wczesna internacjonalizacja polskich firm typu born global*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 167-176; **O. Seroka-Stolka**, *Wczesna internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw – firmy typu born global*, [w:] O. Seroka-Stolka (red.), *Współczesne determinanty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 177-187; **O. Seroka-Stolka**, *Born Global Firms and Determinants of their Early Internationalization*, [w:] O. Seroka-Stolka (red.), *Współczesne determinanty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 188-197.

⁸² I. Suarez-Perales, C. Garces-Ayerbe, P. Rivera-Torres, C. Suarez-Galvez, *Is Strategic Proactivity a Driver of an Environmental Strategy? Effects of Innovation and Internationalization Leadership*, „Sustainability” 2017, Vol. 9(10), s. 1870.

⁸³ **O. Seroka-Stolka**, *Proaktywna strategia środowiskowa przedsiębiorstwa eksportowego – efekt organizacyjnego uczenia się i internacjonalizacji*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 10, s. 10-17.

⁸⁴ **O. Seroka-Stolka**, *Green Supply Chain-Drivers for Greening*, „Supply Chain Management Journal” 2016, Vol. 7, No. 2, s. 36-45.

⁸⁵ **O. Seroka-Stolka**, *Green Initiatives in Environmental Management of Logistics Companies*, „Transportation Research Procedia” 2016, Vol. 16, s. 483-489.

⁸⁶ **O. Seroka-Stolka**, P. Tomski, A. Pabian, *Environmental Strategies in the Management of Transport & Logistics Sector Companies* 2015, 4th International Conference on Advanced Logistics and Transport (ICALT), IEEE, Valenciennes 2015, s. 122-127.

⁸⁷ **O. Seroka-Stolka**, *The Development of Green Logistics for Implementation Sustainable Development Strategy in Companies*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences” 2014, Vol. 151, s. 302-309.

⁸⁸ **O. Seroka-Stolka**, S. Łęgowik-Świącik, *Importance of Green Logistics in the Area of Waste Generated by the Enterprises of the Commercial Power Sector*, [w:] Conference Proceedings of MEKON 2014, 16th International Conference. February 5-6, 2014, Ostrava, Czech Republic, VSB – Technical University of Ostrava, Ostrava 2014, s. 757-766.

intelektualnej eksploracji rzeczywistych problemów jej formułowania i realizacji. Rezultatem studiów literaturowych dotyczących dynamiki ewolucyjnej strategii są publikacje wyjaśniające mechanizmy adaptacji strategicznej przedsiębiorstw w logice ewolucyjnej⁸⁹, mechanizmy zmiany strategii przyjaznej środowisku z reaktywnej na proaktywną⁹⁰ oraz warunki wdrożenia proaktywnej strategii środowiskowej⁹¹. W ewolucyjnym nurcie nauk o zarządzaniu częściowo osadzone są rozważania nad zrównoważonymi modelami biznesu⁹². Efektem studiów literaturowych dotyczących relacji przedsiębiorstw z otoczeniem naturalnym, prawnym i społeczno-ekonomicznym było opublikowanie **monografii** pt. *Proekologiczne zarządzanie w przedsiębiorstwie – współczesne problemy i uwarunkowania*, nakładem Wydawnictwa Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w 2016 roku. Monografia została napisana we współautorstwie z dwoma pracownikami mojego macierzystego Wydziału i stanowi materializację próby oceny uwarunkowań proekologicznego zarządzania w przedsiębiorstwie⁹³.

Koncentrując się na problemach relacji przedsiębiorstw z otoczeniem, do wachlarza swoich zainteresowań włączyłam **równoległy nurt** moich zainteresowań – **przedsiębiorczość**, jako ścieżkę badawczą ściśle związaną z umiejętnością reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu i wykorzystywania ich do realizacji określonych celów ekologicznych. Ten obszar moich zainteresowań zaowocował rozważaniami związanymi z przedsiębiorczością ekologiczną przedsiębiorstwa, która stwarza szanse dla jego rozwoju⁹⁴. Przedsiębiorczość ekologiczna (*environmental entrepreneurship*) jest przejawem zachowań proaktywnych i określa się ją jako aktywność przedsiębiorczą z korzyścią dla środowiska naturalnego⁹⁵.

