Zuzanna Głowania
Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
ORCID: 0009-0008-9159-8410

Julia Czapelska
Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
ORCID: 0009-0001-9325-1030

DOI: 10.24987/20838972.22.16

Etyka pracy jako fundament działań HR

Wstęp

We współczesnym świecie stajemy w obliczu całej gamy wyzwań pojawiających się na rynku pracy, również w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Szybkość zachodzących zmian, automatyzacja procesów rekrutacyjnych czy wysoka rotacja pracowników to tylko niektóre z nich. W obliczu tych zjawisk pracownicy działów HR stają przed koniecznością zwiększenia efektywności przy jednoczesnym zachowaniu wierności wartościom moralnym. Presja osiągania wysokich wyników i lojalność wobec organizacji często zderzają się z koniecznością poszanowania praw jednostki, jej godności i potrzeby bezpieczeństwa. Tymczasem to właśnie etyka pracy – rozumiana jako codzienne działanie zgodne z wartościami, takimi jak uczciwość, szacunek, odpowiedzialność i transparentność – staje się dziś nie tylko moralnym imperatywem, ale też warunkiem długofalowego sukcesu, zarówno zawodowego, jak i osobistego.

Czy możliwe jest zatem skuteczne rekrutowanie, ocenianie i zwalnianie pracowników w sposób, który nie narusza ich praw ani wartości? Czy da się pogodzić interesy firmy z indywidualnymi potrzebami pracowników w duchu odpowiedzialności społecznej – i czy to właśnie etyczne podejście jest kluczem do trwałych, zdrowych relacji w miejscu pracy?

W niniejszym artykule przedstawimy etyczne dylematy, z którymi można spotkać się w pracy działów HR, a także poruszymy tematy dotyczące

najczęstszych pułapek i manipulacji w rekrutacji, ocenie pracownika oraz rozwiązywaniu umów o pracę.

Między uprzedzeniem a transparentnością – o etyce w działaniach rekrutacyjnych

Wśród najważniejszych elementów zarządzania zasobami ludzkimi są rekrutacja i selekcja pracowników. Te dwa procesy nie tylko determinują odpowiedni dobór kompetentnych osób do organizacji, ale również wpływają na sposób jej postrzegania przez otoczenie zewnętrzne i kandydatów. Coraz częściej można spotkać się z poglądem, że proces rekrutacji i jego skuteczność nie powinny być oceniane wyłącznie na podstawie rezultatów liczbowych – ważna jest także zgodność procesu z normami etycznymi oraz społeczna odpowiedzialność pracodawcy. Obok atrakcyjnych warunków zatrudnienia kandydaci patrzą na to, czy przyszli pracodawcy mają na uwadze wartości moralne i praktykują społecznie odpowiedzialne podejście do zarządzania. Zgodnie z analizą Aleksandry Zaleśnej, zagadnienia te stają się istotnymi czynnikami wpływającymi na decyzje kandydatów na rynku pracy[1].

Niekiedy podczas procesu rekrutacyjnego mają miejsce praktyki, które mogą być postrzegane jako – co najmniej – wątpliwe moralnie. Poszczególne przypadki mogłyby zyskać nawet miano dylematu moralnego. Są to m.in. manipulowanie informacjami, niejawna dyskryminacja kandydatów, uprzedzenia rekruterów lub stosowanie kontrowersyjnych technik psychometrycznych. Również *headhunting*, czyli „wyszukiwanie osób na stanowiska kierownicze lub wybitnych specjalistów poprzez bezpośrednie zwracanie się do nich, a nie poprzez ogłoszenia prasowe”[2], mimo tego, że przez niektórych uznawany jest za narzędzie profesjonalnego pozyskiwania talentów, możemy w określonych sytuacjach opisać jako balansujący na granicy etyki. Działanie to często postrzegane jest jako próba nieuczciwego przejmowania zasobów ludzkich konkurencji.

W dalszej części artykułu omówimy najważniejsze wyzwania etyczne związane z procesami rekrutacyjnymi – zarówno w ujęciu prawnym, jak i moralnym, zaczynając od tematu dyskryminacji pojawiającej się w tych procesach.

[1] Aleksandra Zaleśna, „Oczekiwania potencjalnych kandydatów do pracy wobec przyszłego pracodawcy w świetle koncepcji CSR”, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 1 (2018): 175–189.

[2] „Headhunting”, w *Słownik języka polskiego PWN*, dostęp 2 kwietnia 2025, https://sjp.pwn.pl/slowniki/head%20hunting.html.

Jednak zanim zagłębimy się w ten temat, niezbędne jest wyjaśnienie, czym dokładnie jest dyskryminacja, oraz zarysowanie kontekstu prawnego. Władysław Kopaliński dyskryminację definiuje jako „pozbawianie równouprawnienia, upośledzanie, szykanowanie pewnej grupy ludzi ze względu na ich pochodzenie, przynależność klasową, narodową, rasową, wyznaniową"[3]. Dyskryminacja w rekrutacji przejawia się w nierównym traktowaniu kandydatów i odnosi się do cech chronionych prawem. Wymienimy je poniżej.

W ujęciu prawnym, zgodnie z art. 183a § 1 Kodeksu pracy,

> Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy[4].

Ponadto, jak mówi art. 123 Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, ten, „[k]to ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, pochodzenie etniczne, wyznanie lub orientację seksualną odmówi zatrudnienia kandydata na wolnym miejscu zatrudnienia lub miejscu przygotowania zawodowego, podlega karze grzywny nie niższej niż 3000 zł"[5].

Pomimo istnienia i obowiązywania przepisów zakazujących dyskryminacji pracowników oraz wprowadzajacych kary w przypadku ich naruszenia takie sytuacje wciąż jednak mają miejsce. Ze *Sprawozdania z działalności Państwowej Inspekcji Pracy za 2023 rok* wynika, że w latach 2021–2023 do Państwowej Inspekcji Pracy (PIP) wpłynęły tysiące skarg dotyczących dyskryminacji, molestowania i mobbingu[6]. Dane te zostały przedstawione na poniższym wykresie.

