



UNIwersytet
WARszawski

Wydział Zarządzania

dr hab. Elwira Gross-Gniot, prof. ucz.
Katedra Teorii i Organizacji Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski

Warszawa, 9 września 2025 r.

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Alicji Dudek

pt. ANALIZA INKLUZYWNYCH ROZWIĄZAŃ STOSOWANYCH W ORGANIZACJACH W POLSCE

napisana pod kierunkiem naukowym

dr hab. Urbana Pauli, prof. UEK.

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo prof. dr hab. Stanisława Popka - Dyrektora Szkoły Doktorskiej UEK Uniwersytetu Ekonomicznego Krakowie z dnia 11 lipca 2025 roku informujące o wyznaczeniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Autorstwa Pani mgr Alicji Dudek napisanej pod kierunkiem naukowym Pana dr hab. Urbana Pauli, prof. UEK. Recenzja rozprawy doktorskiej zawiera następujące elementy:

1. Ocena wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości;
2. Ocena wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez osobę ubiegającą się o nadanie stopnia doktora;
3. Ocena wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, bądź oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej.

1. *Opinia ogólna*

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska Pani mgr Alicji Dudek stanowi wnikliwe studium analityczno-opisowe. Podjęta w niej problematyka inkluzywności w firmach funkcjonujących w Polsce jest niezwykle aktualna i zarazem ważna zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania. Doktorantka słusznie wskazuje na lukę badawczą dotyczącą kompleksowej analizy praktyk inkluzywnych w polskich realiach i podejmuje próbę jej wypełnienia. Szczególnie wartościowe jest zestawienie rozwiązań wypracowanych w praktyce organizacyjnej z ujęciem teoretycznym oraz wskazanie czynników wpływających na uwarunkowania wdrażania działań na rzecz budowania inkluzywnego środowiska pracy. Wyzwanie badawcze, jakim było uchwycenie relacji między komponentami inkluzywności a funkcjonowaniem organizacji w polskim kontekście społeczno-gospodarczym, należy uznać za uzasadnione i istotnie przyczyniające się do rozwoju dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

2. *Ocena merytoryczna*

Znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie doktorskiej

W piśmiennictwie naukowym i popularno-naukowym coraz częściej podejmowane są rozważania nad różnorodnością, równością i inkluzywnością (DEI) w miejscu pracy. Koncepcja ta, dynamicznie rozwijająca się na świecie od lat 80., w Polsce zyskała większą uwagę dopiero po 2000 roku. Organizacje działające w warunkach zróżnicowania kulturowego, społecznego i demograficznego stają przed wyzwaniem tworzenia inkluzywnego środowiska pracy, w którym potrzeby przynależności i unikalności pracowników są odpowiednio zaspokajane. Efektywne wdrażanie rozwiązań inkluzywnych przekłada się nie tylko na poprawę komunikacji i redukcję konfliktów, ale także na wzrost innowacyjności, lojalności i retencji pracowników. Praca doktorska mgr Alicji Dudek wnosi istotny wkład w rozwój wiedzy o organizacjach inkluzywnych w Polsce. Na podstawie badań empirycznych, opartych na metodzie wielokrotnego studium przypadku, Autorka opracowała model organizacji inkluzywnej, obejmujący takie elementy jak charakterystyka organizacji, lokalne uwarunkowania, motywacje, źródła inicjatyw oraz wdrażane rozwiązania. Praca nie tylko ukazuje wachlarz praktyk stosowanych w firmach funkcjonujących w Polsce, ale także identyfikuje bariery i ograniczenia wynikające z uwarunkowań społecznych, kulturowych i instytucjonalnych. Szczególną wartość rozprawy stanowi praktyczny wymiar - zestaw rekomendacji dla organizacji pragnących wdrażać rozwiązania inkluzywne, obejmujących diagnozę potrzeb, definiowanie celów, wybór odpowiedzialnych osób, wdrożenie inicjatyw i ocenę ich efektywności. Dzięki temu rozprawa doktorska może stanowić nie tylko wkład teoretyczny, lecz także być przydatnym źródłem wiedzy dla menedżerów i praktyków zarządzania kapitałem ludzkim czy zarządzania różnorodnością. Wybór przez Panią mgr Alicję Dudek problematyki inkluzywności w organizacjach funkcjonujących w Polsce uważam za trafny i niezwykle aktualny. Wyniki badań dostarczają wartościowych wskazówek zarówno dla praktyki gospodarczej, jak i dalszych badań naukowych. W mojej ocenie tytuł rozprawy *Analiza inkluzywnych rozwiązań stosowanych w organizacjach w Polsce* jednak budzi pewne wątpliwości. Określenie „analiza” wskazuje bowiem bardziej na metodę niż na przedmiot badań, co w przypadku pracy doktorskiej może nie w pełni oddawać jej charakter i ambicje. Trafniejsze byłoby użycie zatem tytułu akcentującego istotę rozprawy, np. *Inkluzywne*

