



Olsztyn, 13.09.2025 r.

**dr hab. Iwona Czaplicka-Kozłowska, prof. UWM**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Wydział Nauk Ekonomicznych

Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

e-mail: [iwona.kozlowska@uwm.edu.pl](mailto:iwona.kozlowska@uwm.edu.pl)

### Recenzja

**osiągnięć naukowych i aktywności naukowej**

**dr Joanny Nieżurawskiej**

**ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego**

**w dziedzinie nauki społeczne w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

#### 1. Podstawa prawna recenzji

Podstawą prawną sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Federacji Naukowej WSB-DSW Merito, Prof. dr hab. Bogdana Nogalskiego, z dnia 3.06.2025 r, wraz z kopią Uchwały tej Rady nr 5/2025 z dnia 3.06.2025 r. w sprawie powołania komisji habilitacyjnej w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego dr Joannie Nieżurawskiej. Mocą tej Uchwały zostałam powołana na recenzenta.

#### 2. Podstawa do przeprowadzenia oceny

Recenzję wykonano zgodnie z wymaganiami określonymi w art. 219 ust. 1 pkt. 2 i 3 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, która mówi, że stopień doktora habilitowanego nadaje się osobie, która:

- 1) posiada stopień doktora;
- 2) posiada w dorobku **osiągnięcia naukowe** albo artystyczne, stanowiące **znaczný wkład w rozwój określonej dyscypliny**, w tym co najmniej;
  - a) 1 monografię naukową wydaną przez wydawnictwo, które w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie było ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a, lub
  - b) 1 cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopismach naukowych lub w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowych, które w roku opublikowania artykułu w ostatecznej formie były ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. b, lub
  - c) 1 zrealizowane oryginalne osiągnięcie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne lub artystyczne;
- 3) wykazuje się **istotną aktywnością naukową** albo artystyczną **realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej**.



Podstawą do przeprowadzenia oceny były następujące prace i dokumenty przesłane przez dr Joannę Nieżurawską:

- 1) Wniosek z dnia 28 lutego 2025 roku o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości (zał. 1)
- 2) Dane wnioskodawcy (zał. 2).
- 3) Autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej w języku polskim (zał. 3).
- 4) Wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości (zał. 4).
- 5) Kopia dyplomu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora (zał. 5).
- 6) Kopie monografii i artykułów stanowiących przedstawiony do oceny cykl publikacji
- 7) Kopie dyplomów i certyfikatów.
- 8) Oświadczenia współautorów.

### **3. Podstawowe informacje o przebiegu pracy naukowo-dydaktycznej dr Joanny Nieżurawskiej**

Dr Joanna Nieżurawska ukończyła studia na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, uzyskując w roku 2003 tytuł zawodowy magistra w zakresie zarządzania zasobami pracy oraz równocześnie studia na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, uzyskując w 2004 roku tytuł zawodowy magistra w zakresie zarządzania nieruchomościami.

Stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, został dr Joannie Nieżurawskiej nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika z dnia 17 marca 2010 roku. Tytuł rozprawy doktorskiej: *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*. Promotorem rozprawy doktorskiej była dr hab. Hanna Karaszewska, prof. UMK zaś recenzentami byli prof. zw. dr hab. Maria Wanda Kopertyńska i prof. zw. dr hab. Zenon Wiśniewski.

Dr Joanna Nieżurawska ukończyła także w 2010 roku w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy studia podyplomowe, kierunek: *Ekonomia społeczna w praktyce organizacji pozarządowej i administracji publicznej*. Z kolei w roku 2013 w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu studia podyplomowe na kierunku: *Menedżer Projektu Badawczo-Rozwojowego*.

Dr Joanna Nieżurawska w autoreferacie w części 1.3 *Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych*, przedstawia kolejne miejsca pracy:

- od października 2003 r. do kwietnia 2008 r., Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Marketingu, gdzie była doktorantką;
- w latach 2009 – 2012, Wyższa Szkoła Gospodarki, Zakład Gospodarowania Zasobami Ludzkimi na Wydziale Zarządzania w Inowrocławiu, gdzie pracowała jako adiunkt i Kierownik Merytoryczny Studiów Podyplomowych z zakresu Zarządzania Projektami Rewitalizacji w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy;
- od 2011 roku Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Wydział Zarządzania i Finansów w Toruniu, Katedra Zarządzania, gdzie jest zatrudniona jako adiunkt, pełni również funkcję



opiekuna specjalności zarządzania zasobami ludzkimi na I i II stopniu oraz opiekuna „Koła Naukowego Menedżer”;

- równocześnie w okresie od 2015 do 2017 roku pracowała na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu jako wykładowca na studiach podyplomowych (przedmioty z zakresu systemy płac i motywowania);
- od 2024 roku jest zatrudniona na Uczelni WSB Merito w Toruniu jako adiunkt, a także jest Dyrektorem Instytutu Zarządzania w Uczelni WSB Merito w Toruniu oraz opiekunem projektów międzynarodowych, Federacja Badawcza WSB-DSW w Gdańsku, Polska i opiekunem Koła Naukowego Menedżer, w Uczelni WSB Merito w Toruniu.

Doświadczenie zawodowe dr Joanny Nieżurawskiej w jednostkach naukowych obejmuje pracę w kilku instytucjach, w których miała możliwość rozwoju w zakresie działalności naukowej, dydaktycznej oraz organizacyjnej.

Dodatkowo dr Joanna Nieżurawska podejmowała działalność pozanaukową podejmując współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym, i tak: od marca 2016 roku jest Prezesem Zarządu Fundacji Międzynarodowej Instytutu Edukacji i Rozwoju Osobistego (Fundacja MIERO) oraz w latach 2018-2020 pracowała jako ekspert w zakresie kompleksowych narzędzi diagnostycznych w zakresie diagnozy i analizy potencjału pracowników w zawodach, w których efektywność spada wraz z wiekiem w ramach projektu „REAKTIV50+ – model zarządzania efektywnością pracowników” w Polskie Towarzystwo Ekonomiczne oddział w Bydgoszczy.

#### **4. Ocena dorobku naukowego z perspektywy znacznego wkładu w rozwój określonej dyscypliny – por. art. 219 ust. 1 pkt. 2.**

Jako osiągnięcia naukowe będące podstawą ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego dr Joanna Nieżurawska przedstawiła:

- a) Monografię naukową pt. *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*.
- b) Cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych zatytułowany: „Zarządzanie różnorodnością pokoleniową”. Cykl ten obejmuje następujące pozycje:
  - 1) Nieżurawska J., Karaszewska H., Dziadkiewicz A. (2016). *Attractiveness of Cafeteria Systems as Viewed by Generation Z*. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Londyn, UK, vol. 10, no. 2, s. 1242-1246.
  - 2) Ludwiga I., Nieżurawska J., Duarte N., Pereira C., Sluka I. (2021). *Work Values in 21 st Century Europe: Impact of Age and Generation*. Academy of Management Proceedings. vol. 2021, no. 15995 s. 1-24.
  - 3) Majewska M., Nieżurawska J. (2021). *Assessment of Effectiveness of Work-Life Balance Systems in Opinions of Women and Men*. Proceedings of the 37th International Business Information Management Association (IBIMA), Cordoba, Spain, s. 5437-5444.
  - 4) Niemczynowicz A., Artiemjew P., Nieżurawska-Zajac J. (2021). *Supervised Machine Learning Paradigms Approach for Predicting the Work Loyalty of Generation Z: Comparative Analysis*. Proceedings of the 37th International Business Information Management Association (IBIMA), Cordoba, Spain, s. 6050-6063.
  - 5) Kycia R., Niemczynowicz A., Nieżurawska-Zajac J. (2021). *Towards the Global Vision of Engagement of Generation Z at The Workplace: Mathematical Modelling*.

gh



Proceedings of the 37th International Business Information Management Association (IBIMA), Cordoba, Spain, s. 6084-6095.

