

Instytut Nauk Politycznych  
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski  
w Olsztynie

### Recenzja

dorobku naukowego, dydaktycznego oraz organizacyjnego doktor Lilli Młodzik w związku z ubieganiem się o nadanie stopnia naukowego doktora habilitowanego w naukach społecznych. dyscyplinie nauk o polityce i administracji

#### 1. Informacje o Habilitantce:

Pani Lilla Młodzik jest magistrem wychowania technicznego (WSP w Zielonej Górze, 1995 rok). W 2003 roku uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu. Przedmiotem badań w rozprawie doktorskiej były: *Wartości i normy grupowe jako element zarządzania przez kulturę organizacyjną na przykładzie banków województwa lubuskiego.*

Pani L. Młodzik od 1994 roku zawodowo związana jest ze szkolnictwem wyższym, pracując na stanowiskach asystenta stażysty, asystenta oraz adiunkta. Początkowo w WSP w Zielonej Górze, następnie od 2001 Uniwersytecie Zielonogórskim oraz Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

#### 2. Ocena osiągnięcia naukowego Habilitantki:

Pani dr Lilla Młodzik wskazała do oceny jako główne osiągnięcie naukowe monografię zatytułowaną: *Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na*

przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Służby Granicznej, Zielona Góra 2018, ss.248.

Jak przedstawia w autoreferacie Habilitantka, *problematyka monografii stanowiącej główne osiągnięcie naukowe dotyczy tworzenia kultury współdziałania w organizacjach administracji publicznej*. Takie podejście lokowało by omawianą publikację w obszarze nauk o polityce i administracji. Jednak pewne wątpliwości w tym zakresie pojawiają się po analizie wstępu do omawianej książki, w którym Habilitantka stara się uzasadnić, że praca ta zaliczana może być do dorobku „nauk o bezpieczeństwie i nauk o zarządzaniu” (s. 7-8). Taki brak konsekwencji powoduje, że należy zbadać stan faktyczny i zdobyć przekonanie, że deklaracja Habilitantki z autoreferatu, iż „specyfika monografii...wpisuje się w zbiór przedsięwzięć naukowo-badawczych...nauk o polityce i administracji” pokrywa się z rzeczywistością.

W celu rozstrzygnięcia tego dylematu zastosowałem powszechnie znaną i akceptowaną negatywną definicję administracji, zgodnie z którą, co nie jest ustawodawstwem oraz sądownictwem jest administracją. Przy takim podejściu, główny cel pracy: *zidentyfikowanie i analiza kluczowych aspektów kultury współdziałania* (s. 11) jest obszarem badań nad administracją *sensu largo*.

Definitywne rozstrzygnięcie problemu, czy dany przedmiot badań oraz osiągnięcie naukowe są elementem wskazywanej dyscypliny naukowej może być dokonane poprzez zbadanie trzech zasadniczych czynników, tj. czy wykorzystano dotychczasowy dorobek naukowy danej dyscypliny, czy zastosowano metodologię badań charakterystyczną dla dyscypliny oraz czy wnioski oraz efekty badań przyczynią się do dalszego rozwoju dyscypliny?

Na podstawie przedstawionej przez Habilitantkę do oceny monografii stwierdzam, że Autorka odniosła się do dorobku naukowego z obszaru administracji. W mojej opinii w mniejszym stopniu do dorobku z obszaru nauk o polityce. Jednak nie może to dyskwalifikować pracy. Połączenie nauk o polityce z administracją jest przecież konsekwencją działania ustawodawcy, a nauki te nie zawsze uznawane były za kompatybilne. Uznaję zatem, że pierwszy warunek został spełniony.

