

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2023, nr 5 (102)



Maj, J., Filipowicz, M. i Kubiciel-Lodzińska, S. (2023). Kontrakt psychologiczny: analiza różnic między ukraińskimi imigrantami ekonomicznymi a uchodźcami w polskich przedsiębiorstwach. *e-mentor*, 5(102), 15–27. <https://doi.org/10.15219/em102.1634>



Jolanta  
Maj



Maciej  
Filipowicz



Sabina  
Kubiciel-  
Lodzińska

# Kontrakt psychologiczny: analiza różnic między ukraińskimi imigrantami ekonomicznymi a uchodźcami w polskich przedsiębiorstwach

## The psychological contract of migrants: an analysis of differences between Ukrainian economic migrants and refugees in Polish companies

### Abstract

Migrant workers, mainly from Ukraine, are increasingly present in Poland. However, this is not a homogeneous group. We can distinguish between pre-war immigrants, whose arrival in Poland was voluntary, and Ukrainian refugees, who were forced to migrate by the war. The aim of this article is to determine whether pre-war immigrants and refugees differ in terms of the unwritten expectations they have of employers, i.e. whether these groups are characterised by a different psychological contract. It complements knowledge in the fields of human resource management, organisational behaviour and diversity management by pointing out the need to identify refugee status or experience as a new dimension of diversity, with a significant impact on employees' expectations of the organisation and thus on the effectiveness of the applied HR management instruments. The article discusses the results of a quantitative survey conducted in May 2023 among Ukrainian pre-war immigrants ( $N = 182$ ) and refugees ( $N = 147$ ). It was found that there is a statistically significant difference between the relational psychological contract declared by pre-war immigrants and refugees. This means that the two groups, despite coming from the same country, require a slightly different approach in the context of human resource management, as they have different expectations from the employer.

**Keywords:** psychological contract, migrants, refugees, relational contract, transactional contract, human resource management

### Wprowadzenie

Społeczność ukraińską przebywającą w Polsce można podzielić na dwie grupy: osoby, które przyjechały przed wojną w Ukrainie (to głównie imigranci ekonomiczni) oraz imigranci przymusowi, tzw. uchodźcy (w artykule dla ułatwienia analiz używane będzie pojęcie uchodźców z Ukrainy, ale autorzy mają świadomość, że większość osób posiada status cudzoziemca UKR w związku z konfliktem w Ukrainie). Szacuje się, że społeczność ukraińska liczy obecnie w Polsce ponad 1,2 mln osób (GUS, 2023, s. 11) (szacunki na podstawie danych operatorów sieci komórkowych o aktywnych kartach SIM wydanych obywatelom Ukrainy), co oznacza, że jest istotną grupą pracowników w polskich przedsiębiorstwach.

Jak pokazały badania, obie te grupy pomimo tego, że należą do tej samej populacji, tj. pochodzą z Ukrainy, różnią się między sobą m.in. w zakresie struktury demograficznej, aktywności na rynku pracy oraz planów pobytowych (Kubiciel-Lodzińska i in., 2023; Openfield, 2022, 2023; Pędziwiatr i in., 2022) co ma istotne implikacje m.in. dla pracodawców w zakresie zarządzania różnorodnymi zespołami, nie tylko ze względu

Jolanta Maj, Politechnika Wrocławska, <http://orcid.org/0000-0001-5542-0713>

Maciej Filipowicz, Uniwersytet Opolski, <http://orcid.org/0009-0000-8796-0896>

Sabina Kubiciel-Lodzińska, Politechnika Opolska, <http://orcid.org/0000-0002-5465-6967>

na pochodzenie, ale także charakter pobytu. Szczególne wyzwanie dla pracodawców stanowią uchodźcy z Ukrainy m.in. ze względu mniejszą znajomość języka kraju przyjmującego oraz odmienny charakter sieci społecznych (Kohlenberger i in., 2023). Problemem badawczym podjętym w badaniach jest więc ustalenie, w jaki sposób te grupy pracowników różnią się między sobą i jakie ma to implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi.

Celem artykułu jest ustalenie czy ukraińscy imigranci przedwojenni oraz uchodźcy różnią się między sobą ze względu na niepisane oczekiwania, jakie mają względem pracodawców, czyli czy te grupy charakteryzuje inny kontrakt psychologiczny. Artykuł uzupełnia wiedzę w zakresie zarządzania pracownikami ze względu na ich charakterystykę, w tym przypadku motywację do przyjazdu do Polski. Wypełnia też lukę badawczą w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, zachowań organizacyjnych oraz zarządzania różnorodnością, wskazując na konieczność wyodrębnienia statusu bądź doświadczenia migracyjnego oraz uchodźczego jako nowego wymiaru różnorodności mającego istotny wpływ na oczekiwania pracowników względem organizacji, a tym samym na skuteczność stosowanych instrumentów zarządzania (Ozbiłgin i in., 2023).

## Przegląd literatury

### Kontrakt psychologiczny

Kontrakt psychologiczny jest zagadnieniem wielokrotnie analizowanym zarówno w literaturze światowej, jak i polskiej. Jest definiowany jako niepisane porozumienie pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, obejmujące obustronne obietnice i zobowiązania (Rousseau, 1989). Dzieli się na kontrakt relacyjny i transakcyjny, przy czym część autorów uzupełnia ten podział dodatkowo o kontrakt przejściowy i zrównoważony. Cechy poszczególnych kontraktów zebrano w tabeli 1.

Pomimo zdefiniowania czterech typów kontraktów psychologicznych, znaczna część badaczy wykorzystuje jedynie dwa pierwsze podejścia (Rogozińska-Pawelczyk, 2017) i takie zastosowano również w tym artykule.

Literatura wskazuje na trzy konstytutywne własności kontraktu psychologicznego. Po pierwsze jest on określonym schematem poznawczym, który poprzez organizowanie i scalanie powiązanych ze sobą elementów nadaje im znaczenie i wartość. Ponieważ elementy mogą być w różnym stopniu podzielane przez jednostki, wartości i znaczenia mu