- 6) Majewska M., Nieżurawska-Zajac J. (2022). *The impact of the covid-19 pandemic on the expectations of young employees towards the incentive system*. Papers of Silesian University of Technology - Organization and Management Series, no. 159, s. 229-240. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/164134662022.159.18>.
- 7) Nieżurawska J., (2023). *Motivation Generation Z*. in: Nieżurawska J., Niemczynowicz J., Kycia R., (eds.), *Managing Generation: Motivation, Engagement and Loyalty*, s. 7-30. Routledge. DOI: 10.4324/9781003353935-1.
- 8) Majewska M., Wierzbicka E., Duarte N., Nieżurawska J. (2023). Productivity of older employees in comparison to other age groups: a cross-country analysis. *Przegląd Organizacji*, no., pp. 347-359. DOI: 10.33141/po.2023.04.35.
- 9) Nieżurawska J., Kycia R.A., Ludviga I., Niemczynowicz A. (2023). *Structured multi-criteria model of self-managed motivation in organizations based on happiness at work: pandemic related study*. *Scientific Report.*, 13(16521), s. 121. DOI: <https://www.nature.com/articles/s41598-023-43626-5>.

Artykuły przedstawione do oceny, z wyjątkiem dwóch pierwszych (poz. 1, poz. 2 w powyższym wykazie) zostały opublikowane w wydawnictwach ujętych w Wykazie czasopism naukowych MNiSW i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych, z następującą punktacją: poz. 3 – poz. 6: 70 pkt, poz. 7: 75 pkt, poz. 8 i poz. 9: po 140 pkt. Wszystkie publikacje zostały przygotowane w języku angielskim. W ramach cyklu: 1 artykuł (poz. 7) ma charakter jednoautorski, pozostałe 8 artykułów to prace wieloautorskie. Udział procentowy dr Joanny Nieżurawskiej w poszczególnych publikacjach przedstawia się następująco: poz. 1 i poz. 9 po 60%, poz. 2 i poz. 8 po 30%, poz. 3 i poz. 6 po 50%, poz. 4 i poz. 5 – po 33.3%. Do artykułów współautorskich dr Joanna Nieżurawska załączyła stosowne oświadczenia współautorów<sup>1</sup> pozwalające określić jej wkład merytoryczny i metodyczny w powstaniu tych prac. Szczegółowy opis zakresu udziałów znajduje się również w piśmie przewodnim oraz w autoreferacie (strony 79–87, część pt. *Szczegółowy opis artykułów*).

#### A. Ocena głównego osiągnięcia naukowego - monografia pt. Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleń

**Monografia** stanowiąca główne osiągnięcie naukowe, wydana została nakładem Wydawnictwa CeDeWu, Warszawa w 2020 roku. Jest to wydawnictwo o znaczącej renomie w środowisku naukowym związanym z dziedziną nauk społecznych i jej dyscyplinami naukowymi (NoZiJ). Wydawnictwo CeDeWu znajduje się w wykazie wydawnictw Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego publikujących recenzowane monografie naukowe. Publikacja monografii w tym wydawnictwie umożliwia dotarcie z jej treścią do liczego środowiska naukowców związanych z dyscypliną Autorki, a także do osób działających w praktyce gospodarczej. Jej recenzji wydawniczej dokonali:

<sup>1</sup> A także opisała ten fakt przy omawianiu współautorskich publikacji w wykazie osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny NoZiJ.



- prof. zw. dr hab. inż. Maria Wanda Kopertyńska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów,
- dr. hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, Uniwersytet Szczeciński, Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim.

Monografia składa się z sześciu rozdziałów, z których trzy mają charakter teoretyczny, jeden – metodyczny, a dwa – empiryczny. Całość opracowania uzupełniają wstęp, podsumowanie wyników badań, wnioski wraz z ich dyskusją, a także praktyczne rekomendacje dla przedsiębiorstw i zakończenie. Integralną część pracy stanowi aneks, w którym zawarto dwa załączniki, pierwszy z nich zawiera legendę, szczegółowe tabele wyników, w tym współczynniki korelacji rang Spearmana w podziale na grupy pokoleniowe (30 tabel), drugi kwestionariusz ankiety. Na końcu opracowania zamieszczono również spis tabel, schematów, wykresów, modeli, a także informacje o Autorce. Cała objętość monografii liczy 424 strony, w tym zawartość merytoryczna 345 stron. Struktura pracy została podporządkowana realizacji celów badawczych i logicznemu układowi treści, zmierzającemu do odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

W treści zamieszczono 128 tabel, 22 schematy, 15 wykresów i 5 modeli. Spis wykorzystanej literatury liczy 259 pozycji, zróżnicowanych pod względem formy (pozycje zwarte, artykuły, raporty z badań, źródła netograficzne – 31 pozycji) i treści publikacji (dotyczące definicji, pojęć, koncepcji, teoretycznych podstaw, badanego problemu). Praca zawiera odwołania do 149 pozycji literatury obcojęzycznej (57,3%), a także do 9 publikacji z własnego dorobku Autorki, w tym 3 obcojęzycznych oraz 3 jednoautorskich. Prawie połowa, tj. 45,9% wykorzystanej literatury, pochodzi z lat 2010–2020. Około 34% źródeł przypada na okres 2000–2010, natomiast 20,1% stanowią pozycje wydane przed 2000 rokiem. Łącznie zatem dominują publikacje opublikowane po 2010 roku, co z perspektywy roku wydania publikacji (2020), świadczy o wysokim stopniu aktualności wykorzystanej literatury. Zastosowane źródła trafnie odzwierciedlają najnowszy stan wiedzy w analizowanym okresie i obszarze badawczym, stanowiąc solidną podstawę teoretyczną prowadzonych analiz. Równocześnie, dzięki ich wnikliwej lekturze, możliwe było zidentyfikowanie istotnej luki badawczej, której wypełnienie stanowi jeden z celów niniejszej pracy. Jednak dla pełnej aktualności warto byłoby uzupełnić bazę o publikacje z ostatnich 3–5 lat, odnoszące się do bieżących trendów i najnowszych wyników badań.

### **Charakterystyka i ocena merytoryczna monografii z perspektywy art. 219 ust.1 pkt. 2**

Po analizie głównego osiągnięcia naukowego dr Joanny Nieżurawskiej, tj. monografii pt. *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, uważam, że stanowi ono dzieło osadzone w dziedzinie nauk społecznych w wielu jej perspektywach poznawczych. Problematyka podjęta w monografii ma charakter nowatorski, a zaprezentowane w niej oryginalne ujęcie stanowi istotny wkład w rozwój dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości. Publikacja doskonale wpisuje się w aktualne kierunki badań związane z ewolucją koncepcji i metod zarządzania.

Celem głównym rozprawy była ocena atrakcyjności motywowania pracowników zróżnicowanych pokoleniowo. Dla realizacji celu głównego Autorka przyjęła szereg celów szczegółowych, obejmujących:

- w płaszczyźnie teoretyczno-poznawczej:



1. Omówienie wybranych tradycyjnych i współczesnych rozwiązań stosowanych w obszarze motywowania.
2. Sformułowanie istoty i determinant zaangażowania i lojalności pracowników.
3. Charakterystyka pracowników różnorodnych pokoleniowo, ich postaw i oczekiwań wobec pracy zawodowej oraz zidentyfikowanie wyzwań, które niesie ich współistnienie w organizacji.
4. Ocena przydatności wybranych koncepcji motywowania pracowników zróżnicowanych pokoleniowo.
5. Badanie stopnia wpływu tradycyjnych instrumentów motywowania na lojalność i zaangażowanie pracowników.
6. Badanie stopnia wpływu systemów kafeteryjnych, koncepcji *work-life balance* oraz koncepcji *hygge* na zaangażowanie i lojalność pracowników.
7. Badanie zależności pomiędzy obszarami koncepcji *hygge* a zaangażowaniem pracowników – weryfikacja empiryczna gwiazdy *hygge*.