rozwiązania w organizacjach w Polsce albo Modele i praktyki inkluzywności w polskich organizacjach - co lepiej podkreślałoby zarówno wartość teoretyczną, jak i aplikacyjną pracy.

Metodyka badawcza (założenia, cele, metody)

Doktorantka określiła ambitny cel główny rozprawy jakim było dostarczenie ugruntowanego empirycznie ujęcia inkluzywności w miejscu pracy w Polsce (choć nie wybrzmiało to bezpośrednio). W interesującym ujęciu Autorka sformułowała cele badawcze, które przyjęły następujące brzmienie. Celem badań była eksploracja inkluzywności w organizacjach w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem czynników kształtujących rozumienie pojęcia „inkluzywność” oraz podejmowanych praktyk inkluzywnych, co pozwoliło na przedstawienie oryginalnego rozwiązania problemu naukowego. Zaś cele cząstkowe zdefiniowano jako:

- **poznawczy:** zbadanie procesu tworzenia inkluzywnego środowiska pracy w organizacjach funkcjonujących w Polsce,
- **teoretyczny:** stworzenie modelu organizacji inkluzywnej, dopasowanego do specyfiki polskiego rynku pracy i obejmującego między innymi takie elementy, jak wartości organizacji, zaangażowane podmioty, praktyki oraz metody i narzędzia pomiaru skuteczności podejmowanych działań,
- **praktyczny:** opracowanie zaleceń dla organizacji działających w Polsce, które dążą do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy.

Kluczowy problem badawczy sformułowany w formie pytania przyjął brzmienie „Jakie działania są podejmowane przez wybrane organizacje w Polsce w celu stworzenia inkluzywnego środowiska pracy?”, któremu towarzyszyły pytania szczegółowe:

1. Jak inkluzywność jest definiowana przez pracowników organizacji?
2. Jakie praktyki inkluzywne są realizowane w organizacji? Jaką rolę w procesie opracowywania praktyk inkluzywnych odgrywają osoby na stanowiskach kierowniczych?
3. W jaki sposób są przygotowywane i wdrażane polityki oraz procedury, które mają na celu
4. stworzenie inkluzywnego środowiska pracy?
5. Do jakich grup skierowane są działania, mające na celu stworzenie inkluzywnego
6. środowiska pracy?
7. Jakie i w jaki sposób uwarunkowania lokalne w Polsce wpływają na proces i specyfikę praktyk inkluzywnych?
8. Jak jest monitorowana skuteczność podejmowanych działań, które mają na celu stworzenie inkluzywnego środowiska pracy?

Warto podkreślić, że Doktorantka zdecydowała się zrezygnować z tradycyjnego formułowania hipotez badawczych na rzecz sformułowania pytań badawczych. Wśród badaczek i badaczy kwestia ta budzi dyskusje. Z jednej strony zwraca się uwagę, iż hipoteza jest jednym z wyznaczników naukowości i jej obecność stanowi warunek rozwoju wiedzy - zgodnie z takim podejściem w naukach o zarządzaniu i jakości stawianie hipotez wydaje się niezbędne (Adamkiewicz-Drwiłło, 2008). Z drugiej jednak strony podkreśla się, że w naukach społecznych nie zawsze istnieje możliwość sformułowania hipotez, co uzasadnia ich pominięcie (Zimniewicz, 2006). W tym świetle należy uznać, iż w badaniach prowadzonych w ramach

