

### Recenzja

rozprawy doktorskiej pt. „Poczucie upokorzenia w miejscu pracy a zaangażowanie w pracę. Analiza roli milczenia organizacyjnego i wielkości organizacji”, przygotowanej przez mgr Aleksandrę Żendę

Recenzja została przygotowana w odpowiedzi na zaproszenie skierowane do mnie na podstawie Uchwały 03/11/2025 Rady Naukowej Instytutu Psychologii Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, w którym poproszono o ocenę pracy doktorskiej w toczącym się postępowaniu na podstawie ustawy z dnia 20.VII.2018 r Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska pt. „Poczucie upokorzenia w miejscu pracy a zaangażowanie w pracę. Analiza roli milczenia organizacyjnego i wielkości organizacji”, została przygotowana w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Śląskiego przez mgr Aleksandrę Żendę pod kierunkiem prof. Barbary Kozusznik występującej w roli promotora i dr Mateusza Paligi, prof. UŚ jako promotora pomocniczego. Obejmuje 227 stron włączając w to aneksy i spisy). Została dostarczona w wersji pliku zabezpieczonego znakiem wodnym (W3-PDR-8836-2025 (watermarked)).

Skoncentrowanie się konstrukcie upokorzenia w miejscu pracy uważam za bardzo ciekawe zarówno z punktu widzenia rozwoju teorii i pogłębienia rozumienia tego zjawiska jak i z powodów praktycznych. Wydaje mi się, że upokarzanie pracowników jest powszechnym w Polsce sposobem ich karania przez przełożonych i współpracowników, którzy robią to bez świadomości, jak głębokie mogą być konsekwencje zachowania tego typu. Gdy tymczasem badacze mówią o tym jako o zjawisku mającym ogromną siłę rażenia np. Lindner (2006) posługuje się metaforą bomby atomowej, by oddać jak silnie działa na ludzi. Wywoływanie mieszaniny gniewu i zawstydzienia, dwóch silnych emocji, które mają też powiązania ze specyficznymi mechanizmami atrybucji i destrukcyjnymi programami zachowań nie ogranicza się do krótkotrwałych reakcji, ale tworzy długofalowe zmiany w zachowaniu. Dodatkowo przyjęcie teorii Wymagania Zasoby Pracy (Job Demands – Resources Theory (JD-R Bakker i



Demerouti, 2017) pozwala ująć tę perspektywę. Szczególnie silnie przykuło moją uwagę pojęcie zapisane w tytule – „poczucie upokorzenia”, które można rozumieć przez analogię do poczucia samoskuteczności (GSE; Schwarzer & Jerusalem, 1995) jako względnie trwałą strukturę poznawczo-emocjonalną regulującą zachowania pracownika w dłuższej perspektywie czasowej. Wskazywałoby to, jak doświadczenie upokorzenia może przekładać się na lęk przed powtórzeniem się podobnej sytuacji w przyszłości (skala UPL użytego w badaniu narzędzia) i w ten sposób tworzyć negatywne konteksty, w teorii JD-R określane mianem wymagań osobistych, które rzutują na zachowania organizacyjne. Można na to też popatrzeć jako przejaw opisywanej w teorii JD-R negatywnej pętli samoregulacji (tzw. „Selfunderminig” wskazanej w Proposition 8.: Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023, s. 33, które można przetłumaczyć jako *samopodważanie*, co dobrze koresponduje z internalizacją niesprawiedliwej negatywnej oceny przez pracownika, a jak zauważa Autorka, jest istotnym elementem przeżywania upokorzenia).

#### Ocena formalna

Struktura przedstawionej do oceny rozprawy składa się z sześciu rozdziałów obejmujących wszystkie wymagane dla prac empirycznych części: Wstęp, Wprowadzenie teoretyczne (Rozdziały 1.-4.), Opis metody badawczej (Rozdziały 5.1.-5.7.), Analizę wyników (5.8.-5.10.) i Dyskusję (Rozdział 6.) oraz listę wykorzystanej w pracy literatury. Dodatkowo praca zawiera jeszcze cztery aneksy zawierające użyte w badaniu metody kwestionariuszowe oraz spisy tabel i rysunków. Można powiedzieć, że struktura jest pełna i praca zawiera wszystkie elementy potrzebne do oceny opisanego w niej procesu badawczego.