W odniesieniu do zastosowanej przez Habilitantkę metodologii należy zauważyć, iż zarówno we wstępie monografii, jak i w rozdziale nr 3, *Metodyka badań*, wskazuje Ona jedynie na jedną metodę: *quasi-porównawczą* (s. 11 oraz 124). Szerzej natomiast omówiono techniki badawcze. W mojej opinii, w przypadku ocenianej monografii mamy do czynienia z mniejszą deklaracją zastosowanej metodologii, niż ma to miejsce realnie (częściej obserwujemy

odwrotne zjawisko). Bez wątplenia w przeprowadzonych badaniach zastosowano metodę instytucjonalno-prawną (np. badanie szeregu instytucji oraz aktów prawnych), systemową (badanie systemu politycznego, systemów zarządzania), historyczną (geneza Straży Granicznej), czy komparatystyczną (nie tylko *quasi*). Widać zatem, że Habilitantka posłużyła się metodami typowymi w naukach o polityce i administracji, jednak szkoda, że nie wskazała tego, co dałoby przekonanie, że czyni to w sposób świadomy.

Natomiast w aspekcie wyników badań nie mam wątpliwości, że mogą one zostać z powodzeniem wykorzystane do dalszego rozwoju nauk o polityce i administracji. Zwłaszcza w zakresie zadań państwa (jak wskazano to na stronie 8). I to nie tylko w systemie bezpieczeństwa, ale również w innych systemach państwa – rozumianego jako organizacja polityczna społeczeństwa.

Uznaję, że na podstawie zebranych argumentów należy uznać wskazaną przez Habilitantkę monografię jako podstawę ubiegania się o nadanie stopnia w dyscyplinie nauk o polityce i administracji.

Pani dr Lilla Młodzik przedstawiła jako główne osiągnięcie naukowe monografię: *Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Służby Granicznej*, Zielona Góra 2018. Książka ta liczy 248 stron (203 plus załączniki, bibliografia oraz spis treści). Składa się z sześciu rozdziałów. Proporcje poszczególnych rozdziałów różnią się, jest to jednak często konsekwencja potrzeb badawczych. Moje wątpliwości w tym aspekcie budzi jednak rozdział 6 (*Weryfikacja, falsyfikacja hipotez i wnioski z badań*), który liczy 10 stron. W mojej opinii zawartość tego rozdziału można było przenieść do zakończenia (dość krótkiego, 3 strony), jednak jest to uwaga redakcyjna. Generalnie książka została napisana z zachowaniem staranności językowej oraz redakcyjnej i dobrze się ją czyta.

Jak wspomniano powyżej, w mojej opinii, we Wstępie w sposób niewystarczający uzasadniono zakwalifikowanie przedmiotu badań do nauk o polityce i administracji. Natomiast w sposób czytelny przedstawiono cel badań oraz zaplanowane ich efekty, wśród których jako główny wskazano „opracowanie modelu analizy elementów kultury współdziałania opartego na triadzie: kompetencje – etos – skuteczność” (s.11). We wstępie nie zawarto głównych tez, czy hipotez badawczych, gdyż kwestiom metodologicznym i warsztatowi naukowemu Autorka poświęciła osobny rozdział. Wstęp na zatem charakter dość ogólnego uzasadnienia wyboru tematu oraz przyjętej struktury książki.

Przedmiotem pierwszego rozdziału jest: *Kultura współdziałania organizacji publicznej a jej sprawność w zakresie bezpieczeństwa*. Rozdział ten jest wprowadzeniem do problematyki badań, poruszane są w nim kwestie z zakresu teorii współdziałania (zwłaszcza w odniesieniu do organizacji publicznej). W mojej opinii, przedstawiono w sposób zadawalający literaturę przedmiotu, podejmując wszystkie istotne aspekty badanych zjawisk. Wartość tego rozdziału podnoszą opracowane przez Habilitantkę tabele i schematy systematyzujące dotychczasowy stan badań. Rozdział ten uznaję za potrzebny w osiągnięciu celu badawczego.

