

Moderacyjna rola samooceny w relacji klimatu organizacyjnego i upokorzenia w pracy.

Analiza wielogrupowego modelowania równań strukturalnych

Aleksandra Żenda¹

Uniwersytet Śląski w Katowicach, Instytut Psychologii
<https://orcid.org/0000-0003-4509-244X>

Barbara Kozusznik

Uniwersytet Śląski w Katowicach, Instytut Psychologii
<https://orcid.org/0000-0002-0574-8742>

Mateusz Paliga

Uniwersytet Śląski w Katowicach, Instytut Psychologii
<https://orcid.org/0000-0002-8538-874X>

Mateusz Blukacz

Uniwersytet Jagielloński Collegium Medicum, Instytut Zdrowia Publicznego
<https://orcid.org/0000-0002-4689-5650>

Streszczenie

Cel: W badaniu sprawdzono, w jaki sposób wymiary klimatu organizacyjnego i upokorzenia w pracy są ze sobą powiązane oraz czy samoocena jednostki moderuje ten związek, aby ustalić, czy samoocena pełni funkcję bufora chroniącego przed niekorzystnymi sytuacjami w pracy.

Metoda: W badaniu wzięło udział 672 pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, którzy wypełnili kwestionariusze za pośrednictwem panelu badawczego. W tym przekrojowym badaniu wykorzystano trzy miary: *Kwestionariusz klimatu organizacyjnego*, *Inwentarz upokorzenia* oraz *Skalę poczucia własnej wartości i kompetencji*.

¹ Adres do korespondencji: aleksandra.zenda@us.edu.pl.

Wyniki: Badanie wykazało, że klimat organizacyjny pozytywnie koreluje z negatywnymi doświadczeniami pracowników. Wyniki badania ujawniły, że to głównie problemy ze współpracownikami i organizacją pracy były predyktorami doświadczeń upokorzenia w pracy, podczas gdy trudne relacje z przełożonymi przekładały się na poczucie upokorzenia tylko u osób z niską samooceną. Ponadto, w badaniu zbadano rolę samooceny w buforowaniu stresu oraz trudnych emocji w pracy i stwierdzono, że chociaż istniała pozytywna korelacja między klimatem organizacyjnym a samooceną, to nie było ogólnego buforującego wpływu samooceny na związek między klimatem organizacyjnym a upokorzeniem w pracy.

Wnioski: Rozwijanie poczucia własnej wartości wśród pracowników jest ważne, ponieważ może prowadzić do zwiększenia kreatywności, produktywności i satysfakcji z pracy. Jednak niniejsze badanie wykracza poza buforującą rolę samooceny i pokazuje, że wysoka samoocena również może przyczyniać się do trudnych stanów, takich jak upokorzenie. Biorąc pod uwagę przekrojowy charakter tego badania, wnioski powinny być interpretowane z uwzględnieniem ograniczeń i są przedstawiane przede wszystkim z teoretycznego punktu widzenia. Warto zaznaczyć, że praca ta jest jedną z niewielu, które poruszają temat upokorzenia w pracy i jego organizacyjnych korelatów, a także koresponduje z teoriami, które rzucają światło na optymalny i wysoki poziom samooceny.

Słowa kluczowe: upokorzenie, upokorzenie w miejscu pracy, samoocena, klimat organizacyjny, wielogrupowa analiza SEM

Doświadczenie nieprzyjemnych emocji w pracy, takich jak upokorzenie, jest niestety powszechnym doświadczeniem. Badania pokazują, że nawet pojedyncza upokarzająca sytuacja może nieść ze sobą konsekwencje w postaci zwiększonego stresu, depresji, traumy, a nawet samobójstwa (Elshout i in., 2017; Żenda i in., 2021). Zdarza się, że upokorzenie w pracy wynika z hierarchii ekonomicznych i społecznych, niezdrowych relacji konkurencyjnych, wyzyskującej polityki firmy lub ogólnej atmosfery w pracy (Fisk, 2001; Varman i in., 2023). Według wcześniejszych badań (Żenda i in., 2021) ocena obecnego miejsca pracy może być związana z doświadczeniem sytuacji zagrożenia, a relacje te mogą wskazywać, gdzie należy zbadać potencjalne ryzyko upokorzenia w organizacji. Qureshi i in. (2014) stwierdzili występowanie negatywnego związku między klimatem organizacyjnym a mobbingiem. Co więcej, wymiary klimatu organizacyjnego wykazują umiarkowanie pozytywne powiązania z zarządzaniem konfliktami (Apipalakula i Kummoon, 2017) i ogólnym dobrostanem pracowników (Viitala i in., 2015). Wyniki te są zgodne z modelem wymagania–kontrola–wsparcie (Job Demands–Control–Support; JDCS; Karasek i Theorell, 1990), który odnosi się do krytycznego punktu stresu, jaki pracownik może osiągnąć w obliczu wysokich wymagań oraz niskiej kontroli i wsparcia. Pracownicy mają jednak szansę zmniejszyć te negatywne skutki, uzyskując większą kontrolę nad swoją pracą i nawiązując silne relacje z przełożonym i współpracownikami, ponieważ kontekst organizacyjny wpływa na możliwości i ograniczenia czerpania godności z relacji w miejscu pracy (Crowley, 2013). Pozytywne relacje z kierownictwem wiążą się z bardziej satysfakcjonującymi interakcjami ze współpracownikami, podczas gdy struktury kontroli, które promują nadużycia, mogą generować konflikt między współpracownikami

i upokorzenie wynikające z braku wzajemnego szacunku (Crowley, 2013). Tak więc to, jak pracownicy postrzegają swoje miejsce pracy, jest związane z ich wtórnymi doświadczeniami i odczuciami, i aby podjąć działania zapobiegawcze i naprawcze, konieczne jest zbadanie, które elementy klimatu organizacyjnego powodują wysokie obciążenia (Goodboy i in., 2017).

Dodatkowo, częste upokorzenia w pracy utrwalają niską samoocenę, sprawiając, że jednostki postrzegają siebie jako gorsze, słabsze i zależne (Salter i Hall, 2020). Bycie ofiarą niesprawiedliwego upokorzenia może mieć duży wpływ, a niska samoocena zwiększać ryzyko upokorzenia (Ravary i Baldwin, 2018; Svindseth i Crawford, 2019) i przyczyniać się do złożonego zespołu stresu pourazowego (CPSTD; Salter i Hall, 2020). Zgodnie z teorią JDCS (Goodboy i in., 2017; Karasek i Theorell, 1990), poczucie własnej wartości może być rozumiane jako zasób osobisty (Hobfoll i in., 2018) związany z wysoką kontrolą oraz buforujący doświadczanie nieprzyjemnych zdarzeń. Niektóre wyniki badań (np. Ahmad i in., 2018) sugerują, że pewne cechy osobowości (tj. dominacja i towarzyskość) moderują związek między aspektami klimatu organizacyjnego a satysfakcją z pracy. Istnieje jednak luka w literaturze dotycząca dokładnej roli poczucia własnej wartości w związku między klimatem organizacyjnym a doświadczeniem zachowań organizacyjnych, takich jak upokorzenie.