dyscypliny, do której należy rozprawa, dopuszczalne i wystarczające jest oparcie się na pytaniach badawczych, zwłaszcza gdy ich charakter ma wymiar opisowy, eksploracyjny czy też eksplikacyjny. Co więcej, wskazuje się, że pytania badawcze są szczególnie właściwe w przypadku analiz dotyczących problemów nowych, słabo rozpoznanych, wymagających wyjaśnienia nieznanymi zjawiskami, budowania nowych koncepcji teoretycznych lub rozwiązywania wyjątkowo złożonych problemów. Mając to na uwadze, należy stwierdzić, że podejście zastosowane przez Doktorantkę znajduje pełne uzasadnienie, ponieważ badana problematyka - eksploracja inkluzywności w organizacjach w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem czynników kształtujących rozumienie pojęcia „inkluzywność” oraz podejmowanych praktyk inkluzywnych - pozostaje nadal stosunkowo nowym i niedostatecznie eksplorowanym obszarem.

Chcąc osiągnąć założone cele i założenia badawcze, Doktorantka dokonała intensywnej kwerendy literatury krajowej i zagranicznej, a następnie zrealizowała badania empiryczne, sięgając po jakościowe metody badawcze umożliwiające głębsze uchwycenie złożoności zjawiska inkluzywności. Doktorantka zastosowała metodę wielokrotnego studium przypadku, wskazując na jej adekwatność do pytań badawczych typu „jak” i „dlaczego” oraz złożonego, silnie kontekstowego charakteru badanego zjawiska. Również rzetelnie ten wybór uzasadniła, wskazując na możliwość porównań, replikacji teoretycznej i lepszego uogólnienia wniosków. Na szczególne uznanie zasługuje rzetelna triangulacja źródeł (dane organizacyjne, wywiady z osobami odpowiedzialnymi, perspektywa pracowników z forów typu Gowork), która wzmacnia trafność wniosków i wiarygodność opisu sześciu przypadków. Wybór tej perspektywy pozwolił nie tylko na analizę praktyk organizacyjnych, lecz także na uwzględnienie doświadczeń jednostek i wpływu lokalnego kontekstu. Doktorantka w sposób klarowny i przekonujący sformułowała założenia badawcze, wskazując, że organizacje w Polsce podejmują inicjatywy w obszarze DEI, aby zaspokoić potrzeby przynależności i odrębności pracowników, a jednocześnie osiągać korzyści z różnorodności zespołów i zapewniać zgodność z regulacjami prawnymi. Trafnie zaakcentowała także różnorodne sposoby realizacji tych celów, takie jak działania edukacyjne czy dostosowywanie procesów organizacyjnych do polskiego kontekstu (s. 109).

Doktorantka dokonała również przemyślanego procesu doboru organizacji - obejmujący zarówno filie korporacji transnarodowych, jak i podmioty z kapitałem polskim - co pozwoliło uchwycić zróżnicowane działania w kontekście lokalnym i globalnym. Trafne było także ukierunkowanie się na duże przedsiębiorstwa, które ze względu na skalę działalności i zasoby HR mogą prowadzić rozbudowane działania w obszarze inkluzywności, a jednocześnie umożliwiają pełniejszą identyfikację i analizę wdrażanych praktyk. Co jednocześnie może być też słabą stroną tych badań, bo wnioskowanie powinno być zawężone do tego typu organizacji. Wysoko ocenić należy także szeroki zakres działań zmierzających do pozyskania firm do badań (kontakty z sygnatariuszami Karty Różnorodności, Diversity Hub, uczestnikami targów pracy, czy organizacjami pracodawców), które świadczą o dużej determinacji i konsekwencji Doktorantki. W efekcie 6 firm wzięło udział w badaniu.

Doktorantka bardzo trafnie opracowała narzędzia gromadzenia danych, łącząc analizę dokumentów, wywiady ustrukturyzowane i komentarze pracowników, co umożliwiło kompleksowe uchwycenie zjawiska inkluzywności (tabela 3.1, s. 114-115). Na wysoką ocenę zasługuje również zastosowanie zarówno kodowania dedukcyjnego, jak i indukcyjnego, co świadczy o dużej świadomości metodologicznej i umiejętności doboru narzędzi do specyfiki materiału badawczego. Choć proces ten w mojej opinii został przeprowadzony rzetelnie,



pewne niedoskonałości są zauważalne. Po pierwsze, liczba przeprowadzonych wywiadów była stosunkowo ograniczona (najczęściej tylko jedna osoba z organizacji), co mogło zawęzić perspektywę i nie oddać pełnej różnorodności doświadczeń w badanych firmach. Po drugie, wykorzystanie opinii z platformy Gowork.pl, choć trafnie uzasadnione, obarczone jest ryzykiem niepełnej reprezentatywności.