Rozdział drugi zatytułowano: *Współdziałanie Straży Granicznej w zapewnieniu transgranicznego bezpieczeństwa Polski*. Zgodnie z założeniem Habilitantki, przedstawiono w nim „analizę współczesnego wymiaru funkcjonowania Straży Granicznej” (s. 11). W rozdziale tym Autorka podjęła problematykę współdziałania, zwłaszcza w odniesieniu do bezpieczeństwa. W rozdziale tym znajdujemy również, co istotne, rozważania dotyczące podstawowych funkcji państwa (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych). W systemie bezpieczeństwa zewnętrznego Autorka analizuje funkcjonowanie Polski w strukturach i organizacjach międzynarodowych. Nie ze wszystkimi stwierdzeniami zawartymi w tym rozdziale mogę się zgodzić. Na przykład, w mojej opinii to nie „Unia Europejska została utworzona na czterech filarach” (s. 63), lecz Wspólnota Europejska (wchodząca *notabene* po Traktacie z Maastricht w skład UE, opartej na trzech filarach). Trzeba wskazać, że przytoczona przez Autorkę „polityka bezpieczeństwa i obrony” znacznie różniła się i wciąż różni od przytoczonych wcześniej w Jej opisie polityk, głównie tym, że w przeciwieństwie do nich ma charakter współpracy międzyrządowej, a nie ponadnarodowej. Zatem w sposób istotny determinuje to możliwości działań państw członkowskich UE w dziedzinie bezpieczeństwa, na przykład poprzez inny podział uprawnień, czy możliwości przekazywania niektórych kompetencji polskich organów władzy organizacji międzynarodowej<sup>1</sup>. Traktat Lizboński miał zreformować i ten wymiar współpracy unijnej, jednak dotychczas nie zostało to urealnione. Nie mogę się również zgodzić z połączeniem w jednym zdaniu kwestii „międzynarodowej migracji ludności i wymiany handlowej”, przynajmniej bez precyzyjnego określenia o jaki rodzaj migracji Autorce chodzi. Jednak skoro poruszane jest to w kontekście „zagrożenia dla bezpieczeństwa Polski”, to domyślam się, że chodzi o nielegalne przekraczanie zewnętrznych granic UE.

---

<sup>1</sup> Szerzej: W. Tomaszewski, *Władza wykonawcza w Polsce w perspektywy funkcjonowania państwa w Unii Europejskiej. Pomędzy normatywizmem a realizmem*, Olsztyn 2015.

Natomiast należy z uznaniem zauważyć dobrą znajomość Autorki problematyki dotyczącej przekraczania granicy zewnętrznej. Kwestie te zostały zanalizowane szczegółowo i z wykorzystaniem właściwych źródeł normatywnych i pozanormatywnych. Habilitantka podjęła również kwestie związane z praktyką funkcjonowania systemu bezpieczeństwa granic. Przedstawienie problematyki Straży Granicznej w odniesieniu do systemu służb w Polsce oraz współpracy międzynarodowej uznaję za najważniejszy element tego rozdziału, podnoszący również merytoryczną wartość całej monografii. Należy zaznaczyć, iż kwestie to były poruszane dotychczas w niewielkim stopniu. Natomiast Habilitantka ujęła w sposób syntetyczny i umiejętny bardzo szeroką i skomplikowaną problematykę funkcjonowania systemu instytucjonalnego UE (i krajowego) odpowiedzialnego za bezpieczeństwo granic. Z recenzyjnego obowiązku zauważę jedynie, że nie podjęto w szerszym stopniu kwestii Małego Ruchu Granicznego oraz elektronicznej wizy wprowadzonej przez Federację Rosyjską.

