



Katowice, 07.10.2025 r.

dr hab. Alicja Winnicka-Wejs, prof. UE
Katedra Zarządzania Organizacjami
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Alicji Dudek pt.: „Analiza inkluzywnych rozwiązań stosowanych w organizacjach w Polsce” napisanej pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Urbana Pauliego, prof. UEK

1. Podstawa prawna wykonania recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Alicji Dudek pt.: „Analiza inkluzywnych rozwiązań stosowanych w organizacjach w Polsce”, napisana pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Urbana Pauliego, prof. UEK.

Recenzja została przygotowana na potrzeby prowadzonego postępowania w sprawie nadania Pani Alicji Dudek stopnia doktora nauk w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Podstawą wydania opinii jest pismo z dnia 11 lipca 2025 r. podpisane przez Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie prof. dr hab. inż. Stanisława Popka odnoszące się do posiedzenia Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z dnia 10 lipca 2025 r. powołującej mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim oraz umowa zawarta w dniu 3 września 2025 r. pomiędzy Prorektorem ds. Nauki prof. dr hab. Sławomirem Śmiechem a Recenzentką.

Zgodnie z treścią art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2024 r., poz. 1571, z późn. zm.) rozprawa doktorska „prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie



problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne”. W związku z tym moja recenzja rozprawy doktorskiej obejmuje ocenę:

- doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy,
- sformułowania celów i pytań badawczych rozprawy,
- zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych,
- treści merytorycznych,
- struktury i formalnej strony pracy.

2. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

W kontekście współczesnych wyzwań stojących przed organizacjami problematyka różnorodności, równości i inkluzywności zyskuje na znaczeniu zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w dyskursie naukowym. Coraz bardziej zróżnicowane miejsca pracy w Polsce wymagają podjęcia określonych inicjatyw w obszarze DEI (*diversity, equity and inclusion*), które do tej pory były raczej wdrażane w oddziałach amerykańskich i europejskich korporacji transnarodowych ulokowanych w naszym kraju.

Niewątpliwie zachodzi potrzeba przeanalizowania inkluzywnych rozwiązań stosowanych w polskich organizacjach z perspektywy naukowej, gdyż dotychczasowe opracowania dotyczące inkluzji są rozproszone, fragmentaryczne i nie akcentują wyraźnie tego aspektu. Brakuje zwłaszcza kompleksowych analiz empirycznych, a dotychczasowe badania mają często ogólny charakter i nie odnoszą się w pełni do polskiego kontekstu funkcjonowania organizacji. Ponadto liczba prac dotyczących organizacji inkluzywnych uwzględniających polskie uwarunkowania jest dość ograniczona w porównaniu do liczby publikacji naukowych ze Stanów Zjednoczonych, Anglii, Australii i Kanady.

Analiza danych zawartych w bazie „Ludzie Nauki” (dostęp: 24.09.2025 r.) wykazała, że w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dominują następujące zagadnienia: ukryte znaczenia inkluzywnego przywództwa [Z. Staniszevska, projekt 2025-2026], różnorodność i inkluzywność w organizacji w aspekcie budowania inkluzywnego środowiska pracy [E. Gross-Gołacka, 2025], inkluzywne negocjacje w organizacjach doskonalących jakość z interesariuszami łańcucha wartości [M. Chojnacka, 2024], społeczny wpływ



zarządzania różnorodnością przez inkluzywne organizacje [J. Bernacka, M. Gołembski, 2024], inkluzywność naukowa [R. Lenart, 2023], neuro-inkluzywna teoria przywództwa [J. Szulc, projekt 2023-2025], inkluzywne zarządzanie organizacją w aspekcie kulturowym [J. Szydło i in., 2023], zarządzanie inkluzywne jako instrument realizacji celów zrównoważonego rozwoju [B. Gulski, 2021], rola wartości preferowanych przez pracowników w kontekście kształtowania inkluzywnych organizacji [A. Rakowska, M. Cichorzewska, 2019], zasady inkluzywnej gospodarki w odniesieniu do rozwoju jednostek terytorialnych [J. Kot, E. Kraska, 2017], istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu [D. Teneta, 2016], współczesne wyzwania i perspektywy rozwoju przedsiębiorczości inkluzywnej [K. Wach, projekt 2015].

W mojej ocenie podjęta przez Doktorantkę tematyka badawcza jest ważna i aktualna oraz istotnie uzupełnia dotychczasowe opracowania naukowe, wypełniając tym samym lukę badawczą. Wybór problemu naukowego przez Doktorantkę spełnia wymogi i oczekiwania stawiane w tym aspekcie dysertacjom doktorskim. Wybrana przez mgr Alicję Dudek problematyka jest interesująca zarówno z poznawczego, jak i naukowego punktu widzenia oraz pozwala na eksplorację zagadnień z tego obszaru.

Reasumując, moja ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy jest pozytywna.