W publikacjach z tego cyklu wskazano na działania, które wspomagają przedsiębiorczość⁹⁶, bariery i wyzwania przedsiębiorczości w Polsce zaprezentowane na podstawie sektora ochrony środowiska⁹⁷ oraz wskazano na rolę, jaką pełnią inkubatory akademickie w promowaniu przedsiębiorczości⁹⁸.

⁸⁹ O. Seroka-Stolka, B. Skowron-Grabowska, A. Wójcik-Mazur, L. Dobrovsky, *Ewolucyjność strategiczna przedsiębiorstw we współczesnych ekosystemach biznesowych*, [w:] M. Grabowska, B. Ślusarczyk (red.), *Zarządzanie organizacją. Koncepcje, wyzwania, perspektywy*, Wydanie Jubileuszowe, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, s. 123-137.

⁹⁰ O. Seroka-Stolka, *Proaktywne podejście przedsiębiorstwa do ochrony środowiska – kontekst strategiczny*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 463, s. 107-117.

⁹¹ O. Seroka-Stolka, *Dynamiczne podejście przedsiębiorstwa do ochrony środowiska – ujęcie strategiczne*, „Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 2(38), s. 91-108.

⁹² O. Seroka-Stolka, P. Pietrasieński, A. Surowiec, A. Dunay, *Sustainable Business Models*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 27, Tom 2, s. 116-125.

⁹³ M. Ingaldi, A. Ociepa-Kubicka, O. Seroka-Stolka, *Proekologiczne zarządzanie w przedsiębiorstwie – współczesne problemy i uwarunkowania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016 (120 stron).

⁹⁴ O. Seroka-Stolka, *Rozwój przedsiębiorstwa w oparciu o przedsiębiorczość ekologiczną*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2012, nr 6, s. 130-137.

⁹⁵ E.U. Hendrickson, D.B. Tuttle, *Dynamic Management of the Environmental Enterprise: A Qualitative Analysis*, „Journal of Organizational Change Management” 1997, Vol. 10, No. 4, s. 363; R. Isaak, *The Making of the Ecopreneur. Making Ecopreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship*, Greenleaf Publishing, 2005, s. 13-26; D. Holt, *Where Are They Now? Tracking the Longitudinal Evolution of Environmental Businesses from the 1990s*, „Business Strategy and the Environment” 2011, Vol. 20(4), s. 238-250.

⁹⁶ K. Brendzel-Skowera, O. Seroka-Stolka, *Działania wspomagające rozwój przedsiębiorczości w regionie częstochowskim*, [w:] H. Kościelniak (red.), *Przedsiębiorczość szanse i wyzwania*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 206-221; O. Seroka-Stolka, *European Union Funds in the Development of Non-Agricultural Rural Entrepreneurship*, [w:] P. Pachura, R. Lescroart (red.), *Partnerships, Clusters and Networks in Knowledge Based Economy*, La Haute Ecole, Arlon 2008, s. 185-192; O. Seroka-Stolka, *Wsparcie rozwoju pozarolniczej przedsiębiorczości wiejskiej*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, t. 2, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 96-104; O. Seroka-Stolka, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej*, [w:] M. Dudek (red.), *Polityka unijnej integracji. Wybrane problemy rynku wewnętrznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, WSM Legnica, Legnica-Zielona Góra 2008, s. 151-157.

⁹⁷ K. Brendzel-Skowera, O. Seroka-Stolka, *Barriers and Challenges to Entrepreneurship in Poland on the Example of the Environmental Protection Sector*, [w:] Conference Proceedings of MEKON 2014, 16th International Conference. February 5-6, 2014, Ostrava, Czech Republic, VSB – Technical University of Ostrava, Ostrava 2014, s. 177-186.