**Tabela 1**

Charakterystyka typów kontraktu psychologicznego

Typ kontraktu psychologicznego	Cechy charakterystyczne
Transakcyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ma sprecyzowane wymagania.</li> <li>• Czas obowiązywania kontraktu jest stosunkowo krótki i ograniczony.</li> <li>• Rozwiązanie kontraktu jest łatwe.</li> <li>• Oczekiwane wyniki są precyzyjnie określone.</li> <li>• Odpowiedzialność jest jasno zdefiniowana.</li> <li>• Zaangażowanie pracowników w sprawy organizacji jest ograniczone.</li> <li>• Główną formą wynagrodzenia za pracę jest płaca.</li> </ul>
Relacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ma słabo określone wymagania.</li> <li>• Zakłada długoterminowe zatrudnienie bez ściśle określonej perspektywy czasowej.</li> <li>• Podstawę stanowi współpraca oparta na zaufaniu i lojalności.</li> <li>• System zarządzania karierą i wynagrodzeniami bazuje na stażu pracy.</li> <li>• Istnieje stosunkowo luźny związek między wynikami pracy a wynagrodzeniem.</li> <li>• Wspólne są zaangażowanie i odpowiedzialność grupy za osiągnięte wyniki.</li> <li>• Pracowników i przełożonych obowiązują wspólne normy i wartości.</li> <li>• Istotne jest przestrzeganie tradycji i utrzymanie spójności w zbiorowości.</li> </ul>
Przejściowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krótki, o nieokreślonych wymaganiach.</li> <li>• Głównie dotyczy przerwania ciągłości uzgodnień i relacji.</li> <li>• Brak zaangażowania w sprawy odległej przyszłości.</li> <li>• Dominujące systemy motywacyjne są nieprecyzyjnie określone.</li> </ul>
Zrównoważony	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Długi, o wyraźnie określonych wymaganiach.</li> <li>• Stawia na budowanie trwałych relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą.</li> <li>• Wyznacza precyzyjne oczekiwania wobec wyników pracy.</li> <li>• Koncentruje się na osiągnięciu sukcesu przez pracodawcę.</li> <li>• Zakłada, że to przede wszystkim pracownicy sami dbają o swój rozwój zawodowy.</li> <li>• Związek kariery pracownika jest ściśle uzależniony od jego wyników i umiejętności.</li> <li>• Wynagrodzenie pracownika jest powiązane z jego wynikami i wkładem w sukces organizacji.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Różnorodność kontraktów psychologicznych i ich uwarunkowania”, A. Ludwiczynski i C. Szmidt, 2017, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 45(3), s. 122–123 (<https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.6279>).

przypisywane mogą być niejednoznaczne. Po drugie, kontrakt psychologiczny reguluje zachowania poprzez generowanie oczekiwań oraz tworzenie zobowiązań do określonego zachowania, stanowi on czynnik regulujący wzajemne stosunki. Po trzecie – jest nieodokreślony, gdyż wynika z ograniczeń poznawczych jednostki, jak i efektywności jej funkcjonowania w interakcjach (Adamska i Grabus, 2012).

Teoria kontraktu psychologicznego, wprowadzona głównie przez prace Rousseau, stała się trwałym elementem teorii zarządzania zasobami ludzkimi. Dodaje ona nowy wymiar do pierwotnych teorii naukowych dotyczących zarządzania oraz relacji międzyludzkich. Koncept ten jest kluczowy dla zrozumienia zachowań pracowników i pracodawców, służąc do analizy relacji między nimi oraz określania oczekiwań, które istnieją pomiędzy poszczególnymi pracownikami a ich pracodawcami (Hartley, 2006; Lamond, 2005). Kontrakt psychologiczny stanowi niepisane porozumienie wynikające z osobistego przekonania każdej ze stron co do zakresu ich wzajemnych zobowiązań. Ta koncepcja jest użyteczna nie tylko w analizie skomplikowanych relacji, ale także na poziomie organizacyjnym (Coyle-Shapiro i in., 2004, s. 119–131).

Kontrakt psychologiczny jest istotny, gdyż umożliwia względne przewidywanie zachowań określonych pracowników i w związku z tym wykorzystanie adekwatnych metod i narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (Rogozińska-Pawelczyk, 2016). Poszczególne praktyki z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi mają szczególne znaczenie w zakresie zarządzania kontraktem psychologicznym. Z jednej strony przekazują one informacje o oczekiwaniach organizacji względem pracowników, z drugiej strony stanowią formę weryfikacji dla pracowników tego, czy sprościli oni tym oczekiwaniom (Guzzo i Noonan, 1994). Praktyki takie jak badania satysfakcji pracowników, proces rekrutacji czy oceny pracowniczej stanowią również możliwość poznania oczekiwań pracowników względem organizacji. Jak wskazuje Rogozińska-Pawelczyk (2016) w zasadzie wszystkie praktyki z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi mogą wpływać na kształtowanie się kontraktu psychologicznego. Adamska (2011) wykorzystwała koncepcję kontraktu psychologicznego bazującego na politykach i praktykach zarządzania zasobami ludzkimi do opisu postaw organizacyjnych i konkretnych zachowań pracowniczych. Położyła przy tym nacisk na czynniki kontekstowe, w tym indywidualne.

Badania pokazują również, że jednym z ważniejszych czynników wpływających na kontrakt psychologiczny są wymiary różnorodności takie jak poziom wykształcenia (Duan i in., 2020) czy wiek (Rogozińska-Pawelczyk, 2017). Przy czym analizy wpływu wieku realizowane były ze względu na przynależność do kohort generacyjnych (Lub i in., 2016). W przypadku płci wśród badaczy nie ma zgodności odnośnie jej wpływu na kontrakt psychologiczny. Część badań wskazuje na istnienie silnych zależności (Duan i in., 2020), podczas gdy inne nie potwierdziły istotnych statycznie różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami w zakresie

kontraktu psychologicznego (Pant i Venkateswaran, 2020). Badania Pant i Venkateswaran (2020) pokazały również, że niepełnosprawność nie ma znaczącego wpływu na kontrakt psychologiczny. Według najlepszej wiedzy autorów brakuje badań nad charakterem kontraktu psychologicznego uchodźców i imigrantów ekonomicznych. W związku z tym niniejszy artykuł stanowi próbę wypełnienia tej luki badawczej.

### **Imigranci w Polsce**

Imigranci są postrzegani jako grupa podatna na zagrożenia w miejscu pracy (Turchick Hakak i Al Ariss, 2013). Często pracują w ramach tzw. nietypowych stosunków zatrudnienia i nierzadko w trudnych warunkach (Farivar i in., 2022; Hira-Friesen, 2018; Mattoo i in., 2008). Wpływ na ich sytuację ma kontekst państwa ich pochodzenia i imigracji, posiadane sieci społecznych, dyskryminacja w stosunkach pracy oraz indywidualne cechy, które oddziałują na rozwój kariery i możliwości na rynku pracy (Turchick Hakak i Al Ariss, 2013).

Jak wskazał już w połowie lat 70. XX wieku Bernard (1976), istnieją znaczące różnice między imigrantami przymusowymi i dobrowolnymi. Dobrowolni, których emigracja ma z reguły podłoże ekonomiczne, to w większości przypadków niewykwalifikowani lub słabo wykwalifikowani pracownicy. Natomiast uchodźcy pochodzą ze wszystkich segmentów lub klas społeczeństwa (w tym reprezentują wszystkie poziomy wykształcenia i zatrudnienia, różne grupy wiekowe itp.) Dobrowolni imigranci są postrzegani jako bardziej kompetentni i lepiej przygotowani do pracy i życia w nowym państwie, podczas gdy w przypadku przymusowych bardzo często nagła decyzja o ucieczce z kraju powoduje, że są mniej przygotowani, bardziej podatni na szok kulturowy, z nieistniejącymi lub słabo rozwiniętymi sieciami (Bernard, 1976; Un i in., 2022).

