



Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Logistyki

polsl.pl/roz5/

dr hab. inż.

Katarzyna Dohn, prof. PŚ
Kierownik Katedry

Zabrze, 22.03.2025 r.

RECENZJA

pracy doktorskiej mgr Nell Anais Adamczyk-Jesionowska

pt.: **„Ekonomiczno-finansowe uwarunkowania procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn w kontekście ich równouprawnienia”**,

napisanej pod kierunkiem naukowym
dr. hab. Andrzeja Letkiewicza, prof. UG.

Podstawą do opracowania recenzji jest Uchwała Rady Naukowej Dyscypliny Ekonomia i Finanse z dnia 23 stycznia 2025 r. w sprawie wyznaczenia recenzentów rozprawy doktorskiej w postępowaniu w sprawie nadania mgr Nell Anais Adamczyk-Jesionowskiej stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse, podpisaną przez Przewodniczącą Rady Dyscypliny Ekonomia i Finanse dr. hab. Leszka Czerwonkę, prof. UG. Przedmiotem recenzji jest praca doktorska zatytułowana: **„Ekonomiczno-finansowe uwarunkowania procesu samoregulacji podmiotów gospodarujących w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn w kontekście ich równouprawnienia”** autorstwa mgr Nell Anais Adamczyk-Jesionowskiej, napisana pod kierunkiem naukowym dr. hab. Andrzeja Letkiewicza, prof. UG.

Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Logistyki

ul. De Gaulle'a 66, pok. 11a, 41-800 Zabrze
+48 32 277 74 07, <https://www.polsl.pl/roz5/>
marzena.kot@polsl.pl

NIP 651 020 07 36
ING Bank Śląski S.A. o/Gliwice 60 1050 1230 1000 0002



HR EXCELLENCE IN RESEARCH





Przedmiot i podstawa opracowania recenzji

Przedstawiona rozprawa doktorska, obejmująca zagadnienia ekonomiczno-finansowe w obszarze zatrudniania kobiet i mężczyzn, wpisuje się merytorycznie w dziedzinę nauk społecznych, w dyscyplinę ekonomia i finanse, zgodnie z art. 177 ust. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jednolity: Dz. U. z 2024 r. poz. 1571, 1871, 1897).

Uzasadnienie tej klasyfikacji opiera się na analizie przesłanek wynikających z art. 187 wskazanej ustawy, w szczególności poprzez odniesienie do następujących kwestii:

- Czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydatki w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej?
- Czy przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej?

W odpowiedzi na sformułowane pytania dokonano oceny następujących obszarów: uzasadnienia wyboru tematyki rozprawy, sformułowania problemu naukowego, celów/pytań badawczych/tezy (hipotez) badawczej (-ych), metodykę badań, prezentacji wyników badań, układu treści, ocenę merytoryczną i formalną pracy oraz przydatność pracy dla teorii i praktyki przedsiębiorstw.

Uzasadnienie wyboru tematyki rozprawy

Recenzowana rozprawa doktorska dotyczy ważnego teoretycznego i praktycznego problemu z zakresu ekonomii i finansów, związanego z badaniami zależności między konstrukcją regulatorów stanowionych w procesie samoregulacji przedsiębiorstw, dotyczących zatrudniania kobiet i mężczyzn a ich efektywnością gospodarowania, z uwzględnieniem czynników psychospołecznych wynikających z problematyki równouprawnienia płci.

Zatem skala i zakres podjętego w rozprawie problemu wymusza w odniesieniu do powyższych zagadnień:

- dokonania wszechstronnej analizy podjętej problematyki badawczej,
- opracowania metody badawczej,
- wyboru techniki opracowania wyników badań empirycznych,



- zaproponowania właściwych zaleceń i rekomendacji praktycznych.