Reasumując, przed przystąpieniem do badań Doktorantka szczegółowo zaplanował swój proces badawczy (opisany w rozdziale 3) oparty na wieloetapowej procedurze, co jest niewątpliwie dużą zaletą przedłożonej mi do recenzji dysertacji doktorskiej. Choć w mojej opinii zabrakło wizualizacji całego procesu badawczego. Procedura została wprawdzie szczegółowo opisana, jednak uważam, że już sama identyfikacja luki badawczej i jej przełożenie na cel oraz pytania badawcze powinna zostać potraktowana jako integralny etap procedury badawczej i mogłaby zostać lepiej wyeksponowana. Pomimo, pewnych wątpliwości należy uznać, iż opisana metodyka badawcza jest poprawna. Należy stwierdzić, iż została ona podporządkowana celom i przyjętym założeniom badawczym przez Autorkę dysertacji. A do mocnych stron procesu badawczego w recenzowanej rozprawie doktorskiej zaliczyć należy przede wszystkim:

- trafny dobór metody; zastosowanie wielokrotnego studium przypadku umożliwiło pogłębione uchwycenie złożonego i silnie kontekstowego zjawiska inkluzywności,
- zróżnicowane źródła danych; połączenie analizy dokumentów, wywiadów oraz opinii pracowników z portalu Gowork.pl zapewniło triangulację i zwiększyło wiarygodność wniosków,
- rzetelną operacjonalizację pytań badawczych; precyzyjne powiązanie pytań z odpowiednimi źródłami informacji i narzędziami badawczymi,
- świadome wykorzystanie kodowania dedukcyjnego i indukcyjnego; pozwoliło to zarówno na uporządkowaną analizę materiału empirycznego, jak i na otwartość wobec nowych, niespodziewanych wątków,
- uwzględnienie kontekstu lokalnego i globalnego; wybór organizacji o różnym pochodzeniu kapitału i profilu działalności umożliwił porównanie praktyk DEI w różnych warunkach.

Struktura rozprawy

Recenzowana rozprawa łącznie z załącznikami liczy 242 stron. Struktura pracy obejmuje 5 rozdziałów merytorycznych, poprzedzonych wstępem oraz zamkniętych zakończeniem (s. 203-210). Końcowa część rozprawy zawiera elementy techniczne w postaci spisu bibliografii, tabel, rysunków, załącznika zawierającego kwestionariusz ankiety. Praca zawiera bardzo dużo rysunków (w liczbie 30) i tabel (w liczbie 18) ilustrujących dane oraz schematy obrazujące zależności czy wyjaśniane zjawiska. Doktorantka wykorzystał bogatą literaturę liczącą 469 pozycji książkowych, artykułów naukowych, aktów prawnych i raportów tematycznych, w języku polskim i angielskim.

Rozprawa pod względem technicznym i redakcyjnym została przygotowana z dużą starannością i widocznym nakładem pracy. Pierwsze dwa rozdziały są wynikiem przeglądu literatury (92 strony), rozdział trzeci prezentuje metodykę badań (24 strony), rozdział czwarty i piąty mają charakter empiryczny (101 stron). Struktura pracy jest w zasadzie tradycyjna (teoria - metoda - empiria - dyskusja i wnioski), odpowiednia dla tego typu opracowania. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny, proporcje między obiema częściami

są zachowane - część teoretyczna (łącznie rozdział pierwszy, drugi) stanowi około 40% całości i część empiryczna (łącznie rozdział trzeci, czwarty i piąty) stanowi pozostałą część rozprawy.