Cele przedstawione w monografii obejmują pozycje 4-7 (por. monografia ... s. 153), natomiast cele 1-3 to cele dodane w autoreferacie (por. Autoreferat ... s. 41).

- w płaszczyźnie utylitarnej:

8. Sformułowanie rekomendacji w zakresie motywowania pracowników zróżnicowanych pokoleniowo.

Realizacja głównego celu badawczego pracy wymagała weryfikacji następujących hipotez badawczych:

- H1: Atrakcyjność nowoczesnych koncepcji motywowania pracowników jest zdeterminowana ich przynależnością do generacji.
- H2: Nowoczesne koncepcje motywowania takie jak systemy kafeteryjne, koncepcja *work-life balance* oraz koncepcja *hygge* są szczególnie atrakcyjne dla generacji Z.
- H3: Występują zróżnicowane w przekroju generacji zależności pomiędzy funkcjonującymi w przedsiębiorstwie nowoczesnymi koncepcjami motywowania a zaangażowaniem pracowników.
- H4: Występuje zależność pomiędzy obszarami koncepcji *hygge*, a zaangażowaniem pracowników.

**Cel główny** jest klarowny, dobrze osadzony w temacie i nie jest zbyt ogólny. **Cele szczegółowe** w płaszczyźnie teoretycznej tworzą ciągłość: od omówienia podstaw (1–2), przez charakterystykę badanych grup (3), po ocenę i weryfikację narzędzi motywowania (4–7). **Cele empiryczne (5–7)** są konkretne i wskazują na zastosowanie badań własnych. **Cel utylitarny (8)** logicznie domyka pracę, przechodząc od badań i analiz do praktycznych rekomendacji. Niektóre cele (np. 5–7) są zapisane bardziej jak hipotezy badawcze niż jak cele (bo odnoszą się do „badania stopnia wpływu” czy „weryfikacji empirycznej”), natomiast cel utylitarny jest trochę zbyt ogólny i można byłoby go wzmocnić podając bardziej szczegółowo zakres. Wszystkie hipotezy mają jasny związek z badaniami empirycznymi (cele 5–7). Dwie pierwsze hipotezy dobrze akcentują różnice pokoleniowe, co jest osią pracy. Dwie kolejne pogłębiają badania o zależności motywowanie a zaangażowanie oraz koncepcja *hygge* a zaangażowanie.

Problematyka badawcza została zilustrowana na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w dwóch etapach. W pierwszym z nich uczestniczyło 900 osób – przedstawicieli generacji Z, Y, X oraz BB – zatrudnionych w przedsiębiorstwach w Polsce. Dobór próby miał charakter losowo-warstwowy, co zapewniło jej reprezentatywność w



zakresie struktury pokoleniowej. W drugim etapie wzięło udział 200 przedstawicieli generacji Z pracujących w Polsce, badania te miały charakter pogłębiony. Celem tego etapu było uzyskanie bardziej szczegółowych informacji na temat postaw i preferencji motywacyjnych tej generacji. Zgromadzone, bardzo bogate dane empiryczne zostały poddane analizie w wykorzystaniem zaawansowanych metod i narzędzi statystycznych.

Podjęty w dysertacji obszar badawczy koncentruje się na „kwestii skutecznego motywowania pracowników reprezentujących różne pokolenia”. Należy jednak zauważyć, że zaprezentowane badania oraz odwołania do literatury naukowej odnoszą się do okresu sprzed 2020 roku, a więc do rzeczywistości sprzed ponad sześciu lat. W konsekwencji część przedstawionych ustaleń może być obecnie nieaktualna. Wynika to z faktu, że w ostatnich latach otoczenie społeczne i organizacyjne uległo istotnym przemianom, w szczególności w wyniku pandemii COVID-19 oraz związanych z nią regulacji. Zmiany te znacząco wpłynęły na relacje międzyludzkie, w tym międzypokoleniowe, a także na postawy i zachowania pracowników. Dlatego analizując skuteczne motywowanie różnych generacji pracowników, niezbędne jest uwzględnienie nowych uwarunkowań, takich jak praca zdalna i hybrydowa, rosnące znaczenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, potrzeba dobrostanu psychicznego, a także nowe formy zaangażowania i lojalności pracowników. Podsumowując – monografia oparta wyłącznie na badaniach sprzed 2020 roku nie odzwierciedla aktualnych realiów. Nadal może mieć wartość teoretyczną, ale wymaga uzupełnienia o najnowsze wyniki badań i analizy uwzględniające wpływ pandemii, transformacji cyfrowej i nowych postaw pokoleniowych.

Odwołując się do licznych źródeł, Autorka przytacza różnorodne definicje, jednak w wielu miejscach brakuje podsumowania, własnej oceny oraz autorskiej analizy przywołanych ujęć. Każdy przegląd literatury powinien prowadzić do wypracowania własnej definicji kluczowego pojęcia, która będzie obowiązywać w dysertacji. Samo przytoczenie stanowisk badaczy nie wystarcza – konieczne jest wskazanie, które elementy definicji są przyjmowane, które odrzucane, a następnie sformułowanie spójnego autorskiego ujęcia. Przykładowo:

- s. 25 – określenie „posiadane kwalifikacje, umiejętności, wykształcenie i możliwości, które zostaną poparte odpowiednią motywacją stanowią główne elementy wpływające na wydajność pracy” powinno zostać podsumowane własną definicją wydajności oraz hierarchią czynników ją determinujących;
- s. 130 – „zarządzanie wiekiem to zarządzanie grupami różnorodnymi pod względem wieku” – wymaga doprecyzowania, czym dla Autorki jest „zarządzanie wiekiem” i jakie elementy tego pojęcia są kluczowe.
- s. 136 – stwierdzenie, że „przywódcom często brakuje wiedzy i kompetencji” wymaga wyjaśnienia, czym Autorka rozróżnia „wiedzę” od „kompetencji”.
- s. 106 – użycie terminów „kompetencje/kwalifikacje” sugeruje ich tożsamość, co wymaga jednoznacznego stanowiska: czy Autorka traktuje je synonimicznie, czy też dostrzega między nimi różnicę.
- s. 120 – wielokrotnie pojawiający się zwrot „wzrost kompetencji i wiedzy” wymaga wyjaśnienia, czy są to dwie odrębne kategorie, czy też wiedza stanowi element kompetencji.

Podsumowując, w wielu fragmentach monografii niezbędne jest nie tylko przytoczenie definicji z literatury, ale także ich krytyczne zestawienie i przyjęcie autorskiego ujęcia. Dzięki temu wywód stanie się bardziej spójny i naukowo wartościowy.



Reasumując recenzowana monografia jest skutkiem prowadzonych przez dr Joannę Nieżurawską wieloletnich badań naukowych a jej głównymi zaletami są:

**w płaszczyźnie teoriopoznawczej:**

- rozważania dotyczące, podstaw teoretycznych kluczowych zagadnień tj. wyodrębnienie z dorobku nauk o zarządzaniu, tradycyjnych i współczesnych rozwiązań stosowanych w obszarze motywowania, dokonanie przeglądu literatury przedmiotu w zakresie definicji, teorii i koncepcji motywowania, rodzajów. Opracowanie nowej koncepcji motywowania opartej na szczęściu w pracy, dzięki zaimplikowaniu do systemów motywacyjnych koncepcji *hygge* Lineta, wyodrębnienie pięciu obszarów koncepcji szczęścia (*hygge*), związanych z obszarem motywacji pracowników oraz zidentyfikowanie potrzeb pracowniczych zgodnie z koncepcją *hygge* za pomocą „gwiazdy *hygge*”. Pogrupowanie i zidentyfikowanie elementów wchodzących w skład koncepcji *work-life balance* (R1)
- dokonanie przeglądu literatury nad wpływem motywowania na zaangażowanie i lojalność pracowników, wraz z identyfikacją czynników determinujących te postawy oraz celów motywowania ukierunkowanego na ich wzmacnianie (R 2).
- dokonanie zróżnicowania generacyjnego pracowników według priorytetów życiowych i postaw wobec pracy, wskazanie pozytywnych aspektów zarządzania różnorodnością pokoleniową oraz przegląd dotychczasowych badań nad motywowaniem w tym obszarze. (R3).

