

Kraków, 22 października 2025 r.

Dr hab. Beata Buchelt, Prof. UEK
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
ORCID: 0000-0002-4977-5101

**Recenzja dorobku naukowego oraz aktywności naukowej
Dr Joanny Nieżurawskiej w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora
habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki
o zarządzaniu i jakości wszczętym w dniu 28 lutego 2025 r.**

Podstawy formalno-prawne oceny

Podstawą prawną do sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo prof. dr hab. Bogdana Nogalskiego Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Federacji Naukowej WSB-DSW Merino z dnia 3 czerwca 2025 r. (FN-PA 8/2025) informujące o powołaniu mnie na Recenzentkę w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dr. Joanny Nieżurawskiej. Ocenę dokonano w oparciu o wymagania prawne ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024 r. poz. 1571 z późn. zm.) zwanej dalej Ustawą, która określa w art. 219 wymóg posiadania w dorobku osiągnięcia naukowego stanowiącego znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny naukowej oraz wykazanie się znaczącą aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

Recenzje sporządzono na podstawie dokumentacji przesłanej przez dr Joannę Nieżurawską zwaną dalej Habilitantką, a w szczególności:

- Wniosku z dn. 28 lutego 2025 r. o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości;
- Wskazanych przez Habilitantkę jako osiągnięcie naukowe stanowiące znaczny wkład w rozwój dyscypliny zgodnie z art.219 ust.1 pkt. 2 Ustawy: monografii Joanna Nieżurawska-Zajac (2020), Motywowanie pracowników zróżnicowanych

pokoleniowo, Wydawnictwo CeDeWu. Warszawa **oraz** cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych zatytułowanym „Zarządzanie różnorodnością pokoleniową”, w tym:

1. Nieżurawska J., Karaszewska H., Dziadkiewicz Z. (2016), Attractiveness of Cafeteria Systems as Viewed by Generation Z, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, London, UK, vol. 10, no. 2, pp. 1242-1246.
2. Ludiwga I., Nieżurawska J., Duarte N., Periera C., Sluka I. (2021), Work Values in 21st 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, pp. 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, pp. 6050-6063.
5. Kycia R., Niemczynowicz A., Nieżurawska-Zajac J. (2021), Towards the Global Vision of Engagement of Generation Z at The Workplace: Mathematical Modeling, *Proceedings of the 37th International Business Information Management Association (IBIMA)*, Cordoba, Spain, pp. 6084-6095.
6. Majewska M., Nieżurawska-Zajac (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, pp. 229-240. DOI 10.29119/1641-3466.2022.159.18
7. Nieżurawska J. (2023), Motivation of Generation Z, in: Nieżurawska J., Niemczynowicz J., Kycia R. (Eds.), *Managing Generation: Motivation, Engagement and Loyalty* (pp. 7-30), Routledge.
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. 4, pp. 347-359.

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, no. 13(1), pp. 16521. DOI: 10.1038/s41598-023-43626-5.
- Kopii dyplomu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.
 - Dokumentu z danymi Wnioskodawcy.
 - Autoreferatu przedstawiającego opis kariery zawodowej, dorobku oraz osiągnięć w pracy naukowo-badawczej.
 - Wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości
 - Oświadczeń współautorów rozdziałów w monografiach i artykułach naukowych publikacji współautorskich, które określają indywidualny wkład każdego z nich w powstanie prac.

Dr Joanna Nieżurawska spełnia formalne kryteria stawiane kandydatom na stopień doktora habilitowanego, a dostarczona dokumentacja jest kompletna i wystarczająca do opracowania recenzji zgodnie z wymogami art. 219 Ustawy.