W literaturze zauważa się, że imigranci oraz uchodźcy stanowią różne grupy na rynku pracy (Fasani i in., 2021). Ta różnica wynika z kilku czynników, takich jak odmienna sytuacja prawna (Ortensi i Ambrosetti, 2022), inne cele i motywy wyjazdu oraz perspektywy związane z pobytem i pracą w kraju goszczącym. Imigranci ekonomiczni często podejmują decyzję o wyjeździe po wcześniejszym przygotowaniu i bazując na potencjalnych możliwościach zatrudnienia za granicą. Uchodźcy natomiast są zmuszeni do emigracji i nie mają wystarczającego przygotowania, np. nie znają języka kraju, do którego trafiają, co wpływa na ich sytuację na rynku pracy, a także na pozycję w organizacji (Brell i in., 2020; Lumley-Sapanski, 2021). Ponadto badania wykazały, że uchodźcy i imigranci ekonomiczni różnią się pod względem czynników determinujących dobrostan (Greyling, 2016). Uchodźcy bardzo często zmagają się z traumą, cierpią na zespół stresu pourazowego (PTSD) i poważną depresję (Fazel i in., 2005), odczuwają lęki, mają problemy emocjonalne (Kien i in., 2019). Może to mieć wpływ na ich odporność (Lewtak i in., 2022). Grupy te charakteryzują się też odmiennym postrzeganiem przez społeczeństwo

kraju przyjmującego, co potwierdzają m.in. badania zrealizowane w Polsce. Pojęcie „imigrant” jest kojarzone pozytywniej niż „uchodźca” (Staniszewski, 2023), co może przekładać się na pozycję danej osoby na przykład w organizacji.

Wymienione różnice sprawiają, że uchodźcy często mają mniejsze szanse na uznanie swojego wykształcenia i pracują w sektorach wtórnego rynku pracy (Treuren i in., 2021), czyli takich, które postrzegane są jako nieatrakcyjne, gorzej płatne (Piore, 1979). Z czasem możliwości uchodźców wychodzenia z tej sfery się zmniejszają, zwłaszcza jeśli traktują swój pobyt jako tymczasowy (Codell i in., 2011). Osoby takie nie będą chętnie inwestować swojego czasu i energii w poszukiwanie pracy na rynku pierwotnym.

Szczególnie dla uchodźców przekształcenie kapitału ludzkiego w celu osiągnięcia zatrudnienia jest procesem złożonym (Eggenhofer-Rehart i in., 2018). Pragną oni pracować, w miarę możliwości normalnie funkcjonować i być częścią społeczności (Wassenhove i Boufaied, 2015). Jednak badania pokazują, że są bardziej podatni na wysoką rotację zatrudnienia niż inni imigranci (Fasani i in., 2022). Szczególnie uchodźczynie doświadczają różnych form dyskryminacji utrudniających budowanie zasobów psychologicznych, utrudnia to także przyjmowanie wsparcia (Baranik, 2021). Podczas analizy sytuacji uchodźców w organizacji istotne jest uwzględnienie tej narracji, aby nie postrzegać ich zatrudniania jako swoistej „pomocy słabym”, ponieważ umożliwia to jedynie krótkoterminową integrację (Ponzoni i in., 2017). Potwierdza to też literatura, w której dostrzec można dwojaki podejście do uchodźców. W pierw-

szym postrzegani są jako bezradne ofiary, które nie są w stanie przeciwstawić się warunkom, w jakich się znaleźli (Pesch i in., 2023) i których celem jest po prostu „pozostanie przy życiu” (Müller-Funk i in., 2023). W drugim to osoby, które dzięki uzyskanemu wsparciu w procesie zatrudnienia mogą zostać zmotywowane do poszukiwania dodatkowej edukacji, zdobywania doświadczenia (Nardon i in., 2021).

Na podstawie przeglądu literatury sformułowano następującą hipotezę:

H1: Kontrakt psychologiczny uchodźców z Ukrainy będzie się znacząco różnił od kontraktu psychologicznego ukraińskich imigrantów przedwojennych.

### Metodyka badań

Aby zweryfikować postawioną hipotezę badawczą przeprowadzono badanie ilościowe w maju 2023 r. wśród ukraińskich imigrantów przedwojennych oraz imigrantów przymusowych, czyli osób, które przybyły do Polski po rozpoczęciu pełnoskalowej wojny w Ukrainie<sup>1</sup>. Próba badawcza (N = 329) obejmowała 182 imigrantów przedwojennych i 147 uchodźców. Strukturę próby przedstawiono w tabeli 2.

Uczestnicy badania zostali zrekrutowani za pośrednictwem panelu badawczego, który działa poprzez zapraszanie zarejestrowanych respondentów do wzięcia udziału w ankiecie. Po wypełnieniu ankiety uczestnicy otrzymują określoną liczbę punktów, które mogą później wymienić na nagrody pieniężne. Wybór respondentów był celowy, a nie losowy, ponieważ próba składała się z zarejestrowanych użytkowników,

**Tabela 2**

Struktura próby ze względu na płeć i wiek respondentów

Zmienne		Imigranci przedwojenni	Uchodźcy
Płeć	Kobiety	Liczba	129
		%	70,88
	Mężczyźni	Liczba	53
		%	29,12
Wiek	18–29	Liczba	62
		%	34,07
	30–44	Liczba	94
		%	51,65
	45–59	Liczba	26
		%	14,28
	60 i więcej	Liczba	0
		%	0,00

Źródło: opracowanie własne.

<sup>1</sup> W artykule nazywani będą także uchodźcami, chociaż autorzy mają świadomość, że większość osób posiada status cudzoziemca UKR w związku z konfliktem na Ukrainie.

**Tabela 3**

Podsumowanie normalnego testu Kołmogorowa–Smirnowa dla kontraktu psychologicznego transakcyjnego i relacyjnego

Statystyki		Kontrakt psychologiczny transakcyjny	Kontrakt psychologiczny relacyjny
Największe różnice	Wartość bezwzględna	0,059	0,054
	Dodatnia	0,048	0,053
	Ujemna	-0,059	-0,054
Statystyki testu		0,059	0,054
Istotność asymptotyczna (test dwustronny) <sup>a</sup>		0,008	0,023

Uwaga. <sup>a</sup> korekty Lillieforsa.