**w płaszczyźnie metodycznej:**

- szczegółowe przedstawienie rozbudowanej metodyki przygotowania i przeprowadzenia badań empirycznych (R.4).

**w płaszczyźnie empirycznej:**

- dzięki badaniom zostały zweryfikowane przyjęte założenia badawcze, w tym autorski model „gwiazdy *hygge*” dla rangowania ważności nowoczesnych koncepcji motywowania według czynników kształtujących poziom zaangażowania, co uznaję także za walor głównego osiągnięcia naukowego.
- sformułowano rekomendacje w zakresie motywowania pracowników zróżnicowanych pokoleniowo.
- przetestowano model prognozowania najważniejszych czynników dla zaangażowania i lojalności pracowników za pomocą techniki modelowania równania strukturalnego (PLS-SEM) opartej na wariancji.

Podsumowując, Autorka podjęła istotny i aktualny problem dotyczący różnorodności pokoleniowej w kontekście motywowania, budowania zaangażowania oraz lojalności pracowników. W toku przeprowadzonych badań wykazała się umiejętnością identyfikacji oryginalnego problemu, zaprojektowania odpowiedniego postępowania badawczego oraz formułowania trafnych i merytorycznie uzasadnionych wniosków. Uważam, że sformułowany przedmiot monografii stanowi atrakcyjny obszar badań, w którym można osiągnąć, zwłaszcza w Polsce, interesujące rezultaty. Tematyka ta ma nie tylko wymiar naukowy, lecz także praktyczne znaczenie dla zarządzania, dzięki czemu opracowanie nabiera szczególnej wartości, odpowiadając zarówno na potrzeby gospodarki, jak i nauki oraz wypełniając istniejącą lukę w zakresie podjętej problematyki. Monografia stanowi dojrzałe i wartościowe dzieło naukowe, zawierające oryginalny wkład badawczy w rozwój nauk społecznych w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości (NoZiJ), a podjęte przez dr Joannę Nieżurawską działania jednoznacznie potwierdzają jej **znaczący wkład** w rozwój tej dyscypliny. Nie



stwierdzam istotnych mankamentów, które obniżałyby pozytywną ocenę recenzowanej monografii.

**B. Charakterystyka i ocena merytoryczna cyklu publikacji z perspektywy art. 219  
ust.1 pkt. 2**

Cykl artykułów naukowych został zatytułowany: Zarządzanie różnorodnością pokoleniową i obejmuje zgodnie z propozycją dr Joanny Nieżurawskiej następujące obszary badań:

1. **Efektywność** - badania nad systemami *work-life balance* i produktywnością pracowników w różnych grupach wiekowych;
2. **Motywacja** - analiza wartości pracy w Europie XXI wieku, oczekiwań młodych pracowników oraz instrumentów motywowania generacji Z;
3. **Lojalność** – wykorzystanie algorytmów uczenia maszynowego do przewidywania lojalności pracowników generacji Z;
4. **Zaangażowanie** - analiza matematycznych modeli zaangażowania pracowników oraz wpływu pandemii COVID-19 na systemy motywowania pracowników.

W obszarze *efektywność* dr Joanna Nieżurawska wskazała dwa artykuły. W pierwszym z nich - Majewska M., Nieżurawska J. (2021). *Assessment of Effectiveness of Work-Life Balance Systems in Opinions of Women and Men* - celem, jaki postawiły sobie Autorki, było zaprezentowanie wyników badań w zakresie efektywności równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników w wybranych przedsiębiorstwach w Polsce. Badanie zrealizowano w 2019 roku na próbie 1097 respondentów zatrudnionych w polskich firmach. Próba obejmowała osoby w różnym wieku, co pozwoliło na porównanie opinii pracowników o zróżnicowanym doświadczeniu prywatnym i zawodowym. Autorki zaproponowały metodę oceny efektywności systemów motywacyjnych z perspektywy satysfakcji pracowników, stosując procedurę pomiaru luk strategicznych w zarządzaniu motywacją. Wyniki badań wskazują na potrzebę znaczącej poprawy w obszarze zarządzania równowagą między życiem zawodowym a osobistym. Artykuł wnosi istotne i praktyczne wnioski, które mogą stanowić cenne wskazówki dla menedżerów w zakresie zarządzania pracownikami w przedsiębiorstwach. Należy jednak zauważyć, że analiza uwzględniała jedynie płeć i przynależność do pokolenia Z, brak natomiast bardziej szczegółowych danych dotyczących wieku, sektora zatrudnienia czy sytuacji rodzinnej respondentów. Uwzględnienie tych czynników mogłoby pozwolić na głębsze zrozumienie zróżnicowania motywacji i lojalności wśród pracowników Generacji Z oraz umożliwić opracowanie bardziej precyzyjnych i dopasowanych strategii HR.

W drugim artykule - Majewska M., Wierzbicka E., Duarte N., Nieżurawska J. (2023). *Productivity of older employees in comparison to other age groups: a cross-country analysis* - celem jest opracowanie katalogu instrumentów pomocnych w zarządzaniu produktywnością starszych pracowników i wydłużaniu ich cyklu życia oraz określenie wpływu starszych pracowników (55–74 lata) na produktywność w 72 krajach w latach 2000–2021. Autorzy, wykorzystując wskaźnik **Productive Capacities Index (PCI)**, wykazali, że starsi pracownicy mają pozytywny, a często silniejszy niż młodsze grupy, wpływ na rozwój kapitału ludzkiego i produktywność. Artykuł wnosi istotną wartość do literatury – podważa obiegowe opinie o niższej produktywności osób starszych, opierając się na szerokiej i rzetelnej analizie empirycznej. Jego mocną stroną jest duża baza danych i perspektywa



międzynarodowa. Pewnym ograniczeniem pozostaje brak pogłębionej analizy mechanizmów (np. roli polityki HR czy różnic regionalnych). Ogólnie tekst można ocenić bardzo wysoko – zarówno pod względem naukowym, jak i praktycznym.

W ramach obszaru badań *motywacja* dr Joanna Nieżurawska wskazała 4 artykuły. W pierwszym z nich - **Nieżurawska J., Karaszewska H., Dziadkiewicz A. (2016). *Attractiveness of Cafeteria Systems as Viewed by Generation Z.*** - głównym celem jest ocena atrakcyjności systemu kafeteryjnego z perspektywy przedstawicieli pokolenia Z. Celami szczegółowymi było określenie hierarchii preferencji (ocena atrakcyjności) poszczególnych rodzajów systemów kafeteryjnych z wykorzystaniem wskaźnika ważności oraz identyfikacja czynników wpływających na ich rozwój w Polsce. Badania przeprowadzono w czerwcu 2015 roku wśród 185 młodych pracowników reprezentujących pokolenie Z, urodzonych po 1995 roku, studiujących na studiach niestacjonarnych na 3 uczelniach ekonomicznych w Toruniu, Bydgoszczy i Gdańsku. W artykule zaprezentowano wybrane wyniki tych badań. Z tego wynika, że badania obejmowały studentów pracujących w wieku około 20 lat, czyli osoby studiujące na pierwszym roku, które jednocześnie pracowały krótko – od kilku miesięcy do maksymalnie roku. W związku z tym ich wiedza i doświadczenie dotyczące systemów kafeteryjnych może być ograniczona. Pomimo tego artykuł wnosi istotny wkład w zrozumienie preferencji pokolenia Z dotyczących systemów kafeteryjnych w Polsce, wskazując na ich znaczenie w kontekście motywacji i satysfakcji z pracy.