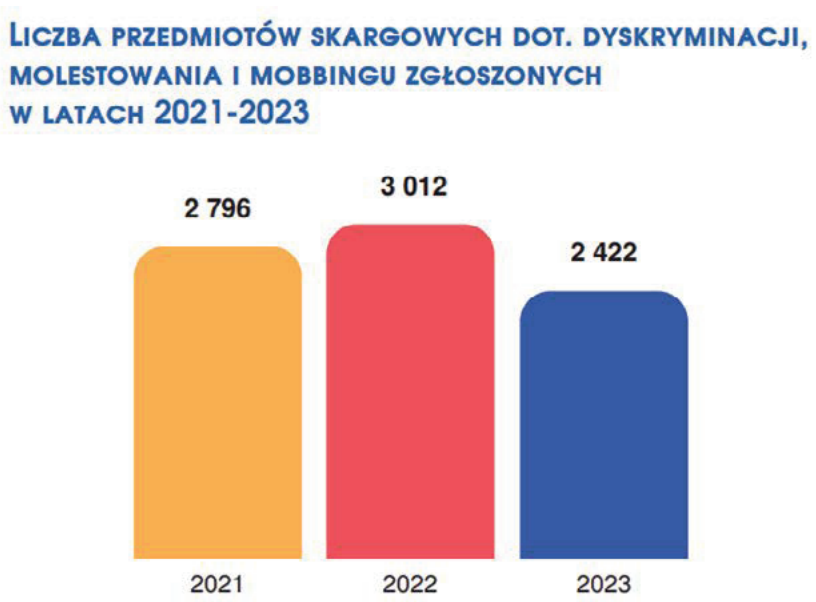
---

[3] Władysław Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* (Warszawa: Państwowe Wydawnictwo „Wiedza Powszechna", 1990), 133.

[4] *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy*, Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, z późn. zm., art. 183a § 1.

[5] *Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001, z późn. zm., art. 123.

[6] Państwowa Inspekcja Pracy, *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy 2023* (Warszawa 2024), 22.



Wykres. 1. Liczba przedmiotów skargowych dot. dyskryminacji, molestowania i mobbingu zgłoszonych w latach 2021–2023

Źródło: Państwowa Inspekcja Pracy, *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy 2023* (Warszawa 2024), 22.

Jak możemy zauważyć, dyskryminacja pozostaje realnym problemem – również na etapie rekrutacji i selekcji pracowników. Będąc kandydatami, właśnie w tym momencie jesteśmy narażeni na subtelne, a zarazem szkodliwe formy wykluczenia. Często się zdarza, że trudno jest nam udowodnić sam akt dyskryminacji – rekruterzy ukrywają go za pozorami obiektywizmu, neutralnych procedur lub niesprecyzowanych wymagań „kulturowych". Przyjrzyjmy się konkretnym przykładom dyskryminacji w procesie rekrutacji.

Jednym z najczęstszych przejawów dyskryminacji jest nierówne traktowanie kobiet – szczególnie tych, które są w ciąży lub planują potomstwo. Pracodawcy, kierując się stereotypowym przekonaniem o „problemach organizacyjnych" związanych z nieobecnościami pracownic, przebywających na urlopie macierzyńskim czy wychowawczym, często omijają takie kandydatki w procesie selekcji. Tego rodzaju postawa jest przejawem dyskryminacji *pośredniej*, polegającej na stosowaniu kryteriów pozornie neutralnych, a w praktyce wykluczających określoną grupę.

Wyznanie czy przekonania polityczne nie powinny być brane pod uwagę podczas rekrutacji, jednak kandydaci są często oceniani przez ich pryzmat. W skrajnych przypadkach tym, co zadecyduje o odrzuceniu kandydata,

może być noszenie symboli religijnych (np. krzyża czy chusty), uczestnictwo w ruchach społecznych czy poglądy prezentowane w mediach społecznościowych.

Również imigranci oraz osoby należące do mniejszości etnicznych spotykają się z nieuzasadnionym pomijaniem w procesach rekrutacyjnych. W wielu sytuacjach czynnikiem dyskwalifikującym staje się nie nazwisko, ale uprzedzenia kulturowe czy językowe rekrutera, które nie mają rzeczywistego wpływu na zdolność kandydata do wykonywania pracy. Badanie przeprowadzone w 17 krajach przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju wykazało, że osoby z nazwiskami sugerującymi przynależność do mniejszości etnicznych lub rasowych mają znacznie mniejsze szanse na otrzymanie zaproszenia na rozmowę kwalifikacyjną w porównaniu z kandydatami o nazwiskach typowych dla danego kraju[7]. W Polsce osoby o imionach lub nazwiskach brzmiących „niepolsko" także otrzymują mniej takich zaproszeń, mimo posiadania identycznych kwalifikacji zawodowych.

Omówione przez nas przypadki są jedynie ułamkiem tego, co może być przyczyną dyskryminacji potencjalnych pracowników w trakcie procesu rekrutacji. Już one pokazują jednak, że mimo rosnącej świadomości społecznej i licznych przepisów prawnych, mających służyć ochronie kandydatów, wiele osób wciąż mierzy się z barierami, które nie wynikają z braku kompetencji czy doświadczenia, lecz z posiadanych cech osobistych.

Choć często nie zdajemy sobie z tego sprawy, każdy z nas ma pewne uprzedzenia – kształtowane przez wychowanie, stereotypy społeczne czy osobiste doświadczenia. W procesie rekrutacji mogą one, wraz z nieuświadomionymi błędami poznawczymi, wpływać na decyzje rekrutera. Nawet 90% opinii o kandydacie rekruter formułuje podczas pierwszych czterech minut spotkania, a w 60–80% decyduje o niej przekaz niewerbalny kandydata[8].