3. Ocena sformułowania celów i pytań badawczych rozprawy

Głównym celem rozprawy jest eksploracja inkluzywności w organizacjach w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem czynników kształtujących rozumienie pojęcia inkluzywność oraz podejmowanych praktyk inkluzywnych.

Autorka dysertacji wyróżniła trzy cele cząstkowe:

- cel poznawczy: zbadanie procesu tworzenia inkluzywnego środowiska pracy w organizacjach funkcjonujących w Polsce,
- cel 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,
- cel praktyczny: opracowanie zaleceń dla organizacji działających w Polsce, które dążą do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy.



Do wyżej wymienionych celów badawczych, Doktorantka sformułowała główne pytanie badawcze i siedem pytań szczegółowych. Główne pytanie badawcze brzmi: Jakie działania są podejmowane przez wybrane organizacje w Polsce w celu stworzenia inkluzywnego środowiska pracy? Pytania szczegółowe to:

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

Moim zdaniem ujęte w rozprawie doktorskiej siedem szczegółowych pytań badawczych służy realizacji celu badań oraz wyznacza jego zakres. Doktorantka zredagowała je zgodnie z zaleceniami metodycznymi w zakresie badań jakościowych w naukach o zarządzaniu, koncentrując się wokół pytań „jak...?”, „jaki...?”, „w jaki sposób...?” [B. Glinka, W. Czakon, 2021].

Dokonując oceny celów i pytań badawczych rozprawy pragnę podkreślić, że cele zostały sformułowane w sposób prawidłowy i we właściwy sposób korespondują z pytaniami badawczymi.

Moja ocena sposobu sformułowania celów i pytań badawczych rozprawy jest pozytywna. Doktorantka w przedmiotowym zakresie wykazała się wysokim poziomem dojrzałości naukowej wymaganej od osoby starającej się o stopień naukowy doktora.

4. Ocena zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych

Zakres tematyczny rozprawy odnosi się do zagadnień ulokowanych w naukach o zarządzaniu i jakości. W tym miejscu należy podkreślić, że różnorodność i inkluzywność to dwa kluczowe pojęcia w zarządzaniu zasobami ludzkimi [Gross-Gołacka, 2025]. Zakres przedmiotowy to praktyki inkluzywne,



zakres podmiotowy stanowią wybrane organizacje z Polski, zakres czasowy w odniesieniu do studiów literatury przedmiotu obejmuje głównie okres dwóch ostatnich dekad. W moim przekonaniu, tak określony zakres pracy, w odniesieniu do postawionych celów, należy uznać za odpowiadający postawionym zamierzeniom.

Kanwą dla prowadzenia rozważań teoriopoznawczych jest przegląd aktualnej polskiej i obcojęzycznej literatury przedmiotu. Doktorantka swoje rozważania oparła na przeglądzie 473 pozycji bibliograficznych. Według mnie dobór źródeł informacji jest poprawny i w pełni uzasadniony postawionymi celami pracy. Doktorantka wykorzystuje literaturę przedmiotu w sposób właściwy, przywołując określone zagadnienia tematyczne w odpowiednim fragmencie pracy.

Doktorantka słusznie zauważyła, że złożoność kwestii tożsamości oraz indywidualnych doświadczeń sprawia, że uchwycenie pełnego obrazu i dostrzeżenie wszystkich zależności wymaga wyjścia poza metody ilościowe. Według Niej metody ilościowe nie pozwoliłyby na osiągnięcie celu dysertacji i sformułowanie odpowiedzi na pytania badawcze. Po dokonaniu przeglądu metod jakościowych wybrała wielokrotne studium przypadku z wykorzystaniem mieszanych technik badawczych. Uzasadnienie wyboru jakościowej metody badawczej oceniam bardzo wysoko ponieważ argumentacja Doktorantki została oparta na wiarygodnych wytycznych R.K. Yin'a [2015].

W metodyce badania Doktorantka uwzględniła analizę danych zastanych (stron internetowych, raportów organizacji), wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za działania w obszarze DEI oraz analizę komentarzy zamieszczonych na platformie Gowork.pl. Takie podejście umożliwiło analizę inkluzywności nie tylko na poziomie deklaratywnym, ale także przez pryzmat doświadczeń osób z określonych organizacji.

Doktorantka wykorzystwała wielokrotne studium przypadku, opierając swoją analizę na sześciu wybranych organizacjach działających w Polsce. Zastosowała podejście właściwe dla replikacji teoretycznej, wybierając różnorodne organizacje, pod względem branży, pochodzenia kapitału, lokalizacji polskiego oddziału. Ze względu na ograniczone możliwości dotarcia do MŚP zdecydowała się na wybór wyłącznie dużych przedsiębiorstw, kontaktując się m.in. z sygnatariuszami Karty Różnorodności, Diversity Hub, Lożą Business Centre Club oraz Związkiem Przedsiębiorców i Pracodawców. Na udział w badaniu wyraziły zgodę cztery organizacje, które rozpoczynały działalność w Polsce jako



filie korporacji transnarodowych oraz dwie organizacje, które rozpoczynały działalność jako polskie, a dopiero później zostały włączone do portfolio międzynarodowych funduszy.