W kolejnym z artykułów - **Ludwiga I., Nieżurawska J., Duarte N., Pereira C., Sluka I. (2021). *Work Values in 21 st Century Europe: Impact of Age and Generation,*** - celem była identyfikacja przy użyciu Minnesota Importance Questionnaire różnic w ocenie znaczenia instrumentów systemu motywacji ze względu na płeć, wykształcenie, kraj pobytu i wiek. Badania przeprowadzono na Łotwie, w Polsce i Portugalii, obejmując łącznie 1195 osób: 729 z Łotwy, 208 z Polski oraz 258 z Portugalii. Próba badawcza składała się z przedstawicieli czterech pokoleń: pokolenia wyżu demograficznego (3,7%), pokolenia X (17,2%), pokolenia Y (35,5%) oraz pokolenia Z (43,7%). Analizie poddano wartości związane z miejscem pracy w XXI wieku, przyjmując, że młodsze pokolenia pracowników w wybranych krajach europejskich nie różnią się znacząco pod względem potrzeb i wartości zawodowych. Artykuł odwołuje się do bogatej literatury międzynarodowej. Artykuł wnosi istotny wkład w zrozumienie zmieniających się wartości pracy w kontekście pokoleniowym.

W rozdziale przywołanego opracowania - **Nieżurawska J. (2023), *Motivation of Generation Z*** – przedstawiono rekomendacje dotyczące motywowania przedstawicieli generacji Z, opracowane w oparciu o badania światowe, wyniki badań własnych oraz doświadczenia dr Joanny Nieżurawskiej, w tym projekt *Enjoy GenZ*. Na tej podstawie stworzono autorski profil generacji Z. Analiza wykazała, że szczególne znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi mają obecnie koncepcje takie jak hygge (miejsce pracy, struktura organizacyjna, aktywność biznesowa, kultura organizacyjna oraz motywowanie zatrudnionych pracowników), systemy kafeteryjne oraz równowaga między pracą a życiem prywatnym (elastyczność w miejscu pracy, zdrowie i uroda, inicjatywy kulturalno-integracyjne oraz zaangażowanie społeczne). Należy zgodzić się z Autorką, że proponowana klasyfikacja stanowi praktyczne narzędzie dla menedżerów HR, warto jednak wskazać, że jej skuteczność może także zależeć od specyfiki organizacji i indywidualnych potrzeb pracowników. Pomimo tych ograniczeń, zestawienie instrumentów motywacyjnych daje solidną podstawę do tworzenia elastycznych i dopasowanych strategii motywacyjnych tej grupy pracowników, co jest istotnym wkładem w praktykę zarządzania zasobami ludzkimi.



Ostatnim artykułem wskazanym przez dr Joannę Nieżurawską w tym zakresie badań jest - **Nieżurawska J., Kycia R.A., Ludviga I., Niemczynowicz A. (2023). *Structured multi-criteria model of self-managed motivation in organizations based on happiness at work: pandemic related study.*** Artykuł przedstawia strukturalny wielokryterialny model samozarządzanej motywacji w organizacjach oparty na szczęściu w pracy, z uwzględnieniem specyfiki Generacji Z. Badania przeprowadzono w Polsce przed i w trakcie pandemii COVID-19, stosując analizę czynnikową do opracowania nowego narzędzia – Modelu Hygge Star.

Proponowany model jest innowacyjny, gdyż łączy motywację pracowników z koncepcją Hygge, umożliwiając organizacjom utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania i produktywności nawet w warunkach długotrwałych zakłóceń. Jego największą wartością jest praktyczne zastosowanie wyników badań do zarządzania HR, tworzenie pozytywnej kultury pracy oraz uwzględnienie różnic pokoleniowych. Jednocześnie należy podkreślić, że skuteczność modelu może być ograniczona przez specyfikę organizacji i indywidualne potrzeby pracowników, co wskazuje na konieczność elastycznego jego wdrażania.

W obszarze lojalności dr Joanna Nieżurawska wskazała jeden artykuł - **Niemczynowicz A., Artiemjew P., Nieżurawska-Zajac J. (2021). *Supervised Machine Learning Paradigms Approach for Predicting the Work Loyalty of Generation Z :Comparative Analysis.*** W artykule przeprowadzono analizę poziomu lojalności pracowników pokolenia Z w oparciu o tradycyjny system motywacji wykorzystując różne metody statystyczne (metodę walidacji krzyżowej Monte Carlo (MCCV), metodę wektorów nośnych (SVM), algorytmu k-najbliższych sąsiadów (kNN), naiwny klasyfikator Bayesa, drzewo decyzyjne, lasowy las decyzyjny oraz dyskretną regresję logistyczną). W badaniach ankietowych udział wzięli pracownicy urodzeni w latach 1995–2000, a wielkość próby wyniosła 200 osób. Wartością artykułu jest połączenie teorii lojalności z nowoczesnymi metodami predykcyjnymi, co umożliwia lepsze zrozumienie czynników wpływających na zaangażowanie młodych pracowników. Jednocześnie podkreśla ograniczenia tradycyjnych systemów motywacyjnych i wskazuje na potrzebę ich elastycznego dostosowania do specyfiki pokolenia Z oraz dynamiki współczesnego środowiska pracy.

Ostatnim badanym obszarem jest **zaangażowanie**, w którym dr Joanna Nieżurawska wskazała dwa artykuły. Pierwszy z nich - **Kycia R., Niemczynowicz A., Nieżurawska-Zajac J. (2021). *Towards the Global Vision of Engagement of Generation Z at The Workplace: Mathematical Modelling,*** dotyczy zaangażowania pracowników pokolenia Z. Celem artykułu było opracowanie modelu statystycznego zaangażowania przedstawicieli pokolenia Z w miejscu pracy. Autorzy identyfikują główne czynniki, które mogą poprawić zaangażowanie i pomóc w ulepszeniu obecnych planów motywacyjnych skierowanych do Pokolenia Z. Artykuł zawiera podstawy teoretyczne, opis wykorzystanych danych i metody analizy oraz wyniki przedstawione za pomocą trzech różnych metod: analizy korelacji, algorytmu klasteryzacji k-średnich oraz modelu mieszanki Gaussa. Artykuł wnosi istotny wkład w zrozumienie mechanizmów zaangażowania pracowników pokolenia Z poprzez zastosowanie zaawansowanych metod analizy danych. Opracowany model matematyczny może stanowić narzędzie wspierające procesy zarządzania zasobami ludzkimi, umożliwiając lepsze dopasowanie strategii motywacyjnych do potrzeb tej grupy pracowników.

W kolejnym artykule - **Majewska M., Nieżurawska-Zajac J. (2022). Majewska M., Nieżurawska-Zajac J. (2022). *The impact of the covid-19 pandemic on the expectations of young employees towards the incentive system*** - podjętym celem badania była ocena wpływu



pandemii COVID-19 na preferencje pracowników pokolenia Z dotyczące wybranych elementów systemu motywacyjnego. Badanie przeprowadzone wśród pracowników pokolenia Z w Polsce (2018 i 2021) wykazało, że pandemia COVID-19 istotnie zmieniła ich preferencje dotyczące systemu motywacyjnego. Wzrosło znaczenie pracy zdalnej, stabilności zatrudnienia w sektorze publicznym oraz świadczeń zdrowotnych, szczególnie wśród mężczyzn. Pandemia nasiliła także obawy związane z utratą pracy i spadkiem wynagrodzenia. Artykuł wnosi wartość poznawczą, ponieważ kompleksowo analizuje wszystkie główne motywy, a nie tylko wybrane, jak w wielu wcześniejszych badaniach. Wyniki mają istotne znaczenie praktyczne dla projektowania systemów motywacyjnych dostosowanych do oczekiwań młodego pokolenia w zmiennych warunkach kryzysowych.

Cykl artykułów poświęconych problematyce zarządzania różnorodnością pokoleniową stanowi istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu. Jego znaczenie dla dyscypliny naukowej można rozpatrywać na trzech płaszczyznach:

**- teoriopoznawczej:**

wyodrębnienie z dorobku nauk o zarządzaniu koncepcji hygge oraz pięciu obszarów szczęścia istotnych dla motywacji pracowników. Zaproponowanie nowej koncepcji motywowania opartej na hygge oraz przedstawienie modelu teoretycznego – Hygge Star Model. Ponadto dokonanie krytycznej analizy badań nad motywowaniem w kontekście różnorodności pokoleniowej, wskazując luki i kierunki przyszłych badań.

