

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE
MANAGEMENT**

Nr 61

Redaktor numeru
Anna Lemańska-Majdzik

Częstochowa 2026

Rada Naukowa

Assoc. Prof. Lina Artemenko, PhD	National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Ukraina)
Prof. Nataliia Butenko	Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraina)
Dr. habil. Illés Bálint Csaba	Uniwerytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. dr. habil. Anna Dunay	Uniwerytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. Janet P. Fredericks, PhD	Uniwerytet Northeastern Illinois Chicago (USA)
Dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US	Uniwerytet Szczeciński (Polska)
Assoc. prof. Katarina Haviernikova, PhD	Alexander Dubček University of Trenčín (Słowacja)
Prof. dr hab. Dorota Jelonek	Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. Dr. Raya Karlibaeva	Tashkent State University of Economics (Uzbekistan)
Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka	Politechnika Częstochowska (Polska)
Assoc. Prof. Itaru Kourakata, Dr. Eng.	Niigata University (Japonia)
Assoc. Prof. Zoran Krupka, PhD	University of Zagreb (Chorwacja)
Dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ	Uniwerytet Łódzki (Polska)
Prof. Marcela Rebeca Contreras Loera, PhD	Universidad de Occidente (Meksyk)
Assoc. Prof. Dr. Ing. Ladislav Mura, PhD	Pan-European University (Słowacja)
Prof. Ing. Dr. Valentinas Navickas	Kaunas University of Technology (Litwa)
Prof. univ. dr Claudia Ogrean	“Lucian Blaga” University of Sibiu (Rumunia)
Prof. Marcelo T. Okano, PhD	State Centre for Technological Education Paula Souza, Sao Paulo (Brazylia)
Assoc. Prof. Maryna Pichugina, PhD	National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Ukraina)
Prof. Neil Reid, PhD	The University of Toledo (USA)
Assoc. Prof. Rita Remeikiene	Mykolas Romeris University (Litwa)
Prof. dr Dejan Spasić	University of Niš (Serbia)
Prof. Dr Tatyana Verezubova	Belarus State Economic University, Minsk (Białoruś)

Redakcja Czasopisma

Redaktor Naczelny – dr hab. Małgorzata Okręglicka, prof. PCz
Zastępca Redaktora Naczelnego – dr hab. inż. Anna Lemańska-Majdzik, prof. PCz
Sekretarz Redakcji – dr inż. Anna Biniek-Poskart
Redaktor techniczny – dr Paweł Smolnik
Redaktor techniczny – mgr inż. Paweł Ujma
Redaktor językowy (język polski) – mgr Joanna Jasińska
Redaktor językowy (język angielski) – dr Iwona Sikora, mgr Christine Frank-Szarecka, dr Marek Zasempa
Projekt okładki – mgr inż. Dorota Boratyńska
Zdjęcie na okładce – mural pt. *Ogniwo Leonarda* autorstwa dr. hab. Jacka Sztuki, prof. PCz

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: www.znz.pcz.pl

ISSN 2083-1560, e-ISSN: 3071-9259

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2026



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B, tel. 34 325 04 80
www.wydawnictwo.pcz.pl

SPIS TREŚCI

Słowo wstępne	5
Aldona Dereń Intellectual Property as an Element of ESG Strategy in SMEs: A Literature Review and Research Directions	7
Hanna Kądziołka-Sabanty, Bożena M. Czerkawska Childlessness as a Hidden Reason for Unequal Treatment of Employees – Pilot Study Results	20
Laura Leticia Gaona Tamez, Ana Cecilia Flores Amador, Gabriel Aguilera Mancilla Green Economy and Family Business: Between Challenges and New Opportunities	35
Emilia Koziarz Association Management: The Role of Volunteers in Achieving Success in a Social Economy Entity	51
Tomasz Migdula Core Challenge of the Tribe Model – Balancing Autonomy and Strategic Alignment	66
Izabela Okręglika Green Entrepreneurial Orientation and Competitive Performance: A Literature Review	79
Elżbieta Stolarska-Szeląg Determinants of Generation Z’s Attitudes Toward Disability Inclusivity in the Workplace	89
Katarzyna Topolska, Kinga Nicer, Michał Kaniowski Law and Ethics as Mechanisms of Healthcare Governance: Between Patient Autonomy and Responsibility for Public Health	102
Michał Widlak, Maria Sadko Modern Primary School Management Using IT	117
Justyna Zawadzka Determinants of Shaping Organizational Culture in Non-Public Universities	133