Przegląd literatury

Klimat organizacyjny

Klimat organizacyjny od dawna jest uznawany za kluczowy czynnik sukcesu pracowników i organizacji, który jest specyficzny dla firmy (Durniat, 2012), ułatwia on komunikację między pracownikami i tworzy gotowe wzorce zachowań (Lipińska-Grobelny, 2020). Klimat organizacyjny jest badany z różnych perspektyw. W ramach teorii poznania społecznego klimat organizacyjny jest postrzegany jako zbiór percepcji, emocji i działań kształtowanych przez przekonania pracowników i obserwacje ich polityk, praktyk i procedur w miejscu pracy (Schneider i in., 2013), a zatem podlega zmianom w czasie (Ehrhart i in., 2014). Podejście to bazuje na założeniu, że osoby w organizacji konstruują swoje rozumienie środowiska pracy poprzez interakcje społeczne, interpretacje i inne procesy poznawcze. Łącznie te wspólne oceny, założenia i wartości (Schneider i in., 2013) tworzą ogólny lub „trzonowy” klimat organizacyjny (Williams i in., 2022) z „charakterystycznymi wzorcami zbiorowych uczuć i przekonań” specyficznymi dla organizacji i przekazywanymi jej nowym członkom (Katz i Kahn, 1978, s. 50). Kluczowa rola klimatu organizacyjnego wynika z faktu, że znaczenie przypisywane obiektywnym warunkom organizacyjnym może wpływać na postawy, zachowania i wyniki pracowników w organizacji (Berberoglu, 2018).

Istnieją również podejścia do klimatu organizacyjnego, które bazują na różnych ramach teoretycznych, co pozwala im zapewnić dodatkowy wgląd w zrozumienie doświadczeń pracowników w organizacji. Rosenstiel i Boegel (1992) zaproponowali koncepcję klimatu organizacyjnego na podstawie teorii pola

psychologicznego Lewina (1951), w której na zachowanie jednostki wpływa osobowość oraz jej postrzeganie i interpretacja warunków środowiskowych. W związku z tym klimat organizacyjny jest tworzony przez interakcję między postrzegalnymi okolicznościami organizacyjnymi a kompetencjami, potrzebami i wartościami pracowników i odnosi się do postrzegania grupy przez wszystkich członków (Durniat, 2012). Rosenstiel i Boegel (1992) założyli, że klimat organizacyjny jest złożonym zjawiskiem z sześcioma wymiarami uniwersalnymi dla każdej organizacji: relacje pracownicze, styl zarządzania, organizacja pracy, komunikacja, reprezentacja pracowników i możliwości rozwoju osobistego (Durniat, 2012). Co ważne, autorzy ci nie opisali różnych typów klimatu, ale raczej wielowymiarowy klimat organizacyjny (Lipińska-Grobelny, 2020). Podsumowując, pracownik może ocenić klimat jako ogólnie mniej lub bardziej sprzyjający lub wspierający. Pozytywny klimat organizacyjny jest w stanie nawet zapobiegać eskalacji frustracji interpersonalnych w ostre konflikty i upokorzenia w miejscu pracy (Zahlquist i in., 2019).

Upokorzenie w pracy

Upokorzenie odnosi się do każdego zachowania mającego na celu degradację, dewaluację lub wywołanie poczucia nieusprawiedliwionego poniżenia. Upokorzenie jest badane z trzech perspektyw. Może to być doświadczenie wewnętrzne (emocja), zdarzenie zewnętrzne (zastraszanie, ostry konflikt) lub zestaw warunków systemowych (np. dyskryminacja; Hartling i Lindner, 2016). Na podstawie elektroencefalogramu Otten i Jonas (2014) odnotowali, że upokorzenie jest najbardziej intensywną, samoświadomą emocją, która wiąże się z depresją, CPTSD lub próbami samobójczymi (Elshout i in., 2017). Relacyjny komponent upokorzenia obejmuje trzy role: upokarzającego, upokarzanego i świadka (Hartling i Luchetta, 1999; Klein, 1991). Na ogólny zgłaszany poziom upokorzenia przez całe życie wpływają zdarzenia z przeszłości (doświadczone lub zaobserwowane z perspektywy świadka) oraz lęk związany z unikaniem takich sytuacji w przyszłości (Hartling i Luchetta, 1999). Wcześniejsze badania wskazują, że niekorzystne zachowania, takie jak zastraszanie, wykluczenie, dyskryminacja, nadużycia i działania kontraproduktywne, wiążą się z doświadczeniem upokorzenia (Robinson i Schabram, 2017). W związku z tym upokorzenie odgrywa istotną rolę w eskalacji konfliktów między jednostkami i między grupami. Może być ono popełniane przez pracodawców, współpracowników i podwładnych (Klein, 1991). Upokorzenie rodzi w jednostkach niebezpieczne pragnienie zemsty, które zakłóca ich funkcjonowanie w organizacjach (Moreno-Jiménez i in., 2009) i innych obszarach życia (Pachowicz, 2014).

Organizacje mogą stanowić kontekst dla upokorzenia ze względu na hierarchię, rywalizację, asymetrię władzy i konflikt (Czarniawska, 2008; Kożusznik, 2017). Upokorzenie będzie miało szczególny charakter w zależności od różnych poziomów samooceny, osobowości lub stanu nastroju osoby upokarzanej, jej pozycji w hierarchii, stopnia publicznej ekspozycji, a także stopnia, w jakim zdarzenie jest związane z fizycznymi, cielesnymi reakcjami lub stanem osoby upokarzanej (Svindseth i Crawford, 2019).

Samoocena

Samoocena jest pewną postawą danej osoby wobec siebie w odniesieniu do otoczenia (Brockner, 1988) lub różnicą między idealnym a rzeczywistym „ja” (Pope i in., 1988). To, czy samoocena jest pozytywna, nie jest związane z jej poziomem, ale stopniem dopasowania (Szpitalak i Polczyk, 2015). Tafarodi i Swann (2001) twierdzą, że jednostki oceniają siebie na dwóch odrębnych wymiarach – akceptacji/lubienia (samoakceptacji) i siły/kompetencji (poczucie kompetencji) – które razem tworzą ogólną samoocenę. W szerszym kontekście, samoakceptacja jest związana z doświadczaniem siebie jako dobrej lub złej osoby i zależy od jakości relacji społecznych jednostki. Poczucie kompetencji dotyczy postrzegania siebie jako skutecznego, zdolnego i mającego poczucie sprawczości i kontroli. Wysokie poczucie kompetencji wiąże się z poczuciem mocy, sprawczości pozytywnym afektem i poczuciem własnej wartości (Shultziner i Rabinovici, 2012; Szpitalak i Polczyk, 2015).