Struktura pracy przedstawiona w spisie treści budzi pewne zastrzeżenia. Po pierwsze spis treści zawiera tylko elementy z najwyższych poziomów struktury X.X., pomijając niższe, co pozwala orientować się w strukturze wywodu, ale gubi niektóre ważne szczegóły. Trzeba pamiętać, że budowanie struktury pracy jest podziałem logicznym. Dlatego efekt tego działania powinien się charakteryzować zupełnością i rozłącznością. Jednak w spisie nie pojawiają się niektóre elementy, które występują w pracy (np. na stronie 108 „I. Analizy korelacyjne” a na stronie 111 „II. Analizy mediacyjne”). Ponieważ standard APA zakłada aż pięć poziomów struktury a w pracy wykorzystano cztery, to można przyjąć, że jest błąd pominięcia w trakcie edycji tekstu a nie zaburzenie struktury wywodu. Podział logiczny zakłada wyodrębnianie co najmniej dwóch elementów, dlatego w Rozdziale 4. brakuje punktu 4.2.,



który dopełniałby podział, gdy wyróżniono podrozdział 4.1.. Trzeba albo wyróżnić podrozdział 4.2. albo zrezygnować z wyróżnienia podrozdziału 4.1. i traktować cały ten passus jako ciągłą wypowiedź. Podobnie jest z fragmentem pracy oznaczonym numerem 1.2.4.1. *Definicja mobbingu* (s.20). Choć w tych przypadkach niedociągnięcie to nie ma dużego znaczenia dla recepcji treści, choć warto unikać tego w przyszłości.

Trzeba też zwrócić uwagę, że Autorka odstąpiła od zwyczajowego umieszczenia opisu wyników jako osobnego rozdziału pracy. W przedstawionej pracy opis wyników to trzy podrozdziały 5.8-5.10. W standardzie APA wyniki (Opis wyników) stanowią zazwyczaj osobny element struktury pracy (Patrz: Publication Manual 6-edition, APA). W przedstawionej rozprawie Autorka opisuje analizy zebranego materiału empirycznego w część zatytułowanej Opis metody badawczej, co moim zdaniem może budzić niejasność. Z drugiej strony trzeba zauważyć, że jest to element części zatytułowanej „Część empiryczna” co dobrze oddaje charakter treści podrozdziałów 5.8.-5.10. Chciałbym więc usłyszeć w trakcie obrony, co skłoniło Autorkę do umieszczenia tych treści w strukturze Rozdziału 5. a nie wyodrębnienie kolejnego Rozdziału zawierającego analizy wyników badań.

Generalnie Autorka posługuje się poprawnie stylem APA w odnośnikach do literatury, prezentacji danych w tabelach oraz bibliografii. Choć ma kłopot z cytowaniem za kimś (np. s. 78: (Adamska, 2016, za Detert i Edmondson, 2011), powinno być (Detert i Edmondson, 2011 za: Adamska, 2016) tzn. odwrotna kolejność, bo to Adamska przytacza wcześniejszą opinię Detert i Edmondson – APA7 8.10–8.33, patrz Skimina, Harasimczuk i Ciecuch, 2022, s 25-26). Styl napisania pracy jest generalnie komunikatywny. Błędy językowe zdarzają się sporadycznie, co nie dziwi, gdy ma się do czynienia z tak obszerną pracą. Większość rozdziałów jest podsumowana przy pomocy tabelarycznego zestawienia przedstawionych w nim treści, co może ułatwiać recepcję pracy. Sporządzone przez Autorkę schematy i rysunki są czytelne i zawierają wszystkie niezbędne informacje. Wszystkie tabele i rysunki są ujęte w spisach na końcu pracy z uwzględnieniem tytułu i numeru strony, na której się znajdują.