Wyrażenie „błąd poznawczy" odnosi się do „systematycznych wzorców odchyleń od racjonalności w osądzaniu w których jednostki tworzą swoją własną «subiektywną rzeczywistość» w oparciu o własne postrzeganie"[9]. Błędy te często wynikają ze skrótów mentalnych, zwanych heurystykami, wykorzystywanych przez nasz mózg do szybkiego przetwarzania

[7] Tomasz Deptuła, „Raport OECD: Pracodawcy dyskryminują kandydatów do pracy o obcych nazwiskach", *Rzeczpospolita*, 2 grudnia 2014, dostęp 27 kwietnia 2025, https://www.rp.pl/rynek-pracy/art12124501-raport-oecd-pracodawcy-dyskryminuja-kandydatow-do-pracy-o-obcych-nazwiskach.

[8] Allan Pease i Barbara Pease, *Mowa ciała* (Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2007), 411.

[9] „Cognitive Bias – Definition and Explanation", *The Oxford Review DEI Dictionary*, dostęp 15 kwietnia 2025, https://oxford-review.com/the-oxford-review-dei-diversity-equity-and-inclusion-dictionary/cognitive-bias-definition-and-explanation/.

informacji. Skróty te są pomocne w niektórych sytuacjach (np. gdy trzeba błyskawicznie ocenić priorytety w pracy), niemniej jednak mogą również prowadzić do błędnych wniosków i nierównego traktowania.

Jednym z najczęstszych błędów poznawczych w rekrutacji jest efekt halo (inaczej efekt aureoli) – czyli skłonność do przypisywania kandydatowi pozytywnych lub negatywnych cech osobowościowych na podstawie pierwszego wrażenia. Rekruterzy już w pierwszych minutach rozmowy formułują opinię, którą potem nieświadomie potwierdzają, zadając pytania w sposób wspierający ich początkowe odczucia. Jeśli pierwsze wrażenie jest pozytywne, prowadzący może np. zinterpretować odpowiedź na korzyść kandydata. Tego rodzaju mechanizmy, choć trudne do wyeliminowania, można częściowo ograniczyć dzięki świadomemu podejściu do oceny kandydatów. Warto mieć to na uwadze, projektując np. procedury selekcji.

Kolejnym istotnym aspektem etyki rekrutacyjnej jest poszanowanie prywatności kandydatów. Chociaż rozmowa kwalifikacyjna ma na celu ocenę kompetencji i dopasowania do stanowiska, zdarza się, że rekruterzy zadają pytania wykraczające poza ten zakres. Dotyczą one sfery życia osobistego, światopoglądu, planów rodzinnych, stanu zdrowia itp. Takie pytania nie tylko naruszają godność kandydata, ale mogą także prowadzić do wcześniej omówionej przez nas dyskryminacji i wykluczenia. Zadaniem osoby prowadzącej proces rekrutacji jest działanie w sposób obiektywny i z poszanowaniem godności kandydatów, co obejmuje unikanie pytań niezwiązanych z kompetencjami i wymaganiami stanowiska. Pytania takie jak: „Planujesz w najbliższym czasie zawrzeć związek małżeński?", „Czy masz zamiar mieć dzieci w przyszłości?", „W jakiej wspólnocie religijnej się znajdujesz?" lub „Czy masz jakieś trudności finansowe?" są absolutnie nie na miejscu i oprócz naruszenia prywatności kandydata mogą zaowocować uprzedzeniami.

Zdarza się, że w procesie rekrutacyjnym pojawiają się różnego rodzaju manipulacje. Często przybierają formę lukrowania rzeczywistości – celowego pomijania niewygodnych faktów, np. częstych nadgodzin, toksycznej atmosfery czy wysokiej rotacji pracowników. Takie działania można rozpatrywać również w kontekście technik wpływu społecznego opisanych przez Roberta Cialdiniego. Przykładowo, podkreślając jedynie pozytywne aspekty pracy, wykorzystuje się regułę społecznego dowodu słuszności: sugeruje się, że skoro inni chcą tu pracować – kandydat również powinien. Z kolei eksponowanie prestiżu firmy czy jej liderów jest odwołaniem do autorytetu jako wiarygodnego źródła. Tego typu selektywna prezentacja informacji, choć pozornie nieszkodliwa, może prowadzić do budowania nierealistycznych oczekiwań. W dłuższej perspektywie skutkuje to rozczarowaniem, szybkim

odejściem nowego pracownika, utratą zaufania do pracodawcy, a nawet wypaleniem zawodowym.

Transparentna i etyczna komunikacja już na etapie rekrutacji pozwala budować relację opartą na rzeczywistych wartościach, co zwiększa szansę na trwałe i satysfakcjonujące zatrudnienie; dotyczy to również stosowania narzędzi, np. testów psychometrycznych, które – choć przydatne – wymagają odpowiedzialnego podejścia.

Testy psychometryczne, takie jak test MBTI czy Wonderlic Personnel Test, to narzędzia służące do oceny cech osobowości, kompetencji i zdolności intelektualnych kandydatów. Bywają przydatne, ale ich stosowanie często budzi wątpliwości – zwłaszcza gdy są niedostosowane do stanowiska lub używane przez osoby bez odpowiedniego przygotowania. Niewłaściwie dobrane mogą prowadzić do błędnych decyzji i nierównego traktowania. Etyczne wykorzystanie testów wymaga transparentności, profesjonalizmu i poszanowania prywatności kandydata.