Samoocena jest postrzegana jako osobisty, wewnętrzny zasób, który jest zachowywany i stanowi podstawę do rozwijania innych zasobów (Hobfoll i in., 2018). Wysoka samoocena jest również związana z optymalnym funkcjonowaniem, szczęściem, satysfakcją z życia, samodoskonaleniem i lepszą wydajnością (Pierce i Gardner, 2004). Z kolei negatywna samoocena jest związana z nieprawidłowościami, zachowaniami antyspołecznymi, zaburzeniami psychicznymi, tendencjami samobójczymi, agresją i przestępczością (Brockner, 1988; Ravary i Baldwin, 2018; Shultziner i Rabinovici, 2012). Co więcej, globalna i organizacyjna samoocena odgrywa kluczową rolę w kierowaniu i motywowaniu zachowań ludzi (Pierce i Gardner, 2004). Chociaż dokładne mechanizmy i ramy czasowe, poprzez które samoocena wpływa na zachowanie, pozostają niejasne, kluczowe znaczenie ma wdrożenie polityk organizacyjnych, które sprzyjają zdrowej samoocenie, ponieważ czynniki takie jak wielkość organizacji, niekorzystne role, niepewność zatrudnienia, dyskryminacja, nękanie i nadchodzące zmiany mają negatywny wpływ na samoocenę organizacyjną w miejscu pracy (Pierce i Gardner, 2004).

Badanie własne

W niniejszym badaniu zastosowano teorię pola Lewina (1951), zgodnie z którą zachowanie wynika z interakcji między cechami osobowymi a czynnikami środowiskowymi. W tym kontekście klimat organizacyjny reprezentuje siły środowiskowe, które mogą kształtować poznanie, emocje i zachowanie jednostki, w tym upokorzenie. Zwłaszcza, że upokorzenie jest postrzegane jako wynik braku równowagi w polu psychologicznym, w momencie gdy zewnętrzne, niekorzystne okoliczności przeważają nad wewnętrznymi zasobami, zakłócając równowagę psychologiczną. Co istotne, doświadczenie upokorzenia nie zależy wyłącznie od obiektywnego środowiska, ale od tego, jak jednostka wewnętrznie interpretuje i reaguje na te siły. Dlatego pierwszym celem tego badania jest zbadanie związków między wymiarami klimatu organizacyjnego a postrzeganym upokorzeniem w pracy.

Teoria pola (1951) bazuje na założeniu, że zachowanie wynika z interakcji między elementami osobistymi i środowiskowymi, a nie z każdego z nich z osobna. To wyjaśnia, dlaczego nie wszyscy pracownicy narażeni na ten sam klimat organizacyjny reagują podobnie – dzieje się tak, ponieważ doświadczenie upokorzenia zależy od unikalnej konfiguracji pola każdej osoby, ukształtowanej przez cechy osobiste, takie jak poczucie własnej wartości. Stąd drugim celem badania jest zbadanie związku klimatu organizacyjnego z upokorzeniem w trzech grupach: o niskiej, umiarkowanej i wysokiej samoocenie. Podział ten został wykorzystany do porównania ze sobą przede wszystkim marginalnych grup i przetestowania nieliniowych relacji i chociaż samoocena została zbadana jako ogólny czynnik ochronny w modelach stresu (np. Baumeister i in., 2003; Hobfoll i in., 2018), to jej rola jako moderatora w związku między klimatem organizacyjnym a upokorzeniem pozostaje niezbadana. Co ważne, upokorzenie najlepiej rozumieć jako poznawczo i afektywnie skonstruowane doświadczenie wynikające z tego, jak jednostki interpretują sygnały relacyjne i organizacyjne (Collazzoni i in., 2015; Hartling i Luchetta, 1999). Z perspektywy fenomenologicznej takie oceny zależą od subiektywnego pola percepcji, co sprawia, że osobiste dyspozycje mają kluczowe znaczenie w kształtowaniu reakcji emocjonalnych (Rosenberg, 2002). W tym kontekście samoocena działa jak dyspozycyjny filtr, wpływając na interpretację społecznych informacji zwrotnych. Osoby z niską samooceną są bardziej skłonne do postrzegania niejednoznacznych sygnałów w miejscu pracy jako osobiście poniżających, zwiększając tym samym podatność na upokorzenie (Ravary i Baldwin, 2018). Z kolei wysoka samoocena może buforować negatywne oceny – lub, w niektórych przypadkach, nasilać reakcje, gdy naruszane są oczekiwania dotyczące szacunku (Bushman i Baumeister, 1998). Sugeruje to, że samoocena może moderować związek między klimatem organizacyjnym a doświadczanym upokorzeniem poprzez kształtowanie postrzegania i oceny dynamiki hierarchicznej.

Chociaż wiele badań dotyczyło wpływu klimatu organizacyjnego na stres i wypalenie zawodowe w miejscu pracy (Aronsson i in., 2017; Loh i in., 2019), specyficzna rola klimatu organizacyjnego w kształtowaniu doświadczeń upokorzenia – odrębnej i intensywnie samoświadomej emocji – otrzymała ograniczoną uwagę empiryczną. Dotychczasowe badania koncentrowały się na bardziej ogólnych wskaźnikach dobrostanu w miejscu pracy, pozostawiając lukę w naszym rozumieniu tego, w jaki sposób systemowe czynniki organizacyjne mogą przyczyniać się do poczucia poniżenia i szkód relacyjnych (Elshout i in., 2017; Hartling i Luchetta, 1999). Niniejsze badanie wypełnia tę lukę poprzez zbadanie, w jaki sposób wymiary klimatu organizacyjnego odnoszą się do postrzeganego upokorzenia i czy samoocena modyfikuje te powiązania w różnych podgrupach, podkreślając potencjalne relacje nieliniowe. W związku z tym postawiono następujące pytania badawcze:

- 1) Czy wymiary klimatu organizacyjnego przewidują poziom upokorzenia pracowników?
- 2) Czy związki te różnią się w zależności od poziomu samooceny pracowników?