Informacje o przebiegu prac i zatrudnienia Habilitantki

Habilitantka w początkowej fazie rozwoju naukowo-badawczego związana była z Wydziałem Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika (UMK) w Toruniu, na którym ukończyła studia magisterskie uzyskując tytuł zawodowy magistra w zakresie zarządzania zasobami pracy na kierunku Zarządzanie i marketing, specjalizacja: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Równolegle ukończyła studia na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych gdzie uzyskała tytuł zawodowy magistra w zakresie zarządzania nieruchomościami na kierunku Zarządzanie i marketing, specjalizacja: Zarządzanie nieruchomościami. Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu uzyskała na podstawie rozprawy doktorskiej pt. „Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce”, nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu z dnia 17 marca 2010 r. Promotorem pracy była dr hab. Hanna Karaszewska, prof. UMK, a recenzentami prof. dr hab. Maria Wanda Kopertyńska, prof. dr hab. Zenon Wiśniewski.

Przebieg zatrudnienia Habilitantki był następujący¹:

- 2009 -2012 r. Wyższa Szkoła Gospodarki, Zakład Gospodarowania Zasobami Ludzkimi na Wydziale Zarządzania w Inowrocławiu.

Stanowisko: Adiunkt i Kierownik Merytoryczny Studiów Podyplomowych z zakresu Zarządzania Projektami Rewitalizacji w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy.

- Od 2011 r. Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Wydział Zarządzania i Finansów w Toruniu, Katedra Zarządzania².

Stanowisko: Adiunkt (opiekun specjalności oraz koła naukowego).

- 2015-2017 r. Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Stanowisko: Wykładowca studiów podyplomowych (przedmiotów z zakresu systemy płac i motywowania).

- Od 2024 r. Uczelnia WSB Merito w Toruniu.

Stanowisko: Dyrektor Instytutu Zarządzania w Uczelnia WSB Merito w Toruniu.

Dodatkowo Habilitantka ukończyła studia podyplomowe na kierunkach: Ekonomia społeczna w praktyce organizacji pozarządowej i administracji publicznej (2010 r.) oraz Menedżer Projektu Badawczo-Rozwojowego (2013 r.). Związana również z organizacjami trzeciego sektora: Prezes Fundacji Międzynarodowy Instytut Edukacji i Rozwoju Osobistego (od 2016 r.) oraz Ekspert w projekcie „*REAKTIV50+ – model zarządzania efektywnością pracowników*” Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego oddział w Bydgoszczy (2018 -202 r.). W przestrzeni międzynarodowej Dr Nieżurawska uczestniczyła również w licznych stażach naukowo-badawczych, wizytach studyjnych i wymianach akademickich.

Stwierdzenie spełnienia lub braku spełnienia przesłanki o której mowa w art. 219 ust. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024 r., poz. 1571) dotyczącej oceny osiągnięć naukowych

Habilitantka jako główne osiągnięcia naukowe zgodnie z art. 219 ust.1. pkt 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce wskazała: (a) monografię pt. *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo* CeDeWu, Warszawa 2020, ISBN: 978-83-8102-239-2, s. 1-424 oraz (b) cykl powiązanych ze sobą artykułów naukowych pt. *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*.

¹ Chronologicznie bez uwzględnienie studiów doktoranckich.

² Habilitantka podaje dwie rozbieżne daty rozpoczęcia współpracy z WSB w Toruniu. Na 6 stronie Autoreferatu podaje rok 2011 a na stronie 8 rok 2010.

- a) ***Monografia pt. Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo CeDeWu Warszawa 2020.*** Wydawnictwo w roku wydania znajdowało się w wykazie wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe na poziomie I – 80 pkt.

Dobór tematu z perspektywy rozwoju Nauk o Zarządzaniu i Jakości

Argumentując dobór problematyki badawczej dr Joanna Nieżurawska zwróciła uwagę na występowanie następujących luk badawczych w odniesieniu do ww. monografii:

- Niedopasowanie tradycyjnych koncepcji motywacji do współczesnego otoczenia organizacji kreowanego m.in. przez dynamiczny rozwój technologii informatycznych, zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństw), zmiany społeczne (nowe wzorce zachowań, nowe potrzeby i oczekiwania, aspiracje i priorytety wobec życia i wobec pracy).
- Potrzebę głębszej eksploracji nowoczesnych podejść do motywowania pracowników, szczególnie tych akcentujących rolę lojalności i zaangażowania pracowników zróżnicowanych pokoleniowo.
- Weryfikację zasadności i sposobu wykorzystania współczesnych podejść do motywowania.

