



Łódź, dnia 02.09.2025 r.

**WYDZIAŁ
EKONOMICZNO-
SOCJOLOGICZNY**

Uniwersytet Łódzki

dr hab. Anna Rogozińska-Pawełczyk, prof. UŁ
Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Pracy i Polityki Społecznej

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Alicji Dudek

**pt.: „Analiza inkluzywnych rozwiązań stosowanych w organizacjach
w Polsce” przygotowanej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie
pod kierunkiem dr hab. Urbana Pauli, prof. UEK**

Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji

Formalną podstawę opracowania niniejszej recenzji stanowi pismo Pana prof. dr hab. Stanisława Popka, Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z dnia 11 lipca 2025 roku, informujące o powierzeniu mi przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie roli recenzenta.

Podstawą prawną dla prowadzonego postępowania jest art. 187 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (tj. Dz. U. 2024 r., poz. 1571, z późn. zm.).

Niniejsza recenzja składa się z następujących części:

1. Opinia ogólna
2. Ocena merytoryczna
3. Wniosek i ocena końcowa

1. OPINIA OGÓLNA

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska mgr Alicji Dudek pt. „*Analiza inkluzywnych rozwiązań stosowanych w organizacjach w Polsce*” stanowi dojrzałe opracowanie naukowe, wpisujące się w nurt badań nad zarządzaniem różnorodnością i inkluzywnością w organizacjach. Problematyka inkluzywności coraz mocniej zaznacza się w międzynarodowym dyskursie naukowym, jednak w Polsce dopiero zaczyna być przedmiotem systematycznych eksploracji teoretycznych i empirycznych. Wybór tego zagadnienia przez Doktorantkę należy uznać za trafny i ambitny, a sama lektura dysertacji spotkała się z moim dużym zainteresowaniem.

Autorka w rozprawie przedstawiła oryginalne podejście do problematyki inkluzywności organizacyjnej, które przejawia się w kilku aspektach. Po pierwsze, podjęła próbę konceptualizacji inkluzywności jako zjawiska wielowymiarowego, osadzonego jednocześnie w perspektywie jednostkowej (doświadczenia pracowników), organizacyjnej (strategie i praktyki HR), jak i systemowej (uwarunkowania społeczno-kulturowe w Polsce).

Po drugie, opracowała autorski model organizacji inkluzywnej, dopasowany do specyfiki krajowego rynku pracy, a jednocześnie czerpiący z dorobku literatury międzynarodowej. Model ten nie stanowi prostego transferu istniejących rozwiązań, lecz ich krytyczną adaptację i twórcze rozwinięcie, wskazując obszary szczególnie istotne w polskich realiach, takie jak: równy dostęp do rozwoju zawodowego, przeciwdziałanie wkluczeniom ze względu na wiek i płeć czy kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na dialogu i współuczestnictwie.

Po trzecie, na uwagę zasługuje metodologiczne podejście Doktorantki, oparte na jakościowych studiach przypadków i konsekwentnym wykorzystaniu koncepcji Yin (2015). Autorka nie ograniczyła się do deskrypcji praktyk, lecz dokonała ich interpretacji w świetle przyjętych ram teoretycznych, wskazując zarówno dobre praktyki, jak i bariery oraz ograniczenia w procesie implementacji rozwiązań inkluzywnych. W badaniach zastosowała triangulację źródeł i technik (analiza dokumentów, wywiady pogłębione, opinie zamieszczone na platformie internetowej), co zwiększyło rzetelność i wiarygodność wniosków.

Wysoko oceniam umiejętności mgr Alicji Dudek w zakresie planowania, konstruowania i prowadzenia badań empirycznych. Jej oryginalny wkład przejawia się także w połączeniu perspektywy teorii zarządzania z praktyką funkcjonowania organizacji w Polsce – rozwiązania



empiryczne są osadzone w kontekście realnych wyzwań menedżerskich i HR-owych, co nadaje pracy zarówno walor poznawczy, jak i aplikacyjny.