⁹⁸ K. Brendzel-Skowera, K. Łukasik, O. Seroka-Stolka, *Managing an Academic Business Incubator – Case Study*, [w:] The Publications of the MultiScience – XXVIII. microCAD International Multidisciplinary Scientific Conference. Miskolc, 10-11 April 2014 (8 stron).

Kontynuując systematycznie moje zainteresowania w kierunku proaktywności, która jest ważnym elementem strategii przedsiębiorcy⁹⁹, zwrócono uwagę na proekologiczne postawy przedsiębiorczości oraz ekoprzedsiębiorcę i jego rolę w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa¹⁰⁰.

W trakcie mojej aktywności naukowo-badawczej byłam również autorką i współautorką opracowań o tematyce mieszczącej się **poza głównym nurtem** moich kierunków badawczych. Wynikało to z zainteresowania różnymi zagadnieniami z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Poszerzenie dodatkowych wątków naukowo-badawczych pozwoliło mi też na odkrycie problemów, które znajdują odniesienie w głównym nurcie moich zainteresowań. Opracowania te dotyczyły: kultury organizacyjnej przedsiębiorstw¹⁰¹, kultury organizacyjno-innowacyjnej w działalności marketingowej przedsiębiorstw¹⁰², innowacji w zarządzaniu informacją w warunkach globalizacji¹⁰³, roli, jaką pełnią *social media* w przedsiębiorczości międzynarodowej¹⁰⁴ oraz zagadnień finansowych w sektorze publicznym¹⁰⁵.

Koniunkcja wymienionych wyżej obszarów naukowych dociekań była podstawą do opracowania syntetycznej koncepcji oraz warsztatu badawczego **autorskiej monografii** pt. *Uwarunkowania proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa*, opublikowanej nakładem Wydawnictwa Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w 2017 roku.

Istotnym elementem, który wpłynął na kierunek mojego rozwoju w sferze naukowo-badawczej, była **współpraca z przedsiębiorstwami i instytucjami pozarządowymi**, takimi jak: Stowarzyszenie Polskiego Ruchu Czystszej Produkcji (Oddział Katowice) oraz Europejskie Stowarzyszenie Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych. Organizacje te stanowią pomost pomiędzy sferami biznesu i publiczną oraz naukowo-badawczą dzięki organizowanym spotkaniom i konferencjom. Efektem współpracy z przedsiębiorstwami był staż przemysłowy odbyty w PGG Sp. z o.o. Natomiast efektem dążenia do współpracy międzynarodowej jest moje **członkostwo w organizacjach międzynarodowych** zrzeszających zarówno teoretyków, jak i praktyków z zakresu nauk o zarządzaniu, m.in. Eurasia Business and Economics Society (EBES) i International Institute of Social and Economics Science (IISES). Zostałam powołana także na **członka Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania** na kadencję 2015-2018.

Od chwili rozpoczęcia mojej aktywności naukowo-badawczej uważnie śledziłam osiągnięcia światowe w zakresie nauk o zarządzaniu, a także do **umiędzynarodowienia wyników** własnej pracy naukowej. Wymiernym efektem tego procesu są publikacje przygotowane w języku angielskim

⁹⁹ J. Karpacz, B. Nogalski, *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2012, nr 17, s. 211.

¹⁰⁰ **O. Seroka-Stolka**, K. Brendzel-Skowera, *Proekologiczne postawy przedsiębiorczości a świadomość ekologiczna*, [w:] H. Kościelniak (red.), *Przedsiębiorczość szanse i wyzwania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 255-266; **O. Seroka-Stolka**, *Rola ekoprzedsiębiorcy w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa z sektora MSP*, [w:] A. Puto (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 86-93.