Doktorantka opracowała narzędzia gromadzenia danych, dokonując operacjonalizacji pytań badawczych, które przedstawiła w tabeli 3.1. (s. 114-115). Na uwagę zasługuje fakt, że autorski kwestionariusz wywiadu opracowała na podstawie przeglądu literatury i unijnego narzędzia samooceny różnorodności. W sposób przejrzysty wyjaśniła proces zbierania danych (3.5.4. „Prowadzenie badań – zebranie danych”) oraz ich analizę (3.5.5. „Analiza danych”).

Wszystkie materiały wprowadziła do NVivo, a następnie je zakodowała. Doktorantka wykorzystała proces kodowania dedukcyjnego danych zgromadzonych w trakcie wywiadów i pozyskanych ze stron internetowych oraz proces kodowania indukcyjnego opinii z portalu Gowork.pl. Podobają mi się rysunki 3.5, 3.6 przedstawiające przebieg tychże procesów (s. 120, 122).

Pozytywnie oceniam zakres rozprawy, źródła informacji i metody badawcze. Doktorantka wykazała się dojrzałą postawą badawczą przeprowadzając badania empiryczne oparte na analizie studiów przypadków, przyczyniając się tym samym do wzmocnienia rangi i znaczenia badań jakościowych w naukach o zarządzaniu i jakości.

5. Ocena treści merytorycznych pracy

We **wstępie pracy** Doktorantka zaprezentowała uzasadnienie wyboru tematu przedmiotu badań, określiła problem badawczy, zdefiniowała główny cel rozprawy doktorskiej oraz cele poznawcze, teoretyczne, praktyczne, a także przedstawiła przyjętą metodykę i logikę konstrukcji poszczególnych rozdziałów.

W **rozdziale pierwszym** Doktorantka przedstawiła zarządzanie różnorodnością jako obszar zarządzania kapitałem ludzkim, zwracając uwagę na potrzebę intersekcyjnego podejścia w tym zakresie. W podrozdziale 1.1. „Przedmiot, zakres i cele zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach” Doktorantka uporządkowała podstawowe informacje dotyczące kapitału ludzkiego, nawiązując do rozwoju teorii ekonomii i zarządzania. Swoje rozważania z tego obszaru kontynuowała w podrozdziale 1.2. „Geneza zarządzania kapitałem ludzkim”, gdzie dokonała przeglądu definicji kapitału ludzkiego w polskiej literaturze przedmiotu. W mojej ocenie zabrakło tutaj



odwołania do kluczowej pozycji podręcznikowej „Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji” [H. Król, A. Ludwicyński (red.), 2014], w której dokładnie wyjaśniono pojęcia kapitału ludzkiego indywidualnego, zespołu, organizacji, narodu.

Uważam, że przywołując aktualną definicję kapitału ludzkiego OECD (s. 17), należałoby zasygnalizować zmianę w rozumieniu i ewolucję znaczenia tego terminu. Należy pamiętać, że kiedyś odwoływano się do komponentów kapitału ludzkiego w kontekście aktywności ekonomicznej, a dzisiaj w nawiązaniu do tworzenia dobrobytu indywidualnego, społecznego i gospodarczego [zob. M. Kocór, 2019].

W podrozdziale 1.3. „Wymiary różnorodności pracowników, intersekcjonalność, super-różnorodność” Doktorantka przedstawiła znacznie terminu „różnorodność” z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi, odwołując się do wybranych definicji z polskiej literatury przedmiotu. Na uwagę zasługuje Jej autorska definicja różnorodności pracowników (s. 20). Interesujący jest także wątek trendów (globalizacji, migracji, starzenia się społeczeństwa, rozwoju technologii) kształtujących różnorodność osób w organizacjach oraz opis wymiarów tożsamości. Bardzo spodobało mi się zestawienie wybranych wymiarów różnorodności z przykładami uwarunkowań i współczesnych konsekwencji (tabela 1.3). W sposób przejrzysty zostały przedstawione koncepcje intersekcjonalności i super-różnorodności. Nie mam zastrzeżeń do fragmentu z wybranymi definicjami pojęcia „zarządzanie różnorodnością pracowników”, chociaż osobiście do tego zbioru dodałabym, istotne z punktu widzenia pracy, rozważania prof. A. Rakowskiej [A. Rakowska, 2021, s. 26].