Z argumentacją i wskazanymi lukami zgadzam się. Habilitantka słusznie wskazała potrzebę przeprowadzenia badań naukowych w celu wypełnienia poznawczego. Tak więc problematyka podjęta w monografii jest istotna w dyscyplinie Nauk o Zarządzaniu i Jakości. Monografia stanowi interesujące poznawczo źródło wiedzy nie tylko dla naukowców, szczególnie dla subdyscyplin zarządzania zasobami ludzkimi ale również dla praktyków – menedżerów. Wybór tematyki badawczej opracowania, przedmiotu i zakresu podmiotowego badań dokonany przez Habilitantkę oceniam pozytywnie, jest on istotny dla potencjalnych zmian w sposobie motywowania pracowników na współczesnym rynku pracy.

Cele opracowania i hipotezy badawcze

Celem głównym rozprawy była ocena atrakcyjności motywowania pracowników zróżnicowanych pokoleniowo. Szczegółowe cele teoretyczno-poznawcze:

- a. Omówienie wybranych tradycyjnych i współczesnych rozwiązań stosowanych w obszarze motywowania.
- b. Sformułowanie istoty i determinant zaangażowania i lojalności pracowników.

- c. Charakterystyka pracowników różnorodnych pokoleniowo, ich postaw i oczekiwań wobec pracy zawodowej oraz zidentyfikowanie wyzwań, które niesie ich współistnienie w organizacji.
- d. Ocena przydatności wybranych koncepcji motywowania pracowników zróżnicowanych pokoleniowo.
- e. Badanie stopnia wpływu tradycyjnych instrumentów motywowania na lojalność i zaangażowanie pracowników.
- f. Badanie stopnia wpływu systemów kafeteryjnych, koncepcji work-life balance oraz koncepcji hygge na zaangażowanie i lojalność pracowników.
- g. Badanie zależności pomiędzy obszarami koncepcji hygge a zaangażowaniem pracowników – weryfikacja empiryczna gwiazdy hygge.

W pracy sformułowano również cel utylitarny:

- h. Sformułowanie rekomendacji w zakresie motywowania pracowników zróżnicowanych pokoleniowo.

W monografii zdefiniowano następujące hipotezy badawcze:

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.

Przedstawione cele i hipotezy zostały sformułowane poprawnie i jest możliwe odniesienie się do ich treści i weryfikacji w ramach opisanych w monografii badań.

Struktura i układ monografii

Przedstawiona monografia składa się z sześciu rozdziałów, wstępu, podsumowania, wniosków i dyskusji, rekomendacji dla przedsiębiorstw, zakończenia, bibliografii, aneksu (załącznika 1 i załącznika 2), spisu tabel, spisu schematów, spisu wykresów, spisu modeli oraz informacji o Autorce. Całość obejmuje 424 strony. Układ monografii jest logiczny i zgodny z zakresem analizowanego problemu badawczego choć nie do końca się z tym układem zgadzam. Moim zdaniem cechuje go zbyt duże rozdrobnienie. Szczególnie Rozdział 1 odbiega swoją strukturą

od pozostałych. W rozdziale tym nie do końca rozumiem potrzeby oddzielania nowoczesnych koncepcji wynagradzania od koncepcji motywowania szczególnie z uwagi na fakt, że narracja Habilitantki ukierunkowana jest na włączenie nowoczesnych form wynagradzania do zbioru podejść do motywowania pracowników. Zasadnicza konstrukcja pracy składa się z trzech rozdziałów teoretycznych, będących efektem badań literaturowych, rozdziału metodycznego, oraz dwóch rozdziałów prezentujących, analizujących ale i agregujących wyniki przeprowadzonych badań. Praca spełnia standardy przyjęte w ramach dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości.