Źródło: opracowanie własne.

którzy uznali oferowane nagrody za odpowiednią rekompensatę za udział w badaniu. W przypadku badań z udziałem imigrantów i uchodźców można uznać, że ta metoda doboru próby jest uzasadniona, ponieważ wcześniejsze badania wykazały, że rekrutacja tych populacji do celów badawczych jest trudna (Jones i in., 2010; Kubiciel-Lodzińska i in., 2020). Chociaż wyniki nie mogą być statystycznie uogólnione, można uznać, że nadal pozwalają wyciągać wnioski dotyczące badanej populacji.

W celu dokonania analizy kontraktu psychologicznego skorzystano ze skali autorstwa Raja, Johnsa i Ntalianisa (2004). Skala ta została wybrana w konsekwencji przeprowadzonej analizy literatury. Bazuje ona na skali Millward i Hopkinsa (1998), została zweryfikowana za pomocą analizy czynnikowej oraz wskazuje wysoki poziom korelacji ze skalą Rousseau (2000). Z uwagi na to, że oryginalna skala jest w języku angielskim, przeprowadzono podwójne tłumaczenie na język ukraiński z pomocą natywnego użytkownika tego języka. W celu analizy rzetelności narzędzia przeprowadzono test Alfa Cronbacha. Jego wyniki (dla kontraktu psychologicznego transakcyjnego wyniósł 0,711, a dla kontraktu relacyjnego 0,893) pozwalają uznać narzędzie za rzetelne. W dalszej kolejności, w celu zweryfikowania czy rozkład zmiennych spełnia warunki dla rozkładu normalnego, przeprowadzono test Kołmogolowa–Smirnowa dla jednej próby, który wykazał, że obie zmienne (kontrakt psychologiczny transakcyjny i relacyjny) nie spełniają warunków dla rozkładu normalnego (tabela 3).

## Wyniki badań

W pierwszej kolejności dokonano porównania pomiędzy deklaracjami imigrantów przedwojennych i uchodźców w ramach kontraktu psychologicznego transakcyjnego. Dane przedstawione w tabeli 4 pokazują dość równomierny rozkład deklaracji w obu grupach. O ile w przypadku pierwszych pięciu wskaźników uchodźcy częściej wyrażali zgodną opinię (wskazującą na silniejszą od imigrantów przedwojennych inklinację w stronę kontraktu transakcyjnego),

to w przypadku czterech kolejnych wskaźników widoczna jest tendencja odwrotna. W celu analizy odpowiedzi obu grup respondentów w kontekście stopnia ciężenia ku kontraktowi transakcyjnemu obu grup, w tabeli 5 zebrano podstawowe statystyki opisowe. Średnie odpowiedzi uchodźców i imigrantów przedwojennych pozostają na bardzo zbliżonych poziomach. Najwyższa deklarowana średnia zgodność została odnotowana przy deklaracji „Wolę pracować w ściśle określonych godzinach pracy” oraz „Pracuję tylko w godzinach określonych w umowie i nie więcej”. W przypadku tego drugiego stwierdzenia odnotowano jednocześnie największe odchylenie standardowe dla obu badanych grup.

W drugiej kolejności dokonano porównania pomiędzy deklaracjami imigrantów przedwojennych i uchodźców w ramach kontraktu psychologicznego relacyjnego. Wyniki zestawiono w tabeli 6. Uchodźcy rzadziej zgadzali się z poszczególnymi wskaźnikami kontraktu relacyjnego niż imigranci przedwojenni, a częściej nie zgadzali się z danymi stwierdzeniami. Podobnie jak w przypadku kontraktu transakcyjnego obserwujemy relatywnie znaczący odsetek osób, które zaznaczyły opcję „trudno powiedzieć”. Warto odnotować, że ze stwierdzeniem „Czuję się częścią zespołu w tej organizacji” zgodziło się aż 60,99% imigrantów przedwojennych i 51,02% uchodźców. Sugeruje to, iż firmy zatrudniające cudzoziemców relatywnie dobrze radzą się z budowaniem poczucia przynależności pracowników. W celu analizy odpowiedzi obu grup respondentów w kontekście stopnia skłaniania się ku kontraktowi transakcyjnemu obu grup, w tabeli 7 zebrano podstawowe statystyki opisowe dla kontraktu relacyjnego.

Kolejnym krokiem analizy było ustalenie, czy zaobserwowane różnice są istotne statystycznie, co pozwoliłoby na weryfikację postawionej hipotezy. W związku z faktem, że rozkład zmiennych (kontrakt psychologiczny relacyjny i transakcyjny) nie spełniał warunków dla rozkładu normalnego, w celu weryfikacji hipotezy dotyczącej różnic pomiędzy ukraińskimi imigrantami przedwojennymi i uchodźcami zastosowano test nieparametryczny U Manna–Whitneya.

**Tabela 4**

Rozkład odpowiedzi w ramach wskaźników kontraktu psychologicznego transakcyjnego

		Imigranci przedwojenni						Uchodźcy					
		Zgadzam się		Trudno powiedzieć		Nie zgadzam się		Zgadzam się		Trudno powiedzieć		Nie zgadzam się	
		N	%	N	%	N	N	N	%	N	%	N	%
Kontrakt psychologiczny transakcyjny	Pracuję tylko w godzinach określonych w umowie i nie więcej	73	40,11	41	22,53	68	37,36	75	51,02	22	14,97	50	34,01
	Moje zaangażowanie w tej organizacji jest określone przez moją umowę	50	27,47	51	28,02	81	44,51	45	30,62	52	35,37	50	34,01
	Moja lojalność wobec organizacji jest określona przez umowę	54	29,67	51	28,02	77	42,31	48	32,65	42	28,57	57	38,78
	Wolę pracować w ściśle określonych godzinach pracy	107	58,79	41	22,53	34	18,68	87	59,18	27	18,37	33	22,45
	Wykonuję tylko to, co jest niezbędne do realizacji zadania	72	39,56	33	17,58	77	42,31	63	42,86	29	19,73	55	37,41
	Nie identyfikuję się z celami organizacji	30	16,48	77	42,31	75	41,21	14	9,52	71	48,30	62	42,18
	Pracuję, aby osiągnąć czysto krótkoterminowe cele mojej pracy	35	19,23	49	26,92	98	53,85	25	17,01	54	36,73	68	46,26
	Moja praca znaczy dla mnie więcej niż tylko sposób na opłacenie rachunków*	48	26,37	90	49,45	44	24,18	35	23,81	73	49,66	39	26,53
	Ważne jest, aby być elastycznym i pracować w nienormalnym czasie pracy, jeśli jest to konieczne*	80	43,96	49	26,92	53	29,12	64	43,54	36	24,49	47	31,97

Uwaga. \* w pytaniu zastosowano skalę odwróconą.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 5**