Sumując moją opinię ogólną, stwierdzam, że niniejsza rozprawa jest udanym i wartościowym studium, w którym Autorka łączy szeroką wiedzę teoretyczną z kompetencjami metodologicznymi i badawczymi. Szczególnie cenne jest zaproponowanie wspomnianego autorskiego modelu organizacji inkluzywnej, który może stanowić punkt odniesienia zarówno dla dalszych badań akademickich, jak i dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. W mojej ocenie praca mgr Alicji Dudek stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na posiadanie przez Doktorantkę wiedzy teoretycznej w kontekście inkluzywności w polskich organizacjach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Tym samym praca odpowiada wymaganiom stawianym rozprawom doktorskim na gruncie dziedziny nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

2. OCENA MERYTORYCZNA

2.1. Znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie

Rozprawa mgr Alicji Dudek podejmuje problematykę inkluzywności w organizacjach, koncentrując się na praktykach różnorodności, równości i włączenia (DEI). Temat ten jest szczególnie aktualny wobec wyzwań demograficznych, globalizacji i zmian społeczno-kulturowych, które wymuszają na organizacjach nowe podejście do zarządzania kapitałem ludzkim. W literaturze światowej kwestie te są szeroko dyskutowane, natomiast w Polsce badania w tym obszarze mają charakter fragmentaryczny i najczęściej dotyczą pojedynczych wymiarów różnorodności (np. płci, wieku). Dysertacja recenzowana stanowi zatem wartościowe poszerzenie i usystematyzowanie wiedzy o inkluzywności w kontekście polskim, zwłaszcza że opiera się na analizie wieloaspektowych studiów przypadków organizacji różnej wielkości i branż.

Na szczególną uwagę zasługuje zwrócenie przez Doktorantkę uwagi na problem instrumentalizacji i tokenizmu w działaniach DEI, a także na zjawisko nieświadomych uprzedzeń oraz ograniczeń technologicznych (np. powielanie stereotypów przez systemy AI w procesie rekrutacji). Autorka trafnie wskazuje, że inkluzywność często pozostaje w sferze deklaratywnej, a jej pełne wdrożenie jest wciąż wyzwaniem.



W tym kontekście należy podkreślić, że podjęty temat pracy jest zarówno ważny, jak i aktualny, a jego określenie – w postaci celu oraz przedmiotu i podmiotu badań – zostało sformułowane prawidłowo i koresponduje z zawartością treści rozprawy. Autorka w swoich badaniach analizowała rozumienie pojęcia inkluzywności w organizacjach, stosowane praktyki wspierające klimat inkluzywny, bariery i ograniczenia we wdrażaniu polityk DEI, a także rolę kadry menedżerskiej w kreowaniu środowiska pracy opartego na otwartości i równych szansach. Przedmiotem badań stały się zatem rozwiązania organizacyjne w obszarze inkluzywności, zaś podmiotem, wybrane przedsiębiorstwa działające w Polsce, reprezentujące zróżnicowane branże i wielkość zatrudnienia. Zarówno przedmiot jak i podmiot badań są interesujące poznawczo, szczególnie w kontekście niedostatecznego rozpoznania tego zagadnienia w literaturze polskiej.

Podsumowując, zakres przedmiotowy pracy mieści się w obszarze nauki o zarządzaniu i jakości, stanowiąc istotne wypełnienie luki literaturowej i poznawczej w polskiej nauce. W świetle powyższego stwierdzam, że poruszana w dysertacji problematyka oraz dokonany przez Autorkę wybór problemu badawczego jest trafny i spełnia wymogi stawiane w tym zakresie rozprawom doktorskim.

2.2. Metodyka badawcza (cele, hipotezy i metody badawcze)

Rozprawa mgr Alicji Dudek ma charakter jakościowy i eksploracyjny, co znajduje pełne uzasadnienie w kontekście wybranego problemu badawczego. Inkluzywność w organizacjach, jako zjawisko wielowymiarowe i relatywnie nowe w polskich realiach, wymaga pogłębionej analizy z perspektywy praktyk organizacyjnych i doświadczeń uczestników życia zawodowego. Zastosowanie badań jakościowych pozwoliło Autorce nie tylko na opisanie istniejących rozwiązań, lecz również na uchwycenie ich znaczeń, kontekstów i uwarunkowań.