Jednym z zarzutów wobec testów psychometrycznych jest ich potencjalna niesprawiedliwość wobec przedstawicieli grup mniejszościowych. Jak zauważa Lloyd Bond, „koszty lub negatywne konsekwencje mogą być wyższe dla niektórych zdających niż dla innych”[10], szczególnie gdy testy są wykorzystywane do ograniczania dostępu do pracy. Przykładowo, w USA od kandydatów ubiegających się o przyjęcie do administracji publicznej wymaga się zdania testów werbalnych, nawet jeśli na stanowisku przydatne będą głównie umiejętności manualne. Tego typu praktyki mogą stanowić strategię, którą związki zawodowe wykorzystują, by ograniczyć dostęp mniejszości do zatrudnienia. Niekiedy też stosuje się nieadekwatne normy oceniania lub arbitralne progi punktowe, co może skutkować niesprawiedliwym odrzuceniem kandydatów, mimo że niższy próg zapewniłby równie trafne decyzje rekrutacyjne[11].

Tak jak wspomniałyśmy na początku, *headhunting* to bezpośrednie pozyskiwanie specjalistów, często z konkurencyjnych firm. Choć skuteczny, może budzić wątpliwości etyczne – zwłaszcza gdy przybiera formę uporczywego nakłaniania do odejścia czy prowadzi do konfliktu interesów. Granica między profesjonalizmem a nadużyciem bywa cienka; warto, by rekruterzy byli jej świadomi.

O profesjonalizmie świadczy przede wszystkim transparentność, szacunek wobec aktualnego miejsca zatrudnienia kandydata oraz unikanie

[10] Lloyd Bond, „Unintended Consequences of Performance Assessment: Issues of Bias and Fairness”, *Educational Measurement: Issues and Practice* 14, nr 4 (1995): 21–24.

[11] J. O. Okojie, Callistus Chinwuba Ugwu i Gladys Nwakego Nnamah, „Psychological Assessment and the Use of Tests: Needs for Ethical Consideration in Testing and Evaluation”, *Journal of Guidance and Counselling Studies* 1, nr 2 (2021): 1–5.

presji. Gdy jednak działania stają się natarczywe, opierają się na manipulacji czy próbach obejścia obowiązujących umów, przekroczona zostaje granica „podkradania" pracowników.

Kiedy mówimy o etyce w pracy działów HR, jej nieodłączną częścią jest proces oceniania i bieżącego traktowania pracowników w ramach działania organizacji. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera refleksja nad etycznym wymiarem działań związanych z oceną okresową, udzielaniem informacji zwrotnej czy stosowaniem narzędzi diagnostycznych. Zagadnienia te nie tylko wpływają na efektywność i rozwój zawodowy pracowników, ale również na ich poczucie godności, bezpieczeństwa i zaufania wobec pracodawcy.

W następnej części artykułu omówione zostaną najczęstsze wyzwania związane z oceną pracowników, takie jak brak przejrzystości kryteriów czy naruszenie poufności. Znaczna uwaga zostanie poświęcona roli HR jako podmiotu wspierającego – w wymiarze formalnym i emocjonalnym, zwłaszcza w kontekście sytuacji osobistych pracowników.

W tym miejscu warto podkreślić znaczenie uczciwego i konstruktywnego feedbacku w procesie oceny pracownika. Oceny okresowe, zarówno formalne, jak i nieformalne, powinny być przeprowadzane w sposób obiektywny i wspierający rozwój pracownika, koncentrując się na jego mocnych stronach oraz obszarach do poprawy. Ważne jest, by feedback nie służył jedynie krytyce, lecz także motywowaniu do dalszego rozwoju. Również konstruktywna krytyka powinna być wyważona i dostosowana do potrzeb i możliwości pracownika, a nie wykorzystywana do wywierania presji czy obniżania jego motywacji.

Istnieje wiele rodzajów ocen, które HR może stosować. Wśród nich wymienić można: ocenę wyników (ocena realizacji celów), ocenę kompetencji (umiejętności i wiedza) czy ocenę 360 stopni (informacje zwrotne od współpracowników, przełożonych i podwładnych). Każdy z tych typów ocen powinien być dostosowany do stanowiska oraz celów organizacji, a także do indywidualnych potrzeb pracownika. Etyczne podejście do oceny oznacza nie tylko zgodność z określonymi kryteriami, ale także zapewnienie, że proces oceny jest sprawiedliwy i przejrzysty; dzięki temu pracownicy będą czuli, że mają równe szanse na rozwój, niezależnie od osobistych cech czy preferencji.

Etyczne podejście do oceny pracownika wymaga nie tylko obiektywnego feedbacku, ale również wrażliwości na sytuację, w jakiej znajduje się dana osoba. Życie prywatne – choć formalnie oddzielone od pracy – nierzadko wpływa na kondycję psychiczną i wydajność pracownika. W tym wypadku rolą HR nie jest ocena, lecz wsparcie – z poszanowaniem godności i zasady poufności. Jak podkreślono w Kodeksie pracy, „pracodawca jest

obowiązany szanować godność i inne dobra osobiste pracownika"[12]. Ponadto przetwarzanie danych wrażliwych – takich jak informacje o stanie zdrowia czy życiu prywatnym – zgodnie z RODO (art. 9) wymaga wyraźnej zgody pracownika i powinno odbywać się z zachowaniem najwyższych standardów poufności[13].

Oceny okresowe czy rozmowy rozwojowe nie powinny być wykorzystywane jako narzędzie presji, zwłaszcza gdy trudności w pracy wynikają z czynników pozazawodowych. Mając dostęp do takich informacji, HR staje się strażnikiem zarówno polityki kadrowej, jak i zwykłej, ludzkiej przyzwoitości. W tym kontekście konstruktywny feedback wymaga nie tylko sprawiedliwości, ale też empatii.

Równie ważna jest przejrzystość stosowanych kryteriów oceny oraz możliwość samooceny. Jeśli zaangażujemy pracownika w proces ewaluacji, wpłynie to na zwiększenie jego poczucia sprawczości i wzrost zaufania do systemu oraz organizacji. Kiedy wdrażamy jasne zasady i dialog – zamiast oceny jednostronnej – tworzymy atmosferę szacunku i współpracy, a nie kontroli.