Do udanych zaliczam podrozdział 1.4. „Geneza zarządzania różnorodnością na świecie”, w którym Doktorantka scharakteryzowała rozwój tej koncepcji w Stanach Zjednoczonych, Europie i Polsce, wskazując na koniec potencjalne korzyści z jej zastosowania w organizacjach. W tym miejscu chciałabym się odnieść do fragmentu pracy (s. 41), gdzie zasygnalizowano, że dążenie do społecznego włączenia i równości stało się priorytetem bardzo wcześniej w krajach skandynawskich. Dotyczy to m.in. Szwecji i Norwegii - krajów, w których najwyższy procent populacji stanowią migranci. Przywołam interesującą książkę E. Sapieżyńskiej „Nie jestem Twoim Polakiem. Reportaż z Norwegii” [2023], która odbiła się szerokim echem nie tylko wśród Norwegów, pokazując, że nawet w jednym z najbardziej postępowych społeczeństw na



świecie można czuć się wyobcowanym, być świadkiem niewidzialnych murów i widzialnej dyskryminacji. To oznacza, że same deklaracje inkluzywności nie wystarczą, w praktyce wymagane jest odpowiednie wdrożenie koncepcji zarządzania różnorodnością oraz kształtowanie indywidualnych przekonań.

Rozdział pierwszy kończą rozważania na temat kontekstu polityczno-prawnego, ekonomicznego, społecznego zarządzania kapitałem ludzkim i zarządzania różnorodnością w Polsce. Moim zdaniem treści dotyczące wieku, w zestawieniu do pozostałych kluczowych wymiarów tożsamości, są niewystarczające, gdyż zawierają zaledwie „17 linijek”, a przecież w polskiej literaturze przedmiotu dość obszernie opisano zarządzanie kapitałem multigeneracyjnym [zob. A. Lipka, M. Król (red.), 2017], w tym poszczególne generacje (np. pokolenie Z [O. Ławińska, A. Korombel, 2023], pokolenie Y [A. Lipka, 2019]). Podobną uwagę mam do treści dotyczących rasy i pochodzenia etnicznego. Te różnorodności były omówione podczas Zjazdu Katedr ZZL [IX Ogólnopolski Zjazd Katedr Zarządzania Zasobami Ludzkimi, *Zarządzanie Różnorodnością w świetle wyzwań współczesnego rynku pracy*, Uniwersytet Łódzki, 18-20.09.2017r.], a większość referatów jest opublikowanych i można było do nich sięgnąć.

Przedmiotem zainteresowań **drugiego rozdziału** są organizacje inkluzywne. W podrozdziale 2.1. „Wyzwania współczesnego rynku pracy” Doktorantka wskazała zmiany zachodzące w środowisku pracy i związanej z tym rosnącej aktualności koncepcji inkluzywności. Jej rozważania skupiły się wokół czterech głównych zmian: czasu i miejsca pracy, formy zatrudnienia, treści pracy, przydziału i organizacji pracy. Doceniam bardzo ciekawy i logiczny wywód z tego obszaru.

Na uwagę zasługuje również podrozdział 2.2. „Ramy teoretyczne inkluzywności w kontekście wybranych koncepcji psychologicznych”, w którym ujęto teorię tożsamości społecznej i autokategoryzacji, teorię optymalnej odrębności i teorię wymiany społecznej. Doktorantka przedstawiła je w sposób klarowny.

Następnie, w podrozdziale 2.3., Doktorantka omówiła koncepcję inkluzywności w naukach o zarządzaniu, akcentując różnice między różnorodnością a inkluzywnością oraz jej genezę. Wspomniała również o gospodarce inkluzywnej jako zagadnieniu z dyscypliny naukowej ekonomii i finansów. Uważam, że oprócz A. Zelek [2022], można było w tym miejscu przywołać monografię pt.: „Inkluzywna gospodarka światowa. Szanse



i wyzwania” [I. Pawlas, S. Talar, M. Dziembała, K. Czech, 2020]. Starannie uporządkowała teoretyczne rozważania dotyczące konceptualizacji relacji pomiędzy zarządzaniem różnorodnością a inkluzywnością, przedstawiając je także w postaci graficznej (s. 69). Należy w tym miejscu podkreślić, że różnorodność i inkluzywność mają różne znaczenia i implikacje dla organizacji. Kluczowe różnice w zakresie definicji, zakresu, koncentracji, aktywności, zależności, konsekwencji są fundamentalne dla zrozumienia ich unikalnych charakterystyk i znaczenia w kontekście organizacyjnym. Co ważne, są to koncepty komplementarne, lecz odrębne [zob. E. Gross-Gołacka, 2025, s. 26-28, *Różnorodność i inkluzywność – kluczowe różnice*]. Podrozdział 2.3. kończy się przedstawieniem wybranych definicji inkluzywności w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Ten fragment pracy zaliczam także do udanych.

Kolejny podrozdział 2.4. stanowi charakterystykę komponentów organizacji inkluzywnych, a mianowicie przywództwa, praktyk i klimatu. Fragment dotyczący przywództwa inkluzywnego (2.4.1.) jest spójny, z selektywnie dobranymi źródłami literatury. Opisano w nim m.in. charakterystyczne zachowania liderów na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym, skale pomiaru przywództwa inkluzywnego oraz najnowsze wyniki polskich badań w tym zakresie [A. Rogozińska-Pawełczyk, A. Sudolska, 2024; A. Rzepka, P. Bańkowski, 2024]. W tym miejscu chciałabym wspomnieć, że w literaturze przedmiotu pojawia się także koncepcja zielonego przywództwa inkluzywnego (*GIL – green inclusive leadership*), która nie jest jeszcze tak rozpowszechniona [A. Winicka-Wejs, 2025]. Na uwagę zasługuje kolejna autorska definicja, tym razem dotycząca inkluzywnego przywództwa (s. 76).