¹⁰¹ K. Łukasik, K. Brendzel-Skowera, **O. Seroka-Stolka**, *Corporate Culture Based on the Example of PKN Orlen*, [w:] The Publications of the MultiScience – XXVIII. microCAD International Multidisciplinary Scientific Conference. Miskolc, 10-11 April 2014 (8 stron).

¹⁰² B. Skowron-Grabowska, **O. Seroka-Stolka**, A. Wójcik-Mazur, A. Surowiec, P. Pietrasieński, *Kultura organizacyjno-innowacyjna a działalność marketingowa przedsiębiorstw*, [w:] M. Grabowska, B. Ślusarczyk (red.), *Zarządzanie organizacją. Koncepcje, wyzwania, perspektywy*, Wydanie Jubileuszowe, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, s. 101-109; K. Sukiennik, K. Grondys, I. Kott, **O. Seroka-Stolka**, *The Importance of Supplier Selection Process in Business Relationships*, [w:] The Publications of the MultiScience – XXIX. microCAD International Multidisciplinary Scientific Conference. Miskolc, 9-10 April, 2015 (6 stron).

¹⁰³ T. Lis, P. Bajdor, **O. Seroka-Stolka**, *Innovations Management in Information Globalization Conditions (in Terms of Information)*, „Scientific Proceedings of the Scientific Technical Union of Mechanical Engineering” 2016, R. 24, Vol. 6(192), s. 11-14.

¹⁰⁴ **O. Seroka-Stolka**, P. Tomski, *Internet Social Media and International Entrepreneurial Intentions*, [w:] The WEI International Academic Conference Proceedings, Vienna 2015, s. 57-63.

¹⁰⁵ **O. Seroka-Stolka**, J. Lukomska-Szarek, *Public Debt Management in Poland Compared to Other Countries of the European Union*, [w:] *Proceedings of International Academic Conferences*, International Institute of Social and Economic Sciences (IISES), 2016, s. 233-242.

w czasopiśmie o zasięgu międzynarodowym oraz prezentowane na konferencjach, m.in. w Portugalii, Czechach, Bułgarii, Rumunii, Francji, Austrii, Włoszech, Niemczech, Słowacji i na Węgrzech. Moje **międzynarodowe doświadczenia naukowe** od momentu uzyskania stopnia doktora wiążą się także z:

- ✓ Prezentacją wyników badań i dociekań teoretycznych w ramach 18 konferencji zagranicznych, z których 2 indeksowane są w bazie Web of Science i Scopus (co stanowi 58% wszystkich konferencji);
- ✓ Aktywnym członkostwem w organizacjach międzynarodowych;
- ✓ Współorganizacją międzynarodowego seminarium;
- ✓ Udziałem w stażach na zagranicznych uczelniach;
- ✓ Przeprowadzeniem cyklu wykładów na zagranicznych uczelniach (program *Erasmus i Erasmus Plus*);
- ✓ Opracowaniem recenzji na potrzeby czasopism.

Istotnym wsparciem w mojej pracy naukowej były **projekty badawcze**, realizowane jako:

a) badania własne, tj.:

- BW-609/201/04 – „Ocena funkcjonowania i kierunku zmian instrumentów zarządzania w rolnictwie w wybranych krajach Europy Środkowej”, okres realizacji: 2004-2005 (*kierownik*);
- BW-609/201/06 – „Rolnictwo krajów Europy Środkowej po wstąpieniu do Unii Europejskiej”, okres realizacji 2006-2007 (*kierownik*);
- BW-609/202/07 – „Rolnictwo krajów Europy Środkowej po wstąpieniu do UE z uwzględnieniem aspektów środowiskowych”, okres realizacji 2007-2008 (*kierownik*);
- BW-609/202/07/P – „Gospodarka rolno-żywnościowa w UE z uwzględnieniem zagadnień środowiskowych”, okres realizacji: 2007-2011 (*kierownik*);

b) badania statutowe, tj.: BS/PB-604/3010/2012 „Zarządzanie logistyczne w aspekcie międzynarodowej strategii przedsiębiorstw” (*współwykonawca*).