Autorka nie formułuje hipotez badawczych, co jest podejściem poprawnym w przypadku badań jakościowych. Wyraźnie jednak określa cel główny rozprawy, którym jest rozpoznanie i charakterystyka praktyk inkluzywnych w wybranych organizacjach działających w Polsce oraz zrozumienie mechanizmów kształtowania klimatu sprzyjającego różnorodności i włączeniu pracowników. Cel ten zyskał rozwinięcie w postaci trzech celów cząstkowych, dotyczących m.in. rozpoznania sposobu rozumienia inkluzywności w badanych organizacjach, analizy stosowanych praktyk i polityk DEI, identyfikacji barier i ograniczeń utrudniających ich

wdrażanie, a także określenia roli menedżerów i przywództwa w budowaniu inkluzywnego środowiska pracy. Ważnym celem cząstkowym było również wypracowanie autorskiego modelu organizacji inkluzywnej, uwzględniającego specyfikę polskiego rynku pracy.

Cele te zostały spójnie przełożone na główne pytanie badawcze, które dotyczyło tego, „*jakie działania są podejmowane przez wybrane organizacje w Polsce w celu stworzenia inkluzywnego środowiska pracy?*” (s.105). Pytanie to zostało następnie rozwinięte w siedem pytań szczegółowych, koncentrujących się na tym, jak rozumiane jest pojęcie inkluzywności w badanych organizacjach, jakie działania wspierające różnorodność i włączenie są wdrażane w praktyce, jakie bariery ograniczają proces implementacji rozwiązań DEI, jaką rolę w tym procesie odgrywa przywództwo oraz jakie są możliwości wypracowania spójnego modelu organizacji inkluzywnej dopasowanego do polskich uwarunkowań społeczno-kulturowych.

W mojej ocenie, zarówno cele, jak i pytania badawcze zostały trafnie sformułowane, są logicznie powiązane z problematyką pracy i stanowią spójną podstawę dla całego procesu badawczego. Ich konstrukcja świadczy o wysokim stopniu dojrzałości metodologicznej Doktorantki oraz o umiejętności uchwycenia istotnych aspektów badanego zjawiska. Można jedynie zasugerować, że poszerzony podział celów na teoretyczne, metodyczne, empiryczne i utylitarne uczyniłby strukturę rozprawy jeszcze bardziej przejrzystą i pomógłby czytelnikowi jednoznacznie wskazać, które elementy pracy koncentrują się na poszerzeniu dyskursu naukowego, które na weryfikacji metodologii, a które mają znaczenie aplikacyjne.

Teoretyczno-empiryczny charakter rozprawy zdeterminował dobór metod badawczych. Metody badawcze użyte w dysertacji zostały opisane w trzecim rozdziale poświęconym metodyce badań własnych a także zaznaczone we *Wstępie* oraz w *Zakończeniu*. Wskazanie na przeprowadzenie badań we *Wstępie* ma jedynie charakter sygnalizujący przyjęte rozwiązania. W mojej opinii aspekty metodyczne rozpraw doktorskich są na tyle istotne, że na początku każdej dysertacji powinien znaleźć się szerszy fragment wyraźnie im poświęcony.

Początek części empirycznej pracy stanowi opis metodyki wykorzystanej w prowadzeniu badań z użyciem danych empirycznych i rozpoczyna się od wskazania celu badań oraz opisu przyjętego procesu badawczego. Na uwagę zasługuje konsekwentne zastosowanie metody studium przypadku, opartej na procedurze R. K. Yina (2015). Doktorantka zbadała sześć organizacji działających w Polsce, reprezentujących różne sektory i branże, co umożliwiło porównanie praktyk w zróżnicowanych kontekstach instytucjonalnych. Zastosowanie wieloźródłowego gromadzenia danych – obejmującego analizę dokumentów wewnętrznych, treści publicznych (m.in. stron internetowych i raportów CSR), opinii pracowników

zamieszczanych na platformie GoWork.pl oraz wywiadów ustrukturyzowanych – pozwoliło na triangulację i zwiększenie wiarygodności ustaleń badawczych. Taka różnorodność źródeł jest niewątpliwą wartością dodaną rozprawy, gdyż umożliwia uchwycenie inkluzywności zarówno z perspektywy deklaracji organizacji, jak i doświadczeń pracowników.

Zebrany materiał został poddany analizie jakościowej z wykorzystaniem kodowania otwartego i indukcyjnego (zgodnie z procedurą J. Saldañy), co umożliwiło systematyczne wyodrębnienie kategorii i podkategorii tematycznych. Oceniam tę decyzję metodologiczną jako w pełni trafną, ponieważ pozwoliła na uchwycenie ukrytych znaczeń i zależności, które trudno byłoby wydobyć przy zastosowaniu badań ilościowych. Jednocześnie warto zauważyć, że opis procedury analitycznej jest miejscami nadmiernie techniczny i rozproszony. Wprowadzenie jednego schematu graficznego ukazującego proces badawczy, od zdefiniowania celów, przez dobór przypadków, aż po analizę danych, uczyniłoby tę część pracy bardziej przejrzystą i ułatwiło czytelnikowi śledzenie toku badań.