#### Ocena merytoryczna

W swojej rozprawie doktorskiej mgr Aleksandra Żenda podejmuje kwestie związków pomiędzy konstruktami psychologicznymi: *poczucie upokorzenia*, *zaangażowanie w pracę* oraz *milczenie organizacyjne* przy kontroli zmiennej – *wielkość organizacji*. Główną zmienną w

modelu jest poczucie upokorzenia traktowane jako zmienna wyjaśniająca. Zmienna ta została opisana w rozdziale pierwszym. Opracowanie tematu upokorzenia w tym rozdziale wskazuje na problem terminologiczny wynikający z dwuznaczności pojęcia. Już we wstępie zaznaczono, że oznacza ono jednocześnie pewne zdarzenia, gdy ktoś upokarza (s.5) a jednocześnie mówi się o upokorzeniu jako doświadczeniu pracownika (s.5), a także jako o emocji samoświadomościowej (s. 8) specyficznie występującej w sytuacji upokorzenia u osoby upokarzanej. Dokonany przegląd jest bardzo szeroki i daje dobre rozeznanie w opisywanej problematyce. Nie daje jednak jasnej informacji jak Autorka będzie rozumiała to pojęcie w swoim projekcie badawczym. Dopiero w części empirycznej wyjaśnia się to poprzez operacjonalizację zmiennej. Moim zdaniem powinno to zostać opisane *explicite* już we wprowadzeniu teoretycznym.

W kontekście wieloznaczności pojęcia upokorzenie zapisane w tytule rozprawy pojęcie *poczucie upokorzenia* wydaje mi się bardzo obiecujące, bo pozwala ujednoznaczyć rozumienie terminu jako konstruktu psychologicznego opisującego poznawczo-emocjonalną strukturę psychiczną mającą wpływ na zachowanie podmiotu. Poczucie można zdefiniować jako przekonanie na temat relacji podmiotu z otoczeniem społecznym, które zawiera treści dotyczące prawdopodobieństwa doświadczenia niesprawiedliwej negatywnej oceny wyrażanej publicznie, z którą nie można dyskutować (bronić się), i którym będzie towarzyszyło doświadczanie zarówno gniewu jak i wstydu. Niestety w części teoretycznej nie znalazłem jasnej definicji pojęcia *poczucie upokorzenia*. Są definicje *upokorzenia*, ale nie ma definicji *poczucia upokorzenia*. Dopiero w części empirycznej pojawia się *implicite* rozumienie *poczucia upokorzenia* opisane przez dwie skale narzędzia do pomiaru upokorzenia – doświadczenie upokorzenia w przeszłości i lęk przed upokorzeniem. Te dwa czynniki można uznać za opis głównych elementów upokorzenia (reprezentacji poznawczej doświadczenia upokorzenia i emocji – lęku). Gdybyśmy jednak weszli głębiej w teorię społecznego uczenia A. Bandury (2007) i zasadę wzajemnego determinizmu to można by zobaczyć jeszcze inne źródła odczuwania niepokoju i obawy przed upokorzeniem, pomimo osobistego braku takiego doświadczenia (np. uczenie społeczne). Jednak ujęcie w badaniach wszystkich tych wątków wymagałoby szerokiej syntezy teoretycznej i dużo głębszego podejścia niż wymagane jest do prac doktorskich i integracji wiedzy z wielu dziedzin psychologii (psychologia emocji, osobowości, społeczna, organizacji i inne).