**- metodycznej:**

wykorzystanie zaawansowanych metod statystycznych do analizy motywacji i lojalności pracowników, zaangażowania ze szczególnym uwzględnieniem pokolenia Z. Prezentuje bardzo kompleksowe podejście metodyczne, obejmujące zarówno walidację narzędzi badawczych, jak i predykcję, segmentację, analizę luk oraz ocenę dopasowania instrumentów motywowania z potrzebami pracowników różnych generacji.

**- empirycznej:**

opracowanie rzetelnych i merytorycznie uzasadnionych wniosków w obszarach motywowania pracowników w kontekście różnic pokoleniowych, płciowych, edukacyjnych oraz narodowościowych, a także systemów work-life balance, świadczeń kafeteryjnych i nowatorskich koncepcji motywacyjnych, takich jak hygge. Wnioski obejmują również wykorzystanie narzędzi ilościowych i technologii, w tym modeli statystycznych i uczenia maszynowego, do przewidywania zachowań pracowników oraz wpływ kontekstu zewnętrznego, w szczególności pandemii, na preferencje motywacyjne młodych pracowników.

Wyniki badań dostarczają cennych informacji na temat skuteczności różnych strategii zarządzania kapitałem ludzkim, uwzględniając zarówno aspekty motywacyjne, jak i naukowe i pragmatyczne podejście do analizy lojalności oraz zaangażowania pracowników.

Cykl publikacji, ujęty w cztery obszary tematyczne, stanowi cenne uzupełnienie monografii, wprowadzając najnowszą literaturę przedmiotu i istotne wyniki badań. Publikacje te nie tylko pogłębiają analizę poruszanych zagadnień, łącząc teorię z praktyką, ale także prezentują nowe perspektywy badawcze, uwzględniają aktualne trendy w dyscyplinie i w części są dostępne w języku angielskim, co zwiększa ich międzynarodowy zasięg. Dodatkowo cykl ten posiada praktyczny wymiar, oferując rekomendacje i wnioski możliwe do zastosowania w zarządzaniu, politykach HR oraz w procesach współpracy uczelnia-biznes.



## 5. Ocena pozostałych składników osiągnięć naukowych – publikacji i obszarów tematycznych

W odniesieniu do pozostałych składników osiągnięć naukowych dr Joanny Nieżurawskiej można je przedstawić z perspektywy jakościowej, tj. merytoryczno – metodycznej obejmującej tematyczny krąg zainteresowań naukowych lokalizujący się w czterech obszarach naukowo – badawczych nawiązujących swoim rdzeniem poznawczym do dyscypliny NoZiJ<sup>2</sup>. Należą do nich:

- **Obszar pierwszy dotyczący elastycznych form zatrudnienia.** Początkowo, wraz z doskonaleniem warsztatu naukowo-badawczego Autorka podejmowała rozważania i dyskusje, które dotyczyły rozwoju systemów płacowych i motywacyjnych w polskiej praktyce. Tematyka ta nie została rozwinięta w głównym osiągnięciu naukowym Kandydatki, ale, jak podkreśla sama Autorka, stały się inspiracją do analizy motywacji z punktu widzenia różnorodności. Jednocześnie omawiane zagadnienia wspierają i pogłębiają aspekty, które – choć nie stanowią rdzenia głównego osiągnięcia – rozwijają istotne wątki poboczne. Ich znaczenie polega na wzmacnianiu głównego nurtu zainteresowań badawczych Kandydatki oraz na pogłębianiu wpływu jej dorobku naukowego na rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Wynikiem tych dociekań naukowych jest m.in. dorobek publikacyjny, obejmujący samodzielne i we współautorstwie 7 (z uwagi na potrzebę interdyscyplinarnego podejścia do podjętych problemów badawczych) opracowań oraz grant ministerialny KBN nr NN115279834, na podstawie którego Autorka napisała rozprawę doktorską.
- **Obszar drugi obejmuje zarządzanie wiedzą w organizacji,** który był inspirowany intensywnym kontaktem z praktyką, co podkreśla dr Joanna Nieżurawska. Obszar badawczy obejmuje problematykę **transferu wiedzy** w ujęciu międzynarodowym, międzyorganizacyjnym i międzysektorowym. Podejmowane analizy mają charakter interdyscyplinarny, łącząc zagadnienia z zakresu zarządzania wiedzą, zarządzania innowacjami, współpracy sieciowej oraz kształcenia i rozwoju kwalifikacji. Obszar ten wnosi wkład do **rozwoju teorii zarządzania wiedzą** w kontekście dynamicznych zmian organizacyjnych i cyfrowej transformacji. Wskazuje na **praktyczne mechanizmy i modele**, które mogą być wykorzystywane w projektowaniu polityk publicznych, programów edukacyjnych oraz strategii rozwoju współpracy międzynarodowej. Ujmuje **transfer wiedzy jako proces systemowy**, wymagający dostosowania do specyficznych kontekstów organizacyjnych i kulturowych. Podobnie jak obszar pierwszy, również ten obszar badań, wspiera i wzmacnia wpływ dokonań naukowych Kandydatki na rozwój dyscypliny NoZiJ. Efektem dociekań naukowo-badawczych w tym obszarze jest udział dr Joanny Nieżurawskiej w dwóch projektach badawczych, stażach naukowych w Finlandii i Portugalii, w dwóch zagranicznych konferencjach oraz 10 publikacji naukowych (jedna jednoautorska), w tym jedna monografia.

<sup>2</sup> Są one szeroko opisane w *Autoreferacie ...*, ss. 47-56.



- **W obszarze trzecim uwaga poznawcza** dr Joanny Nieżurawskiej koncentruje się na **problematyce zarządzania i ochronie zdrowia**, czerpiąc inspirację z własnej działalności szkoleniowej oraz dydaktycznej. Nurt ten koncentruje się na analizie systemów zatrudnienia i wynagradzania oraz ich wpływu na motywację i efektywność pracy w organizacjach publicznych – zwłaszcza w podmiotach leczniczych. Badania te mają charakter interdyscyplinarny, łącząc elementy zarządzania zasobami ludzkimi, polityki zdrowotnej, ekonomiki pracy i psychologii organizacji. Tematyka tego obszaru ściśle nawiązuje i wspiera oba w/w obszary, poprzez dostarczanie danych empirycznych i budowanie modeli zarządczych dostosowanych do realiów sektora publicznego. Wynikiem naukowo-badawczym w tym nurcie jest 6 publikacji wieloautorskich.
- **W obszarze czwartym następuje koncentracja na nowym kierunku badań**, mianowicie na **problematyce związanej z różnorodnością ze względu na wiek, czyli motywowaniem pracowników zróżnicowanych pokoleniowo**. Impulsem do rozpoczęcia nowego kierunku badań był udział w konferencji w Londynie w 2016 r., gdzie dr Joanna Nieżurawska prezentowała temat atrakcyjności systemów kafeteryjnych w opinii generacji Z. W nurcie tym artykuły (5 wieloautorskich) z lat 2016–2018 dokumentują analizę instrumentów motywowania młodego pokolenia, ich oczekiwań wobec **work-life balance**, świadomości **ekonomii cyrkularnej** czy systemów kafeteryjnych. W 2018 roku powstał projekt **Erasmus+AK1 „Enjoy Generation Z!”**, który zaowocował m.in. profilami kompetencyjnymi, wdrożeniem innowacyjnych metod angażowania młodych (Lego Serious Play, narzędzia IT) oraz poradnikiem biznesowym napisanym w języku polskim i angielskim. Otrzymanie grantu **NAWA IAP 4 GenZ (2019–2022)** umożliwiło międzynarodowe badania porównawcze (Polska, Portugalia, Łotwa) dotyczące systemów motywowania i wynagradzania młodych. W tym etapie badania zostały poszerzone o **metody uczenia maszynowego** (Machine learning, k-Means, Gaussian Mixture Model,) oraz **matematyczne modelowanie lojalności i zaangażowania**. Wyniki były prezentowane i publikowane na prestiżowych konferencjach **IBIMA** oraz w międzynarodowych czasopismach (12 pozycji wieloautorskich, z udziałem 30% - 5 pozycji, 50% - 6 pozycji, przy jednej nie podano). Zwieńczeniem nurtu jest rozprawa habilitacyjna *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, w ramach której dr Joanna Nieżurawska przeprowadziła badania na próbie 1100 pracowników zróżnicowanych wiekowo, zatrudnionych w przedsiębiorstwach w Polsce. Zaproponowała w niej **model zależności między instrumentami motywowania a lojalnością i zaangażowaniem** pracowników. Badania zostały powtórzone w warunkach pandemii, co potwierdziło skuteczność koncepcji motywowania opartych na **szczęściu w pracy** także w turbulentnym otoczeniu. Powstał autorski **Hygge Star Model** – strukturalny, wielokryterialny model motywacji oparty na koncepcji szczęścia w pracy. Publikacje w renomowanych czasopismach, w tym **Scientific Reports (Nature group, 2023)**, wzmocniły pozycję nurtu na arenie międzynarodowej. Wydano także książki (m.in. **Taylor & Francis 2023 – Managing Generation Z**) integrujące dotychczasowe wyniki i kierujące badania ku praktycznym zastosowaniom dla biznesu.
- Dr Joanna Nieżurawska **wskazuje obok czterech głównych nurtów nurt poboczny, który związany jest ze strategicznym zarządzaniem w przedsiębiorstwie**. W nurcie tym podejmowana tematyka dotyczy internacjonalizacji przedsiębiorstw, strategii konkurencyjnych, determinant sukcesu (na poziomie mikro), a także roli kapitału