Szczegółowa ocena merytoryczna poszczególnych części rozprawy

Rozdział pierwszy rozprawy doktorskiej mgr Alicji Dudek oceniam jako solidnie przygotowany i merytorycznie wartościowy. Autorka w sposób systematyczny przedstawiła teoretyczne podstawy zarządzania kapitałem ludzkim oraz rozwoju koncepcji zarządzania różnorodnością, umieszczając je w szerokim kontekście historycznym, społecznym i polityczno-prawnym. Na szczególne podkreślenie zasługuje pogłębiona analiza wymiarów różnorodności, intersekcyjności i super-różnorodności, które zostały osadzone w literaturze przedmiotu oraz zilustrowane przykładami odnoszącymi się do polskiego rynku pracy. Mocną stroną rozdziału jest także uwzględnienie zarówno globalnej genezy zarządzania różnorodnością, jak i specyfiki uwarunkowań w Polsce, od aspektów prawnych, przez ekonomiczne, po kulturowe. Pozwala to nie tylko na dobre zrozumienie samego zjawiska, ale także na wskazanie miejsca i znaczenia problematyki DEI w krajowym kontekście. Pewnym mankamentem może być stosunkowo duża objętość (49 stron) i niekiedy powtarzające się akcenty dotyczące znaczenia różnorodności, co chwilami osłabia klarowność narracji. W mojej opinii, dla przejrzystości, niektóre treści mogłyby zostać przedstawione w formie tabeli lub schematu porównawczego, co dodatkowo ułatwiłoby ich odbiór. Chciałbym wyrazić swą wątpliwość dotyczącą fragmentu „Aby wyjaśnić ewolucję ZKL oraz wyodrębnienie się ZR, w pierwszym rozdziale ...”, w którym Doktorantka wskazuje na wyodrębnienie się zarządzania różnorodnością (ZR) z zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL). W mojej opinii nie jest to kwestia jednoznaczna, ponieważ w dalszej części rozdziału Doktorantka szeroko omawia kształtowanie się koncepcji ZR w kontekście wydarzeń społecznych i historycznych - zwłaszcza w USA czy w Europie - odnosząc je do problemów dyskryminacji i równego traktowania. Tymczasem w literaturze i praktyce zarządzania wciąż toczy się debata, czy ZR powinno być rozumiane jako element HR, czy też raczej jako strategiczne podejście, wykraczające poza klasyczne procesy ZZL. Warto podkreślić, że tworzenie inkluzywnego środowiska pracy mieści się wprost w obszarze HR, podczas gdy ZR dotyka szerszych zagadnień społecznych, kulturowych czy prawnych. Problem dodatkowo komplikuje fakt, że pojęcia ZR, inkluzywność bywają w praktyce stosowane wymiennie, co z jednej strony podkreśla ich wzajemne powiązania, ale z drugiej utrudnia precyzyjne rozgraniczenie. Moja wątpliwość sprowadza się więc do pytania: czy słusznie można mówić o ZR jako o wyodrębnieniu z ZZL, czy raczej jako o odrębnej, choć powiązanej, perspektywie strategicznej? Podsumowując, rozdział pierwszy spełnia swoją rolę, rzetelnie osadza pracę w istniejącym dorobku naukowym, ukazuje aktualność i wagę podejmowanej problematyki oraz wskazuje na istotne uwarunkowania badań nad inkluzywnością w Polsce.

Rozdział drugi rozprawy doktorskiej mgr Alicji Dudek oceniam jako merytorycznie wartościowy i dobrze ustrukturyzowany. Autorka trafnie wskazuje, że inkluzywność jest odpowiedzią na zmiany zachodzące we współczesnym rynku pracy, zarówno na poziomie globalnym, jak i wewnątrz organizacji, czego skutkiem jest rosnąca heterogeniczność zespołów i konieczność redefinicji praktyk zarządzania. Na uwagę zasługuje umiejętne powiązanie koncepcji inkluzywności z teoriami psychologicznymi (m.in. teorią tożsamości społecznej, optymalnej odrębności i wymiany społecznej), co pozwala osadzić analizowane zjawisko w solidnych ramach teoretycznych. W dalszej części rozdziału Doktorantka w sposób