Do interesujących podrozdziałów zaliczam 2.4.2., w którym Doktorantka zidentyfikowała przykłady praktyk inkluzywnych ze względu na grupę docelową (s. 78-80). Pomimo wskazania przez nią przynależności klasowej jako istotnego wymiaru tożsamości (w pierwszym rozdziale), nie udało się Jej znaleźć przykładów praktyk powiązanych z klasą społeczną. Było to dla mnie zastanawiające i zadałam sobie pytanie: dlaczego? Doktorantka nie uzasadniła tego faktu w pracy. Historycznie rzecz ujmując, wiemy, że w Polsce życie pańsko-chłopskie było złożone, skomplikowane i niejednoznaczne [A. Chwalba, W. Harpula, 2025]. Z kolei w latach 90. XX wieku pionowa ruchliwość społeczna była bardziej dostępna, a dzisiaj większość Polaków identyfikuje się z klasą średnią, chociaż jej sposób definiowania bywa różny i wielowymiarowy. W omawianym podrozdziale Doktorantka wymieniła także praktyki inkluzywne



o charakterze uniwersalnym, m.in.: szkolenia, sojusznictwo, sieci pracownicze, wskaźniki DEI.

W podrozdziale 2.4.3. Doktorantka wyjaśniła pojęcie klimatu inkluzywnego i podała przykłady narzędzi jego pomiaru, odwołując się głównie do zagranicznych źródeł, chociaż nie pominęła dość istotnej publikacji zawierającej wyniki badań organizacji w Polsce, z których wynika, że w wymiarze afektywnym i behawioralnym prezentują one etnorelatywizm, a w wymiarze kognitywnym znajdują się w etapie przejściowym, pomiędzy etnocentrycznym a etnorelatywistycznym [J. Szydło i in., 2023].

Podrozdział 2.5. składa się z trzech części, w których przedstawiono korzyści z perspektywy pracowników, organizacji oraz interesariuszy zewnętrznych. Na podstawie systematycznego przeglądu literatury dotyczącego korzyści z wdrożenia koncepcji organizacji inkluzywnej, obejmującego lata 1989-2021, dwie bazy danych (Scopus, Web of Science), Doktorantka podjęła próbę uporządkowania wniosków z tego zakresu, włączając w to najnowsze wyniki badań. Pozytywnie oceniam ten fragment pracy oraz jego tabelaryczne podsumowanie. W tym miejscu chciałabym zgłosić uwagę krytyczną, gdyż zabrakło mi przykładów zagrożeń, które przecież występują w praktyce i były zasygnalizowane przez Doktorantkę we wcześniejszych podrozdziałach.

Rozdział drugi zamyka podrozdział 2.6. „Bariery we wdrażaniu rozwiązań inkluzywnych ze szczególnym uwzględnieniem polskiego kontekstu”, w którym scharakteryzowano przeszkody, jakie mogą wystąpić w organizacji dążącej do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy, z perspektywy osobistych przekonań i uprzedzeń, istniejących procesów i praktyk oraz lokalnych uwarunkowań. Wywód jest logiczny i kończy się wskazaniem barier w obszarze DEI.

W mojej ocenie teoretyczna część pracy jest bardzo wartościowa, gdyż wzbogaca wiedzę z zakresu różnorodności i inkluzywności. Omówione dwa teoretyczne rozdziały są spójne i stanowią dobre wprowadzenie do dalszych rozdziałów dysertacji. Doktorantka wykazała się doskonałym rozeznaniem zagadnień z tego obszaru, a Jej sposób argumentowania i dobór treści był zasadny z punktu widzenia celów pracy.

Rozdział trzeci pt.: „Metodyka badań” składa się z pięciu podrozdziałów: 3.1. „Przesłanki wyboru tematu”, 3.2. „Zidentyfikowana luka badawcza”, 3.3. „Uzasadnienie wyboru tematu badań”, 3.4. „Cel badań i pytania badawcze”, 3.5. „Opis procedury badawczej i zastosowanych narzędzi”.



Z pełnym przekonaniem stwierdzam, iż Doktorantka dokonała bardzo dokładnego i interesującego uzasadnienia zidentyfikowanej luki badawczej, popartego analizą trendów publikacyjnych w obszarze inkluzywności. W tym miejscu chciałabym zgłosić małą uwagę, że treści dotyczące przesłanek wyboru tematu badań włączyłabym do podrozdziału 3.3., gdyż jego zawartość jest zbyt mała. Uzasadnienie wyboru tematu badań w mojej ocenie jest prawidłowe.