Rozdział trzeci (*Metodyka badań*) Habilitantka poświęciła przedstawieniu koncepcji badawczej, operacjonalizacji składników kultury współdziałania Straży Granicznej oraz metodom, technikom i narzędziom badawczym zastosowanym w rozprawie. Pierwszy z podrozdziałów, w mojej opinii, nazbyt odnosi się do przedstawienia teorii badań naukowych, zawiera wiele oczywistych stwierdzeń, a jedynie w niewielkim stopniu dotyczy przyjętej przez Autorkę koncepcji pracy. Ponadto wskazuje na dokonaną analizę dorobku nauk o bezpieczeństwie i nauk o zarządzaniu (s. 106), nie poświęcając wystarczająco dużo miejsca naukom o polityce i administracji. W aspekcie przyjętego w badaniach podejścia Autorka bazuje na koncepcji konsyliencji, rozumianej jako „łączenie różnych dziedzin i dyscyplin nauki poprzez łączenie faktów oraz teorii empirycznych” (s. 106. przypis 2). Podejście takie należy uznać za słuszne, nie można jednak zapominać, iż jego zastosowanie grozi w konsekwencji odejściem od reżimu charakterystycznych dla dyscypliny, którą wybrało się za wiodącą. Ponadto, przyjęcie takiej strategii badań przez Habilitantkę spowodowało wykorzystanie paradygmatów z „zakresu zarządzania publicznego, zarządzania bezpieczeństwem publicznym”, odniesienie się do „paradygmatu relacji, funkcjonalno-interpretatywnego i umiarkowanego konstruktywizmu” (s.107). Jednak wydaje się, iż Habilitantka mogła uzupełnić swoje podejście w badaniach o koncepcje bardziej charakterystyczne dla nauk o polityce i administracji, zwłaszcza w odniesieniu do zasygnalizowanych we wcześniejszych rozważaniach funkcji państwa, czy systemów instytucjonalnych. Trafne, moim zdaniem, w problematyce podejmowanej przez Autorkę byłoby np. wykorzystanie paradygmatu *Multi-level*

*Governance*, który to doskonale wpisuje się w kwestie związane zarówno z zarządzaniem, naukami o polityce, jak również systemem instytucjonalno-prawnym UE.

Autorka przedstawia również przyjętą koncepcję badania „kultury współdziałania”, która to koncepcja, w Jej opinii, zasadza się na kilku podstawowych przesłankach: „kluczowym problemem życia organizacyjnego jest współdziałanie między ludźmi”, „obligatoryjność współpracy w organizacji publicznej wynika z jej istoty”, „konieczność współpracy w służbach ochrony bezpieczeństwa publicznego wynika głównie ze złożoności procesów zarządzania zagrożeniem...” (s. 107). W moim odczuciu stwierdzenia te mają postać aksjomatów. Zwłaszcza, że Habilitantka po ich przytoczeniu nie wskazała, czy chce badać ich zasadność, czy w pełni akceptuje? Koncentruje się natomiast na konceptualizacji „kultury współdziałania”.

Bardziej istotną deklarację co do poszukiwań badawczych znajdujemy dopiero w kolejnych rozważaniach. W sposób kategoriyczny Habilitantka stwierdza, że „przedmiotem badań jest kultura organizacyjna odniesiona do zachowań grupowych opartych na współdziałaniu w Nadodrzańskim Oddziale Straży Granicznej” (s. 109). W mojej ocenie, tak określony przedmiot badań zawęża w sposób istotny możliwość potencjalnego wykorzystania wyników badań w szerszym kontekście. Wydaje się, iż wskazanie na kulturę współdziałania badaną jedynie na przykładzie NOSG ukazałoby cel nadrzędny, jakim mogła by być implementacja wskazanych rozwiązań w szeroko pojmowanym systemie organizacji, zwłaszcza sygnalizowanych wcześniej „służbach ochrony bezpieczeństwa publicznego”. W praktyce może to zostać zrealizowane, jednak nie zostało w sposób jednoznaczny określone przez Autorkę. Wydaje się, iż próba osiągnięcia takiego celu byłaby bardziej wartościowa niż przedstawianie teorii i specyfiki badań „sektora publicznego” (s. 110-111).

Habilitantka wskazuje na swoistą triadę, konstytuującą kulturę współdziałania: „kompetencje kooperatywne, etos służby i skuteczność współdziałania”. Podaje równocześnie katalog elementów „mogących występować w jednostkach organizacyjnych SG” w wymienionych obszarach, co w mojej opinii zostało dokonane w sposób przemyślany i wyczerpujący. Natomiast moje zastrzeżenia budzi, określany jako „uściślony” (s. 115), obszar „zainteresowań badawczych”, który został zawarty w pytaniu: „jakie elementy kultury współdziałania występują wśród funkcjonariuszy Straży Granicznej i jakie są między nimi oddziaływania?”. Nie jestem pewien, czy w drugiej części pytania chodzi o oddziaływania pomiędzy „elementami”, czy „funkcjonariuszami”?