Metoda

Charakterystyka próby

Uczestnicy kwalifikowali się do wzięcia udziału w badaniu, jeśli mieli od 18 do 65 lat i byli obecnie zatrudnieni na podstawie formalnej umowy o pracę. Uczestnikami badania było 672 pracowników (kobiety $n = 356$ i mężczyźni $n = 316$) z Polski. Wiek wahał się od 18 do 65 lat ($M = 37,13$; $SD = 10,63$), a większość uczestników miała wykształcenie wyższe (56%) lub średnie (35,7%). Wszyscy uczestnicy zadeklarowali zatrudnienie w oparciu o stałą umowę o pracę, pracę na stanowiskach kierowniczych (20,2%) i niekierowniczych (79,8%). Odsetek respondentów, którzy zadeklarowali, że są pracownikami umysłowymi wynosił 62,9%, a pracownikami fizycznymi 37,1%, przy ogólnym stażu pracy wynoszącym od 1 miesiąca do 45 lat ($M = 13,83$ lat; $SD = 9,39$), a staż w obecnym miejscu pracy wynosił od 1 miesiąca do 39 lat ($M = 7,24$; $SD = 7,38$).

Narzędzia

Klimat organizacyjny mierzono za pomocą *Kwestionariusza klimatu organizacyjnego* Rosenstiela i Boegela (Durniat, 2018; Rosenstiel i Boegel, 1992), obejmującego siedem wymiarów: skala wstępna (pięciopunktowa ogólna ocena klimatu organizacyjnego; np. „Przyjemnie jest pracować w naszej firmie”; $\alpha = 0,94$), współpracowników (np. „Brakuje u nas poczucia wspólnoty; każdy myśli tylko o sobie”; $\alpha = 0,81$), przełożonych (np. „Nasi przełożeni dbają o to, żeby współpraca między podwładnymi przebiegała bez tarć i konfliktów”; $\alpha = 0,89$), organizacji pracy (np. „Interesujące i niecodzienne zadania są rozdzielane sprawiedliwie”; $\alpha = 0,75$), komunikacji (np. „W ustalaniu długoterminowych planów nie uczestniczą nigdy ci, którzy później są odpowiedzialni za skutki ich realizacji”; $\alpha = 0,86$), reprezentowania interesów jednostki (np. „Interesy pracownika są u nas w pełni uwzględniane”; $\alpha = 0,71$) oraz możliwości awansu (np. „Osiągnięcia zawodowe są u nas sprawiedliwie oceniane”; $\alpha = 0,83$). Wszystkie podane wyniki rzetelności zostały określone na podstawie tego badania.

Aby zmierzyć upokorzenie w pracy, zaadaptowano *Inwentarz upokorzenia* (Hartling i Luchetta, 1999), dostosowując instrukcje i pozycje testowe, aby ocenić, jak poważnie uczestnicy zostali skrzywdzeni w ich obecnym miejscu pracy. Skala ma dwa wymiary: doświadczenie upokorzenia w pracy (np. „W obecnym miejscu pracy, jak poważnie zostałeś/łaś skrzywdzony poprzez bycie obiektem dokuczania?”; $\alpha = 0,97$) i strach przed upokorzeniem w pracy (np. „W obecnym miejscu pracy, jak bardzo boisz się bycia okrutnie krytykowanym/a?”; $\alpha = 0,98$).

Poczucie własnej wartości oceniano za pomocą *Skali poczucia własnej wartości i kompetencji* (SLCS-R; Tafarodi i Swann, 2001; Szpitalak i Polczyk, 2015), składającej się z dwóch wymiarów: poczucia własnej wartości (np. „Czuję się ze sobą bardzo komfortowo”; $\alpha = 0,85$) i samoakceptacji (np. „Jestem bardzo efektywny/a w tym, co robię”; $\alpha = 0,86$).

Procedura

Badanie było dobrowolną i anonimową ankietą internetową przeprowadzoną przez zewnętrzną firmę za pośrednictwem panelu badawczego. Pracownicy zostali poinformowani, że wezmą udział w ankiecie internetowej dotyczącej trudnych sytuacji i warunków pracy. Wszyscy badani otrzymali i podpisali świadomą zgodę, która wskazywała, że wszystkie dane będą traktowane jako ściśle poufne. Kwestionariusz zawierał dane kontaktowe psychologa w razie potrzeby kontaktu. Projekt został zatwierdzony przez Komisję Etyki Uniwersytetu Śląskiego, nr KEUS 114/04.2021.

Analiza danych

Analizy przeprowadzono przy użyciu oprogramowania IBM SPSS 28 do prostych statystyk, normalności danych, rzetelności, a oprogramowanie AMOS 28 wykorzystano do modelu ścieżek i wielogrupowego modelu ścieżek (Multi-group SEM) w ramach estymacji ML. Modele zostały porównane za pomocą BIC, a różnica ΔBIC między 6 a 10 została zinterpretowana jako silny dowód na znacznie lepsze dopasowanie (Kass i Raftery, 1995). Ścieżki między modelami zostały porównane z wykorzystaniem wartości Z i korektą Bonferroniego na poziomie istotności $\alpha = 0,017$.

Wyniki

Aby ocenić związki samooceny z organizacyjnymi wymiarami klimatu i uporządkowania w pracy oraz zbadać różnice w pośredniczącym wpływie samooceny, przeprowadzono analizę ścieżek z analizą wielogrupową. Statystyki opisowe i korelacje przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Średnie, odchylenia standardowe i współczynniki korelacji Pearsona dla zmiennych uwzględnionych w badaniu

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. Samoakceptacja	3,35	0,73	–					
2. Poczucie kompetencji	3,04	0,49	0,62***	–				
3. Samoocena	3,20	0,55	–	–	–			
4. Doświadczenie HW	1,67	0,91	–0,22***	–0,11**	–0,20***	–		
5. Lęk przed HW	1,96	1,08	–0,30***	–0,23***	–0,30***	0,75***	–	
6. HW	1,82	0,96	–0,29***	–0,20***	–0,28***	–	–	–

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
7. OC skala wstępna	3,16	0,97	0,18***	0,17***	0,20***	-0,23***	-0,27***	-0,27***
8. OC współpracownicy	3,09	0,71	0,21***	0,16***	0,21***	-0,48***	-0,43***	-0,48***
9. OC przełożeni	3,06	0,78	0,20***	0,16***	0,21***	-0,41***	-0,42***	-0,44***
10. OC organizacja pracy	3,26	0,67	0,19***	0,11***	0,18***	-0,51***	-0,44***	-0,50***
11. OC komunikacja	3,04	0,75	0,20***	0,16***	0,20***	-0,35***	-0,36***	-0,38***
12. OC reprezentacja interesów	2,99	0,74	0,15***	0,15***	0,17***	-0,38***	-0,39***	-0,41***
13. OC możliwości awansu	2,90	0,85	0,19***	0,17***	0,21***	-0,37***	-0,38***	-0,40***