Podsumowując uważam, że Doktorantka nie tylko starała się zaprezentować problem naukowy i go rozwiązać, ale zaproponowała praktyczne narzędzia dla przedsiębiorstw, umożliwiające identyfikację i pomiar kosztów generowanych w związku z określoną strukturą zatrudnienia. Takie podejście istotnie podnosi wartość badawczą pracy, świadczy o jej oryginalności i wnosi nową perspektywę do istniejącego dorobku naukowego. W konsekwencji, podjęta problematyka badawcza wyróżnia się wysoką aktualnością i znaczeniem naukowym, co uzasadnia jej wybór oraz sposób przedstawienia w rozprawie doktorskiej.

Temat pracy, problem naukowy, cele i założenia pracy

Doktorantka precyzyjnie sformułowała tytuł rozprawy, odzwierciedlając w nim istotę problemu badawczego. Sformułowany problem naukowy koncentruje się na analizie zagadnienia równouprawnienia, ze szczególnym uwzględnieniem ekonomiczno-finansowych determinant procesu samoregulacji przedsiębiorstw w zakresie polityki zatrudnienia kobiet i mężczyzn oraz ich wpływu na efektywność gospodarowania. W ramach założeń badawczych Doktorantka sformułowała (we wstępie) cel główny pracy i cele pomocnicze (bez przyjęcia podziału na cele o charakterze teoriopoznawczym, empirycznym i utylitarnym).

Cele zostały określone w sposób spójny i adekwatny do przyjętej problematyki badawczej. Każdy z celów pomocniczych wynika bezpośrednio z celu głównego, tworząc uporządkowany schemat analizy naukowej. Struktura celów odzwierciedla zarówno wielowymiarowy charakter badanego zagadnienia, jak i konieczność uwzględnienia aspektów ekonomiczno-finansowych, psychospołecznych oraz regulacyjnych, które determinują mechanizmy samoregulacji przedsiębiorstw w kontekście polityki zatrudnienia. Przyjęte założenia badawcze umożliwiają przeprowadzenie systematycznej analizy zależności pomiędzy konstrukcją regulatorów stanowiących w procesie samoregulacji a efektywnością gospodarowania, zapewniając jednocześnie możliwość opracowania utylitarnych wniosków o potencjale aplikacyjnym.

W oparciu o przeprowadzone studia literaturowe Doktorantka postawiła hipotezę główną oraz pięć hipotez pomocniczych. Hipotezy zostały przedstawione w sposób zbiorczy we wstępie (s. 11). Należy zauważyć, że hipotezy nie zostały wyprowadzane w ramach analizy poszczególnych zagadnień w kolejnych rozdziałach, jedynie w zakończeniu Doktorantka odnosi się do faktu,



w jaki sposób hipotezy zostały zweryfikowane. Niemniej jednak, zostały sformułowane w sposób metodycznie poprawny, klarowny i logicznie powiązany z przedmiotem badań.

Konkludując, koncepcję rozprawy uważam za merytorycznie interesującą i poprawną. Taką opinię uzasadniam:

- aktualnością tematu z punktu widzenia dyscypliny ekonomii i finansów - ujęciem problematyki badawczej osadzonej w obszarze mechanizmów i narzędzi samoregulacji przedsiębiorstw w obszarze zatrudnienia,
- merytorycznymi treściami sformułowanych celów pracy, które z perspektywy poznawczej i utylitarnej realizują postulaty badawcze dyscypliny ekonomia i finanse.

Struktura i układ pracy

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia, które stanowią tekst podstawowy rozprawy liczący 233 strony. Bibliografia została przedstawiona na kolejnych 19 stronach. Na dalszych 2 stronach przedstawiono spis tabel i rysunków. Rozprawa posiada standardowy układ wynikający z podziału na część teoretyczną i empiryczną. Logika poszczególnych rozdziałów rozprawy, a także ich struktura nie budzą zastrzeżeń. W objętości poszczególnych rozdziałów nie pojawiają się znaczące dysproporcje, poszczególne części rozprawy tworzą logiczny ciąg.

Rozdział pierwszy, z trzema podrozdziałami o charakterze literaturowym, liczy 38 stron. Rozdział drugi obejmuje trzy podrozdziały liczące w sumie 33 strony. Rozdział trzeci, o charakterze teoretyczno-analitycznym, obejmujący trzy podrozdziały, liczy 33 strony. Rozdział czwarty, który w strukturze obejmuje również trzy podrozdziały, liczy 28 stron. Z kolei ostatni, piąty rozdział, o charakterze badawczym, zawierający podobnie trzy podrozdziały, obejmuje 43 strony. Zakończenie liczy w sumie 6 stron.