Statystyki opisowe dla kontraktu transakcyjnego

	Imigranci przedwojenni				Uchodźcy			
	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Pracuję tylko w godzinach określonych w umowie i nie więcej	3,05	3	3	1,43	3,20	4	4	1,46
Moje zaangażowanie w tej organizacji jest określone przez moją umowę	2,75	3	3	1,33	2,91	3	3	1,28
Moja lojalność wobec organizacji jest określona przez umowę	2,79	3	3	1,32	2,88	3	3	1,32
Wolę pracować w ściśle określonych godzinach pracy	3,59	4	4	1,21	3,51	4	4	1,27
Wykonuję tylko to, co jest niezbędne do realizacji zadania	3,00	3	2	1,37	3,07	3	4	1,38
Nie identyfikuję się z celami organizacji	2,60	3	3	1,18	2,44	3	3	1,03
Pracuję, aby osiągnąć czysto krótkoterminowe cele mojej pracy	2,39	2	1	1,27	2,48	3	3	1,18
Moja praca znaczy dla mnie więcej niż tylko sposób na opłacenie rachunków*	3,01	3	3	1,09	3,12	3	3	1,13
Ważne jest, aby być elastycznym i pracować w nienormowanym czasie pracy, jeśli jest to konieczne*	2,80	3	3	1,32	2,93	3	2	1,24

Uwaga. \* w pytaniu zastosowano skalę odwróconą.

Źródło: opracowanie własne.



**Tabela 6**

Rozkład odpowiedzi w ramach wskaźników kontraktu psychologicznego relacyjnego

		Imigranci przedwojenni						Uchodźcy					
		Zgadzam się		Trudno powiedzieć		Nie zgadzam się		Zgadzam się		Trudno powiedzieć		Nie zgadzam się	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kontrakt psychologiczny relacyjny	Oczekuję, że będę się rozwijać w tej organizacji	87	47,80	51	28,02	44	24,18	52	35,37	43	29,24	52	35,37
	Czuję się częścią zespołu w tej organizacji	111	60,99	39	21,43	32	17,58	75	51,02	48	32,65	24	16,33
	Mam uzasadnione szanse na awans, jeśli będę ciężko pracować	61	33,52	52	28,57	69	37,91	34	23,13	55	37,41	58	39,46
	Dla mnie praca w tej organizacji jest jak bycie członkiem rodziny	68	37,36	52	28,57	62	34,07	43	29,25	46	31,29	58	39,46
	Organizacja rozwija/nagradza pracowników, którzy ciężko pracują i wysilają się	73	40,11	38	20,88	71	39,01	36	24,49	46	31,29	65	44,22
	Spodziewam się, że w tej organizacji awansuję wraz ze stażem pracy i wysiłkiem włożonym w realizację celów	76	41,76	50	27,47	56	30,77	36	24,49	46	31,29	65	44,22
	Czuję, że ta organizacja odwzajemnia wysiłek wkładany przez pracowników	53	29,12	71	39,01	58	31,87	35	23,81	60	40,82	52	35,37
	Moja ścieżka kariery w organizacji jest jasno określona	51	28,02	70	38,46	61	33,52	30	20,41	51	34,69	66	44,90
	Jestem zmotywowany/a, aby wnieść 100% wkładu do tej organizacji w zamian za przyszłe korzyści z zatrudnienia	62	34,07	56	30,77	64	35,16	44	29,93	44	29,93	59	40,14

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 7**

Statystyki opisowe dla kontraktu relacyjnego

	Imigranci przedwojenni				Uchodźcy			
	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Oczekuję, że będę się rozwijać w tej organizacji	3,39	3,00	3,00	1,30	2,91	3,00	3,00	1,34
Czuję się częścią zespołu w tej organizacji	3,66	4,00	4,00	1,21	3,43	4,00	4,00	1,15
Mam uzasadnione szanse na awans, jeśli będę ciężko pracować	2,86	3,00	3,00	1,37	2,66	3,00	3,00	1,21
Dla mnie praca w tej organizacji jest jak bycie członkiem rodziny	3,02	3,00	3,00	1,29	2,77	3,00	3,00	1,28
Organizacja rozwija/nagradza pracowników, którzy ciężko pracują i wysilają się	2,95	3,00	1,00	1,43	2,59	3,00	3,00	1,31
Spodziewam się, że w tej organizacji awansuję wraz ze stażem pracy i wysiłkiem włożonym w realizację celów	3,14	3,00	3,00	1,34	2,59	3,00	3,00	1,23
Czuję, że ta organizacja odwzajemnia wysiłek wkładany przez pracowników	2,92	3,00	3,00	1,25	2,77	3,00	3,00	1,12
Moja ścieżka kariery w organizacji jest jasno określona	2,86	3,00	3,00	1,30	2,56	3,00	3,00	1,28
Jestem zmotywowany/a, aby wnieść 100% wkładu do tej organizacji w zamian za przyszłe korzyści z zatrudnienia	2,97	3,00	3,00	1,38	2,75	3,00	3,00	1,31
Kontrakt psychologiczny relacyjny	3,08	3,08	3,08	3,00	2,78	2,78	3,00	0,88

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 8**

Różnica pomiędzy ukraińskimi imigrantami przedwojennymi i uchodźcami w odniesieniu do typu kontraktu psychologicznego

Statystyki	Kontrakt psychologiczny transakcyjny	Kontrakt psychologiczny relacyjny
U Manna–Whitneya	12 263,000	10 762,000
Z	–0,974	–2,831
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,330	0,005

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 9**

Różnica pomiędzy płcią a typem kontraktu psychologicznego

Statystyki	Kontrakt psychologiczny transakcyjny	Kontrakt psychologiczny relacyjny
U Manna–Whitneya	7343,000	7386,000
Z	–1,328	–1,220
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,184	0,223

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza pokazuje (tabela 8), że istnieje istotna statystycznie różnica pomiędzy deklarowanym przez imigrantów przedwojennych a uchodźców kontraktem psychologicznym relacyjnym. Przy czym to imigranci przedwojenni cechują się wyższym poziomem kontraktu relacyjnego. W przypadku kontraktu psychologicznego transakcyjnego różnica nie jest istotna statystycznie. W związku z powyższym hipoteza postawiona w niniejszym badaniu została częściowo zweryfikowana.

Ponadto, ze względu na nadreprezentację kobiet w próbie, wynikającą uwarunkowań procesu migracyjnego, przeprowadzono analizę relacji pomiędzy płcią a analizowanymi zmiennymi, celem ustalenia czy istnieje istotna statystycznie różnica pomiędzy płcią a typem kontraktu psychologicznego.

Wyniki analizy przedstawione w tabeli 9 pokazują brak istotnych statystycznie różnic. To ważne ustalenie, ponieważ pozwala wykluczyć wpływ płci na typ kontraktu psychologicznego.