Byłam współwykonawcą zadania w ramach **międzynarodowego projektu** „Edukacja dla rozwoju badań i innowacji” (nr projektu FSS/2013/HEI/W/0050). W realizacji projektu uczestniczyły polskie ośrodki naukowe oraz zagraniczne, takie jak Uniwersytet w Stavanger (Norwegia).

Za aktywną działalność naukową, organizacyjną i dydaktyczną od roku 2012 byłam **siedmiokrotnie wyróżniona nagrodami** Rektora Politechniki Częstochowskiej:

1. Nagroda Rektora Politechniki Częstochowskiej Indywidualna I stopnia za oryginalne i twórcze osiągnięcia naukowe, przyznana w 2012 roku;
2. Nagroda Rektora Politechniki Częstochowskiej Zespołowa II stopnia za działalność organizacyjną, przyznana w 2012 roku;
3. Nagroda Rektora Politechniki Częstochowskiej Indywidualna III stopnia za oryginalne i twórcze osiągnięcia naukowe, przyznana w 2013 roku;
4. Nagroda Rektora Politechniki Częstochowskiej Indywidualna II stopnia za cykl publikacji, przyznana w 2014 roku;
5. Nagroda Rektora Politechniki Częstochowskiej Indywidualna III stopnia za cykl publikacji, przyznana w 2015 roku;
6. Nagroda Rektora Politechniki Częstochowskiej Zespołowa II stopnia za organizację konferencji, przyznana w 2015 roku;
7. Nagroda Rektora Politechniki Częstochowskiej Zespołowa III stopnia za uruchomienie nowego kierunku studiów I stopnia przyznana w 2016 roku.

Moją **aktywność organizacyjną i dydaktyczną** przypadającą na okres po otrzymaniu stopnia doktora można ująć następująco:

- Promotor pomocniczy w przewodzie doktorskim;
- Opieka nad studenckim kołem naukowym od 2010 roku – nadal;
- Opiekun zawodowych praktyk studenckich w latach 2011-2015;

- Przeprowadzenie wykładów na dwóch uczelniach zagranicznych w ramach programu *Erasmus i Erasmus Plus*;
- Współorganizacja naukowych konferencji krajowych i międzynarodowych;
- Wykonanie recenzji dla materiałów konferencyjnych, czasopism naukowych z kraju i zagranicy;
- Udział w pracach Komisji Rekrutacyjnej Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w latach 2000-2013;
- Udział w pracach Zespołu ds. Oceny Realizacji Procesu Dydaktycznego na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w latach 2009-2011;
- Udział w pracach Zespołu ds. Opracowania Krajowych Ram Kwalifikacji na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w latach 2011-2012;
- Udział w pracach Zespołu ds. Opracowania Raportu na potrzeby Oceny Instytucjonalnej Jednostki w 2012 roku;
- Udział w pracach Zespołu ds. Wdrażania i Funkcjonowania Systemu USOS na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej od 2014 roku – nadal;
- Opiekun wyjazdu grupy studentów w ramach programu *Erasmus Plus* dnia 13 maja 2015 roku na Wydział Ekonomiczny Technicznego Uniwersytetu w Ostrawie (Vysoka Skola Banska (VSB)).

Decyzją Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej zostałam powołana na **promotora pomocniczego** przewodu doktorskiego. W latach 2011-2015 byłam **opiekunem zawodowych praktyk studenckich** dla kierunku *zdrowie publiczne*. Od 2010 roku jestem **opiekunem studenckiego koła naukowego „Homeosticus”**. Cyklicznie (raz w roku) współorganizuję wraz z członkami koła naukowego inicjatywy i akcje charytatywne na Wydziale Zarządzania lub poza nim. W akcjach uczestniczą także studenci niebędący członkami koła, którzy cenią sobie doświadczenie w wolontariacie. Ponadto rezultatem sprawowanej opieki naukowej nad studentami koła naukowego są ich wystąpienia na seminariach, ogólnopolskich konferencjach kół naukowych oraz wydane publikacje.