Mam jedynie wątpliwość do wyjaśnienia tytułu pracy doktorskiej (s. 105). Osobiście zdecydowałabym się na tytuł z terminem „praktyki inkluzywne”, gdyż jak wspomniała Doktorantka, funkcjonuje on już w literaturze przedmiotu. Z punktu widzenia semantycznego, rozwiązania to koncepcje, pomysły o charakterze abstrakcyjnym i teoretycznym, a praktyki to konkretne działania, procedury, procesy, oparte na rzeczywistym zastosowaniu. Myślę, że gdyby Doktorantka dokonała bardziej dokładnego uściślenia terminologicznego, nie byłoby tego typu wątpliwości. Momentami zastanawiałam się także, czy w tytule nie powinno być jednak „inkluzywne środowisko pracy”, gdyż zarówno w celach, jak i w pytaniach badawczych Doktorantka częściej odwoływała się do środowiska pracy niż praktyk.

Moja ocena merytorycznej treści podrozdziałów 3.4., 3.5. została zawarta we wcześniejszym fragmencie niniejszej recenzji, przy ocenie celów i pytań badawczych oraz zakresu rozprawy, źródeł informacji, metod badawczych.

W **rozdziale czwartym** zostały przedstawione wyniki badań dotyczące wybranych przypadków: 4.1. „Firma A”, 4.2. „Firma B”, 4.3. „Firma C”, 4.4. „Firma D”, 4.5. „Firma E”, 4.6. „Firma F”. Charakterystyka każdego badanego przypadku zawiera następujące informacje: ogólny opis; treści zamieszczone na stronie internetowej organizacji; rozumienie inkluzywności; stosowane praktyki inkluzywne; rola osób na stanowiskach kierowniczych; przygotowywanie i wdrażanie polityk oraz procedur; wpływ lokalnych uwarunkowań; opinie zamieszczone na forum. Opisy przypadków są ustrukturyzowane w jeden określony sposób, a analiza pozyskanych danych została wykonana należycie. Treści z tej części pracy są napisane w formie przejrzystej i przyjaznej dla czytelnika, a przekaz został uatrakcyjniony licznymi tabelami i rysunkami. W mojej ocenie ten rozdział jest poznawczo bardzo interesujący i wzbogaca dotychczasową wiedzę w tym zakresie.

Rozdział piąty zawiera syntezę wniosków z badań i propozycję modelu organizacji inkluzywnej w Polsce. Doktorantka przedstawiła w podrozdziale



5.1.1. definiowanie inkluzywności i różnorodności w praktyce, w 5.1.2. – cechy różnicujące rozwiązania inkluzywne, w 5.1.3. – typologię podejść do DEI. Syntetyczny opis wyników analiz umożliwił lepsze zrozumienie procesu tworzenia inkluzywnego środowiska pracy w organizacjach funkcjonujących w Polsce, przyczyniając się tym samym do realizacji celu poznawczego pracy.

Za ciekawe uważam rozważania dotyczące kryteriów różnicujących inkluzywne rozwiązania. Doktorantka wskazała wybrane różnice pomiędzy badanymi przypadkami odnosząc się do źródeł inicjatyw, horyzontu czasowego działań, obecności polityk i dokumentów, osobnego budżetu i odrębnego stanowiska. Za bardzo trafny uważam wniosek Doktorantki, iż globalne organizacje (z siedzibą w USA, z oddziałami w UE) stoją obecnie przed dylematem: muszą pogodzić zarówno wymagania dotyczące likwidacji programów DEI, ogłoszone w bieżącym roku przez D. Trumpa, z unijnymi zobowiązaniami wynikającymi ze strategii równouprawnienia płci. Znakomity jest fragment pracy dotyczący typologii podejść do DEI, gdzie Doktorantka po odniesieniu się do wybranych narzędzi pomiarowych, zaproponowała wykorzystanie macierzy diagnozującej różnorodny stopień formalizacji i zakresu działań w obszarze DEI badanych organizacji.

W podrozdziale 5.2. znalazł się model organizacji inkluzywnej, obejmujący m. in. takie elementy, jak charakterystyka organizacji, motywacja, uwarunkowania lokalne, źródła inicjatywy, rozwiązania inkluzywne oraz efekty. Co ważne, model ten może być użyteczny do oznaczenia głównych zmiennych wpływających na decyzje w obszarze DEI. Każdy z komponentów modelu został omówiony w odniesieniu do zebranego materiału empirycznego (w podrozdziałach od 5.2.1. do 5.2.6.). Analizując tę część pracy, zwróciłam uwagę na nieszablonowe rysunki przedstawiające rozwiązania inkluzywne na poziomie mikro-, mezo- i makroekonomicznym (s. 194-196).

W kolejnym podrozdziale 5.3. ujęto uwarunkowania i ograniczenia wdrożenia tego modelu, na podstawie których Doktorantka opracowała zalecenia dla organizacji działających w Polsce, zainteresowanych tworzeniem inkluzywnego środowiska pracy. Rekomendacje dla organizacji (zawarte w podrozdziale 5.4.) są trafne, chociaż w moim odczuciu mogłyby być szerzej omówione przez Doktorantkę.