## Dyskusja i podsumowanie

### Implikacje teoretyczne i praktyczne

Pracownicy z Ukrainy stają się coraz istotniejszą częścią zespołów pracowniczych w polskich organizacjach. Jeszcze przed wybuchem wojny w Ukrainie obserwowano systematyczny wzrost ich liczby, głównie mężczyzn, na co wskazywały m.in. dane Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Wojna w Ukrainie spowodowała, że do grupy imigrantów dobrowolnych, których napływ miał głównie charakter zarobkowy, dołączyli także uchodźcy z tego kraju. Obecnie w Polsce najliczniejszą grupą zagranicznych pracowników są właśnie osoby pochodzące z Ukrainy. Według danych ZUS w polskim systemie ubezpieczeń społecznych na koniec 2022 r. obecny był ponad

milion obcokrajowców, w tym 746 tys. Ukraińców (ZUS, 2023, s. 9). Liczby te jednak nie oddają pełnej skali imigracji do Polski, ponieważ nie uwzględniają osób, które ze względu na charakter zatrudnienia (umowa cywilnoprawna, zatrudnienie nielegalne) nie są uwzględniane w statystykach.

Pomimo tego, że są to osoby pochodzące z tego samego kraju, nie jest to grupa homogeniczna z punktu widzenia rynku pracy, polityki społecznej, a także organizacji, na co wskazują omówione w artykule badania. Ukraińcy imigranci przedwojenni to z reguły osoby, które wyjechały z kraju dobrowolnie, bo podjęły taką decyzję i postanowiły szukać lepiej płatnej pracy za granicą. Uchodźcy to osoby, które wyjazdu nie planowały, tylko zostały do niego zmuszone działaniami wojennymi. Ci pierwsi najczęściej wiedzą, gdzie jadać, mają kontakty – znajomych, rodzinę, przynajmniej trochę znają język polski i co ważne – jadać z myślą o podjęciu pracy i są do tego przygotowani. Wśród imigrantów przymusowych wiedza o kraju docelowym, ewentualne kontakty w postaci rodziny, dalszych krewnych lub znajomych są zdecydowanie mniejsze. Zwykle to też osoby w mniejszym stopniu znające język polski (Kubiciel-Lodzińska i in., 2023) i nieprzygotowane do podjęcia pracy w obcym państwie, bo tego nie planowały. Obie te grupy różnią także plany dotyczące dalszego pobytu w Polsce. Imigranci przedwojenni częściej planują dłuższy pobyt w Polsce, w tym pozostanie na stałe. Wśród uchodźców więcej jest osób, które jeszcze nie wiedzą, jaka będzie ich przyszłość (Solga i Kubiciel-Lodzińska, 2022, s. 72).

Jak pokazują badania, na zmiany kontraktu psychologicznego zasadniczy wpływ ma rosnąca liczba pracowników-cudzoziemców w miejscu pracy (Morgan i Finnear, 2009). Są przesłanki do funkcjonowania podwójnego systemu, w którym pracownicy z zagranicy są traktowani inaczej pod względem

rekrutacji i dostępu do szkoleń. Z reguły w przypadku imigrantów badacze zwracali uwagę na istnienie kontraktu psychologicznego transakcyjnego, ponieważ to kwestie ekonomiczne, chęć uzyskania wyższego wynagrodzenia niż w kraju pochodzenia są istotnymi czynnikami stymulującymi migrację (por. Coyle-Shapiro, 2002; Thomas i in., 2016). Zweryfikowano postawioną hipotezę, która zakładała, że kontrakt psychologiczny uchodźców z Ukrainy będzie się znacząco różnił od kontraktu psychologicznego ukraińskich imigrantów przedwojennych. Zrealizowane badania pokazują, że istnieją w tym zakresie różnice nie tylko pomiędzy zagranicznymi a rodzimymi pracownikami, ale także pomiędzy cudzoziemcami pochodzącymi z tego samego kraju, ale których migracja ma inny charakter. To istotne ustalenie teoretyczne, które wskazuje na występowanie różnic pomiędzy imigrantami pochodzącymi z tej samej populacji.

Wyniki badań mają także wymiar użyteczny, ponieważ wskazują na konieczność prowadzenia polityki kadrowej uwzględniającej nie tylko pochodzenie zagranicznego pracownika, ale także czynniki, które skłoniły go do podjęcia migracji. To istotne ustalenia dla praktyków zarządzania, ponieważ wskazują na konieczność przygotowania innych działań wiążących pracownika z organizacją w przypadku obu grup pracowników z Ukrainy tj. imigrantów przedwojennych oraz uchodźców. Grant (1999) akcentuje, że harmonizacja strategii personalnej oraz praktyk z nią związanych w obszarze zasobów ludzkich nie jawi się jako proces zachodzący automatycznie.

Wiedza na temat różnic w kontrakcie psychologicznym niesie za sobą konkretne implikacje i rekomendacje dla praktyków zarządzania zasobami ludzkimi. Po pierwsze niezwykle ważne jest podjęcie działań mających na celu poznanie wzajemnych zobowiązań i tu niezbędna jest otwarta, dwukierunkowa komunikacja. Po drugie istotne jest, aby organizacje dotrzymywały składanych przez siebie obietnic, jak również tworzyły warunki, aby swoich obietnic mógł dotrzymać też pracownik. Dzięki temu zmniejszy się prawdopodobieństwo złamania kontraktu psychologicznego. Gdyby jednak taka sytuacja nastąpiła, będzie ona oznaczała powstanie i/lub wzrost dyskomfortu. Jako trzecią rekomendację wskazuje się potrzebę uczciwej i wiarygodnej dyskusji. Po czwarte, niezbędna jest budowa zaufania pomiędzy organizacją a pracownikami (Rogozińska-Pawełczyk, 2016).

Odnosząc się do wyodrębnionych przez Rousseau (1995) wtórnych twórców kontraktu psychologicznego, do których zalicza się praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, opisy stanowisk pracy czy formalną dokumentację firmy oraz ich kluczową rolę w komunikowaniu pracownikom oczekiwań organizacji, można wskazać na kolejną, piątą rekomendację dotyczącą wymogu uwzględnienia różnych elementów kontraktu psychologicznego np. w strategiach zarządzania różnorodnością czy też odmiennych oczekiwań, zobowiązań w politykach zarządzania zasobami ludzkimi.

## Ograniczenia i przyszłe badania

Ograniczeniem jest panelowy charakter badań, który uniemożliwia uogólnienie wyników, a także zawężenie wyłącznie do jednej grupy imigrantów, jakimi są osoby pochodzące z Ukrainy. Można wskazać także dalsze obszary analiz. Należałoby badania poszerzyć i objąć nimi także zagranicznych pracowników pochodzących z innych krajów, aby ustalić, czy w kontekście kontraktu psychologicznego występują pomiędzy nimi różnice.