uporządkowany przedstawia rozwój pojęcia inkluzywności w naukach o zarządzaniu i jakości, wskazując zarówno korzyści z jej wdrażania (innowacyjność, lojalność pracowników, wizerunek organizacji), jak i potencjalne bariery (problemy komunikacyjne, konflikty w zespołach heterogenicznych). Mocną stroną rozdziału jest niewątpliwie uwzględnienie polskiego kontekstu (prawnego, kulturowego i społecznego), co podkreśla aktualność i praktyczne znaczenie badań. Szczególnie cenne jest wskazanie różnic między deklaratywnym poziomem działań DEI a realnymi praktykami, co stanowi istotny punkt wyjścia do badań empirycznych. Pewną słabością rozdziału jest miejscami nadmierne rozbudowanie części teoretycznej, powtarzanie argumentów o korzyściach i barierach. Ponadto, choć Doktorantka dobrze akcentuje związki między HR a inkluzywnością, to następuje trochę sztuczny podział pomiędzy inkluzywność a zarządzanie różnorodnością. Podsumowując, rozdział drugi spełnia swoją rolę, dostarczając pogłębionych podstaw teoretycznych i wskazując na praktyczne wyzwania oraz znaczenie organizacji inkluzywnych. Stanowi on solidne przejście od tła teoretycznego do części badawczej.

Rozdział trzeci rozprawy doktorskiej mgr Alicji Dudek, poświęcony metodyce badań, oceniam jako szczegółowo opracowany i spójny z założeniami teoretycznymi wcześniejszych części pracy (o czym szerzej piszę powyżej). Doktorantka w sposób konsekwentny przedstawia przesłanki wyboru tematyki oraz zidentyfikowaną lukę badawczą, co stanowi logiczne uzasadnienie podjęcia badań. Wyraźnie określono cele badawcze i pytania, które znajdują swoje odzwierciedlenie w przyjętej procedurze, co pozytywnie wpływa na przejrzystość całego procesu. Rozdział ten stanowi mocny punkt pracy - dobrze ugruntowany teoretycznie, konsekwentnie poprowadzony i rzetelnie opisany - a jednocześnie transparentnie ukazuje zarówno walory, jak i ograniczenia przyjętej metodyki.

W **rozdziale czwartym** zaprezentowano wyniki badań uzyskanych dzięki zastosowaniu metody wielokrotnego studium przypadku (szczegółowe opisy zidentyfikowanych rozwiązań inkluzywnych oraz procesu ich wdrażania, jak również wpływu lokalnych uwarunkowań), który oceniam jako rzetelny i spójnie przygotowany. Doktorantka w przejrzysty sposób prezentuje wyniki badań dotyczące sześciu organizacji działających w Polsce, stosując jednolitą strukturę opisu obejmującą m.in. ogólną charakterystykę, treści publikowane przez firmy, rozumienie pojęcia inkluzywności, praktyki DEI, rolę kierownictwa oraz sposób wdrażania polityk i procedur. Dzięki temu porównywanie przypadków jest ułatwione, a i można uchwycić zarówno podobieństwa, jak i różnice między badanymi podmiotami. Na szczególne uznanie zasługuje wykorzystanie różnych źródeł danych - od dokumentów i treści publikowanych na stronach internetowych, przez wywiady, po opinie zamieszczone na portalu Gowork.pl - co pozwoliło na zbudowanie pełniejszego obrazu badanych organizacji i ich praktyk. Transparentne wskazanie różnic w dostępności i jakości materiału w poszczególnych przypadkach podnosi wiarygodność rozdziału i świadczy o rzetelności badawczej. Pewną słabością rozdziału jest nierównomierna objętość opisów poszczególnych przypadków, wynikająca z różnic w dostępnych danych - w niektórych firmach analiza jest bardzo pogłębiona (A, B i C; 2 wywiady, raporty), a w innych natomiast wyraźnie skromniejsza (D, E, F; jeden wywiad, niepełne dane). Może to zaburzać spójność odbioru i ograniczać możliwość pełnej komparatywnej analizy. Dodatkowo, w celu wzmocnienia przejrzystości i porównywalności wyników, przydatne byłyby zbiorcze tabele lub zestawienia syntetyzujące kluczowe wnioski z każdego przypadku. Generalnie rozdział czwarty jest mocnym elementem recenzowanej rozprawy, prezentującym bogaty i różnorodny materiał empiryczny.