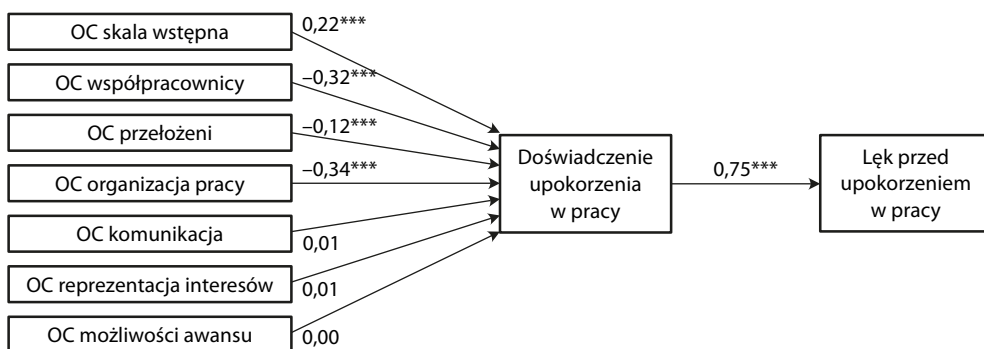
Adnotacja. HW – upokorzenie w pracy; OC – klimat organizacyjny; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Model główny: analiza ścieżek dla całej próby

W pierwszym modelu zbadano związki między wymiarami klimatu organizacyjnego a doświadczeniem upokorzenia w pracy oraz między doświadczeniem a lękiem przed upokorzeniem w pracy w całej próbie w modelu ścieżkowym (rys. 1). Zaobserwowano istotne związki między wymiarami klimatu organizacyjnego: skalą wstępną, współpracownikami, organizacją pracy a doświadczeniem upokorzenia w pracy. Związek między doświadczeniem upokorzenia w pracy a lękiem przed upokorzeniem w przyszłości był silnie dodatni. Model wykazał dobre dopasowanie do danych, $\chi^2(7) = 23,365$; $p = 0,001$; NFI = 0,996; CFI = 0,997; RMSEA = 0,059.

Rysunek 1

Model testujący powiązania wymiarów klimatu organizacyjnego (OC) z upokorzeniem w pracy (N = 672)



Adnotacja. Wartości ścieżek są współczynnikami standaryzowanymi.

*** $p < 0,001$

Model moderacyjny: wielogrupowy model ścieżek dla różnych poziomów samooceny

Tabela 2

Wyniki analizy wielogrupowej (niska, umiarkowana i wysoka samoocena)

		Niska samoocena (n = 248)				Umiarkowana samoocena (n = 222)				Wysoka samoocena (n = 202)			
		B	β	se	t	B	β	se	t	B	β	se	t
OC-PS	→ HW1	0,12	0,12	0,10	1,24	0,41	0,39	0,10	4,14***	0,08	0,11	0,08	0,95
OC-CW	→ HW1	-0,37	-0,26	0,11	-3,29***	-0,51	-0,35	0,12	-4,13***	-0,32	-0,38	0,09	-3,45***
OC-S	→ HW1	-0,43	-0,35	0,18	-2,42*	-0,16	-0,12	0,21	-0,74	0,20	0,25	0,14	1,40
OC-WO	→ HW1	-0,59	-0,39	0,11	-5,15***	-0,40	-0,27	0,12	-3,26**	-0,19	-0,21	0,09	-2,04*
OC-C	→ HW1	0,31	0,24	0,14	2,26*	-0,21	-0,15	0,16	-1,32	0,24	-0,30	0,12	-2,09*
OC-R	→ HW1	-0,02	-0,01	0,14	-0,14	0,25	0,18	0,15	1,68	-0,13	-0,16	0,10	-1,24
OC-PO	→ HW1	0,18	0,14	0,12	1,45	-0,27	-0,22	0,13	-2,02*	0,11	0,16	0,09	1,20
HW1	→ HW2	0,84	0,69	0,06	14,85***	0,84	0,73	0,05	15,92***	0,90	0,83	0,04	20,76***

Adnotacja. Wymiary klimatu organizacyjnego: OC-PS – skala wstępna; OC-CW – współpracownicy; OC-S – przełożeni; OC-WO – organizacja pracy; OC-C – komunikacja; OC-R – reprezentowanie interesów; OC-PO – możliwości awansu; upokorzenie w pracy: HW1 – doświadczenie upokorzenia w pracy; HW2 – lęk przed upokorzeniem w pracy.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

W celu porównania powiązania z pierwszego modelu utworzono analogiczny wielogrupowy model ścieżek dla różnych poziomów samooceny (tj. niskiej, umiarkowanej i wysokiej), dzieląc samoocenę przez 33. i 66. percentyl (tabela 2). Wielogrupowy model wykazał bardzo dobre dopasowanie: $\chi^2(21) = 30,17$; $p = 0,09$, NFI = 0,99; CFI = 0,99; RMSEA = 0,03. Modele dla każdej grupy zostały porównane na podstawie BIC ($BIC_{\text{low}} = 198,48$; $BIC_{\text{mod}} = 194,5$; $BIC_{\text{high}} = 191,10$), a model dla wysokiej samooceny był znacznie lepiej dopasowany niż model dla niskiej

($\Delta BIC_{\text{low-high}} = 7,39$). Porównano również współczynniki ścieżek, aby przeanalizować, w jaki sposób aspekty klimatu organizacyjnego przewidywały doświadczanie upokorzenia w pracy między grupami o niskiej, umiarkowanej i wysokiej samoocenie (tabela 3).

Tabela 3

Porównania par parametrów między grupami grup o niskiej, umiarkowanej i wysokiej samoocenie

Zmienna niezależna	Zmienna zależna		Niska samoocena vs. umiarkowana samoocena	Niska samoocena vs. wysoka samoocena	Umiarkowana samoocena vs. wysoka samoocena
			<i>z</i>	<i>z</i>	<i>z</i>
OC-PS	→	HW1	2,07*	0,36	-2,61**
OC-CW	→	HW1	-0,85	0,32	1,22
OC-S	→	HW1	1,01	2,77**	1,40
OC-WO	→	HW1	1,09	2,68**	1,37
OC-C	→	HW1	2,47**	-3,07**	-0,13
OC-R	→	HW1	1,33	-0,64	-2,10*
OC-PO	→	HW1	2,46**	-0,43	2,34**

Adnotacja. Wymiary klimatu organizacyjnego: OC-PS – skala wstępna; OC-CW – współpracownicy; OC-S – przełożeni; OC-WO – organizacja pracy; OC-C – komunikacja; OC-R – reprezentowanie interesów; OC-PO – możliwości awansu; upokorzenie w pracy: HW1 – doświadczanie upokorzenia w pracy; HW2 – lęk przed upokorzeniem w pracy.