Na styku etyki i prawa – HR wobec zwolnień, mobbingu i quiet firingu

Współczesne środowisko pracy charakteryzują dynamiczne zmiany, które stają się powodem szeregu wyzwań, z jakimi muszą się mierzyć pracownicy działów HR oraz pracodawcy, w związku z etycznym i prawnym aspektem zarządzania personelem. Zarówno tradycyjne formy rozwiązania stosunku pracy, jak i zwolnienia dyscyplinarne czy pojawiające się nowe zjawiska, takie jak *quiet firing* lub mobbing, determinują oraz wymagają od pracodawców nie tylko znajomości przepisów prawa, lecz także wrażliwości na aspekty etyczne i społeczne.

Arkadiusz Sobczyk opisuje zwolnienie dyscyplinarne jako rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika, stanowiące szczególną formę ustania stosunku pracy, możliwą do zastosowania wyłącznie w przypadkach, gdy pracownik naruszył podstawowe obowiązki pracownicze w sposób ciężki i zawiniony. W praktyce ocena, czy dane zachowanie pracownika spełnia te kryteria, wymaga analizy konkretnego przypadku oraz uwzględnienia zasad współżycia społecznego. Pojęcie quiet firingu („cichego zwolnienia") oznacza działania pracodawcy polegające

[12] *Kodeks pracy*, art. 11^1.

[13] *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych (ogólne rozporządzenie o ochronie danych – RODO)*, Dz. Urz. UE L 119/1 z 4 maja 2016, art. 9.

na systematycznym ograniczaniu pracownikowi możliwości rozwoju, awansu lub wykonywania zadań w sposób satysfakcjonujący, bez formalnego wypowiedzenia umowy o pracę. Celem takiego działania jest zmuszenie pracownika do samodzielnego odejścia z firmy. Mobbing z kolei, w rozumieniu art. 94³ Kodeksu pracy, obejmuje działania uporczywe, długotrwałe i skierowane na poniżenie lub ośmieszenie pracownika[14].

Zjawiska te determinują oraz wymagają od pracodawców nie tylko znajomości przepisów prawa, lecz także wrażliwości na aspekty etyczne i społeczne. W dodatku pracownicy działów HR często muszą mierzyć się np. z brakiem jednoznacznych dowodów, wysoką pozycją sprawcy w hierarchii organizacyjnej czy lojalnością wobec firmy.

Na tle tych wyzwań szczególnego znaczenia nabierają również kwestie związane ze zwolnieniami dyscyplinarnymi. Ten szczególny rodzaj rozwiązania umowy o pracę jest jednym z najdrastyczniejszych środków, które może podjąć pracodawca w celu rozwiązania umowy dotyczącej zatrudnienia pracownika. Zgodnie z art. 52 § 1 Kodeksu pracy zwolnienie dyscyplinarne pracownika możliwe jest w przypadku:

1) ciężkiego naruszenia przez pracownika podstawowych obowiązków pracowniczych;
2) popełnienia przez pracownika w czasie trwania umowy o pracę przestępstwa, które uniemożliwia dalsze zatrudnianie go na zajmowanym stanowisku, jeżeli przestępstwo jest oczywiste lub zostało stwierdzone prawomocnym wyrokiem;
3) zawinionej przez pracownika utraty uprawnień koniecznych do wykonywania pracy na zajmowanym stanowisku[15].

Istotne jest, aby osoba, wobec której zastosowane zostaje zwolnienie dyscyplinarne, otrzymała informację o przyczynie rozwiązania umowy w sposób zrozumiały i spokojny, z poszanowaniem jej godności osobistej. Cała procedura powinna zostać udokumentowana, a podjęta decyzja – poparta konkretnymi dowodami. Podczas zwolnienia dyscyplinarnego niedopuszczalne są działania o charakterze upokarzającym czy ośmieszającym pracownika. W przypadku tego rodzaju rozwiązania umowy o pracę specjaliści ds. HR powinni zapewnić pracownikowi możliwość wypowiedzenia się w swojej sprawie, nawet jeżeli ostateczna decyzja nie może zostać zmieniona. Stanowi to ważny element zasady prawa do obrony i szacunku dla autonomii jednostki w miejscu pracy.

Wcześniej wspomniany proces quiet firingu nie musi wiązać się z otwartym poniżaniem. Skutki psychiczne, które ponosi pracownik, jak poczucie

[14] *Kodeks pracy*, art. 94³.

[15] *Ibidem*, art. 52 § 1.

wykluczenia czy obniżona samoocena, bywają jednak podobne do tych, z jakimi spotykamy się w przypadku mobbingu. Jednakże, w przeciwieństwie do mobbingu, proces „cichego zwolnienia" rzadko przyjmuje formę bezpośredniej przemocy psychicznej; jest subtelny i często trudny do udowodnienia. Z perspektywy pracowników działu HR rozróżnienie obu zjawisk jest istotne, ponieważ *quiet firing*, pomimo że jest zjawiskiem mniej oczywistym, może prowadzić do roszczeń o naruszenie dóbr osobistych pracownika, a nawet do uznania takich działań za formę ukrytego mobbingu. Zarządzanie przypadkami mobbingu w organizacji stanowi jedno z większych wyzwań etycznych dla działu HR. Problematyczna staje się przede wszystkim sytuacja, kiedy brakuje twardych dowodów (np. świadków, nagrań), a zarzuty kierowane są przeciwko osobom zajmującym wysokie stanowiska w organizacji. W podobnych przypadkach specjalistom ds. HR doskwierać może konflikt lojalności: z uwagi na obowiązek ochrony firmy przed szkodami wizerunkowymi i finansowymi, przy jednoczesnym obowiązku ochrony praw jednostki i obowiązku przeciwdziałania mobbingowi (art. 94^3 Kodeksu pracy)[16]. Etyczna postawa w zawodzie pracownika działu HR wymaga, aby niezależnie od statusu osoby oskarżonej prowadzić obiektywne postępowanie wyjaśniające, przy jednoczesnym zapewnieniu poszanowania zasady domniemania niewinności oraz prawa do bycia wysłuchanym. Przysługuje ono każdej ze stron sporu. Warto również zaznaczyć, że zaniechanie działań w przypadku podejrzeń o mobbing może skutkować odpowiedzialnością pracodawcy przed sądem pracy. Niezwykle istotne jest zatem, aby zatrudnieni w dziale HR dokumentowali wszystkie zgłoszenia, reakcje i działania dotyczące tej formy przemocy.