Strukturę i układ pracy oceniam pozytywnie, a prezentowane zagadnienia teoretyczne i empiryczne tworzą harmonijną całość.

Ocena metod i narzędzi badawczych

Przyjęta przez Doktorantkę metodyka badawcza w rozprawie odzwierciedla określony problem badawczy. Część teoretyczna rozprawy, ujęta w pierwszych trzech rozdziałach, została przygotowana w oparciu o szeroką literaturę przedmiotu, zarówno rodzimych, jak i zagranicznych



autorów. Doktorantka wykorzystwała w niej około 225 pozycji literaturowych krytycznie uzasadniając ich dobór. Autorka konsekwentnie buduje zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy poszczególnymi częściami, począwszy od regulacji i samoregulacji podmiotów gospodarczych, poprzez uwarunkowania świadczenia pracy przez kobiety, po ekonomiczno-finansowe uwarunkowania funkcjonowania systemów pracy w podmiotach gospodarczych. Taki układ badań literaturowych pozwolił Doktorantce opracować model samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn wraz z określeniem wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową podmiotu gospodarczego.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone zarówno przy wykorzystaniu zarówno jakościowych, jak i ilościowych metod pozyskiwania danych. W celu zweryfikowania hipotez badawczych oraz uzyskania empirycznych dowodów potwierdzających wpływ mechanizmów samoregulacyjnych na wyniki ekonomiczno-finansowe podmiotów, zastosowano metodę analizy danych wtórnych, obejmujących sprawozdania finansowe, raporty niefinansowe oraz dane statystyczne publikowane przez instytucje publiczne i organizacje międzynarodowe. Uzupełnieniem danych pozyskanych w toku analiz wtórnych było wykorzystanie badań kwestionariuszowych, których przedmiotem były średnie i duże przedsiębiorstwa branży transportowej województwa pomorskiego stosujące wewnętrzne regulacje i polityki równościowe. W odniesieniu do badanych podmiotów Doktorantka przeprowadziła analizę porównawczą co do identyfikacji oraz typologii wariantów samoregulacji stosowanych przez przedsiębiorstwa, a także uchwyciła różnice w praktykach zatrudnieniowych i przełożyła je na wyniki ekonomiczno-finansowe. W konsekwencji odniosła się do zależności pomiędzy stopniem zaawansowania działań samoregulacyjnych w zakresie równości płci a wybranymi wskaźnikami kondycji finansowej przedsiębiorstw.

Wobec powyższych argumentów wyjaśnienie części metodycznej pracy oceniam pozytywnie, Doktorantka konsekwentnie uzasadnia dobór metod badawczych oraz ich powiązania z celami i zakresem rozprawy, co w efekcie wzmacnia wartość naukową rozprawy.

Ocena wartości naukowej rozprawy

Oceny wartości naukowej rozprawy dokonam poprzez omówienie zawartości merytorycznej poszczególnych rozdziałów.

Rozdział pierwszy dotyczy problematyki regulacji i samoregulacji przedsiębiorstw. Doktorantka w pierwszej kolejności odniosła się do roli przedsiębiorstw w gospodarce. Podkreśla w nim, że „wypracowanych zostało wiele teorii opisujących funkcjonowanie przedsiębiorstw, z których