Zawarte w **zakończeniu** refleksje oceniam jako należycie umotywowane i odpowiednio sformułowane. Moją uwagę przyciągnęły uzasadnienia dotyczące realizacji celów pomocniczych, odpowiedzi na postawione w części metodycznej



pracy pytania badawcze oraz opis wyzwań związanych z dostępem do danych. Nie zabrakło zdań o ograniczeniach badawczych i dalszych kierunkach badań.

Podsumowując merytoryczną stronę pracy należy stwierdzić, że rozprawa doktorska stanowi kompletne i spójne opracowanie aktualnego stanu wiedzy na temat inkluzywnych organizacji i ich praktyk. Mgr Alicja Dudek jest zdolna do krytycznej analizy treści prezentowanych w literaturze przedmiotu, potrafi samodzielnie syntetyzować wiedzę oraz ją porządkować, identyfikować istniejące w niej luki i problemy wartę rozwiązania. Od strony metodycznej należy podkreślić dojrzałość badawczą Doktorantki wyrażającą się w umiejętnościach projektowania badań, doboru odpowiednich metod i technik, analizy danych i wnioskowania.

Rozważania prowadzone przez Panią Magister prowadzą mnie do kilku pytań, które warto poruszyć w ramach dalszej dyskusji naukowej:

1. Jakie są kluczowe różnice między pojęciami „różnorodność”, „inkluzywność” w kontekście organizacyjnym, biorąc pod uwagę następujące kategorie: definicja, zakres, koncentracja, aktywność, zależności, konsekwencje?
2. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, jakie można wskazać zagrożenia związane z wdrożeniem koncepcji organizacji inkluzywnej?
3. W jaki sposób stosowanie inkluzywnych praktyk w polskich organizacjach przyczynia się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju?

Podsumowując, recenzowana praca doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. W moim przekonaniu osiągnięte w teoretycznej, metodycznej i empirycznej warstwie recenzowanej rozprawy rezultaty stanowią podstawę do nadania mgr Alicji Dudek stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu.

6. Ocena struktury i formalnej strony pracy

Recenzowana praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu tabel, spisu rysunków, załącznika i obejmuje 242 strony maszynopisu. Dołączono do niej streszczenie w języku polskim i angielskim. Układ pracy nie odbiega od przyjętego w rozprawach doktorskich.

Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, kolejne dwa rozdziały są empiryczne - zawierają metodykę badań oraz prezentację wyników badań.



Ostatni rozdział stanowi syntezę wniosków z badań wraz z propozycją modelu organizacji inkluzywnej w Polsce.

W pracy zawarto 18 zestawień tabelarycznych oraz 30 schematów (rysunków), które są czytelne i poprawnie omówione. Przypisy określają w sposób prawidłowy wykorzystane źródła. Spisy tabel i rysunków zostały sporządzone poprawnie.

Praca jest napisana w przejrzysty sposób poprawną polszczyzną, a komunikatywny język ułatwia jej odbiór. Doktorantka stworzyła pracę wykorzystując profesjonalny język, świadomie poruszając się w podejmowanej tematyce. Użyte w całej pracy sformułowania są jednoznaczne i nie budzą jakichkolwiek wątpliwości.

W recenzowanej pracy można dostrzec nieliczne błędy typu literówki (s. 4, 5, 10, 12, 36, 41, 45, 47, 49, 60, 64, 70, 71, 76, 79, 82, 85, 86, 91, 93, 105, 123, 129, 137), błędy interpunkcyjne (s. 100, 105, 106, 113, 127, 130, 167, 168, 174, 202), błędy ortograficzne (s. 114). Moim zdaniem skrót „FMCG” (s. 133) powinien zostać w pracy wyjaśniony – *Fast Moving Consumer Goods*, jak również „EB” (s. 178) – *Employer Branding*.

Zauważyłam, że w spisie treści nie ujęto mniejszych podrozdziałów:

- 1.3.1. „Znaczenie terminu „różnorodność” z perspektywy ZZL”; 1.3.2. „Tożsamość i różnorodność pracowników”; 1.3.3. „Zarządzanie różnorodnością – definicje”;
- 1.4.1. „Rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością w USA”; 1.4.2. „Rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością w Europie”; 1.4.3. „Rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością w Polsce”; 1.4.4. „Korzyści płynące z zarządzania różnorodnością”;
- 1.5.1. „Płeć biologiczna i płeć społeczno-kulturowa”; 1.5.2. „Wiek”; 1.5.3. „Niepełnosprawność”; 1.5.4. „Rasa i pochodzenie etniczne”; 1.5.5. „Orientacja seksualna”; 1.5.6 „Klasa społeczna”;
- 2.2.1. „Teoria tożsamości społecznej i autokategoryzacji”; 2.2.2. „Teoria optymalnej odrębności”; 2.2.3. „Teoria wymiany społecznej”;
- 2.3.1. „Zarządzanie różnorodnością a inkluzywność”; 2.3.2. „Geneza pojęcia inkluzywność”;
- 2.4.1. „Przywództwo inkluzywne”; 2.4.2. „Praktyki inkluzywne”; 2.4.3. „Klimat inkluzywny”;