Wydaje mi się również, iż przyjęta teza nie jest właściwa („Na kulturę współdziałania składają się specyficzne wartości i normy grupowe, oparte na współdziałaniu funkcjonariuszy, wzajemnie ze sobą sprzężone”). Jest to raczej tautologia. Za bardziej trafną można uznać tezę, która „została udowodniona w monografii” (s. 203), „że kultura współdziałania oparta na specyficznych wartościach i normach grupowych, w Nadodrzańskim Oddziale Straży Granicznej jest konstytutywnym elementem funkcjonowania badanej organizacji”. I w tym miejscu zabrakło mi wskazania możliwości wykorzystania wyniku badań w innych organizacjach, a nawet systemach instytucjonalnych. Co z pewnością może i powinno mieć zastosowanie. (Ponadto jest zgodne z tytułem monografii).

W trzecim rozdziale Habilitantka przedstawiła również hipotezy badawcze. Jest ich osiem. Generalnie są one sformułowane poprawnie, przemyślane i wskazują na możliwość realizacji przyjętego celu i zadania badawczego. Dostrzegłem jednak pewien brak symetrii w odniesieniu hipotez do badanej „triady”. Jej trzeci element („skuteczność współdziałania”) jest ujęty w hipotezach w dużo mniejszym stopniu. Być może jest to wynik przyjętego przez Autorkę zamierzonego planu badawczego.

Trzeci podrozdział omawianego rozdziału (*Operacjonalizacja składników kultury współdziałania Straży Granicznej*) uważam za najbardziej udany. Przedstawione zostały wybrane problemy badawcze. W tym zakresie nie mam żadnych uwag krytycznych, a nawet należy podkreślić szczegółowość zaplanowanych badań. Dokonano udanej klasyfikacji „zmiennych i ich wskaźników”, co Autorka ujęła w obszernej tabeli.

Kwestie metodologii zostały przeze mnie przedstawione powyżej. Powtórzę jedynie, że Habilitantka nie wskazała na liczne, zastosowane przez nią faktycznie metody badawcze, koncentrując się na metodzie wiodącej. Natomiast uważam, że w sposób wyczerpujący odniosła się do technik i narzędzi badawczych. Świadczy to o dobrym przygotowaniu badań własnych, które stały się podstawą ocenianej rozprawy. Na wyraźne podkreślenie, a nawet uznanie, zasługuje ambitne przyjęcie próby badawczej (390 pracowników NOSG, czyli około 30% wszystkich funkcjonariuszy badanej jednostki). Pozwala to uznać wynik badań za rzetelny i odpowiadający stanowi faktycznemu. Należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że „zachowano przyjęte zasady metodologiczne”. Bez wątplenia przeprowadzone przez Habilitantkę badania własne są nowatorskie i pozwoliły poznać nie eksplorowany dotychczas obszar specyfiki służb mundurowych, a w szerszym kontekście organizacji w administracji oraz poszerzyć stan wiedzy z zakresu „kultury współdziałania”.

Rozdział czwarty (*Analiza kultury współdziałania Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej*) jest przedstawieniem i opracowaniem uzyskanych wyników badań. Habilitantka w sposób umiejętny zebrała i opisała efekty badań, a ich czytelność istotnie podnoszą liczne schematy i tabele. Należy podkreślić wnikliwość tych badań. Zanalizowano bowiem praktycznie wszystkie aspekty działań funkcjonariuszy oraz ich wzajemnych relacji, które mogą mieć przełożenie na funkcjonowanie organizacji, jaką jest NOSG. Zachowano logikę podziału na wskazywaną wcześniej triadę. Jedną uwagę, jaka nasuwa się w tym aspekcie, dotyczy terminologii. Pomimo zaznaczenia we wcześniejszych częściach pracy, że pojęcie „współpracy” jest traktowane jako synonim „współdziałania”, to jednak wydaje się, że Autorka powinna konsekwentnie stosować jedno z tych pojęć. W podsumowaniu rozważań przedstawiono szereg wniosków. Są one słuszne i co istotne zostały oparte na materiale badawczym. Habilitantka dokonała wszechstronnej analizy wszelkich powiązań pomiędzy elementami składowymi kultury współdziałania (w NOSG), wskazując równocześnie na relacje interpersonalne oraz zależności służbowe. Jest to istotne w badaniu instytucji składających się na system administracji.