Druga w kolejności opisu jest zmienna *zaangażowanie w pracę*, która w modelu ma status zmiennej wyjaśnianej. Autorka pokazała szeroki przegląd różnych sposobów definiowania pojęcia *zaangażowanie w pracę* (Kahna, Maslach i Leitera, Schaufelego i Bakker, Maya). Jednoznacznie wskazała, że w projekcie będzie korzystać z konstruktów zaproponowanego przez Schaufelego i współpracowników. Przy okazji tego przeglądu opisana została też teoria JD-R na gruncie której przeprowadzono najwięcej badań nad zaangażowaniem w pracę. Niestety schemat przedstawiony na Rys.1. niedokładnie oddaje treść teorii JD-R. Jednak sama teoria jest dobrą podstawą do zaprezentowanego w rozprawie projektu badawczego. Moim zdaniem lepiej byłoby opisać teorię i zmienną wyjaśnianą na początku pracy. Wtedy można by umiejscowić wszystkie wybrane do badania konstrukty na gruncie tej teorii przypisując je do kategorii zasobów albo wymagań pracy lub osobistych. Szkoda też, że w pracy nie opisano najnowszej wersji teorii co zubożyło możliwości interpretacyjne i predykcyjne badań. W najnowszej wersji (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023; Bakker i Demerouti, 2024; Demerouti i Bakker, 2023) uwzględniono dużo więcej możliwych interakcji wewnątrz zasobów i wymagań oraz mechanizmy regulacji. Już samo uwzględnienie opisanego tam mechanizmu *selfunderminig* w kontekście negatywnego tła emocjonalnego zachowań pracowniczych i zwiększania wymagań byłoby ciekawym rozszerzeniem interpretacji zebranych wyników.

Rozdział poświęcony milczeniu organizacyjnemu oceniam wysoko. Zawiera przegląd różnych modeli zabierania głosu i milczenia. Pokazuje związek milczenia z upokorzeniami oraz innymi negatywnymi zjawiskami społecznymi mającymi miejsce w organizacji. Opisuje też możliwe związki z zaangażowaniem w pracę. Ten szeroki kontekst dobrze uzasadnia włączenie do badań tej zmiennej. Może jedynie budzić wątpliwość, czy weryfikowane w badaniu hipotezy nie są czasami tezami teorii. Stawiam więc pytanie doktorantce na jakiej podstawie uważa, że hipotezy 1.2. i 1.3. wymagają rozstrzygnięcia empirycznego w jej badaniu.

Również prezentację zmiennej *wielkość organizacji* uważam za bardzo ciekawą. Autorka opisała samą zmienną, pokazała jej różnorodne sposoby rozumienia, które świadczą, że jest to zmienna ogólna i wieloznaczna. Dzięki temu Autorka przekonująco udowadnia, że już na etapie budowania modelu ma świadomość ograniczeń interpretacyjnych analiz zawierających tę zmienną.

Część nazwana przez Autorkę częścią empiryczną składa się dwóch różnorodnych elementów. Pierwszy z nich dotyczy opisu metody badawczej, drugi zawiera prezentację analiz zebranych danych. Każda z nich wymaga osobnego omówienia. Opis metody badawczej rozpoczyna opis problemu i celów badawczych, by następnie przejść do pytań badawczych i stawiania hipotez. Generalnie powoduje to trzykrotne przedstawienie prawie tych samych treści, raz opisywanych jako cele, drugi raz jako problemy badawcze a trzeci raz jako hipotezy. Moim zdaniem jest to nadmiarowe. Cele, które stawia się w badaniach naukowych to rozszerzenie wiedzy lub jej doprecyzowanie. Trzeba było więc wskazać na braki lub niejednorodność dotychczasowych wyników i na tej podstawie sformułować po co robi się własne badanie. Niestety nie znalazłem tego w rozprawie. Analiza nie jest celem, jest działaniem prowadzącym do celu. Sformułowanie ze strony 99: „Pierwszym celem badania jest analiza zależności między kluczowymi zmiennymi” nie opisuje właściwie celu tego badania. Jest nim uzupełnienie wiedzy na temat mechanizmów pośredniczących w relacjach między zmiennymi: *upokorzenie a zaangażowanie w pracę*. W dalszej części rozprawy zamiast uzasadnienia znalazło się przedstawienie planowanych analiz. W przypadku pytań badawczych także postulowałbym zmniejszenie ich liczby, ale za to bardziej ogólne sformułowanie. Dzięki temu stawiane hipotezy nie pokrywałyby się treściowo z pytaniami. Na postawione poszczególne pytanie „odpowiadałoby” zaś kilka hipotez. Dzięki temu uniknięto by długiego fragmentu zawierającego powtarzane trzykrotnie treści. Choć wiem, że są badacze, którzy preferują odpowiedniość między pytaniami i hipotezami to w mojej ocenie nie jest to dobre rozwiązanie. Same hipotezy sformułowane są poprawnie i pozwalają na ich empiryczną weryfikację w badaniu. Zawierają jasno wskazane zmienne oraz relację między nimi w formie nadającej się do testowania statycznego. Przedstawienie graficzne hipotez w ramach wspólnego modelu dobrze porządkuje materiał i ułatwia jego zrozumienie.