## Bibliografia

- Adamska, L. (2011). Kontrakt psychologiczny w organizacji – Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego. *Psychologia Społeczna*, 3(18), 267–283.
- Adamska, K. i Grabus, M. (2012). Organizacyjne i osobowe korelaty kontraktu psychologicznego. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(3–4), 101–112.
- Baranik, L. E. (2021). Employment and attitudes toward women among Syrian refugees. *Personnel Review*, 50(4), 1233–1252. <https://doi.org/10.1108/pr-10-2018-0435>
- Bernard, W. S. (1976). Immigrants and refugees – their similarities, differences, and needs. *International Migration*, 14(4), 267–281. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.1976.tb00947.x>
- Brell, C., Dustmann, C. i Preston, I. (2020). The labor market integration of refugee migrants in high-income countries. *Journal of Economic Perspectives*, 34(1), 94–121. <https://doi.org/10.1257/jep.34.1.94>
- Codell, J. D., Hill, R. D., Woltz, D. J. i Gore, P. A. (2011). Predicting meaningful employment for refugees: The influence of personal characteristics and developmental factors on employment status and hourly wages. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 33(3), 216–224. <https://doi.org/10.1007/s10447-011-9125-5>
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927–946. <https://doi.org/10.1002/job.173>
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Shore, L. M., Taylor, S. M. i Tetrick, L. (red.). (2004). *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford University Press.
- Duan, W. H., Zhang, G. C., Zhu, Z. C. i Zhang, J. Y. (2020). Psychological contract differences for different groups of employees: big data analysis from China. *Information Systems and e-Business Management*, 18(4), 871–889. <https://doi.org/10.1007/s10257-019-00403-0>
- Eggenhofer-Rehart, P. M., Latzke, M., Pernkopf, K., Zellhofer, D., Mayrhofer, W. i Steyrer, J. (2018). Refugees' career capital welcome? Afghan and Syrian refugee job seekers in Austria. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 31–45. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.004>
- Farivar, F., Cameron, R. i Dantas, J. A. R. (2022). Should I stay or should I go? Skilled immigrants' perceived brainwaste and social embeddedness. *Personnel Review*, 51(5), 1473–1490. <https://doi.org/10.1108/pr-06-2020-0412>
- Fasani, F., Frattini, T. i Minale, L. (2021). Lift the ban? Initial employment restrictions and refugee labour market outcomes. *Journal of the European Economic Association*, 19(5), 2803–2854.
- Fasani, F., Frattini, T. i Minale, L. (2022). (The struggle for) refugee integration into the labour market: Evidence

- from Europe. *Journal of Economic Geography*, 22(2), 351–393. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbab011>
- Fazel, M., Wheeler, J. i Danesh, J. (2005). Prevalence of serious mental disorder in 7000 refugees resettled in western countries: a systematic review. *Lancet*, 365(9467), 1309–1314. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(05\)61027-6](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(05)61027-6)
- Grant, D. (1999). HRM, rhetoric and the psychological contract: a case of 'easier said than done'. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 327–350. <https://doi.org/10.1080/095851999340585>
- Greyling, T. (2016). The expected well-being of urban refugees and asylum-seekers in Johannesburg. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(2), 232–248. <https://doi.org/10.4102/sajems.v19i2.1317>
- GUS. (2023, 20 grudnia). *Mieszkańcy Ukrainy objęci ochroną czasową*. [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5471/19/1/1/mieszkanicy\\_ukrainy\\_objeci\\_ochrona\\_czasowa.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5471/19/1/1/mieszkanicy_ukrainy_objeci_ochrona_czasowa.pdf)
- Guzzo, R. A. i Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330311>
- Hartley, N. T. (2006). Management history: an umbrella model. *Journal of Management History*, 12(3), 278–292. <https://doi.org/10.1108/17511340610670188>
- Hira-Friesen, P. (2018). Immigrants and precarious work in Canada: Trends, 2006–2012. *Journal of International Migration and Integration*, 19(1), 35–57. <https://doi.org/10.1007/s12134-017-0518-0>
- Jones, T., Ram, M. i Theodorakopoulos, N. (2010). Transnationalism as a force for ethnic minority enterprise? The case of Somalis in Leicester. *International Journal of Urban And Regional Research*, 34(3), 565–585. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2010.00913.x>
- Kien, C., Sommer, I., Faustmann, A., Gibson, L., Schneider, M., Krczal, E., Jank, R., Klerings, I., Szelag, M., Kerschner, B., Brattström, P. i Gartlehner, G. (2019). Prevalence of mental disorders in young refugees and asylum seekers in European Countries: a systematic review. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 28(10), 1295–1310. <https://doi.org/10.1007/s00787-018-1215-z>
- Kohlenberger, J., Buber-Ennsner, I., Pędziwiatr, K., Rengs, B., Setz, I., Brzozowski, J., Riederer, B., Tarasiuk, O. i Pronizius, E. (2023). High self-selection of Ukrainian refugees into Europe: Evidence from Kraków and Vienna. *PLoS ONE*, 18(12), e0279783. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279783>
- Kubiciel-Lodzińska, S., Maj, J. i Bębenek, P. (2020). *Przedsiębiorczość imigrantów w Polsce: podejścia i wyzwania w prowadzeniu badań*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej.
- Kubiciel-Lodzińska, S., Golebiowska, K., Pachocka, M. i Dąbrowska, A. (2023). Comparing pre-war and forced Ukrainian migrants in Poland: Challenges for the labour market and prospects for integration. *International Migration*, 62(1), 236–251. <https://doi.org/10.1111/imig.13213>
- Lamond, D. (2005). On the value of management history: Absorbing the past to understand the present and inform the future. *Management Decision*, 43(10), 1273–1281. <https://doi.org/10.1108/00251740510634859>
- Lewtak, K., Kanecki, K., Tyszko, P., Goryński, P., Kosińska, I., Poznańska, A., Rząd, M. i Nitsch-Osuch, A. (2022). Hospitalizations of Ukrainian Migrants and Refugees in Poland in the Time of the Russia-Ukraine Conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 13350. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013350>
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J. i Schalk, R. (2016). One job, one deal ... or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653–680. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035304>
- Ludwiczynski, A. i Szmids, C. (2017). Różnorodność kontraktów psychologicznych i ich uwarunkowania. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 45(3), 119–139. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.6279>
- Lumley-Sapanski, A. (2021). The survival job trap: explaining refugee employment outcomes in Chicago and the contributing factors. *Journal of Refugee Studies*, 34(2), 2093–2123. <https://doi.org/10.1093/jrs/fez092>
- Mattoo, A., Neagu, I. C. i Ozden, C. (2008). Brain waste? Educated immigrants in the US labor market. *Journal of Development Economics*, 87(2), 255–269. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2007.05.001>
- Millward, L. J. i Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530–1556. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>
- Morgan, A. i Finniear, J. (2009). Migrant workers and the changing psychological contract. *Journal of European Industrial Training*, 33(4), 305–322. <https://doi.org/10.1108/03090590910959272>
- Müller-Funk, L., Üstübcici, A. i Belloni, M. (2023). Daring to aspire: theorising aspirations in contexts of displacement and highly constrained mobility. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 49(15), 3816–3835. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2023.2208291>
- Nardon, L., Zhang, H., Szkudlarek, B. i Gulanowski, D. (2021). Identity work in refugee workforce integration: The role of newcomer support organizations. *Human Relations*, 74(12), 1994–2020. <https://doi.org/10.1177/018726720949630>
- Openfield. (2023, lipiec). *Tacy sami czy jednak inni? Imigranci przedwojenni vs. uchodźcy wojenni – porównanie 2022–2023. Raport z badań*. [https://openfield.pl/pdf/raport\\_ua\\_2023.pdf](https://openfield.pl/pdf/raport_ua_2023.pdf)
- Openfield. (2022, sierpień). *Tacy sami czy jednak inni? „Przedwojenni” imigranci z Ukrainy vs. uchodźcy z Ukrainy – porównanie. Raport z badań*. <https://openfield.pl/pdf/tacy-sami-a-jednak-inni-raport-z-badan-opoenfield-sierpien.pdf>
- Ortensi, L. E. i Ambrosetti, E. (2022). Even worse than the undocumented? Assessing the refugees' integration in the labour market of Lombardy (Italy) in 2001–2014. *International Migration*, 60(3), 20–37. <https://doi.org/10.1111/imig.12884>
- Ozbilgin, M. Erbil, C. i Dipalma, A. (2023). Migrant diversity: introducing the migrant diversity category to diversity management. W: G. Meardi (red.), *Research handbook on migration and employment* (s. 1–17). Edward Elgar Publishing.
- Pant, J. J. i Venkateswaran, V. (2020). Is diversity debate farfetched? Psychological contract expectations, performance and intention to stay. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(6), 641–666. <https://doi.org/10.1108/edi-09-2018-0158>
- Pesch, R., Ipek, E. i Fitzsimmons, S. (2023). Be a hero: Employ refugees like a pragmatist. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100912. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100912>
- Pędziwiatr, K., Stonawski, M. i Brzozowski, J. (2022). *Imigranci ekonomiczni i przymusowi w Krakowie w 2022 roku*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27565.15843>