Doktorantka, udowadnia, że potrafi nie tylko zebrać i zaprezentować dane, ale także krytycznie je przeanalizować, co nadaje rozprawie wysoką wartość poznawczą i praktyczną.

Rozdział piąty rozprawy doktorskiej mgr Alicji Dudek ma bardzo klarowną i przemyślaną strukturę, która stanowi logiczne zwieńczenie całej pracy badawczej. Doktorantka rozpoczyna od syntetycznego przedstawienia wniosków z badań empirycznych, które zostały ujęte w sposób uporządkowany i korespondujący z pytaniami badawczymi. Kolejnym elementem rozdziału jest opracowanie modelu organizacji inkluzywnej. Doktorantka dzieli go na kluczowe komponenty: charakterystyka organizacji, lokalne uwarunkowania kształtujące motywację, źródła inicjatyw, rozwiązania inkluzywne oraz efekty. Taka konstrukcja jest mocną stroną pracy, pozwala bowiem nie tylko na systematyczne uporządkowanie zebranego materiału, ale także na jego konceptualizację w formie modelu, co stanowi wkład teoretyczny rozprawy. Oceniam to rozwiązanie pozytywnie, ponieważ nadaje badaniom wyraźny wymiar aplikacyjny i umożliwia dalsze wykorzystanie modelu w praktyce zarządzania. Choć nie jest pozbawiony pewnych niedoskonałości. Oparty został wyłącznie na analizie sześciu dużych przedsiębiorstw, co ogranicza możliwość jego uogólnienia, szczególnie na sektor MŚP. Nierówny dostęp do danych (różna liczba wywiadów, korzystanie z opinii na Gowork.pl) sprawia, że nie wszystkie elementy modelu są równie silnie ugruntowane empirycznie. Dodatkowo, metoda studium przypadku - choć trafnie dobrana - pozwala na analityczne, a nie statystyczne generalizacje, co rodzi wątpliwości co do uniwersalności modelu. Również brak komponentu ewaluacyjnego - choć sama Autorka zauważa, że organizacje rzadko mierzyły skuteczność działań (s. 198) - nie został w pełni rozwinięty. To dość istotna luka, bo bez mierzenia rezultatów trudno mówić o trwałości czy skuteczności inkluzywności.

W dalszej części recenzowanego rozdziału Doktorantka przechodzi do omówienia uwarunkowań i ograniczeń we wdrażaniu inkluzywności w badanych organizacjach. Ten fragment zasługuje na szczególne uznanie, gdyż pokazuje, że analiza nie ma charakteru jedynie normatywnego (skupionego na postulatach), ale uwzględnia także realne trudności, które ograniczają możliwości implementacji rozwiązań na rzecz budowania różnorodnego i włączającego środowiska pracy. Na końcu rozdziału przedstawione zostały rekomendacje dla praktyki. Są one uporządkowane i odnoszą się bezpośrednio do uzyskanych wyników, co świadczy o wysokiej spójności metodologicznej. Należy docenić, że rekomendacje mają charakter konkretny i mogą stanowić realne wskazówki dla menedżerów. Jednocześnie, pewnym mankamentem jest brak bardziej syntetycznej formy ich prezentacji (np. tabeli lub graficznego schematu), co mogłoby zwiększyć przejrzystość i ułatwić wykorzystanie tych treści w praktyce. Podsumowując, generalnie struktura rozdziału piątego jest bardzo logiczna i konsekwentna: od wniosków, przez model teoretyczny, analizę ograniczeń, aż po rekomendacje. Oceniam ją jako dużą wartość tej pracy - pomimo wskazanych niedoskonałości, które zasadniczo nie wpływają na ogólną ocenę tego elementu.

Klamrą spinającą część teoretyczną i empiryczną pracy jest tzw. zakończenie, gdzie Doktorantka zaproponowała syntezę wniosków z prowadzonych rozważań w rozprawie doktorskiej oraz odniosła się do postawionych celów i pytań badawczych.