Rozdział kolejny: *Kształtowanie kultury współdziałania Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej*, jest niejako kontynuacją i rozwinięciem ustaleń przedstawionych w rozdziale czwartym. Habilitantka skupiła swoje rozważania na stylu kierowania we współdziałaniu i znaczeniu przełożonych w grupie. Odniosła się do relacji: dowódca a funkcjonariusz, co jest zrozumiałe przy analizie tego typu organizacji. Trzeba zauważyć, że wszystkie aspekty funkcjonowania grupy (służby ochrony bezpieczeństwa publicznego) zostały podjęte i zanalizowane. Co ważne, umożliwiły to szczegółowe badania własne.

W podsumowaniu badań odnajdujemy elementy zarządzania przez kulturę organizacyjną, kształtowanie zachowań kadry kierowniczej oraz funkcjonariuszy. Istotną wartością podsumowania jest katalog uwag praktycznych (s. 189). Uwagi te skierowane są zarówno do kierujących grupą, jak i pozostałych członków grupy (funkcjonariuszy), a nadrzędnym ich celem jest podniesienie jakości zarządzania i wzrost kultury współdziałania.

Rozdział ostatni, jak pisałem wcześniej, z powodzeniem mógł się stać częścią zakończenia. Ma on bowiem dziesięć stron i kontrastuje pod względem objętości z pozostałymi. Nie zmienia to faktu, iż stanowi on istotną wartość merytoryczną całości publikacji. Zgadzam się z Habilitantką, że wszystkie hipotezy zostały w toku procesu badawczego zweryfikowane, na „tak”. Wnioski praktyczne są cenne i mogą przyczynić się do zwiększenia jakości funkcjonowania nie tylko NOSG, ale innych służb i organizacji.



Zarówno w ostatnim rozdziale, jak i w zakończeniu zabrakło moim zdaniem kilku rzeczy. Po pierwsze, odniesienia wyników badań, istotnych i dobrych wniosków, do szerokiego aspektu funkcjonowania służb i innych podmiotów w administracji. Po drugie, wśród wniosków praktycznych można było przedstawić postulaty *de lege ferenda*, których realizacja wymusiłaby normatywnie poprawę aktualnego funkcjonowania Straży Granicznej i innych służb. Po trzecie, ale bardzo istotne, brakuje wyraźnego i mocno podkreślonego osiągnięcia uzyskanego w toku badań, które ma istotne znaczenie dla dalszego rozwoju nauk o polityce i administracji. Po lekturze, tej interesującej książki, osiągnięcie takie jest dość oczywiste. Jest nim wskazanie, zarówno teoretycznych, jak i praktycznych rozwiązań oraz działań podnoszących jakość funkcjonowania zarówno Straży Granicznej, jak i innych służb. Jednak w pracy „na ocenę” należałoby to mocniej zaakcentować.

Reasumując, oceniam, że pomimo uwag krytycznych, przedstawiona przez Habilitantkę monografia może być uznana za osiągnięcie naukowe będące podstawą ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dyscyplinie nauk o polityce i administracji.

### 3. Ocena dorobku naukowego Habilitantki:

Pani dr Lilla Młodzik w okresie 2003-2019 wydała 23 publikacje (zgodnie z przedstawionym przez Habilitantkę wykazem). Na dorobek naukowy złożyły się 2 monografie (w tym jedna zgłoszona jako osiągnięcie), 2 monografie współautorskie, 11 rozdziałów w monografiach, 8 artykułów w czasopiśmie naukowych. Indeks Hirscha – 2.