najbardziej użyteczne wydaje się być podejście systemowe, łączące w sobie dorobek wielu dyscyplin naukowych i prezentujące sposób funkcjonowania przedsiębiorstw w sposób najbardziej uniwersalny i wieloaspektowy”. Wybór ten można uznać za uzasadniony – podejście systemowe uwzględnia bowiem złożoność relacji organizacji z otoczeniem i pozwala analizować przedsiębiorstwo jako dynamiczny, otwarty układ. Z drugiej strony warto byłoby rozważyć, czy inne ujęcia teoretyczne – np. CSR (Corporate Social Responsibility) – nie oferują równie wartościowych ram badawczych w kontekście analizy mechanizmów samoregulacyjnych. Kolejno Doktorantka odnosi się do sfery regulacyjnej funkcjonowania przedsiębiorstw. Podkreśla tu szczególną rolę państwa, polegającą na „na korygowaniu mechanizmów rynkowych” i „wprowadzaniu regulacji kreujących pożądane zachowania podmiotów gospodarujących na rynku”. Ponadto odnosi się do regulacyjnej roli rynku związanej z mechanizmem równoważenia popytu i podaży. W tym kontekście Doktorantka potwierdza, że „regulacyjna rola rynku może przyjmować formę konkurencyjną i kooperatywną” oraz że rynek „wyznacza podmiotom określony próg efektywności niezbędny do osiągnięcia w celu przetrwania i możliwości dalszego rozwoju”. Takie podejście jest zgodne z najnowszymi trendami w ekonomii instytucjonalnej i teorii sieci międzyorganizacyjnych – rynki coraz częściej działają nie tylko konkurencyjnie, ale też w logice współpracy (coopetition). Biorąc powyższe pod uwagę Autorka trafnie w podsumowaniu podrozdziału stwierdza, że „aby przedsiębiorstwo mogło utrzymać równowagę we wszystkich tych obszarach konieczne jest zbudowanie własnego zbioru regulatorów pozwalających na samoregulację”. Kolejny podrozdział Doktorantka tytułuje jako *Cele społeczne w procesie samoregulacji przedsiębiorstw*. Choć doktorantka rzetelnie przedstawia proces samoregulacji, jej uwarunkowania i formy, to aspekt *celów społecznych* pojawia się marginalnie i nie stanowi głównego przedmiotu analizy. W związku z tym zasadne byłoby rozważenie zmiany tytułu podrozdziału na np. „*Proces samoregulacji przedsiębiorstw*”, co trafniej odzwierciedlałoby jego zawartość merytoryczną. Alternatywnie – jeśli celem Autorki jest uwzględnienie społecznego wymiaru samoregulacji – warto byłoby rozbudować analizę o to, czym są cele społeczne, kto je definiuje oraz w jaki sposób przedsiębiorstwa je implementują w swoich działaniach regulacyjnych (np. czy są one narzucane z zewnątrz (np. polityka ESG, naciski społeczne), czy mogą być wynikiem wewnętrznego przekonania/praktyki (np. misji, wartości, strategii CSR)?).

Rozdział drugi obejmuje zagadnienia związane z regulacyjnymi uwarunkowaniami świadczenia pracy przez kobiety w przedsiębiorstwie, z uwzględnieniem regulacyjnej roli systemów pracy przedsiębiorstw i uwarunkowań formalno-prawnych oraz rynkowych procesu zatrudniania



kobiet. Doktorantka w głównej mierze odnosi się tu do przepisów prawnych regulujących proces zatrudniania ujętych w prawie krajowym, w tym w szczególności Konstytucji RP, Kodeksie pracy oraz Kodeksie cywilny, a także prawie europejskim oraz międzynarodowym. Podkreśla równocześnie, że „uwarunkowania formalno-prawne pozostawiają podmiotom gospodarującym pewien obszar swobody, umożliwiając doprecyzowanie oraz różne podejście do kwestii związanych z zatrudnianiem, w tym dotyczących zatrudniania kobiet i poprzez to kształtowania systemu pracy danego przedsiębiorstwa”. Poza uwarunkowaniami prawnymi Doktorantka analizuje rynkowe uwarunkowania świadczenia pracy przez kobiety. Podkreśla tu znaczenie czynników, które kształtują rynek pracy, a także charakteryzuje znaczenie kluczowych wskaźników rynku pracy. Doktorantka podkreśla również w tym miejscu brak równowagi na rynku pracy, którego efektem jest bezrobocie, podkreśla i uzasadnia znacząco gorszą sytuację kobiet na rynku pracy oraz wskazuje na postrzeganie kobiet przez pracodawców jako niepewnego zasobu pracy. Ponadto Doktorantka wskazuje na regulacyjną rolę systemów pracy przedsiębiorstw. W tym zakresie twierdzi, że „państwo i rynek warunkują regulatory systemu pracy przedsiębiorstw, w tym w kontekście podejścia do pracy kobiet”. Podsumowując, rozdział drugi stanowi wartościową i przekrojową analizę formalno-prawnych oraz rynkowych uwarunkowań zatrudniania kobiet w przedsiębiorstwach. Na uwagę zasługuje szczególnie podkreślenie, że obowiązujące przepisy pozostawiają przedsiębiorstwom pewien margines decyzyjności, który może stanowić punkt wyjścia do budowania ich własnych, wewnętrznych systemów regulacyjnych.