Kodeks pracy zawiera również konkretne przepisy, mające na celu zapewnienie stabilności zatrudnienia pracownikom zbliżającym się do wieku emerytalnego. *Słownik języka polskiego* definiuje emeryturę jako „miesięczne świadczenia pieniężne przysługujące za przepracowanie ustawowej liczby lat i po osiągnięciu określonego wieku"[17]. Zgodnie z art. 39 Kodeksu pracy pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż cztery lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury[18].

W tym kontekście ważne jest również pojęcie sprawiedliwości społecznej. Pełni ona funkcję kryterium oceny stosunków zachodzących w społeczeństwie; odgrywa rolę zasady, wzorca oraz ideału, a także stanowi

[16] *Ibidem*, art. 94^3.

[17] Edward Polański, Tomasz Nowak i Marek Szopa, *Słownik języka polskiego* (Katowice: Videograf II, 2004).

[18] *Kodeks pracy*, art. 39.

przeniesienie etycznej i prawnej idei (zasady) sprawiedliwości w sferę stosunków społeczno-gospodarczych, które zachodzą pomiędzy wielkimi zbiorowościami[19]. Z etycznego punktu widzenia ochrona przedemerytalna jest odzwierciedleniem zasady sprawiedliwości społecznej, gdyż wspiera osoby, które ze względu na swój wiek mają ograniczone szanse na znalezienie nowego zatrudnienia. Jednakże w praktyce zdarza się, że pracownicy działu HR muszą zmagać się z przypadkami, gdy pracownik objęty ochroną przedemerytalną nie spełnia oczekiwań organizacji. W takich momentach ważne jest, aby wobec zatrudnionego nie stosować działań mających na celu zmuszenie go do rezygnacji (co mogłoby zostać uznane za mobbing lub *quiet firing*), lecz postarać się znaleźć rozwiązania wspierające, takie jak szkolenia, zmiana zakresu obowiązków lub dostosowanie warunków pracy. Przepis zawarty w art. 29 § 1 Kodeksu pracy określa wymogi formalne dla umowy o pracę, w tym obowiązek wskazania m.in. stron umowy, rodzaju pracy, miejsca jej wykonywania, wynagrodzenia i wymiaru czasu pracy[20]. Sytuacje, które są wynikiem niedopełnienia tych wymogów lub stanowią konsekwencję sporządzenia umowy w sposób sprzeczny z prawem (np. pozorne zatrudnianie na umowę cywilnoprawną zamiast na umowę o pracę), są nie tylko naruszeniem prawa, ale także poważnym przewinieniem natury etycznej.

Pracownicy działu HR zobowiązani są do zadbania o zgodność dokumentacji kadrowej z przepisami oraz wartościami organizacji. Zatajanie rzeczywistych warunków zatrudnienia lub zawieranie fikcyjnych umów jest niezgodne z prawami pracownika, podważa zaufanie do organizacji oraz naraża tę ostatnią na odpowiedzialność prawną i finansową.

W takich przypadkach etyczne zarządzanie środowiskiem organizacji wymaga nie tylko znajomości Kodeksu pracy, lecz także odwagi cywilnej do sygnalizowania nieprawidłowości i do odmowy uczestnictwa w działaniach niezgodnych z prawem.

HR w budowaniu porozumienia

Obecnie działy HR odgrywają w organizacjach znacznie szerszą rolę niż jedynie administracyjne zarządzanie personelem. W związku z rosnącą złożonością relacji międzyludzkich w miejscu pracy, specjaliści ds. HR coraz częściej muszą mierzyć się z wyzwaniami, jakie niesie za sobą proces rozwiązywania sporów i budowania właściwej kultury organizacyjnej.

[19] „Sprawiedliwość społeczna", w *Encyklopedia PWN*, dostęp 27 kwietnia 2025, https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/sprawiedliwosc-spoleczna;3978499.html.

[20] *Kodeks pracy*, art. 29 § 1.

Rola działu HR w przypadku konfliktu obejmuje zarówno bezpośrednią interwencję, jaki i tworzenie systemowych rozwiązań w celu zapobiegania eskalacji sporów.

Zaliczyć możemy do nich m.in. procedury mediacyjne czy polityki zapobiegania konfliktom. W sytuacjach, którym towarzyszą napięcia między pracownikami lub zespołami organizacji, to dział ds. HR może wcielić się w rolę neutralnego pośrednika, mającego na celu ułatwienie dialogu, określenie źródeł konfliktu i doprowadzenie do ugody satysfakcjonującej strony sporu. Kluczowe w tym przypadku stają się zarówno kompetencje komunikacyjne, jak i umiejętność zachowania bezstronności. W zarządzaniu konfliktem ważne jest przyjęcie postawy etycznej. Specjaliści działu HR muszą znać procedury i przepisy, a jednocześnie polegać na wartościach etycznych, jak sprawiedliwość, równość oraz szacunek dla godności każdej ze stron konfliktu. W tym kontekście mianem podejścia etycznego nie określimy jedynie przestrzegania zasad, ale również umiejętność podejmowania trudnych decyzji w sytuacjach wymagających rozeznania moralnego.