Do moich osiągnięć organizacyjnych mogę zaliczyć udział w komitetach organizacyjnych konferencji, takich jak:

- Międzynarodowa Konferencja „Nowe kierunki, metody, techniki w zarządzaniu i marketingu”, 24-25 listopada 2011 roku, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa – **przewodnicząca komitetu organizacyjnego konferencji**;
- Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia przy stosowaniu substancji chemicznych w pracy” w ramach światowego Dnia Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia w Pracy, 22 maja 2014 roku, Politechnika Częstochowska, Częstochowa – członek komitetu organizacyjnego konferencji;
- Konferencja Naukowo-Techniczna „Technologie – Bezpieczeństwo – Środowisko”, 20 czerwca 2016 roku, Politechnika Częstochowska, Częstochowa – członek komitetu organizacyjnego;
- Polsko-Węgierskie Seminarium “The enterprises management and the foreign cooperation. Integrative and innovative aspects of the EU projects” 15- 17 czerwca 2017 roku, Szent István University Faculty of Economics and Social Sciences Gödöllő - członek komitetu organizacyjnego.

Dążąc do współpracy z ośrodkami międzynarodowymi, dwukrotnie przeprowadziłam **wykłady na zagranicznych uczelniach w ramach programu Erasmus i Erasmus Plus**. Wyniki prowadzonych badań, analiz i rozważań prezentowałam na wielu konferencjach naukowych, krajowych i zagranicznych, sympozjach i seminariach, w których brałam aktywny udział jako uczestnik oraz prelegent, z których najważniejsze to:

- I Międzynarodowa Konferencja „Przedsiębiorczość, szanse i wyzwania”, 31 maja-1 czerwca 2011 roku, Częstochowa;
- Międzynarodowa Konferencja „Nowe kierunki, metody, techniki w zarządzaniu i marketingu”, 24- 25 listopada 2011 roku, Częstochowa;
- 16th International Conference “MEKON”, 5-6 February 2014 roku, Ostrava, Czechy;

- International Conference „Economy and Business”, 1-5 września 2014 roku, Elenite, Bułgaria;
- II Konferencja Naukowa „Rozwój regionu i organizacji wyzwaniem dla nauk o zarządzaniu”, 8-19 czerwca 2015 roku, Lublin;
- 22nd International Academic Conference, 22-25 marca 2016 roku, Lizbona, Portugalia;
- Ogólnopolska Konferencja „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Procesy i projekty w zarządzaniu zmianami”, 27-28 czerwca 2016 roku, Oleśnica.

Ogółem po uzyskaniu stopnia doktora uczestniczyłam w 42 wydarzeniach o charakterze naukowym. Ilościowe zestawienie konferencji, na których prezentowano referaty oraz udział w projektach badawczych zestawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Ilościowe zestawienie liczby konferencji oraz realizowanych projektów badawczych

Rodzaj pracy	Liczba konferencji		Łącznie
	przed uzyskaniem stopnia doktora	po uzyskaniu stopnia doktora	
Uczestnictwo w konferencjach naukowych			
Międzynarodowych	4	18	22
Krajowych	4	13	17
Seminariach oraz konferencjach branżowych	0	11	11
Razem	8	42	50
Projekty badawcze			
Kierowanie krajowymi projektami badawczymi	1	3	4
Uczestnictwo w projektach krajowych	0	1	1
Uczestnictwo w projektach międzynarodowych	0	1	1
Razem	1	5	6