społecznego w rozwoju gospodarczym (na poziomie makro). Nurt ten charakteryzowany jest przez 6 publikacji wieloautorskich. Stanowi **uzupełnienie i kontekst makroekonomiczny** wobec głównego nurtu badań nad motywowaniem i różnorodnością. Łączy je wątek **czynnika ludzkiego** – w jednym ujęciu w wymiarze organizacyjnym (motywacja, pokolenia), w drugim w gospodarczym (**kapitał społeczny, strategie internacjonalizacji**).

Wskazane obszary i uzyskane w ich ramach wartościowe, odkrywcze i oryginalne wyniki badań (głównie jako rezultaty projektów naukowych, w których dr Joanna Nieżurawska uczestniczyła) były poprawnie dokumentowane w wartościowych publikacjach międzynarodowych, a także w wystąpieniach na krajowych i zagranicznych konferencjach naukowych. Tym samym wywierały one znaczny wkład w rozwój dyscypliny NoZiJ.

**6. Ocena dorobku przed habilitacyjnego z perspektywy istotnej aktywności naukowej – por. art. 219 ust. 1 pkt. 3. ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. ....**

Stwierdzam, że przebieg pracy zawodowej dr Joanny Nieżurawskiej i jej wyniki (dokonania) - w świetle art. 219 ust. 1 pkt. 3 ustawy ... , – **stanowią podstawę, aby sformułować rekomendację popierającą jej starania o nadanie stopnia dra hab.** I tak:

**Ocena osiągnięć naukowych dr Joanny Nieżurawskiej ujmowana z perspektywy danych naukometrycznych<sup>3</sup>**, pozwala stwierdzić, że efektem pracy naukowo-badawczej w zakresie NoZiJ dr Joanny Nieżurawskiej jest 68 publikacji, (w tym – **4 książki: z tego 2 monografie:** jedna w języku polskim, druga w języku angielskim oraz 2 książki biznesowe: jedna w języku polskim, druga w języku angielskim). Na łączny dorobek składają się artykuły opublikowane w materiałach z konferencji naukowych krajowych i zagranicznych w liczbie 32 artykuły, (w tym 9 jednoautorskich, 21 wieloautorskich w języku zarówno polskim jak i angielskim), artykuły opublikowane w polskich punktowanych czasopismach w liczbie 20 (w tym 2 jedno autorskie, w języku zarówno polskim jak i angielskim), artykuły opublikowane w materiałach zagranicznych konferencji naukowych w liczbie 4 (pozycje wieloautorskie), rozdziały w monografiach zagranicznych 2 pozycje wieloautorskie, książki i rozdziały w monografiach krajowych w liczbie 4 (w tym jedna pozycja jedno autorska), wkład merytoryczny w powstanie 1 zagranicznej monografii opublikowanej we współpracy z zagranicznymi ośrodkami naukowymi oraz 4 rozdziały w monografiach przed otrzymaniem tytułu doktora. Dr Joanna Nieżurawska upowszechniała swój dorobek naukowy na łamach uznanych czasopism i wydawnictw, istotnych dla rozwoju dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości.

Istotność badań w ujęciu międzynarodowym została wyrażona poprzez analizę biometryczną publikacji. Łączna liczba punktów za publikacje według listy MNISW to 1478. Impact Factor wynosi 8.1 pkt. Indeks Hirsscha wynosi odpowiednio: h=9, g=16 (Google Scholar), h=1, g=1 (Crossref), h=1, g=1 (Scopus). Odnotowano następującą liczbę cytowań: według Google scholar 356, Crossref 1, Scopus 3. Pod względem ilościowym (biorąc pod uwagę tylko publikacje, bez wystąpień konferencyjnych) uznaję, że jest to dorobek satysfakcjonujący.

<sup>3</sup> Szczegóły patrz: Wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny NoZiJ, - załącznik 4, stan na.2025 rok.



Znaczna część dorobku dr Joanny Nieżurawskiej została opublikowana w języku angielskim, co istotnie zwiększa jej międzynarodową dostępność. Większość publikacji stanowią artykuły recenzowane, a wiele z nich powstało w ramach większych zespołów naukowych, co świadczy o umiejętnościach i predyspozycjach dr Joanny Nieżurawskiej do współpracy naukowej. Ponadto dorobek był prezentowany na 28 konferencjach problemowych, w tym 15 krajowych, 6 międzynarodowych i 7 zagranicznych. Dr Joanna Nieżurawska pełniła również funkcję recenzenta artykułów w czasopismach krajowych i zagranicznych, co potwierdza jej aktywność naukową i zaangażowanie w rozwój dyscypliny.

W mojej ocenie uzyskane wskaźniki są zadowalające i generalnie mieszczą się w zakresie typowym dla kandydatów ubiegających się o stopień doktora habilitowanego w dyscyplinie NoZiJ. Warto przy tym zwrócić uwagę na wysoki stopień umiędzynarodowienia dorobku publikacyjnego dr Joanny Nieżurawskiej.