W **rozdziale trzecim**, poświęconym ekonomiczno-finansowym uwarunkowaniom funkcjonowania systemu pracy przedsiębiorstw, Autorka omawia funkcję celu systemu ekonomiczno-finansowego oraz analizuje zależności między zatrudnieniem a przychodami, wpływami, kosztami i wydatkami w kontekście regulacji sfery ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw. Doktorantka wskazuje między innymi, że funkcja celu systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa opiera się z jednej strony na osiągnięciu zysku (przychody – koszty), a z drugiej – na zapewnieniu płynności finansowej (wpływy – wydatki). Kluczowe znaczenie w tym kontekście ma trafna identyfikacja elementów ekonomicznych i finansowych, które umożliwiają przedsiębiorstwu samoregulację. Autorka podkreśla, że struktura zatrudnienia – w tym także ze względu na płeć – pozostaje istotnie powiązana z tymi mechanizmami, wpływając zarówno na stronę kosztową, jak i dochodową funkcjonowania przedsiębiorstwa. W odniesieniu do wpływu zatrudnienia kobiet na poziom przychodów i wpływów w procesach regulacji sfery ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, Doktorantka trafnie zauważa, że nie istnieje



jednoznaczna korelacja pomiędzy udziałem kobiet w zarządach czy na stanowiskach kierowniczych a wysokością generowanych przychodów. Wynika to z faktu, że przychody i wpływy są w dużej mierze determinowane przez pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Niemniej jednak, Doktorantka słusznie podkreśla, że zarówno poziom cen poszczególnych transakcji, jak i charakter relacji z kontrahentami kształtowane są w procesach negocjacyjnych, w których podejście zależne od płci może niekiedy mieć istotne znaczenie. Z kolei w odniesieniu do zatrudniania kobiet i wpływu tego zatrudnienia na koszty i wydatki w procesach regulacji sfery ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw Doktorantka wskazuje, że realizacja zasady różnorodności płci w strukturze zatrudnienia może wiązać się z generowaniem dodatkowych, często ukrytych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet. Koszty te jednak, w ujęciu samoregulacyjnym, nie powinny być postrzegane wyłącznie jako obciążenie, lecz jako element racjonalnej polityki zatrudnienia – opartej na relacji pomiędzy ponoszonymi nakładami a uzyskiwanymi efektami, zarówno bezpośrednimi (np. dzięki zatrudnianiu najlepiej wykwalifikowanych kandydatów), jak i pośrednimi (np. poprzez wartość dodaną wynikającą z różnorodności zespołu czy poprawy wizerunku firmy). Autorka zauważa, że działania zgodne z wymaganiami społecznymi i normami równouprawnienia, mimo że mogą prowadzić do wzrostu wydatków, mogą także przekładać się na długofalowe korzyści ekonomiczne – jak np. wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa czy zwiększenie przychodów. Doktorantka w tym miejscu podkreśla, że decyzje dotyczące struktury zatrudnienia powinny uwzględniać nie tylko czynniki kosztowe, ale również społeczne i wizerunkowe. Zróżnicowane podejścia firm do kwestii równouprawnienia skutkują natomiast różnym przebiegiem procesu samoregulacji w obszarze zatrudniania kobiet. Podsumowując, pozytywnie oceniam próbę całościowego ujęcia przez Doktorantkę zależności między decyzjami kadrowymi a zróżnicowanymi efektami finansowymi, zwłaszcza w kontekście oczekiwań otoczenia instytucjonalnego i społecznego.