Jedną z ról, jaką może odgrywać HR-owiec w sytuacjach konfliktowych (w miejscu pracy to zjawisko nieuniknione), jest rola mediatora. Mediacja to proces, w którym osoba trzecia – bezstronna i neutralna – wspiera strony konfliktu w dojściu do porozumienia. Dział HR może przejąć tę funkcję w organizacji, pod warunkiem, że posiada odpowiednie przygotowanie oraz zaufanie obu stron konfliktu. Podjęcie mediacji przez specjalistę ds. HR rozpoczyna się wówczas, gdy standardowe formy rozwiązywania sporów, np. rozmowy bezpośrednie między skonfliktowanymi stronami, nie przynoszą oczekiwanych rezultatów lub gdy konflikt eskaluje i zaczyna zagrażać efektywności pracy zespołu.

Mediacja nie zawsze jest możliwa ani wskazana. Wyznaczony pracownik powinien sięgać po nią szczególnie w sytuacjach, gdy konflikt ma charakter interpersonalny (zachodzi, gdy jednostki mają sprzeczne cele, postawy, wartości lub zachowania, które są ze sobą niekompatybilne, co prowadzi do napięcia między nimi w organizacji), a nie strukturalny (czyli wynikający). Przykładami takich sytuacji mogą być napięcia spowodowane różnicami osobowościowymi lub kulturowymi, odmiennymi stylami pracy, błędami komunikacyjnymi czy niezgodnościami w kwestii zakresu obowiązków. W takich przypadkach rolą HR jest ułatwienie dialogu, zadawanie pytań otwierających i tworzenie przestrzeni do wyrażenia emocji bez oceniania. Skuteczna mediacja wymaga od HR-owca zestawu kompetencji interpersonalnych: przede wszystkim aktywnego słuchania, empatii, zdolności parafrazy oraz umiejętności zarządzania emocjami. Równie istotna jest umiejętność zachowania neutralności – nie można faworyzować żadnej ze stron ani sugerować rozwiązań, które nie zostały wcześniej omówione

i zaakceptowane przez osoby uczestniczące w konflikcie. Ważnym aspektem mediacji prowadzonej przez pracowników działu HR jest również znajomość granic roli mediatora. W sytuacji, gdy konflikt dotyczy naruszenia przepisów prawa pracy lub występuje wyraźna dysproporcja sił między stronami (np. konflikt pomiędzy przełożonym a pracownikiem, z elementami mobbingu), specjalista ds. HR powinien wycofać się z roli mediatora i uruchomić inne procedury, np. postępowanie wyjaśniające lub współpracę z prawnikiem firmy, aby zwiększyć szanse na rozwiązanie sporu. Proces mediacji powinien przebiegać z uwzględnieniem kilku zasadniczych etapów. Pierwszym z nich jest przygotowanie spotkania, w tym zebranie informacji o konflikcie – o jego przyczynie oraz przebiegu. Następnym krokiem jest przeprowadzenie rozmowy mediacyjnej zgodnie z poszanowaniem zasady neutralności, dokumentowanie ustaleń dokonanych podczas spotkania oraz monitorowanie ich późniejszego wdrażania. Przydatna jest wówczas znajomość podstaw psychologii konfliktu, a także umiejętność aktywnego słuchania i komunikacji bez przemocy.

W sytuacji konfliktowej etyka zarządzania sporem nie stanowi jedynie zestawu abstrakcyjnych norm czy zapisów; pełni funkcję praktycznego przewodnika działania dla specjalistów działu HR. Decyzje podejmowane przez tych pracowników mają realny wpływ na atmosferę pracy, relacje interpersonalne oraz reputację organizacji. Pracownik działu HR musi umieć analizować sytuację szerzej niż tylko przez pryzmat regulaminu, ponieważ spory w organizacji często nie dotyczą jedynie faktów, lecz także emocji, poczucia krzywdy czy niesprawiedliwości.

W kontekście rozstrzygania sporów można mówić o dwóch rodzajach sprawiedliwości: proceduralnej i interakcyjnej. Sprawiedliwość proceduralna oznacza, że działania HR powinny być oparte na jasnych, transparentnych i stosowanych konsekwentnie zasadach. Pracownicy muszą mieć pewność, że są traktowani równo, a podejmowane wobec nich decyzje nie są wynikiem uprzedzeń, sympatii czy nacisków z góry. Z kolei sprawiedliwość interakcyjna to sposób traktowania ludzi w procesie rozwiązywania konfliktu. Wymaga on od HR-owca zachowania szacunku, empatii i otwartości – niezależnie od osobistych przekonań czy stanowiska pracy. Oba rodzaje sprawiedliwości powinny być przez niego praktykowane.

Pracownicy działu HR często muszą wykazywać się również odwagą moralną, czyli zdolnością do podejmowania decyzji, które mogą być nieoczywiste, ale zgodne z etyką. Istnieje ryzyko, że wywołają one opór lub niezadowolenie przełożonych.

Opisywaną sytuację warto zobrazować następującym przykładem: jedna z osób zajmujących wyższe stanowisko w hierarchii organizacji narusza zasady współżycia społecznego lub etycznego traktowania podwładnych.

Specjaliści ds. HR decydują się jednak poprzeć pracownika i nie ulegać presji hierarchicznej.

Przy tym wszystkim HR-owiec powinien unikać konfliktu interesów – nie może być jednocześnie doradcą jednej ze stron i mediatorem w danej sprawie. Taka postawa wymaga autorefleksji i gotowości do wycofania się z danej roli, gdy nie można zagwarantować pełnej neutralności.

Etyka w HR powinna zostać wpisana w szerszy kontekst kultury organizacyjnej, współtworzonej przez dział personalny. W organizacjach posiadających silne fundamenty moralne łatwiej rozwiązywać konflikty w sposób konstruktywny. Jest to kultura, która powinna być wspierana przez szkolenia, kodeksy etyczne i przykłady postaw liderów.