Po lekturze rozprawy, można uznać, że zakładany cel główny, jaki cele szczegółowych zostały osiągnięte przez Panią mgr Alicję Dudek. W świetle wyżej wspomnianego procesu badawczego należy zauważyć, że Doktorantka wykazała się znajomością metodyki badań. Przede wszystkim ich poprawne przygotowanie i opracowanie jest istotną zaletą przedłożonej mi do recenzji

dysertacji doktorskiej. Doktorantka wykazała się dobrą znajomością technik opracowywania materiału, co jest nie lada wyzwaniem. Przede wszystkim ich poprawne zaprezentowanie w ujęciu przekrojowym, oczekiwanych rezultatów, występujących oddziaływań wraz z opisem, wnioskami i rekomendacjami w zakresie kształtowania organizacji inkluzywnych jest istotną zaletą przedłożonej mi do recenzji dysertacji doktorskiej.

Zidentyfikowano również w recenzowanej pracy doktorskiej dosłownie kilka błędów stylistycznych i ortograficznych (zbyt długie zdania i mało zrozumiałe: „Na platformie zamieszczono 49 opinii w wybranym okresie. Po przeanalizowaniu opinii głównym wątkiem jaki został zidentyfikowany były problemy strukturalne. Mimo iż w ramach niektórych kodów drugiego rzędu, pojawiały się zarówno pozytywne jak i negatywne opinie np. w odniesieniu do rozwoju zawodowego, to znacznie więcej kategorii składało się wyłącznie z negatywnych wpisów np. wynagrodzenie, gdzie odnotowano niski poziom wynagrodzenia jak również brak podwyżek.” (s.147) oraz brak przecinków przed „że” czy „aby” i literówki „mogę odgrywać”, s. 121; „inicjatywy w z tym”, s. 130).

Rozprawa doktorska mgr Alicji Dudek wnosi istotny wkład do teorii, szczególnie w kontekście zarządzania różnorodnością, zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi oraz tworzenia różnorodnych i włączających organizacji i miejsc pracy. Praca ta jest odpowiedzią na rosnące potrzeby nauki i praktyki zarządzania w obszarze globalizacji i jej wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw, co czyni ją niezwykle aktualną i istotną. Na kluczowe aspekty tej oryginalności wskazują:

1. Stworzenie autorskiego modelu organizacji inkluzywnej w Polsce - obejmującego wartości, praktyki, podmioty zaangażowane oraz uwarunkowania lokalne, co stanowi nową propozycję teoretyczną osadzoną w realiach krajowych;
2. Wniesienie do literatury perspektywy z rodzimego rynku - ukazanie, jak praktyki DEI adaptowane są w Polsce, gdzie tradycje i kontekst instytucjonalny różnią się od krajów anglosaskich, co czyni badanie pionierskim;
3. Połączenie teorii i praktyki zarządzania - poprzez integrację podejść teoretycznych z realnymi przypadkami oraz sformułowanie praktycznych rekomendacji, które mogą stać się punktem odniesienia dla menedżerów czy polityk publicznych.

Wymienione przeze mnie zastrzeżenia w niniejszej recenzji mają charakter głównie techniczny i nie wpływają na generalną opinię, a mianowicie, że Pani mgr Alicja Dudek dowiodła umiejętności prowadzenia samodzielnej pracy naukowej.

3. Konkluzje i ocena końcowa

Reasumując, stwierdzam, iż rozprawa doktorska Pani mgr Alicji Dudek, pt. *Analiza inkluzywnych rozwiązań stosowanych w organizacjach w Polsce* napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Urbana Pauli, prof. UEK stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, dowodzi ogólnej wiedzy Autorki w analizowanym obszarze, który niewątpliwie wpisuje się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości oraz potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Z przekonaniem, wyrażam pogląd, iż praca odpowiada wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich, spełnia wymagania dotyczące rozpraw doktorskich i spełnia wymagania

Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2022 r. poz. 574) i wnioskuję o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychyliam się do wniosku o nadanie Pani mgr Alicji Dudek stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

W związku z faktem, że Doktorantkę wyróżnia rzetelność badawcza, doskonała redakcja pracy, wykraczający poza zwyczajowe normy zakres procesu badawczego oraz równie wyjątkowa znajomość tematu, warsztatu badawczego i literatury przedmiotu. Z powyższych powodów wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie o wyróżnienie rozprawy mgr Alicji Dudek.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Dudek', written in a cursive style.