Piore, M. J. (1979). *Birds of passage: migrant labor and industrial societies*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511572210>

Ponzonei, E., Ghorashi, H. i van der Raad, S. (2017). Caught between norm and difference: narratives on refugees' inclusion in organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 36(3), 222–237. <https://doi.org/10.1108/edi-11-2015-0093>

Raja, U., Johns, G. i Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367.

Rogozińska-Pawełczyk, A. (2017). Różnorodność pokoleniowa a kontrakt psychologiczny w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 53–65.

Rogozińska-Pawełczyk, A. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kontrakcie psychologicznym*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 2, 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding the written and unwritten agreements*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>

Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory. Technical report*. Carnegie Mellon University.

Solga, B. i Kubiciel-Lodzińska, S. (2022). *Raport z realizacji badania pn. Problemy i wyzwania w zakresie integracji imigrantów w województwie opolskim. Perspektywa cudzoziemców*. Politechnika Opolska, Wydział Ekonomii i Zarządzania WEiZ.

Staniszewski, R. M. (2023). Uchodźcy czy migranci? Społeczna percepcja pojęć na podstawie wyników badań opinii publicznej. *Studia Politologiczne*, 68. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10740.42882>

Thomas, D. C., Ravlin, E. C., Liao, Y., Morrell, D. L. i Au, K. (2016). Collectivist values, exchange ideology and psychological contract preference. *Management International Review*, 56(2), 255–281. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0275-2>

Treuren, G. J., Manoharan, A. i Vishnu, V. (2021). The hospitality sector as an employer of skill discounted migrants. Evidence from Australia. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 13(1), 20–35. <https://doi.org/10.1080/19407963.2019.1655859>

Turchick Hakak, L. i Al Ariss, A. (2013). Vulnerable work and international migrants: A relational human resource management perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(22), 4116–4131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.845427>

Un, C. A., Ou, C. i Lafayette, S. U. (2022). From the liability to the advantage of refugeeeness. *Journal of International Business Policy*, 5(4), 530–561. <https://doi.org/10.1057/s42214-021-00126-5>

Wassenhove, L. i Boufaied, O. (2015). *Europe can find better ways to get refugees into workforces*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/10/europe-can-find-better-ways-to-get-refugees-into-workforces>

ZUS. (2023). *Cudzoziemcy w polskim systemie ubezpieczeń społecznych*. Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych.

**Jolanta Maj** jest doktorem nauk społecznych, adiunktem na Politechnice Wrocławskiej. Jej zainteresowania badawcze obejmują zarządzanie różnorodnością i inkluzję.

**Maciej Filipowicz** jest doktorem nauk społecznych, pracownikiem WUP w Opolu, współpracownikiem Uniwersytetu Opolskiego. Jego zainteresowania badawcze związane są ze społeczno-kulturowymi uwarunkowaniami uczestnictwa w rynku pracy (bezrobocie i zatrudnienie), migracjami oraz wykluczeniem społecznym.

**Sabina Kubiciel-Lodzińska** jest doktorem nauk ekonomicznych, adiunktem na Politechnice Opolskiej. Jej zainteresowania badawcze obejmują migracje ekonomiczne, przedsiębiorczość i integrację imigrantów na rynku pracy.

## POLECAMY

**Konferencja Doktorantów SGH z cyklu „Nauka odpowiedzią na niepewność” pt. „Nauka, gospodarka i sztuczna inteligencja”, 29 lutego – 2 marca 2024 r., Warszawa i zdalnie**

Celem konferencji jest dyskusja o wynikach badań i opracowaniach z obszaru ekonomii i finansów, nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk o polityce i administracji. Będzie to również szansa na integrację środowiska akademickiego wokół tematyki wyzwań i zagrożeń, z jakimi mierzymy się w dobie obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej i w świetle rozwijającej się sztucznej inteligencji. Tworzymy także okazję do spotkań i wymiany poglądów młodych badaczy z przedstawicielami świata nauki i biznesu.

Organizator: Samorząd Doktorantów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.  
Więcej informacji na stronie: <https://www.sgh.waw.pl/konferencja-doktorantow>

„E-mentor” jest jednym z czasopism wspierających konferencję.