Dobór metod i narzędzi badawczych

Charakterystyka zastosowanych metod badawczych została ujęta w czwartym rozdziale monografii. Jednocześnie zarys metodyki został nakreślony we Wstępie (s.13). Habilitantka dla realizacji założonych celów oraz weryfikacji przyjętych hipotez badawczych wykorzystała na etapie konceptualizacji problemu badawczego analizę polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu. Doceniam ilość pozyskanych i przeanalizowanych publikacji naukowych – jest znaczący ale niestety w opisie podjętych działań zabrakło szczegółowej charakterystyki doboru źródeł publikacyjnych. Chodzi tu nie o wskazanie źródeł literatury *per se* ale sposobu doboru pozycji literaturowych zwłaszcza, że w spisie literatury zabrakło wybitnej badaczki tematu różnorodności - Pani Prof. Warwas (kiedyś Kołodziejczyk-Olczak). Taki opis powinien być zbliżony do tego spotykanego w przeglądzie systematycznym co wzmocniłoby jeszcze bardziej moja pozytywną ocenę.

W efekcie przeprowadzonych studiów literaturowych Habilitantka skonstruowała narzędzie badawcze (kwestionariusz ankiety). Decydując się na podejście ilościowe do weryfikacji założeń badawczych. Niestety brak jest w pracy zagregowanego modelu badawczego co obniża ocenę dokonań Pani Doktor ale nie dyskredytuje. Badania empiryczne przeprowadzone zostały z wykorzystaniem quatrix – link. Badanie zasadnicze podzielono na dwie części. Do pierwszej z nich zakwalifikowano 900 osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach w Polsce zgodnie z doбором losowo-warstwowym. W badaniu wzięli udział przedstawiciele generacji Z, Y, X oraz BB. Druga część badania zasadniczego miała charakter pogłębiony, badania przeprowadzono na przedstawicielach generacji Z w Polsce. To uzupełniające badanie przeprowadzono dlatego, że w badaniu zasadniczym w doborze warstwowym do badania zakwalifikowano 48 przedstawicieli generacji Z co uniemożliwiło przeprowadzenie rzetelnych analiz statystycznych i porównawczych z pozostałymi generacjami. Próbkę uzupełniono do N=200. Pozyskane dane poddano analizie statystycznej

oraz modelowaniu ekonometrycznemu. Wykorzystano m.in. korelację rang Spearmana, metodę modelowania równań strukturalnych i analizę wielogrupową. Działania analityczne dały podstawę do wnioskowania, a przez to do weryfikacji założonych hipotez badawczych.

Wartość naukowa monografii i jej wkład w Nauki o Zarządzaniu i Jakości

Wartość naukową monografii oceniam pozytywnie. Istotnym wkładem Habilitantki jest usystematyzowanie dorobku literaturowego dotyczącego problematyki motywowania, pokoleń, lojalności i zaangażowania. Z tej zatem przyczyny uważam, że monografia jest bardzo ważną i potrzebną pozycją w literaturze z zakresu Nauk o Zarządzaniu i Jakości. Doceniam również autorskie ujęcie relacji motywacji w odniesieniu do pracowników zróżnicowanych pokoleniowo oraz fakt, iż w ramach tej relacji Habilitantka zidentyfikowała postawy odnoszące się do lojalności oraz zaangażowania. Równocześnie stwierdzam, że Habilitantka nie ustrzegła się pewnych słabości w zakresie przygotowania, realizacji i opisu procesu badawczego, do których zaliczam przede wszystkim braki w doprecyzowaniu zasad systematycznego przeglądu literatury zgodnie z współczesnymi tendencjami naukowymi. Słabością monografii jest zbyt powierzchowne odniesienie się do konstruktów: efektywność i skuteczność (z ang. *performance*). Powyższe uwagi nie zmieniają jednak mojej pozytywnej oceny jeśli chodzi o wkład monografii w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości.

b) Cykl powiązanych ze sobą artykułów naukowych pt. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową.