Udział w licznych konferencjach naukowych pozwolił mi nawiązać kontakty z pracownikami krajowych i zagranicznych uczelni. Część z tych kontaktów przerodziła się we współpracę z zagranicznymi ośrodkami z Węgier, Słowacji, Czech i Chorwacji. Moja aktywność naukowo-badawcza rozwijała się podczas **czterech staży naukowych w zagranicznych instytucjach naukowych i akademickich**. Pierwszy ze staży odbyłam w okresie od 22 do 28 października 2012 roku w Technical University of Kosice na Słowacji (Faculty of Manufacturing Technologies, Department of Production Management), drugi w okresie od 14 do 18 maja 2015 roku w Technical University of Ostrava w Czechach (Faculty of Metallurgy and Materials Engineering), trzeci w okresie od 19 do 23 października 2015 roku w University of Zagreb w Chorwacji (Faculty of Agriculture, Department of Management and Rural Entrepreneurship) i czwarty w okresie od 2 października 2017 roku do 3 stycznia 2018 roku w Szent István University w Gödöllő na Węgrzech (Faculty of Economics and Social Sciences, Department of Business Economics and Management). Podczas staży współpracowałam z kadrą naukową goszczących mnie instytucji, specjalizującą się w naukach o zarządzaniu. Jako aktywny uczestnik prac naukowo-badawczych brałam udział w wymianie doświadczeń oraz obserwowałam aktualnie realizowane prace badawcze.

Efektom mojego wieloletniego zainteresowania zrównoważonym rozwojem i odpowiedzialnością przedsiębiorstw za środowisko oraz edukacją ekologiczną były nie tylko publikacje naukowe, ale również aktywne zaangażowanie w **popularyzację nauki** i idei trwałego i zrównoważonego rozwoju wśród studentów i społeczności lokalnych. Zajmowałam się także propagowaniem świadomego zarządzania środowiskowego wśród przedsiębiorców i naukowców. Jako główne działania w obszarze rozpowszechniania wiedzy wskazuję:

- Przeprowadzenie gościnnego wykładu dla słuchaczy Radomszczańskiego Uniwersytetu Trzeciego Wieku;

- Wieloletnią współpracę z fundacją Addullam w zakresie krzewienia świadomości ekologicznej i zdrowotnej;
- Współpracę z organizacjami pozarządowymi zajmującymi się społeczną i ekologiczną odpowiedzialnością biznesu, m.in. ze Stowarzyszeniem Polskiego Ruchu Czystszej Produkcji.

Ze Stowarzyszeniem Polskiego Ruchu Czystszej Produkcji brałam udział w otwartych seminariach poświęconych korzyściom, jakie można osiągać z doskonalenia kwestii środowiskowych i społecznych na podstawie doświadczeń firmy CEMEX Polska i firmy Famed Żywiec Sp. z o.o. Uczestnikami seminarium byli przedstawiciele firm, media, społeczności lokalne, pracownicy naukowcy, studenci oraz osoby fizyczne zainteresowane problematyką odpowiedzialnej przedsiębiorczości ekologicznej. Spotkania stały się przyczynkiem do propagowania działań przyjaznych środowisku i osiągania korzyści biznesowych oraz dialogu między nauką a praktyką gospodarczą.

Podsumowanie i syntetyczna charakterystyka dorobku naukowo-badawczego

Dokonując reasumpcji i syntetycznej enumeracji poszczególnych składników mojego dorobku i osiągnięć naukowych do chwili obecnej, mój dorobek naukowo-badawczy obejmuje **127** pozycji, z których **104** opublikowano **po uzyskaniu stopnia doktora**, a w poczet którego zaliczyć można publikacje zarówno polskojęzyczne (**66**), jak i anglojęzyczne (**38**), z czego **37%** stanowią publikacje w języku **angielskim**. Reasumując, mój dorobek obejmuje: **2** monografie, **28** rozdziałów w monografiach, **3** redakcje monografii, **5** fragmentów w monografiach, **1** książkę, **8** fragmentów w książkach, **13** referatów, **5** streszczeń oraz **39** artykułów w **czasopismach naukowych o zasięgu międzynarodowym**, takich jak: „Polish Journal of Environmental Studies”, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” (wyd. Elsevier), „Transportation Research Procedia” (wyd. Elsevier), „Economy and Business Journal”, „Eurasian Journal of Business and Management”, „Supply Chain Management Journal”, „Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development”, „Valahian Journal of Economic Studies”, „Slovak Scientific Journal”, „International Journal of Arts and Sciences” oraz w **czasopismach naukowych o zasięgu ogólnopolskim** (lista B wykazu czasopism), tj.: „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, „Przegląd Organizacji”, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, „Handel Wewnętrzny”, „Ekonomia i Środowisko”, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, „Organizacja i Zarządzanie”, „Marketing i Rynek”, „Gospodarka w Praktyce i Teorii”, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” i „Zarządzanie Jakością”. Ilościowe zestawienie opublikowanych prac przedstawiono w Tabelach 2 i 3.