Wykorzystane narzędzia zostały przedstawione w sposób kompleksowy, ze wskazaniem parametrów psychometrycznych (współczynników alfa Crombacha), które osiągnęły poziom kwalifikujący je do analiz, może nawet trochę za wysoki ( $\alpha > 0,9$  sugeruje nadmiarowość pytań kwestionariusza). Opis zastosowanej procedury badawczej pokazuje jego zgodność z przyjętymi w naukach społecznych standardami. Jednak z zastrzeżeniem, że analizy mediacyjne wymagają badań z powtarzanym pomiarem. Tego typu analizy stosowane

do badań przekrojowych wymagają silnej teorii uzasadniającej kolejność zmiennych w modelu.

Autorka uzyskała zgodę Komisji Etycznej na swoje badania a osoby badane były informowane o celu i warunkach uczestnictwa w badaniu. Nie ma jednak informacji na temat uzyskania od osób badanych jasnej deklaracji zgody.

Uważam, że wykorzystanie w badaniu panelu jest dobrym rozwiązaniem o ile jest to certyfikowany panel. Wykorzystany przez doktorantkę panel posiada certyfikat jakości PKJPA nadany w styczniu 2015 roku. 500 osobowa próba znacznie przekracza wymaganą do uzyskania w badaniach społecznych moc statystyczna testów, co zwiększa zaufanie do uzyskanych wyników. Przeprowadzone analizy wstępne odpowiedzi respondentów i wykluczenie nierzetelnych jest dobrą praktyką wskazującą na dbałość o jakość materiału do interpretacji. Kryteria wykluczenia są jasne i nie budzą wątpliwości. Próba jest zrównoważona pod względem płci, obejmuje szeroki zakres wiekowy, stanowiskowy i miejsc zamieszkania. Tylko liczebność pracowników z mikro firm budzi wątpliwość, czy ich dysproporcja w stosunku do pozostałych nie będzie miała wpływu na wyniki. Brakuje mi sprawdzenia rozkładów zmiennych w badaniu, by upewnić się, że są zbliżone do rozkładów normalnych i można posługiwać się testami parametrycznymi. Jednak przy tej wielkości próby rozkłady powinny być zbliżone do normalnych (patrz: *centralne twierdzenie graniczne*)

Drugi element części empirycznej pracy to prezentacja analizy zebranych danych. Rozpoczyna ją fragment opisujący korelacje. Wykonano analizy Pearsonowskie, zakładając, że dane spełniają warunki ich użycia. Dane wskazują na występowanie bardzo silnych korelacji między zmiennymi UPD i UPL ( $r=0,83$ ) i skorelowanie ze sobą wszystkich zmiennych milczenia organizacyjnego na poziomie wysokim ( $r>0,65$ ). Wskazuje to na potrzebę zastosowania ponadstandardowych procedur ustalania związków między zmiennymi w modelu uwzględniającym łącznie te zmienne. Nie znalazłem tego w prezentowanej pracy. Proszę doktorantkę, by w trakcie obrony odniosła się do tej uwagi.