- 2.5.1. „Korzyści z perspektywy pracowników i pracowniczek”; 2.5.2. „Korzyści z perspektywy organizacji”; 2.5.3. „Korzyści z perspektywy interesariuszy zewnętrznych”;
- 2.6.1. „Bariery indywidualne”; 2.6.2. „Bariery organizacyjne”; 2.6.3. „Bariery ponadorganizacyjne”;
- 3.5.1. „Uzasadnienie wyboru studium przypadku”, 3.5.2. „Dobór przypadków”, 3.5.3. „Opracowanie narzędzi gromadzenia danych”; 3.5.4. „Prowadzenie badań – zebranie danych”; 3.5.5. „Analiza danych”;
- 5.1.1. „Definiowanie inkluzywności i różnorodności”, 5.1.2. „Cechy różnicujące rozwiązania inkluzywne”, 5.1.3. „Typologia podejść do DEI”;
- 5.2.1. „Charakterystyka organizacji”; 5.2.2. „Uwarunkowania lokalne”; 5.2.3. „Motywacja organizacji”; 5.2.4. „Źródła inicjatywy”; 5.2.5. „Rozwiązania inkluzywne”; 5.2.6. „Efekty”.

Okazuje się, że lista pominiętych podrozdziałów jest dość długa. Zastanawiałam się, dlaczego Autorka rozprawy zastosowała taki zapis? Być może chciała zadbać o podobnie wyglądający układ podrozdziałów w spisie treści? Przyznam szczerze, że przy dokładnym czytaniu pracy i analizie treści było to dla mnie utrudnieniem. Jeśli rozprawa miałaby być opublikowana, do czego zachęcam i rekomenduję, powinna zostać udoskonalona w tym aspekcie.

Podsumowując ocenę układu i formalnej strony pracy pragnę stwierdzić, że w moim przekonaniu recenzowana rozprawa spełnia w tym zakresie wymogi stawiane rozprawom doktorskim.

7. Konkluzja recenzji

Uważam, że przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska Pani Magister Alicji Dudek pt.: „Analiza inkluzywnych rozwiązań stosowanych w organizacjach w Polsce” spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim zawarte w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

Na podstawie analizy i oceny treści recenzowanej pracy stwierdzam, że Doktorantka wykazała się umiejętnością prowadzenia badań naukowych. W sposób prawidłowy sformułowała i uzasadniła problem badawczy, wskazała cele i pytania badawcze, zaprojektowała proces badawczy. Realizacja badania nie budzi zastrzeżeń, a wnioski z badań i rekomendacje dla organizacji są satysfakcjonujące.



Rozprawa doktorska niewątpliwie wzbogaca aktualną wiedzę o inkluzywności w polskich organizacjach i stanowi inspirujące dzieło dla osób ze świata nauki, zainteresowanych pogłębieniem określonych wątków z tego obszaru. Na szczególne uznanie zasługują:

- identyfikacja sześciu kluczowych wymiarów tożsamości z perspektywy polskich uwarunkowań;
- autorskie definicje pojęć: „różnorodność pracowników”, „przywództwo inkluzywne”;
- konceptualizacja relacji pomiędzy zarządzaniem różnorodnością a inkluzywnością;
- przegląd definicji inkluzywności w zarządzaniu kapitałem ludzkim;
- identyfikacja inkluzywnych praktyk na podstawie teoretycznych i empirycznych tekstów naukowych;
- diagnoza korzyści indywidualnych, organizacyjnych oraz interesariuszy zewnętrznych z tytułu wdrożenia koncepcji organizacji inkluzywnej, na podstawie systematycznego przeglądu literatury anglojęzycznej;
- eksploracja inkluzywnych praktyk w polskich organizacjach i udana prezentacja wyników badań z tego obszaru;
- identyfikacja cech różnicujących rozwiązania inkluzywne wraz z macierzą formalizacji i zakresu działań w obszarze DEI;
- opracowanie modelu organizacji inkluzywnej w Polsce oraz wnikliwa analiza jego komponentów;
- sformułowanie trafnych rekomendacji dla organizacji.

Mając na uwadze wszystkie wskazane atuty recenzowanej pracy wnoszę do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, o przyjęcie pracy doktorskiej pt.: „Analiza inkluzywnych rozwiązań stosowanych w organizacjach w Polsce” autorstwa Pani Magister Alicji Dudek i dopuszczenie jej do publicznej obrony.



PODPIS ZAUFANY

ALICJA
WINNICKA-WEJS

07.10.2025 13:14:07 GMT+0200

Dokument podpisany elektronicznie
podpisem zaufanym