* $p < 0,05$; ** $p_{\text{Bonf}} < 0,017$

Wymiar skala wstępna klimatu organizacyjnego przewidywała doświadczanie upokorzenia tylko przy umiarkowanym poziomie samooceny. Z kolei wymiar współpracownicy przewidywał upokorzenie niezależnie od poziomu samooceny (b wahało się od $-0,51$ do $-0,32$, $p < 0,001$; tabele 2 i 3). Wymiar przełożeni przewidywał upokorzenie w pracy tylko przy niskim poziomie samooceny, co istotnie różniło się od wysokiego poziomu samooceny. Wymiar organizacji pracy przewidywał upokorzenie w pracy w sposób liniowy, a więc na wszystkich poziomach samooceny, ale był znacznie silniejszy w przypadku niskiej samooceny w porównaniu z wysoką samooceną ($b_{\text{niska}} = -0,59$ vs. $b_{\text{wysoka}} = -0,19$; $p = 0,004$). Wymiar komunikacji był pozytywnym predyktorem doświadczania upokorzenia dla pracowników z niską samooceną i negatywnym predyktorem dla pracowników z wysoką samooceną. Wymiar reprezentowania interesów nie przewidywał upokorzenia, niezależnie od poziomu samooceny. Wymiar możliwości awansu przewidywał upokorzenie tylko na umiarkowanym poziomie samooceny. Związek doświadczania i strachu przed upokorzeniem nie był zależny od poziomu samooceny.

Dyskusja

Model główny

Celem artykułu było wykazanie związków między wymiarami klimatu organizacyjnego a doświadczeniem upokorzenia w pracy w modelu ścieżkowym oraz ocena związku między przeszłym doświadczeniem upokorzenia w pracy a obecnym lękiem przed nim. Ponieważ badanie zostało przeprowadzone przy użyciu projektu przekrojowego, nie pozwala ono na wnioskowanie przyczynowe, dlatego przedstawione interpretacje i implikacje należy traktować jako wnioski bazujące na teorii i przedstawionych ramach teoretycznych. Wyniki sugerują, że doświadczenie upokorzenia w pracy może być do pewnego stopnia przewidywane przez relacje jednostki ze współpracownikami. Potwierdza to teorię, że wsparcie współpracowników może działać jako prewencja przed aktami upokorzenia (Karasek i Theorell, 1990). Niska ocena wymiaru współpracowników może również być spowodowana wielością bezpośrednich relacji, z których każda potrafi być konfliktowa lub wynikać z rywalizacji o status, zasoby lub władzę między współpracownikami (Czarniawska, 2008; Kożusznik, 2017).

Związki między organizacją pracy a doświadczeniem upokorzenia obejmują wykonywanie zadań wykraczających poza przydzielone obowiązki oraz nieprzewidywalność procesów organizacyjnych. Upokorzony pracownik nie może kontrolować środowiska pracy, doświadczając naruszenia kontraktu psychologicznego lub niekorzystnych warunków roli (Pierce i Gardner, 2004), zwłaszcza przy zwiększonych wymaganiach i niskim poczuciu kontroli i wsparcia, gdy samoocena jest niska (Karasek i Theorell, 1990). Inne badania wykazały, że sformalizowanie i partycypacja w podejmowaniu decyzji były pozytywnie związane ze sprawiedliwością proceduralną, ale negatywnie z polityką organizacyjną. Z kolei hierarchia i dystans władzy były pozytywnie związane z polityką organizacyjną, ale niezwiązane ze sprawiedliwością proceduralną (Aryee i in., 2004). Składową upokorzenia jest poczucie niesprawiedliwości, które uzupełnia powyższe doniesienia. Poczuciu niesprawiedliwości towarzyszy obniżona samoocena i utrata dobrego samopoczucia, co może pogorszyć opinię jednostki o sobie jako pracowniku (Heck i in., 2005). Doświadczenie upokorzenia w pracy w niektórych przypadkach związane jest z nadużywaniem władzy i brutalnym zarządzaniem (Kożusznik, 2017), ale nie wykazano związku z postrzeganiem przełożonych. Kontakt z przełożonymi jest rzadszy niż ze współpracownikami, a wszelka krytyka ze strony tych pierwszych może być uważana za konstruktywną ze względu na hierarchię. Zdarza się, że jest również postrzegana jako poniżająca, ale zasłużona, a tym samym powoduje większy wstyd lub poczucie winy, a nie upokorzenie (Collazzoni i in., 2015).

Obszary komunikacji, reprezentowania interesów jednostki i możliwości awansu wydają się mieć marginalne znaczenie dla doświadczenia upokorzenia w pracy i strachu przed nim. Doświadczenie upokorzenia w obecnym miejscu pracy silnie determinuje lęk przed doświadczaniem podobnych sytuacji w przyszłości. Poczucie upokorzenia jest tak dotkliwe, że wywołuje lęki antycypacyjne i potrafi wyzwać u pracownika strategię unikania i bierność (Payne, 1968).

Wysoki poziom postrzeganego upokorzenia może wiązać się z wysokim napięciem, które pracownik próbuje rozładować np. poprzez upokarzanie i poniżanie innych (Klein, 1991; Pachowicz, 2014).

Co więcej, kontekst kulturowy, w ramach którego przeprowadzono to badanie, jest istotny przy rozważaniu, w jaki sposób hierarchia jest interpretowana w miejscu pracy i doświadczeniu upokorzenia. Polska charakteryzuje się wysokim dystansem władzy i wysokim unikaniem niepewności (Hofstede, 2011), co może normalizować dystans hierarchiczny i zmniejszać prawdopodobieństwo otwartego kwestionowania autorytetu. Te wymiary kulturowe są w stanie również zwiększać emocjonalną intensywność interakcji hierarchicznych, potencjalnie wzmacniając postrzegane upokorzenie, gdy naruszane są oczekiwania dotyczące szacunku lub sprawiedliwości.