Generalnie, należy uznać, iż logikę pracy opisaną przez jej założenie, cele, oraz dobrane metody badawcze cechuje syntetyczna spójność, a moja ich ocena jest ogólnie pozytywna. Są one, moim zdaniem, istotnie ważne, poprawnie sformułowane i powiązane z podstawowym problemem badawczym. W tym kontekście wpisują się w założony przez Autorkę przedmiot badań. Podsumowując, przyjęta metodyka badawcza została dobrana i zastosowana właściwie, i pozwoliła na uzyskanie pogłębionej wiedzy o inkluzywnych rozwiązaniach stosowanych w polskich organizacjach.

2.3. Struktura rozprawy (ocena merytoryczna poszczególnych części rozprawy)

Rozprawa doktorska mgr Alicji Dudek została opracowana w sposób logiczny i przejrzysty. Składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów merytorycznych oraz zakończenia. Całość dopełnia spis literatury, zestawienie rysunków, tabel i wykresów oraz załącznik zawierający kwestionariusz wywiadu. Taki układ odpowiada wymogom formalnym dysertacji doktorskiej, a przy tym dobrze porządkuje tok wywodu.

W części właściwej zamieszczono 18 tabel i 30 rysunków. Wykorzystano w sumie 471 pozycji bibliograficznych z literatury przedmiotu. Wszystkie źródła, zostały dobrane w sposób właściwy, mają odniesienie do tematyki rozprawy doktorskiej i pozwalają na przeprowadzenie wielowątkowego dyskursu naukowego. Należy zauważyć, że jest to bogata bibliografia z



wieloma publikacjami o charakterze międzynarodowym, stanowiąca mocną stroną dysertacji. Bardzo dobrym rozwiązaniem było zamieszczenie krótkich wstępów przed każdym rozdziałem. Ułatwiły one czytelnikowi syntetycznie spojrzeć na stan aktualnej wiedzy odnośnie omawianej problematyki oraz na główne nurty eksploracji teoretycznych oraz wyników badań własnych.

Generalnie konstrukcja pracy jest logiczna i przekonująca, oparta na porządku: teoria—metoda—empiria. Z pięciu rozdziałów rozprawy dwa pierwsze mają charakter teoretyczny, kolejny poświęcony jest opisowi metodyki a dwa ostatnie to rozdziały empiryczne, gdzie dokonana została interpretacja wyników badań własnych oraz prezentacja autorskiego modelu organizacji inkluzywnej.

W odniesieniu do poszczególnych części rozprawy należy stwierdzić, że *Wstęp* pracy spełnia swoją funkcję. Jasno określa przedmiot i podmiot badań, przedstawia cel główny i cele szczegółowe oraz uzasadnia podjęcie tematu. Doceniam, że Autorka na tym etapie wskazała na lukę badawczą w literaturze polskiej i wyraźnie powiązała ją z potrzebami praktyki zarządzania. Zwracam jednak uwagę, że wstęp mógłby zawierać bardziej rozbudowane omówienie struktury całej rozprawy, ze szczególnym uwzględnieniem części empirycznej, co w większym stopniu przygotowałoby czytelnika na kolejne części.

Rozdział pierwszy obejmuje rozważania teoretyczne dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim, koncepcji różnorodności i inkluzywności, a także ewolucji podejść do zarządzania kapitałem ludzkim w świetle przemian społeczno-gospodarczych. Jest to część obszerna i bogata w odniesienia literaturowe, co należy ocenić pozytywnie. Doktorantka trafnie ukazuje, że inkluzywność jest pojęciem dynamicznie rozwijającym się, a jej interpretacje różnią się w zależności od kontekstu kulturowego i organizacyjnego. Moja krytyczna uwaga dotyczy jednak pewnej deskryptywności – niektóre fragmenty przybierają charakter podręcznikowego przeglądu teorii, podczas gdy bardziej pogłębiona analiza krytyczna mogłaby nadać rozdziałowi wyższą wartość naukową.