Słowo wstępne

W prezentowanym numerze 61. „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” oddajemy w ręce Czytelników zbiór dziesięciu artykułów naukowych, które stanowią głos w dyskusji nad współczesnymi paradygmatami zarządzania. W dobie postępującej transformacji ekologicznej oraz głębokich zmian w strukturze społecznej kluczowym wyzwaniem dla organizacji staje się umiejętne balansowanie między efektywnością ekonomiczną a odpowiedzialnością etyczną i społeczną.

Publikacje zawarte w niniejszym numerze charakteryzują się interdyscyplinarnym podejściem, łącząc perspektywę teoretyczną z wynikami badań empirycznych. Szczególną uwagę poświęcono zagadnieniom z zakresu: zielonej gospodarki w firmach rodzinnych; wpływu zielonej orientacji przedsiębiorczej na wyniki konkurencyjne; cyfrowej transformacji placówek oświatowych; uwarunkowań kształtowania kultury organizacyjnej w niepublicznych uczelniach; wpływu pokolenia Z na inkluzywność w organizacjach; roli wolontariuszy w osiąganiu sukcesu przez podmioty gospodarki społecznej; wyzwań modelu plemion (tribes); własności intelektualnej jako elementu strategii ESG w MŚP; dyskryminacji ze względu na bezdzietność w miejscu pracy; prawa i etyki jako mechanizmów zarządzania opieką zdrowotną. Różnorodność podjętych tematów dowodzi, że współczesne zarządzanie nie ogranicza się jedynie do optymalizacji procesów, ale wymaga głębokiego zrozumienia wartości miękkich, uwarunkowań prawnych oraz specyfiki sektorowej. Wierzymy, że zaprezentowane analizy i wnioski z badań staną się inspiracją do dalszych poszukiwań naukowych oraz znajdą praktyczne zastosowanie w działalności menedżerskiej.

Jako Zespół Redakcyjny składamy serdeczne podziękowania wszystkim Autorom za ich wkład naukowy oraz Recenzentom i osobom zaangażowanym w proces wydawniczy za dbałość o ostateczny kształt publikacji. Wyrażamy nadzieję, że lektura tego numeru będzie dla Państwa cennym źródłem wiedzy i impulsem do merytorycznej debaty nad przyszłością nauk o zarządzaniu i jakości.

Redakcja

Preface

The current 61st issue of “The Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management” provides readers with a collection of ten scientific articles that contribute to the discussion on contemporary management paradigms. In the era of advancing ecological transformation and profound changes in social structures, a key challenge for organisations is the skillful balancing of economic efficiency with ethical and social responsibility.

The publications included in this issue are characterised by an interdisciplinary approach, combining theoretical perspectives with the results of empirical research. Particular attention has been paid to issues in the fields of the green economy in family businesses, the impact of green entrepreneurial orientation on competitive performance, the digital transformation of educational institutions, and the determinants shaping organisational culture in private universities. Furthermore, the authors analyse the influence of Generation Z on inclusiveness in organisations, the role of volunteers in achieving success for social economy entities, the challenges of the tribal model, and intellectual property as an element of the ESG strategy in SMEs. The collection is completed by studies on discrimination based on childlessness in the workplace, as well as the role of law and ethics as mechanisms of healthcare management. The diversity of the topics addressed proves that modern management is not limited merely to process optimisation, but requires a deep understanding of soft values, legal conditions, and sector-specific characteristics. We believe that the presented analyses and research findings will serve as inspiration for further scientific inquiry and will find practical application in managerial activities.

As the Editorial Team, we would like to express our sincere thanks to all the authors for their scientific contributions, as well as to the reviewers and those involved in the publishing process for their care in shaping the final version of the publication. We hope that this issue will be a valuable source of knowledge and an impulse for substantive debate on the future of management and quality sciences.

Editorial Board