Model moderacyjny – wielogrupowa analiza

Główny model ścieżek bada liniowe zależności w całej próbie, dlatego w przypadku współpracowników i obszarów organizacji pracy związku klimatu z upokorzeniem w pracy występują na każdym poziomie samooceny. Ten sam model został przetestowany, aby sprawdzić, jak zachowuje się przy różnych poziomach samooceny (niskim, umiarkowanym i wysokim) w celu zbadania jego moderującego efektu i odnotowania zróżnicowanych nieliniowych relacji. Postrzeganie stylu zarządzania i wsparcie ze strony przełożonych są związane z doświadczeniem upokorzenia w pracy tylko przy niskim poziomie samooceny, co może świadczyć o buforującej roli samooceny, zgodnie z którą wysoka samoocena łagodzi skutki stresu (Baumeister i in., 2003). Dodatkowo, zgodnie z teorią Hobfolla i in. (2018), samoocena, określana jako zasób wewnętrzny, może być czynnikiem, dzięki któremu jednostka dobrze radzi sobie z krytyką i wymaganiami ze strony przełożonych. Komunikacja lub dostęp do informacji i ich związek z upokorzeniem doświadczanym w pracy są niezwykle interesujące ze względu na znaczący i pozytywny związek przy niskiej samoocenie, nieistotny przy umiarkowanej samoocenie i znaczący, ale negatywny przy wysokiej samoocenie. Przeciążenie lub charakter informacji w pracy może wpływać na stany poznawczo-afektywne pracowników w różny sposób w zależności od poziomu samooceny. Możliwe, że niski poziom samooceny sprawia, że rozmowy są upokarzające i postrzegane jako osądzające, strofujące lub zagrażające. I odwrotnie, przy wysokim poziomie samooceny brak komunikacji może być bolesny z powodu poczucia wykluczenia. Ponadto samoocena, jako zasób wewnętrzny, potrafi działać jako filtr dla szumu informacyjnego i trudności wynikających z komunikacji interpersonalnej (Hobfoll i in., 2018).

Na podstawie reprezentacji interesów jednostki nie dało się przewidzieć doświadczenia upokorzenia w pracy. Szansa na zdobycie awansu weszła w związek z upokorzeniem tylko przy umiarkowanej samoocenie. Jest prawdopodobne, że osoby z niską samooceną mogą mieć obniżone ambicje dotyczące oczekiwań takiego awansu, a osoby z umiarkowaną samooceną zapewne dostrzegają możliwość awansu we własnych działaniach. Wysoka samoocena z kolei potencjalnie związana jest z zadowoleniem pracownika z jego obecnego stanowiska.

Konkluzje

Rozwijanie poczucia własnej wartości wśród pracowników jest ważne, ponieważ może prowadzić do zwiększenia kreatywności, produktywności i satysfakcji z pracy (Ravary i Baldwin, 2018). Niniejsze badanie wykracza jednak poza buforującą rolę samooceny i pokazuje, że wysoka samoocena przypuszczalnie przyczynia się do trudnych stanów, takich jak upokorzenie. Warto zauważyć, że osoby z niską samooceną mogą być szczególnie narażone na upokorzenie, ponieważ interpretują niejednoznaczne sygnały społeczne jako bardziej zagrażające lub odrzucające, zgodnie z teorią wrażliwości na odrzucenie (Downey i Feldman, 1996). Ta podwyższona wrażliwość prawdopodobnie wynika z chronicznego oczekiwania negatywnej oceny, która wzmacnia postrzeganą dotkliwość zniewag interpersonalnych lub niesprawiedliwego traktowania (Ravary i Baldwin, 2018). I odwrotnie, osoby z wysoką samooceną mogą doświadczać trudnych zdarzeń interpersonalnych inaczej, nie dlatego, że są odporne, ale dlatego, że wysoka samoocena jest często związana z wyższymi standardami osobistymi, silniejszym dążeniem do uprawnień lub potrzebą utrzymania własnego dobrego wizerunku (Baumeister i in., 2003). W rezultacie takie osoby częściej postrzegają krytyczne informacje zwrotne lub utratę kontroli nie jako zagrożenie dla ich statusu, ale jako naruszenie oczekiwanego szacunku, co prowadzi do reakcji emocjonalnych, takich jak upokorzenie poprzez zranioną dumę, a nie wstyd czy poczucie winy (Collazzoni i in., 2015; Shultziner i Rabinovici, 2012). Organizacja pracy i współpracownicy mają wpływ na prawdopodobieństwo doświadczenia upokorzenia w pracy, a w przypadku relacji ze współpracownikami jest ono nasilone, gdy samoocena jest wyższa. W innych sytuacjach poziom samooceny moderował związek między klimatem w miejscu pracy a upokorzeniem, ale w sposób nieliniowy, wykraczając poza hipotezę buforowania. Przy niskiej samoocenie większość z tych związków była znacząca, dlatego warto podnosić samoocenę pracowników do optymalnego, a nie wysokiego poziomu.

Badanie ma pewne ograniczenia, w tym wykorzystanie ankiety przekrojowej, która ogranicza analizę relacji dwukierunkowych. Biorąc pod uwagę subiektywny i wrażliwy charakter upokorzenia, wyłączenie wykorzystania miar samoopisowych może ograniczać interpretowalność wyników. Aby wzmocnić przyszłe badania, korzystne byłoby uwzględnienie uzupełniających perspektyw, takich jak oceny obserwatorów lub dane behawioralne, które mogłyby zapewnić bardziej zróżnicowane zrozumienie tego zjawiska. Mocne strony badania obejmują dużą liczebność próby i wykorzystanie wiarygodnych kwestionariuszy do zbadania subiektywnych ocen pracowników dotyczących ich doświadczeń zawodowych.

Bibliografia

- Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M., Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: Do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421–440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>

- Apipalakul, C., Kummoon, D. (2017). The effects of organizational climate to conflict management amongst organizational health personnel. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 237, 1216–1222. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.192>
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17, 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>
- Aryee, S., Chen, Z. X., Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.03.002>
- Baumeister, R. F., Campbell, J., Krueger, J. I., Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1–44. <https://doi.org/10.1111/1529-1006.01431>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), artykuł 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Heath & Co.
- Bushman, B. J., Baumeister, R. F. (1998). Threatened egotism, narcissism, self-esteem, and direct and displaced aggression: Does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 219–229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.219>
- Collazzoni, A., Capanna, C., Bustini, M., Marucci, C., Prescenzo, S., Ragusa, M., Tosone, A., Di Ubaldo, V., Stratta, P., Rossi, A. (2015). A comparison of humiliation measurement in a depressive versus non-clinical sample: A possible clinical utility: Is humiliation a powerful depressive factor? *Journal of Clinical Psychology*, 71(12), 1218–1224. <https://doi.org/10.1002/jclp.22212>
- Crowley, M. (2013). Class, control, and relational indignity: Labor process foundations for workplace humiliation, conflict, and shame. *American Behavioral Scientist*, 58(3), 416–434. <https://doi.org/10.1177/0002764213503335>
- Czarniawska, B. (2008). Humiliation: A standard organizational product? *Critical Perspective on Accounting*, 19(7), 1034–1053. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2007.01.004>
- Downey, G., Feldman, S. I. (1996). Implications of rejection sensitivity for intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1327–1343. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.6.1327>
- Durniat, K. (2012). Polish adaptation of L. Rosenstiel and R. Boegel's organizational climate diagnosis questionnaire. *Polish Journal of Applied Psychology*, 10(1), 147–168.
- Durniat, K. (2018). Kwestionariusz do pomiaru klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Boegela—Polska adaptacja i normalizacja. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(3), 48–72.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge/Taylor & Francis Group.