Rozdział drugi poświęcony został kluczowym koncepcjom uzupełniającym, takim jak przywództwo inkluzywne, klimat organizacyjny wspierający różnorodność oraz bariery i ograniczenia w implementacji praktyk DEI. Oceniam tę część jako szczególnie wartościową, ponieważ Autorka nie ogranicza się do przedstawienia znanych modeli, lecz wskazuje także na dylematy i zjawiska problematyczne, np. tokenizm, instrumentalne traktowanie działań inkluzywnych czy nieuświadomione uprzedzenia powielane przez technologie HR. To podejście wyróżnia pracę na tle innych opracowań w tym obszarze. Można jednak



zasugerować, że powiązanie teorii z polskim kontekstem instytucjonalnym mogłoby być jeszcze mocniejsze, wówczas wkład pracy w literaturę rodzimą byłby bardziej wyrazisty.

Rozdział trzeci przedstawia metodykę badań, w tym główne i szczegółowe pytania badawcze, uzasadnienie wyboru podejścia badawczego. W rozdziale znalazł się opis procedury, w tym dobór studiów przypadków, źródła danych oraz proces analizy jakościowej. Podkreślam, że opis jest rzetelny, szczegółowy i oparty na uznanych podstawach metodologicznych (Yin, Saldaña). Zaletą jest uwzględnienie triangulacji źródeł i metod, co zwiększa wiarygodność badań. Moja krytyczna uwaga dotyczy jednak formy – miejscami opis metodologii staje się nadmiernie rozbudowany i techniczny, co utrudnia śledzenie jego logiki. Wprowadzenie jednego podsumowującego schematu graficznego lub tabelarycznego zwiększyłoby przejrzystość tej części.

Rozdział czwarty stanowi część empiryczną i bez wątpienia jest najobszerniejszym oraz kluczowym elementem rozprawy. Zawiera sześć studiów przypadków organizacji różnej wielkości i branż, opisanych według jednolitego schematu: charakterystyka firmy, analiza treści internetowych, interpretacja wywiadów, wskazanie praktyk i barier inkluzywności. Doceniam systematyczność i rzetelność tego podejścia. Atutem jest wieloperspektywiczna analiza, dzięki której Doktorantka ukazuje inkluzywność zarówno na poziomie deklaracyjnym (oficjalne polityki, raporty, materiały promocyjne), jak i praktycznym (doświadczenia pracowników). Zauważam jednak pewną nierównowagę, bowiem niektóre przypadki zostały opracowane bardziej szczegółowo niż inne, co wynika zapewne z ograniczonej dostępności materiałów. Z punktu widzenia recenzentki uważam, że wnioski porównawcze płynące z zestawienia poszczególnych organizacji mogłyby zostać mocniej wyeksponowane i syntetycznie przedstawione. Dopiero taka synteza pokazałaby w pełni różnice i podobieństwa między organizacjami oraz pozwoliła na silniejsze zakotwiczenie wyników w teoriach zarządzania. Podkreślam również, że refleksja krytyczna nad obserwowanymi praktykami mogłaby być w tej części nieco bardziej pogłębiona i dokonana w oparciu o literaturę przedmiotu.

Rozdział piąty zatytułowany: „*Model organizacji inkluzywnej w Polsce*” jest szczególnie wartościowym elementem dysertacji, ponieważ stanowi autorskie podsumowanie dotychczasowych analiz. Model ten został opracowany na podstawie wyników badań empirycznych i osadzony w kontekście polskich realiów gospodarczo-społecznych. W mojej ocenie jest to najbardziej oryginalna i wartościowa część pracy, będąca rzeczywistym wkładem Doktorantki w poszerzenie wiedzy z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Na uwagę zasługuje to, że Autorka nie ograniczyła się do mechanicznego przeniesienia znanych koncepcji



zagranicznych, lecz dokonała ich twórczej adaptacji i rozwinęła je o elementy szczególnie ważne w Polsce, takie jak: zarządzanie wiekiem, przeciwdziałanie wykluczeniom płciowym, rola kultury organizacyjnej w promowaniu dialogu oraz budowanie klimatu sprzyjającego współuczestnictwu. Model jest przedstawiony w sposób klarowny, poparty przykładami empirycznymi i może stanowić punkt odniesienia zarówno dla dalszych badań, jak i dla praktyki HR. Oceniam ten rozdział bardzo wysoko. Jest to zwieńczenie pracy, które ukazuje dojrzałość naukową Doktorantki i jej zdolność do kreowania nowych ujęć teoretyczno-aplikacyjnych. Moja uwaga krytyczna dotyczy jedynie tego, że model mógłby zostać przedstawiony w jeszcze bardziej wizualnej formie (np. diagramu lub schematu porównawczego), co zwiększyłoby jego walor dydaktyczny i aplikacyjny.