Rozkład aktywności publicystycznej Habilitantki kształtował się następująco: 2003-2005: 0; 2006:1; 2007:0; 2008:1; 2009:0; 2010:1; 2011:1; 2012-2013:0; 2014:1; 2015:2; 2016:1; 2017: 4; 2018: 9; 2019: 2 (oraz zgłoszona jako osiągnięcie monografia 2018). Zestawienie wskazuje, że aktywność w zakresie publikowania była zmienna, a jej intensyfikacja nastąpiła od 2017 roku.

Jak przedstawiła to Habilitantka, Jej zainteresowania naukowe skupiają się na: obszarze etyczno-prakseologicznym organizacji publicznej (13 publikacji), obszarze związanym z rozwojem indywidualnych i grupowych podmiotów w sferze publicznej (6 publikacji i 2 w druku) oraz obszarze zarządzania publicznego (3 publikacje i 1 w druku oraz hasła w słownikach).

Analiza ilościowa dorobku publikacyjnego wykazała pewien brak systematyczności w pracy naukowo-badawczej Habilitantki i nie w pełni wykorzystany wysoki potencjał naukowy, widoczny w wydanych pracach. W analizie jakościowej odstąpiono od określania skali punktowej publikacji (zarówno w ujęciu całościowym, jak i selektywnym). Również nie wartościowano wydawnictw, w których publikacje się ukazywały. Generalnie wydawnictwa te są uznawane za znaczące w naukach społecznych i humanistycznych. Skupiono się na wartości merytorycznej publikacji.

W udostępnionym przez Habilitantkę zbiorze publikacji znalazły się jedynie wybrane. Ocenę naukowej wartości dorobku naukowego przeprowadzono na podstawie przedłożonych publikacji.

W zakresie obszaru etyczno-prakseologicznego organizacji publicznej Habilitantka przedstawiła 8 publikacji wydanych w latach 2018-2019. W mojej ocenie, publikacje te posiadają wysoką jakość naukową. Warto podkreślić, że połowa z artykułów wydana została w języku angielskim. Ten obszar zainteresowań naukowych Habilitantki uznaję za najbardziej znaczący w Jej dorobku. Warto podkreślić, że pomimo krótkiego odstępu czasowego w publikacjach nie ma istotnych powtórzeń, a podejmowana problematyka zawiera elementy innowacyjnego podejścia.

W obszarze związanym z rozwojem indywidualnych i grupowych podmiotów w sferze publicznej przedłożono do oceny 5 publikacji. Habilitantka podejmuje w nich zagadnienia tożsamości organizacyjnej, znaczenia autorytetu w służbach mundurowych i ewaluacji organizacji. Publikacje wpisują się w deklarowany przez Habilitantkę obszar badań naukowych. Są oparte na właściwej bazie źródłowej oraz badaniach przeprowadzanych przez Autorkę. W mojej ocenie stanowiły one dobry punkt wyjścia do problematyki podjętej w kolejnej fazie naukowego rozwoju Habilitantki, w której podejmowała problematykę organizacji publicznej. Publikacje stanowią logiczną całość.

Natomiast w obszarze zarządzania publicznego Habilitantka zaprezentowała 2 publikacje. W mojej ocenie pomimo, iż jedną z tych publikacji stanowi monografia, przedłożony dorobek nie jest wystarczający do obiektywnej oceny jego naukowego poziomu. Moje zastrzeżenia, w kilku aspektach, budzi monografia, pt. *Kultura organizacyjna w instytucji publicznej*, Wyd. Stowarzyszenia Maximus Primus, Zielona Góra, 2014. Monografia liczy 93 strony plus aneksy (ss. 132). We wstępie nie znajduję wyczerpującego odniesienia do zastosowanej metodologii, pytań badawczych, czy hipotez. Pomimo, iż Autorka wskazuje, że