Aktywność zawodowa dr Joanny Nieżurawskiej w innych jednostkach prowadzących badania naukowe wyraża się poprzez uczestnictwo w 8 stażach naukowo-badawczych za granicą (University of Patras, Grecja, Porto Polytechnic, Portugalia, RISEBA Uniwersytet Ryga, Porto Polytechnic, z School of Management and Technology of Felgueira, Plymouth University (Wielka Brytania), Belgium University Liege, Management School, Wielka Brytania, Said Business School, Park End Street, Oxford, Helsinki, Finlandia)<sup>4</sup>. Dr J. Nieżurawska uczestniczyła w <sup>5</sup> projektach naukowo-badawczych, w tym 3 w ramach pracach zespołów badawczych realizujących projekty finansowane w drodze konkursów krajowych lub zagranicznych:

1. *YOU A.C.E! „Innovating youth work to foster youth active citizenship, (social) entrepreneurship and self-employability, 2017–2019*, kierownik międzynarodowego projektu w Polsce, w ramach Programu Erasmus Plus akcja KA2, Projekt był realizowany w partnerstwie z Plymouth University (UK), Instytutem Rozwoju Przedsiębiorczości z Larisa (Grecja), Młodzieżowym Stowarzyszeniem Przedsiębiorczości (Litwa) oraz Liderem z Włoch – Alessandro Gariano. Nr umowy: 2017-2-IT03-KA205-011480.
2. *Przedsiębiorczość akademicka – skuteczny transfer wiedzy 2, 2009–2010*, uczestnik stażu naukowego, projekt finansowany w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w partnerstwie międzynarodowym z Uniwersytetem Laurea (Finlandia) w ramach projektu. 18–30.05.2010. Nr umowy: WND-POKAL.08.02.01. 04-012/08.
3. *COTRANS - Uwarunkowania transferu wiedzy i innowacyjnej działalności przedsiębiorstw, 2015-2017*, główny wykonawcy projektu międzynarodowego, (nr wniosku 31032/2014), realizowanego w ramach Programu wymiany osobowej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach Umowy między Rządem RP a Rządem Republiki Portugalskiej o współpracy naukowej i technicznej. Partnerami w projekcie był Uniwersytet Gdański, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu oraz Politechnika w Porto.

<sup>4</sup> Vide; *Wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny NoZiJ*, tabela Staże naukowo-badawcze, s. 30-31 (zał.4).

<sup>5</sup> Vide; *Wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny NoZiJ*, Tabela Projekty naukowo-badawcze s. 31-32 (zał.4).



Dr Joanna Nieżurawska uczestniczyła również w 5 projektach edukacyjnych<sup>6</sup>, prowadziła działalność dydaktyczną zagraniczną (podane przez dr Joannę Nieżurawską 22 szczegółowe aktywności w tym zakresie m.in. szkoły letnie zarządzania, wykłady i warsztaty, programy wymiany Erasmus +) a także działalność dydaktyczną w kraju m.in. zajęcia na studiach licencjackich i magisterskich prowadzone w języku polskim i angielskim, Studia MBA, podyplomowe. Prowadziła również koła naukowe oraz uczestniczyła w organizacji konferencji. Jest członkiem 7 Organizacji i Komitetów Naukowych<sup>7</sup> oraz 3 Rad Naukowych czasopism naukowych<sup>8</sup>. Za dodatkową działalność została wyróżniona 3 nagrodami, w tym nagrodą Rektora WSB w Toruniu za prace na rzecz Uczelni (2015). Posiada także szereg dodatkowych kompetencji zawodowych<sup>9</sup> oraz występowała jako ekspert w mediach i otoczeniu biznesowym.

Dr Joanna Nieżurawska aktywnie wspiera sektor biznesowy poprzez szkolenia, audyty i projekty doradcze. Od 2012 r. przeprowadziła ponad 1900 godzin szkoleń dla przedsiębiorstw, w tym z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, komunikacji z klientem i tworzenia przedsiębiorstw ekonomii społecznej. Realizowała audyty w MSP w województwach pomorskim i kujawsko-pomorskim, prowadziła Assessment Center oraz projekty wdrożeniowe wspierające rozwój kompetencji menedżerskich.

Dr Joanna Nieżurawska posiada bogaty dorobek naukowy obejmujący publikacje w uznanych czasopismach krajowych i zagranicznych, istotnych dla rozwoju dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości. Aktywnie uczestniczy w projektach badawczych i naukowych, a także edukacyjnych współpracując z ośrodkami akademickimi i instytucjami otoczenia społeczno-gospodarczego. Rozwój kompetencji badawczych i dydaktycznych wspierała poprzez udział w stażach naukowych oraz programach edukacyjnych, w tym przedsięwzięciach ukierunkowanych na innowacje w zarządzaniu i podnoszenie jakości kształcenia.

Podsumowując należy stwierdzić, że dorobek naukowo-badawczy dr Joanny Nieżurawskiej zasługuje na pozytywną ocenę w kontekście starań o uzyskanie stopnia naukowego doktora habilitowanego. Wysoko należy ocenić także Jej udział w licznych konferencjach, poziom umiędzynarodowienia, a także zaangażowanie w projekty naukowo-badawcze, edukacyjne i popularyzatorskie. **Reasumując zakres aktywności naukowej, dydaktycznej oraz organizacyjnej (w tym także popularyzującej naukę, obszar działań w sferze dydaktyki i w sferze działań organizacyjnych) dr Joanny Nieżurawskiej uważam za spełniający wymagania art. 219 ust.1 pkt. 3 ustawy ... , na wysokim poziomie.**

\*\*\*\*\*

Syntetyczna ocena dorobku naukowego dr Joanny Nieżurawskiej wskazuje, że efektywnie łączy wyniki badań empirycznych z teorią, a także odwrotnie, co świadczy o jej

<sup>6</sup> Vide; Wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny NoZiJ, tabela: Projekty edukacyjne, s. 32-33 (zał.4).

<sup>7</sup> Vide; Wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny NoZiJ, tabela: Członkostwo, s. 33 (zał.4).

<sup>8</sup> Vide; Wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny NoZiJ, tabela: Członkostwo w Radach Naukowych czasopism naukowych, s. 34 (zał.4).

<sup>9</sup> Vide; Wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny NoZiJ, Dodatkowe kompetencje zawodowe, s. 38 (zał.4).



zdolności do identyfikowania istotnych i aktualnych problemów w badanym obszarze. Jej prace pozwalają na formułowanie wniosków o charakterze praktycznym i teoretycznym, z możliwością zastosowania w praktyce. Wyniki badań są upowszechniane w publikacjach o zasięgu krajowym i międzynarodowym, co podkreśla umiędzynarodowienie dorobku dr Joanny Nieżurawskiej.

Tematyka podejmowana w publikacjach jest aktualna, dobrze osadzona w polskiej rzeczywistości naukowo-gospodarczo-społecznej. Dorobek dr Joanny Nieżurawskiej w badanym obszarze można uznać za oryginalny, a spostrzeżenia, propozycje i wnioski zawarte w publikacjach za interesujące i znaczące dla rozwoju dyscypliny NoZiJ.

Dr Joanna Nieżurawska umiejętnie łączy działalność ekspercką i menedżerską z pracą dydaktyczną i edukacyjną, co wzbogaca jej warsztat naukowy, dydaktyczny oraz praktyczny. Umiejętność integrowania doświadczeń teoretycznych i praktycznych stanowi niewątpliwą jej zaletę.

## 7. Konkluzja końcowa

Po zapoznaniu się z dorobkiem naukowym, aktywnością badawczą dr Joanny Nieżurawskiej, w tym Jej osiągnięciami we współpracy międzynarodowej oraz działalnością popularyzatorską, jak również z doświadczeniem dydaktycznym i organizacyjnym, a przede wszystkim po dokonaniu szczegółowej oceny *monografii* oraz *cyklu powiązanych tematycznie publikacji*, wskazanych jako co najmniej dwa znaczące osiągnięcia naukowe spełniające wymagania wynikające z zapisów i kryteriów ustawowych zawartych w art. 219 ust. 1 pkt. 2 i 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. z 2023 poz. 742), a w szczególności wymienionych tam kryteriów (*znaczy wkład w rozwój dyscypliny ... , oraz istotna aktywność naukowa*) pozwalają stwierdzić, że **dr Joanna Nieżurawska spełnia warunki uzyskania stopnia doktora habilitowanego nauk o zarządzaniu i jakości.**

Moja opinia nt. zgłoszonego przez dr Joannę Nieżurawską wniosku o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauki społecznej dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości **jest pozytywna**, ponieważ spełnia wymagania ustawowe. Wnoszę zatem do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Federacji Naukowej WSB-DSW Merito – w myśl art. 219 ust. 1 pkt. 2 i 3. ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauki*. .... , - wniosek o dalsze jego procedowanie.

Olsztyn, dnia 13 września 2025 roku

Joanna Gąphilo-Korale