- Elshout, M., Nelissen, R. M. A., van Beest, I. (2017). Conceptualising humiliation. *Cognition & Emotion*, 31(8), 1581–1594. <https://doi.org/10.1080/02699931.2016.1249462>
- Fisk, C. L. (2001). Humiliation at work. *William & Mary Journal of Race, Gender, and Social Justice*, 8(1), 73–95. <https://scholarship.law.wm.edu/wmjowl/vol8/iss1/3>
- Goodboy, A. K., Martin, M. M., Knight, J. M., Long, Z. (2017). Creating the boiler room environment: The job demand-control-support model as an explanation for workplace bullying. *Communication Research*, 44(2), 244–262. <https://doi.org/10.1177/0093650215614365>
- Hartling, L. M., Lindner, E. G. (2016). Healing humiliation: From reaction to creative action. *Journal of Counseling & Development*, 94(4), 383–390. <https://doi.org/10.1002/JCAD.12096>
- Hartling, L. M., Luchetta, T. (1999). Humiliation: Assessing the impact of derision, degradation and debasement. *The Journal of Primary Prevention*, 19(4), 259–277. <https://doi.org/10.1023/A:1022622422521>
- Heck, A. K., Bedeian, A. G., Day, D. V. (2005). Mountains out of molehills? Tests of the mediating effects of self-esteem in predicting workplace complaining. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2262–2289. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02102.x>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Karasek, R., Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kass, R. E., Raftery, A. E. (1995). Bayes factors. *Journal of the American Statistical Association*, 90(430), 773–795.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (wyd. 2). Wiley.
- Klein, D. C. (1991). The humiliation dynamic: An overview. *The Journal of Primary Prevention*, 12(2), 93–121. <https://doi.org/10.1007/BF02015214>
- Kożusznik, B. (2017). Humiliation: Why we deserve respect at work. W: F. Fraccaroli i M. Sverke (red.), *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective* (wyd. 3) (s. 498–505). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119168058.CH27>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (D. Cartwright, red.). Harpers.
- Lipińska-Grobelny, A. (2020). Kultura organizacji i klimat organizacyjny. W: B. Rożnowski i P. Fortuna (red.), *Psychologia biznesu* (s. 269–282). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Loh, M. Y., Idris, M. A., Dormann, C., Muhamad, H. (2019). Organisational climate and employee health outcomes: A systematic review. *Safety Science*, 118, 442–452. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.05.052>

- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Pastor, J. C., Sanz-Vergel, A. I., Garrosa, E. (2009). The moderating effects of psychological detachment and thoughts of revenge in workplace bullying. *Personality and Individual Differences*, 46(3), 359–364. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.10.031>
- Otten, M., Jonas, K. J. (2014). Humiliation as an intense emotional experience: Evidence from the electro-encephalogram. *Social Neuroscience*, 9(1), 23–35. <https://doi.org/10.1080/17470919.2013.855660>
- Pachowicz, M. (2014). Utrata twarzy, czyli o upokorzeniu w aspekcie społecznym i jednostkowym. *Parezja. Forum Młodych Pedagogów Przy Komitecie Nauk Pedagogicznych PAN*, 2, 9–24. <http://dx.doi.org/10.15290/parezja.2014.02.02>
- Payne, J. (1968). *The fear of humiliation*. Mental Health.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001>
- Pope, A. W., McHale, S. M., Craighead, W. E. (1988). *Self-esteem enhancement with children and adolescents*. Pergamon Press.
- Qureshi, M. I., Rasli, A., Zaman, K. (2014). A new trilogy to understand the relationship among organizational climate, workplace bullying and employee health. *Arab Economic and Business Journal*, 9(2), 133–146. <https://doi.org/10.1016/J.AEBJ.2014.05.009>
- Ravary, A., Baldwin, M. W. (2018). Self-esteem vulnerabilities are associated with cued attentional biases toward rejection. *Personality and Individual Differences*, 126, 44–51. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.01.014>
- Robinson, S. L., Schabram, K. (2017). Invisible at work: Workplace ostracism as aggression. W: N. A. Bowling i M. S. Hershcovis (red.), *Research and theory on workplace aggression* (s. 221–244). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316160930.010>
- Rosenberg, M. (2002). *Conceiving the self*. Krieger.
- Rosenstiel, L., Boegel, R. (1992). *Betriebsklima Geht Jeden An*. Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung.
- Salter, M., Hall, H. (2020). Reducing shame, promoting dignity: A model for the primary prevention of complex post-traumatic stress disorder. *Trauma, Violence & Abuse*, 23(3), 906–919. <https://doi.org/10.1177/1524838020979667>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Shultziner, D., Rabinovici, I. (2012). Human dignity, self-worth, and humiliation: A comparative legal–psychological approach. *Psychology, Public Policy, and Law*, 18(1), 105–143. <https://doi.org/10.1037/a0024585>
- Swindseth, M. F., Crawford, P. (2019). *Humiliation: Mental health and public shame*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781838670986>
- Szpitalak, M., Polczyk, R. (2015). *Samooocena: geneza, struktura, funkcje i metody pomiaru*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- Tafarodi, R. W., Swann Jr, W. B. (2001). Two-dimensional self-esteem: Theory and measurement. *Personality and Individual Differences*, 31(5), 653–673. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00169-0](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00169-0)
- Williams, N. J., Becker-Haimes, E. M., Schriger, S. H., Beidas, R. S. (2022). Linking organizational climate for evidence-based practice implementation to observed clinician behavior in patient encounters: A lagged analysis. *Implementation Science Communications*, 3(1), artykuł 64. <https://doi.org/10.1186/s43058-022-00309-y>
- Varman, R., Al-Amoudi, I., Skålén, P. (2023). Workplace humiliation and the organization of domestic work. *Organization Studies*, 44(11), 1853–1877. <https://doi.org/10.1177/01708406231157034>
- Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606–620. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716>
- Zahlquist, L., Hetland, J., Skogstad, A., Bakker, A., Einarsen, S. (2019). Job demands as risk factors of exposure to bullying at work: The moderating role of team-level conflict management climate. *Frontiers in Psychology*, 10, artykuł 2017. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02017>
- Żenda, A., Kozusznik, B., Paliga, M. (2021). Humiliation at work – theoretical concepts and importance for the health of workers and the functioning of the organisation. *Medycyna Pracy*, 72(1), 61–68. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.01038>