Habilitantka we wniosku jako integralne Osiągnięcia wskazała cykl powiązanych ze sobą artykułów pt. *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową* (wymienione na str. 1-2 niniejszej recenzji). Pierwsze dwa artykuły z cyklu nie powinny się w nim znaleźć z uwagi na wytyczne zawarte w art. 219 ust. 2 lit. b cyt.: 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. przedmiotowej Ustawy, a te publikacje nie ujęte na liście to:

1. Nieżurawska J., Karaszewska H., Dziadkiewicz Z. (2016), Attractiveness of Cafeteria Systems as Viewed by Generation Z, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, London, UK, vol. 10, no. 2, pp. 1242-1246.

2. Ludiwga I., Nieżurawska J., Duarte N., Periera C., Sluka I. (2021), Work Veluesin 21st Century Europe Impact of Age and Generation, Academy of Management Proceedings, vol. 2021, no. 15995, s. 1-24.

Do cyklu moim zdaniem nie pasuje w pewnej mierze również artykuł: 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, pp. 5437-5444 ponieważ zasadniczy akcent w opracowaniu został położony na różnorodność płciową, a wtórnie na pokoleniową. Chcę jednak w tym miejscu podkreślić, że zasadniczo Habilitantka w ogóle nie musiała dołączać zbioru publikacji bowiem spójnik „lub” zawarty w Ustawie a będący łącznikiem pomiędzy lit. a oraz b art. 219 ust. 2 oznacza zazwyczaj alternatywę – wybór jednej z opcji - a nie obligatoryjność dwóch. Osobiście proces habilitacji oparłam na monografii. Doświadczenia moich najbliższych współpracowników wskazują na podobne rozwiązanie (monografia). Wybór dr Joanny Nieżurawskiej jest niestandardowy, wręcz moim zdaniem unikalny.

Recenzowany zbiór dziewięciu artykułów został przez Habilitantkę zakwalifikowany do czterech wzajemnie uzupełniających się kategorii. W większości kategorie te odnoszą się do obszarów jakie analizowane były w Monografii tj. motywacja, lojalność i zaangażowanie. Habilitantka dodatkowo wyłoniła jako czwartą kategorię o nazwie „efektywność”, przy czym moim zdaniem nie dość wystarczająco uporała się z tym terminem utożsamiając 1:1 efektywność ze skutecznością czy produktywnością. Pomimo tego, że uważam dwa z dziewięciu artykułów za błędnie zakwalifikowane do cyklu z uwagi na wymogi ustawowe to pozostałe elementy cyklu oceniam pozytywnie. Wartość merytoryczna zbioru publikacji jest wysoka ponieważ: publikacje oparto na przeglądach literatury (choć niestety nie systematycznych), zastosowano autorskie narzędzia badawcze oraz niestandardowe i bardzo wysublimowane mierniki statystyczne i ekonometryczne. Wartość teorio-twórcza cyklu i wpływ na rozwój dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości ujawnia się w obszarach motywacji, zaangażowania, lojalności, produktywności oraz efektywności zróżnicowanych pokoleń aktywnych na rynku pracy. Szczególnie cenne dla nauki są wyniki badań związanych z pokoleniem Z.

Podsumowując, niezależnie od uwag o charakterze krytycznym sformułowanych w niniejszej opinii, uważam, że (a) monografia pt. *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, CeDeWu, Warszawa 2020, ISBN: 978-83-8102-239-2, s. 1-424 oraz (b) cykl powiązanych ze sobą artykułów naukowych pt. *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową* spełniają kryteria wskazane w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, art. 219. pkt. 2., stanowiąc znaczny wkład w rozwój dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości. Na taką ocenę składają się zawarte w mojej recenzji oceny częściowe elementów składowych odpowiadające obowiązującym kryteriom ustawowym, brany pod uwagę przy ocenie osiągnięć naukowych kandydatów ubiegających się o stopień naukowy doktora habilitowanego. Profil zainteresowań naukowo-badawczych, prezentowany w monografii i cyklu artykułów wpisuje się w dyscyplinę Nauk o Zarządzaniu i Jakości.