Tabela 2. Ilościowe zestawienie publikacji

Rodzaj pracy	Przed uzyskaniem stopnia doktora	Po uzyskaniu stopnia doktora	Razem
Monografia	0	2	2
Redakcja naukowa monografii	0	3	3
Rozdział w monografii	0	28	28
Fragment w monografii	6	5	11
Książka	0	1	1
Fragment w książce	8	8	16
Artykuł w czasopiśmie naukowym (*znajdującym się w bazie JCR lub ERIH)	2	39(2*)	41
Referat (**referaty indeksowane w bazie Web of Science i Scopus)	6 (3**)	13 (1**)	19
Skrypt, podręcznik	1	0	1
Inne (streszczenie i abstrakt)	0	5	5
Razem	23	104	127

Tabela 3. Ilościowe zestawienie według języka publikacji

Rodzaj pracy	Prace wykonane				Razem
	przed uzyskaniem stopnia doktora		po uzyskaniu stopnia doktora		
	w j. pol.	w j. ang.	w j. pol.	w j. ang.	
Monografia	0	0	2	0	2
Redakcja naukowa monografii	0	0	3	0	3
Rozdział w monografii	0	0	22	6	28
Fragment w monografii	3	3	3	2	11
Książka	0	0	1	0	1
Fragment w książce	3	5	3	5	16
Artykuł w czasopiśmie naukowym	1	1	29	10	41
Referat	2	4	0	13	19
Skrypt, podręcznik	1	0	0	0	1
Inne (streszczenie, abstrakt)	0	0	3	2	5
Razem liczba prac w obu językach	Razem		Razem		
	10	13	66	38	
	23		104		

Publikacje mojego autorstwa lub współautorstwa na podstawie baz danych Web of Science, Scopus, Google Scholar, BazEkon, BazTech i innych **zacytowano 171 razy** (bez autocytowań) oraz 18 razy wyłącznie na podstawie bazy Web of Science, zarówno przez polskich, jak i zagranicznych autorów. Obliczony¹⁰⁶ dla moich publikacji na podstawie powyższych baz danych, **wskaźnik Hirscha** (h-index) **wyniósł 7** (bez autocytowań). Na podstawie bazy Web of Science indeks Hirscha wynosi 2 (Tabela 4).

Tabela 4. Indeks Hirscha oraz liczba cytowań

Bazy danych	Indeks Hirscha	Liczba cytowań bez autocytowań	Liczba cytowań z autocytowaniami
Web of Science, Scopus, Google Scholar, BazEkon, BazTech i inne	7	171	194
Web of Science	2	18	20

W zakresie kontynuacji badań naukowych, jestem na etapie przygotowania cyklu artykułów poświęconych mechanizmom strategii środowiskowych przedsiębiorstw napędzających ich dynamikę w logice ewolucyjnej. Powyższe publikacje będą stanowić rozwinięcie podejmowanych przeze mnie zagadnień w monografii *Uwarunkowania proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa*.

¹⁰⁶ Według zestawienia przygotowanego na podstawie baz danych Web of Science, Scopus, Google Scholar, BazEkon i BazTech przez Oddział Informacji Naukowej Biblioteki Politechniki Częstochowskiej – stan na dzień 12.01.2018 r.