W kolejnym kroku analiz przedstawiono testowanie modeli mediacyjnych. Zgadzam się z Autorką, że można analizować mediacje nawet wtedy, gdy zmienna wyjaśniana i wyjaśniająca nie jest ze sobą istotnie statystycznie powiązana. Zakres możliwych mechanizmów supresji jest bogaty, ale powinien być połączony z pogłębieniem analizy np. o

wspomniane w pracy możliwe procesy przeciwstawne (s. 124). W pracy zastosowano tylko analizę bootstrappingu z powtarzanymi próbami losowymi do szacowania przedziałów ufności dla efektów pośrednich oraz odwołanie do standaryzowanego efektu pośredniego. W analizach wykorzystano powszechnie stosowane narzędzie statystyczne – Process Hayesa. Zastosowano model 4 do analiz mediacyjnych i model 59 do mediacji moderowanej. Warto by się zastanowić, czy do analiz mediacyjnych nie byłby lepszy Model 6. Słabą stroną wyboru Process jest jego ograniczenie do analiz pojedynczych par zmiennych wyjaśnianych i wyjaśniających. Generalnie uważam, że analiza skorelowanych danych dałaby bardziej prawdziwy obraz zjawiska, gdyby dane były analizowane w ramach modelowania SEM ujmującego jednocześnie wszystkie analizowane relacje.

Łącznie przedstawiono w pracy wyniki sześciu modeli – trzy modele mediacji oraz trzy modele moderowanej mediacji – dla każdego z trzech składników zaangażowania w pracę (wigor, zaangażowania i oddania się pracy). Każdemu z trzech wymiarów zaangażowania w pracę (wigorowi, zaangażowaniu i oddaniu) poświęcono osobny fragment pracy prezentujący najpierw analizę mediacyjną a potem moderację z uwzględnieniem wielkości organizacji. Przeprowadzone analizy zostały zilustrowane na rysunkach (Rys.3. – Rys.8.) i danymi w tabelach (Tab.8. – Tab.18.) w sposób pozwalający dobrze zrozumieć ich treść. We wszystkich modelach dominowało znaczenie lęku przed upokorzeniem jako czynnika kształtującego zaangażowanie za pośrednictwem różnych rodzajów milczenia organizacyjnego. Modele moderowanej mediacji wykazały, że wielkość organizacji w niektórych sytuacjach różnicowała siłę tych zależności.

#### Podsumowanie

Przedstawioną do recenzji rozprawę uznaję za ciekawe badanie istotnych społecznie zagadnień. Praca jest osadzona w teorii psychologicznej i wykorzystuje ugruntowane pojęcia, zoperacjonalizowane przez dobrze zwalidowane narzędzia psychometryczne. Szczególnie godna pochwały jest Tabela 5. (ss. 117-118) prezentująca zestawienie zmiennych, narzędzi badawczych i wskaźników natężenia zmiennych. Zebrana próba badawcza jest liczna i zapewnia wystarczającą moc statystyczną wykorzystanych testów statystycznych. Dodatkowym walorem jest skorzystanie z panelu badawczego. W analizie danych wykorzystano uznane metody statystyczne służące do analizy modeli mediacyjnych i moderacyjnych (Process Hayesa) Dyskusja obejmuje interpretację zebranych wyników i ich



odniesienie do badań innych autorów i teorii psychologicznej. Opisane cechy pracy wskazują, że została zrobiona zasadniczo zgodnie z wymogami stawianymi badaniom naukowym w dyscyplinie psychologia, choć jak w każdym projekcie badawczym pojawiły się pewne uchybienia jak brak najnowszej wersji teorii JD-R, niewłaściwe sformułowanie celów pracy, czy analiza modeli mediacyjnych w oparciu o badanie przekrojowe oraz niedociągnięcia formalnej strony pracy. Jednak te słabe strony nie przekreślają wartości przedstawionego badania.

#### Ocena końcowa

W konkluzji, stwierdzam, że można uznać, iż recenzowana rozprawa doktorska **mgr Aleksandry Żendy** spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2023.742 t.j.) i wnioskuję do Rady Naukowej Instytutu Psychologii Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach o dopuszczenie p. **mgr Aleksandrę Żendę** do dalszych etapów postępowania doktorskiego.