Art. 219 pkt. 3. Wykaz aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

Na aktywność naukową dr Joanny Nieżurawskiej składają się publikacje w formie artykułów w czasopismach, referaty wygłoszone na konferencjach naukowych, recenzje, działalność dydaktyczna oraz aktywność w zakresie współpracy z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Całkowity dorobek Habilitantki przedstawiony w dokumentacji obejmuje po doktoracie:

- Artykuły opublikowane w materiałach konferencji naukowych krajowych i zagranicznych – 25 pozycji, w tym 3 samodzielne;
- Artykuły opublikowane w polskich punktowanych czasopismach – 20 pozycji, w tym 2 samodzielne;
- Rozdziały w monografiach zagranicznych – 2 pozycje, samodzielnych brak;
- Monografie i rozdziały w wydawnictwach krajowych – 4 pozycje, samodzielna monografia;
- Wystąpienia na konferencjach naukowych zagranicznych – 12;
- Wystąpienia na konferencjach krajowych – 17;
- Projekty naukowo-badawcze realizowane w partnerstwach międzynarodowych – 5 (role: kierownika (2), koordynatora (1), głównego wykonawcy (2) lub wykonawcy(1));
- Zagraniczne staże naukowo-badawcze – 8;

- Projekty edukacyjne – 5;
- Członek Academy of Management oraz European Academy of Management;
- Liczne międzynarodowe aktywności w zakresie rozwoju kompetencji dydaktycznych;
- Liczne działania związane z otoczeniem gospodarczym;
- Wyraźne zaangażowanie w życie społeczne (m.in. prezes fundacji);
- Impact Factor – zestawienie sumaryczne 8.1;
- Indeksy Hirscha według Google Scholar $h=9$, $g=16$; Indeksy Hirscha według Scopus $h=1$, $g=1$.

Biorąc pod uwagę ww. wykaz opracowany na podstawie dostarczonej dokumentacji stwierdzam, że dokonana przeze mnie ogólna ocena dorobku naukowo-badawczego po uzyskaniu stopnia doktora wskazuje na znaczny wkład Habilitantki w rozwój dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości. Habilitantka wykazuje się bardzo dużą aktywnością w środowisku międzynarodowym (projekty, staże). Częściej współpracuje w zespołach, w tym międzynarodowych, niż samodzielnie i to jest ogromną zaletą gdyż świadczy o Jej wysokich umiejętnościach pracy zespołowej i pozwala na większe upowszechnienie wyników badań. Niemniej jednak moim zdaniem udział samodzielnych publikacji powinien być wyższy. Ten niedosyt samodzielności pracy *per se* stanowi moim zdaniem słabą stronę aktywności naukowej Habilitantki.

Końcowa konkluzja i ocena

Omówione wcześniej główne osiągnięcia naukowe dr Joanny Nieżurawskiej tj. monografia pt. *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, Wydawnictwo CeDeWu. Warszawa 2020 oraz cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych zatytułowanych „Zarządzanie różnorodnością pokoleniową”, pozostała aktywność naukowa oraz osiągnięcia dydaktyczne i popularyzujące naukę stanowią znaczny dorobek wpisujący się w Dyscyplinę Nauki o Zarządzaniu i Jakości. Habilitantka spełnia przy tym kryterium formalne określone w art. 219 ust. 1 pkt 1 tj. posiada stopień naukowy nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu z dnia 17 marca 2010 r.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że recenzowane osiągnięcia dr Joanny Nieżurawskiej spełniają wymagane przesłanki, o której mowa w art. 219 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024 r., poz. 1571) i wnioskuję do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Federacji Naukowej

WSB-DSW Merito o dopuszczenie dr Joanny Nieżurawskiej do dalszych etapów postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości.

Z poważaniem,

Beata Buchelt