Zakończenie zawiera podsumowanie wyników badań, rekomendacje praktyczne oraz wskazanie ograniczeń. Niewątpliwie pozytywnym aspektem jest obecność tych elementów. Praca wykracza poza czysto akademicką refleksję i daje wskazania dla praktyków. Jednak oceniam, że część ta mogłaby być bardziej analityczna, zwłaszcza poprzez wyraźne odniesienie do luki badawczej zarysowanej we wstępie i rozdziale trzecim oraz wskazanie, w jakim stopniu została ona wypełniona. Wskazanie kierunków dalszych badań, choć obecne, mogłoby być pogłębione o konkretne obszary, które wymagają dalszej eksploracji w polskich organizacjach.

Podsumowując, struktura rozprawy została zaprojektowana prawidłowo, a wszystkie jej części tworzą spójną i logiczną całość. Każdy rozdział wnosi istotny wkład w rozwój narracji badawczej. Szczególnie wysoko oceniam rozdział piąty jako autorskie, oryginalne opracowanie teoretyczno-aplikacyjne. Widoczne są jednak pewne nierównowagi między obszerną częścią empiryczną a bardziej deskryptywnymi partiami teoretycznymi. Mimo tych uwag krytycznych oceniam, że struktura rozprawy skutecznie wspiera realizację celów badawczych i pozwala Autorce konsekwentnie przeprowadzić czytelnika od fundamentów teoretycznych, przez badania empiryczne, aż do autorskich propozycji modelowych.

2.4. Formalna strona rozprawy

Pod względem formalnym rozprawa mgr Alicji Dudek prezentuje wysoki poziom staranności. Tekst jest napisany językiem klarownym, w dużej mierze naukowym i precyzyjnym, co sprawia, że praca jest przystępna w odbiorze także dla czytelnika mniej obeznanego z tematyką inkluzywności. Poszczególne rozdziały są logicznie ułożone, a wstępy



i podsumowania zamieszczone na końcu większości z nich ułatwiają orientację w toku wyводу i podkreślają spójność narracji.

Na uwagę zasługuje dbałość Autorki o stronę edytorską. Wszystkie tabele, ryciny i schematy są czytelne, odpowiednio opisane i powiązane z treścią. Ułatwiają one śledzenie wątków i dobrze ilustrują prezentowane wyniki. Można jedynie wskazać, że w przypadku kluczowych fragmentów (zwłaszcza w rozdziale piątym, dotyczącym autorskiego modelu organizacji inkluzywnej) przydałoby się dodatkowe zobrazowanie graficzne, które wzmocniłoby walor dydaktyczny i aplikacyjny rozprawy.

Bibliografia jest obszerna i zróżnicowana – obejmuje zarówno klasyczne pozycje z zakresu zarządzania i HRM, jak i najnowsze publikacje międzynarodowe poświęcone DEI. To pokazuje, że Autorka orientuje się w aktualnym dyskursie badawczym.

Od strony językowej rozprawa została napisana poprawnie. Czytając tekst można zauważyć niekiedy błędy literowe, jednak nie przysparzają one czytelnikowi większych trudności w śledzeniu tekstu. Styl jest jasny i komunikatywny, chociaż miejscami można dostrzec elementy nadmiernej deskryptywności, zwłaszcza w rozdziałach teoretycznych. Lepsze wyważenie między warstwą opisową a analityczną mogłoby wzmocnić wartość naukową rozprawy. Jednocześnie pozytywnie oceniam konsekwentne stosowanie terminologii związanej z inkluzywnością i zarządzaniem różnorodnością, pojęcia te są dobrze zdefiniowane i używane w sposób spójny.

Całość pracy została przygotowana zgodnie z wymogami formalnymi dysertacji doktorskiej. Rozprawa spełnia zatem wszystkie standardy redakcyjne i edytorskie, a jej strona formalna koresponduje z wysokim poziomem merytorycznym.