celem była „odpowiedź na wiele pytań badawczych” (s. 7), to jednak żadnego nie precyzuje. W kwestii redakcyjnej zaznaczę, że rozdział trzeci nosi taki sam tytuł jak monografia. Zakończenie tej pracy jest dość lakoniczne (jedna strona), nie zawiera konkluzji, wniosków, czy postulatów. Autorka zamyka całość stwierdzeniem, że „w książce podjęto próbę udowodnienia, że kultura organizacyjna w instytucji publicznej jest istotnym i koniecznym narzędziem zarządzania”, niestety bez określenia w jakim stopniu próba ta się powiodła. W mojej opinii w monografii tej Autorka zasygnalizowała duży potencjał naukowy, który jednak nie został poparty dopracowanym warsztatem. Wydaje mi się również, że zrezygnowanie z wyodrębnienia w dorobku naukowym obszaru trzeciego (popartego dwiema publikacjami) i przeniesienie wskazanych prac do pozostałych, wzmocniło by je i podniosło całościową ocenę naukowego dorobku Habilitantki.

Reasumując, badania naukowe dr Lilli Młodzik odnoszą się do funkcjonowania organizacji publicznej, sfery publicznej oraz zarządzania. Można zatem uznać je za prowadzone w obszarze nauk o polityce i administracji. Należy stwierdzić, że Autorka wykazała się osiągnięciami w podejmowanej problematyce. Dorobek jest spójny, logiczny. W znacznej większości publikacji zastosowano właściwą metodologię. Publikacje są dobre merytorycznie, aktualne i zawierają właściwy poziom naukowych analiz. Wyniki badań Habilitantka prezentowała również podczas międzynarodowych i krajowych konferencji.

#### 4. Ocena osiągnięć dydaktycznych i dorobku organizacyjnego:

Podczas pracy zawodowej dr L. Młodzik prowadziła zajęcia dydaktyczne zgodnie z Jej zainteresowaniami naukowymi, głównie w zakresie politologii i zarządzania. Pełniła funkcję opiekuna naukowego studentów, wypromowała szereg prac magisterskich i licencjackich. Była opiekunem koła naukowego oraz opiekunem praktyk. Kompetencje dydaktyczne podnosiła na licznych kursach. Za pracę dydaktyczną otrzymała nagrody i podziękowania, a na wyróżnienie zasługuje, w mojej opinii, nominacja w konkursie „Belfer Roku”. Habilitantka prowadziła też liczne szkolenia i warsztaty. Działalność dydaktyczną dr L. Młodzik należy ocenić bardzo wysoko. Z przedstawionej dokumentacji wynika, że był to obszar intensywnej aktywności Habilitantki, co trzeba wyraźnie podkreślić i docenić.

Podobnie bardzo wysoko oceniam dorobek organizacyjny Habilitantki. Zwłaszcza udział w licznych projektach (krajowych oraz międzynarodowych, np. OPUS) oraz zespołach eksperckich. Działalność organizacyjna, w tym zwłaszcza w zakresie promowania i rozwoju

nauki, realizowana była w wymiarze międzynarodowym. Habilitantka jest rozpoznawalna w zakresie prowadzonych badań i zainteresowań w licznych ośrodkach badawczych (ECVET, FRSE, SALTO i inne). Brała udział w zagranicznych stażach i wyjazdach studyjnych. Była w komitetach organizacyjnych dziewięciu konferencji. Należy do trzech towarzystw i organizacji naukowych. W mojej ocenie, dorobek organizacyjny Habilitantki zasługuje na szczególne uznanie.

Rekapitulacja:

Stwierdzam, że wskazane do oceny osiągnięcie naukowe, tj. monografia zatytułowana: *Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Służby Granicznej*, Zielona Góra 2018 oraz pozostały dorobek naukowy, działalność dydaktyczna i organizacyjna odpowiadają wymaganiom zawartym w art. 219 ust. 1, pkt 2 ustawy z dnia 20 lipca 20018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020, poz. 85 ze zm.). Opowiadam się za przyznaniem doktor Lilli Młodzik stopnia naukowego doktora habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie nauk o polityce i administracji.