Rozdział czwarty stanowi praktyczno-analityczną część rozprawy i koncentruje się na zagadnieniu samoregulacji w kontekście zatrudniania kobiet i mężczyzn. Autorka przedstawia dwa ujęcia tego zjawiska: samoregulację pracowniczą – rozumianą jako indywidualne działania pracowników w procesie świadczenia pracy oraz samoregulację podmiotów gospodarczych – ukierunkowaną na kształtowanie równych szans kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Na szczególną uwagę zasługuje opracowany model ekonomiczno-finansowych uwarunkowań procesu samoregulacji, który przedstawia zależności pomiędzy decyzjami kadrowymi



a czynnikami kosztowymi i wpływami organizacyjnymi. Dodatkowo Doktorantka opracowała model dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet, uwzględniający m.in. koszty wynikające z nieobecności związanych z macierzyństwem oraz adaptacji po powrocie do pracy, propozycje sposobów pomiaru tych kosztów. Całość rozdziału wnosi konkretny wkład do zrozumienia mechanizmów samoregulacyjnych w obszarze zatrudnienia i ukazuje możliwości ujęcia kosztów równości płci w wymiarze finansowym.

Ostatni, **piąty rozdział** stanowi empiryczną część rozprawy i koncentruje się na analizie uwarunkowań oraz modeli samoregulacji stosowanych przez duże i średnie przedsiębiorstwa z branży transportowej w kontekście zatrudniania kobiet i mężczyzn. Autorka przeprowadza po pierwsze charakterystykę uwarunkowań regulacyjnych, rynkowych i społecznych wpływających na politykę zatrudnieniową badanych przedsiębiorstw, ponadto analizuje uwarunkowania wewnętrzne determinujące samoregulacyjne podejście przedsiębiorstw. W dalszej części rozdziału Doktorantka przedstawia warianty modeli samoregulacji reprezentowane przez analizowane podmioty, dokonuje oceny wpływu przyjętych modeli na sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstw oraz przedstawia najczęściej występujący schemat postępowania, który stanowi syntezę dominujących praktyk. I tak w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw wnioskuję, że mają one świadomość kosztów i korzyści związanych z zatrudnianiem kobiet, dodatkowe koszty identyfikują tylko częściowo, a pełne zrozumienie tych kosztów może być ograniczone. Z drugiej strony, dostrzegają szeroki zakres korzyści wynikających z zatrudniania kobiet, co pozwala im wdrażać polityki różnorodności płci w ramach strategii zatrudnienia. Z kolei badania Doktorantki w średnich przedsiębiorstwach pozwoliły wywnioskować, że podmioty te również znajdują się na wysokim poziomie rozwoju funkcjonalnego i poszukują najlepszych rozwiązań struktury zatrudnienia. Koncentrują się na kryteriach kosztów zatrudnienia oraz dodatkowych korzyściach, jednak pełne określenie najkorzystniejszych rozwiązań jest możliwe tylko w przypadku pełnej świadomości wszystkich kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet. Nie zawsze identyfikuje się w nich wszystkie dodatkowe koszty związane z zatrudnianiem kobiet, a także świadomość korzyści z tego tytułu jest mniejsza niż w dużych firmach. Często dostrzegają one te korzyści w mniejszym zakresie, co może wpłynąć na ich podejście do kwestii zatrudniania kobiet w strukturze organizacyjnej. W odniesieniu do modeli samoregulacji w zakresie zatrudniania kobiet i mężczyzn i ich wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową badanych podmiotów, Doktorantka wskazuje na występujące luki w dążeniu przedsiębiorstw do wyższej efektywności, a także nieidentyfikowanie przez większość



przedsiębiorstw dodatkowych kosztów dotyczących zatrudniania kobiet a wynikających z przepisów dot. macierzyństwa. Rozdział kończy się prezentacją praktycznych wniosków z badań, które mają istotne znaczenie aplikacyjne, szczególnie w kontekście doskonalenia procesów zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach branży transportowej oraz w projektowaniu polityk wspierających równouprawnienie płci w zatrudnieniu.