3. WNIOSEK I OCENA KOŃCOWA

Rozprawa doktorska mgr Alicji Dudek pt. „*Analiza inkluzywnych rozwiązań stosowanych w organizacjach w Polsce*” jest dojrzałym, wartościowym i oryginalnym opracowaniem naukowym, które w pełni spełnia wymagania stawiane dysertacjom doktorskim w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Doktorantka podjęła problematykę ważną i aktualną, a przy tym stosunkowo słabo rozpoznaną w literaturze polskiej, co świadczy o trafności wyboru tematu i odwadze badawczej.



Na szczególne podkreślenie zasługuje oryginalne rozwiązanie problemu naukowego związanego z inkluzywnością w organizacjach. Wyraża się on zarówno w wieloaspektowej analizie studiów przypadków, jak i w opracowaniu autorskiego modelu organizacji inkluzywnej dostosowanego do realiów polskiego rynku pracy. Model ten ma charakter nie tylko poznawczy, lecz również aplikacyjny i może stanowić punkt odniesienia dla dalszych badań akademickich oraz inspirację dla praktyki zarządzania kapitałem ludzkim.

Do mocnych stron rozprawy zaliczam przede wszystkim:

- ważność i aktualność podjętego tematu zarówno z punktu widzenia nauki, jak i praktyki zarządzania,
- uporządkowany i konsekwentny wywód naukowy,
- klarowne nakreślenie ram metodycznych,
- staranne przeprowadzenie badań jakościowych i ich interpretację,
- umiejętność formułowania samodzielnych wniosków o znaczeniu zarówno teoretycznym, jak i aplikacyjnym dla praktyki zarządzania.

Dysertacja świadczy o wysokim stopniu kompetencji metodologicznych Doktorantki. Zastosowanie metody studium przypadku, konsekwentne wykorzystanie triangulacji źródeł oraz systematyczna analiza danych (z użyciem procedur Yina i Saldañy) wskazują na dojrzałość badawczą Autorki i jej orientację w projektowaniu badań jakościowych. Cele i pytania badawcze zostały sformułowane poprawnie, są logicznie powiązane z problematyką pracy i konsekwentnie realizowane w toku badań.

Pod względem formalnym rozprawa spełnia wymogi stawiane dysertacjom doktorskim. Charakteryzuje się spójną strukturą, logicznym układem treści, poprawnością językową i starannością edytorską. Biorąc pod uwagę wszystkie przyjęte kryteria oceny, stwierdzam, że rozprawę Pani mgr Alicji Dudek oceniam jednoznacznie pozytywnie. Nie znajduję w niej istotnych wad typu merytorycznego i metodycznego. Zauważone przeze mnie drobne niedociągnięcia – takie jak nieco deskryptywny charakter fragmentów teoretycznych, brak pełnej równowagi między poszczególnymi studiami przypadku, ograniczona syntetyzacja wyników porównawczych czy miejscami nadmiernie techniczny opis metodologii – nie umniejszają ogólnej wysokiej wartości rozprawy. Można je traktować raczej jako wskazówki do dalszego doskonalenia warsztatu badawczego Autorki niż poważne braki pracy.

Konkludując, recenzowana rozprawa doktorska mgr Alicji Dudek spełnia przesłanki, o których mowa w art. 187 ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz postępowaniu o nadanie tytułu profesora* (tj. Dz. U. 2024 r., poz. 1571, z późn. zm.). tj.:

- prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości;
- stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego;
- prezentuje oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej i organizacyjnej;
- potwierdza umiejętność Doktorantki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Wnioskuje zatem do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie o jej przyjęcie i dopuszczenie do obrony.

Uważam, że całość wyводу naukowego, jak i jakość przeprowadzonych badań empirycznych przez Doktorantkę są w skali Polski unikatowe. Ponadto, zważywszy na wagę podjętego tematu, przemyślany wybór jakościowej metody badawczej, różnorodności stosowanych technik a także oryginalny i nowatorski charakter prowadzonego dyskursu naukowego oraz staranną stroną formalną recenzowanej rozprawy **wnoszę o jej wyróżnienie stosowną nagrodą.**

Łódź, 02.09.2025 r.

dr hab. Anna Rogozińska-Pawełczyk, prof. UŁ

Anna Rogozińska-Pawełczyk