W **zakończeniu** rozprawy Autorka odniosła się do stopnia realizacji celu głównego pracy i rozwiązania problemu badawczego. Ponadto odniosła się do poszczególnych części pracy w kontekście weryfikacji postawionych hipotez badawczych. Przedstawienie problematyki, analiza literatury czy zastosowanie dostępnych narzędzi badawczych stanowią samodzielny wkład w rozwój dyscypliny ekonomia i finanse, zwłaszcza w zakresie badania mechanizmów samoregulacji przedsiębiorstw w kontekście zatrudniania kobiet i mężczyzn, z uwzględnieniem ekonomiczno-finansowych uwarunkowań tego procesu. Oryginalność zaproponowanego przez Doktorantkę podejścia przejawia się zarówno w konstrukcji autorskich modeli analitycznych, jak i w praktycznym wymiarze zaproponowanych narzędzi pomiaru kosztów związanych z zatrudnianiem kobiet. Wyniki badań niewątpliwie posiadają potencjał do wykorzystania w badaniach nad zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz polityką różnorodności w przedsiębiorstwach.

W kontekście oceny wartości naukowej rozprawy kieruję do Doktorantki następujące pytania:

1. Czy podejście systemowe pozwala wystarczająco dobrze uchwycić problem samoregulacji, również w kontekście norm społecznych i regulacji pozaprawnych?
2. Jak należy rozumieć pojęcie „własnego zbioru regulatorów”? Czy ten zbiór jest autonomiczny, czy raczej odzwierciedla oczekiwania otoczenia (interesariuszy, klientów)?
3. Jakie mechanizmy sprzyjają efektywnej samoregulacji w warunkach konkurencji i współpracy? Chodzi tu o wyjaśnienie warunków brzegowych – kiedy samoregulacja działa dobrze, a kiedy jest iluzoryczna?
4. Jak – według Doktorantki – przedsiębiorstwa wykorzystują „obszar swobody” do tworzenia własnych, wewnętrznych standardów zatrudniania kobiet?



Strona formalna i językowa rozprawy

Formalna strona pracy nie budzi poważnych zastrzeżeń. Tekst został przygotowany z dużą starannością językową oraz edytorską. Język pracy cechuje się wysoką kulturą wypowiedzi, precyzją sformułowań i klarownością przekazu. Styl wypowiedzi jest spójny, adekwatny do charakteru naukowego opracowania i konsekwentnie utrzymywany na wysokim poziomie. Strukturę pracy cechuje przejrzystość i logiczny układ treści.

Konkluzja

Dysertacja autorstwa mgr Nell Anais Adamczyk-Jesionowskiej w pełni spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim, zapisane w art. 187 ust. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jednolity: Dz. U. z 2024 r. poz. 1571, 1871, 1897). Przedstawiona do recenzji dysertacja pozwala stwierdzić, że:

- Doktorantka posiada wystarczający poziom wiedzy teoretycznej w dyscyplinie ekonomia i finanse.
- Doktorantka posiada wysokie umiejętności niezbędne do samodzielnego prowadzenia badań naukowych.
- Podjęte w rozprawie rozważania zarówno w sferze teoretycznej, jak i praktycznej dają podstawę do pozytywnej oceny stopnia oryginalności rozwiązania problemu naukowego oraz sformułowanych rekomendacji dla praktyki w zakresie optymalizacji polityki zatrudnienia i realizacji strategii różnorodności.

W związku z powyższym wnioskuję do Rady Naukowej Dyscypliny Ekonomia i Finanse Uniwersytetu Gdańskiego o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr Nell Anais Adamczyk-Jesionowskiej i dopuszczenia jej do publicznej obrony. Jednocześnie przedstawione powyżej przesłanki, dotyczące ponadprzeciętnego poziomu merytorycznego pracy upoważniają mnie do wystąpienia z wnioskiem do niniejszej Rady o wyróżnienie dysertacji.

Katarzyna Dabur

[Signature]