Na straży zaufania – etyka i tajemnica zawodowa w HR

Jednym z filarów etycznej kultury w HR jest przestrzeganie tajemnicy zawodowej. W pracy osób zatrudnionych w dziale HR znajduje się on wśród kluczowych elementów odpowiedzialnego i etycznego zarządzania personelem – posiadają oni dostęp do danych wrażliwych, zarówno formalnych (dokumentacja kadrowa, wynagrodzenia, dane medyczne), jak i nieformalnych (doniesienia o konfliktach, opinie przełożonych, informacje osobiste). Ochrona tych informacji jest nie tylko obowiązkiem wynikającym z przepisów, ale też warunkiem budowania zaufania wobec całej instytucji.

Zarówno polskie przepisy prawa pracy, jak i RODO nakładają na pracodawcę obowiązek ochrony danych osobowych, co tym samym dotyczy również pracowników działu HR[21]. Tajemnica zawodowa wykracza jednak poza normy prawne – obejmuje także lojalność wobec pracownika i dyskrecję w sytuacjach, które nie są formalnie uregulowane. HR-owiec nie może przekazywać informacji zdobytych w ramach wykonywania obowiązków osobom postronnym. W praktyce oznacza to, że informacje zgromadzone np. podczas rozmów mediacyjnych czy interwencji w sprawach konfliktowych nie mogą być przekazywane dalej – chyba że za zgodą osoby, której dotyczą, lub w sytuacjach, gdy zachowanie poufności mogłoby prowadzić do zagrożenia życia, zdrowia lub poważnego naruszenia prawa.

Problematyczną sytuacją jest także moment, gdy pracownik działu HR znajdzie się pomiędzy lojalnością wobec pracownika a lojalnością wobec organizacji. W takich sytuacjach nieoceniona jest umiejętność etycznego wyważenia – co i komu można powiedzieć, aby nie naruszyć zasad poufności, a jednocześnie chronić interes firmy. Kluczem jest tu zasada minimalizacji

[21] *Ibidem*, art. 94 pkt 9b; *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679*, art. 5 ust. 1 lit. a–f.

ujawnianych informacji oraz zachowanie przejrzystości wobec osoby, której dana sprawa dotyczy.

W organizacjach posiadających kodeksy etyczne obowiązek zachowania tajemnicy zawodowej jest sformalizowany, a jego naruszenie może skutkować poważnymi konsekwencjami dyscyplinarnymi. Nawet w przypadku braku takich dokumentów HR-owiec powinien traktować tajemnicę zawodową jako podstawę profesjonalizmu i wiarygodności swojego działania.

Zakończenie

Rola działu HR w organizacjach wykracza daleko poza tradycyjne zadania administracyjne. Współczesny specjalista ds. HR to nie tylko strażnik procedur, ale przede wszystkim współtwórca etycznej kultury organizacyjnej, mediator w sytuacjach konfliktowych i rzecznik wartości, które kształtują zdrowe środowisko pracy.

Etyczne zarządzanie personelem, obejmujące wszystkie etapy cyklu zatrudnienia – począwszy od rekrutacji, przez ocenę, aż po rozwiązywanie umów – nie tylko wspiera efektywność operacyjną, lecz również buduje trwałe relacje, oparte na zaufaniu i wzajemnym szacunku. To właśnie etyka pracy, konsekwentnie stosowana w praktyce, staje się dziś warunkiem długofalowego sukcesu organizacji oraz zawodowego spełnienia i osobistej satysfakcji pracowników.

Etyka w zarządzaniu ludźmi nie powinna być traktowana jako dodatek, lecz jako fundament wszelkich działań HR. Obecnie pracownicy działu HR muszą być nie tylko wyspecjalizowani w obszarze przepisów prawnych, ale również posiadać umiejętności interpersonalne, które pozwalają na wczucie się w sytuację obu stron konfliktu oraz prowadzenie mediacji w sposób sprawiedliwy i bezstronny. Poszanowanie poufności i odpowiedzialne zarządzanie danymi osobowymi stanowią podstawę zaufania, na którym opiera się relacja między pracownikami a organizacją.

Atmosfera zaufania w dłuższej perspektywie przekłada się na wzrost zaangażowania pracowników oraz pozytywny wizerunek firmy. Etyczne postawy, przejawiające się w codziennych decyzjach i działaniach, prowadzą do osiągnięcia sukcesu – zarówno w sferze życia zawodowego, jak i osobistego.

Bibliografia

Adler, Ronald B., Lawrence B. Rosenfeld i Russel F. Proctor. *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2007.

Anand, Amitabh, Jessica L. Doll i Prantika Ray. „Drowning in Silence: A Scale Development and Validation of Quiet Quitting and Quiet Firing". *International Journal of Organizational Analysis* 32, nr 4 (2024): 721–743.

Bond, Lloyd. „Unintended Consequences of Performance Assessment: Issues of Bias and Fairness". *Educational Measurement: Issues and Practice* 14, nr 4 (1995): 21–24. https://doi.org/10.1111/j.1745-3992.1995.tb00885.x.

Chełpa, Stanisław, i Tomasz Witkowski. *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*. Wyd. 3. Wrocław: Moderator, 2012.

Cialdini, Robert B. *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2012.

Ciećwierz, Agnieszka. *Rekrutacja oparta na kompetencjach. Znajdź i rozwijaj idealnego pracownika*. Gliwice: Helion S.A., 2021.

„Cognitive Bias – Definition and Explanation". *The Oxford Review DEI Dictionary*. Dostęp 15 kwietnia 2025. https://oxford-review.com/the-oxford-review-dei-diversity-equity-and-inclusion-dictionary/cognitive-bias-definition-and-explanation/.

Deptuła, Tomasz. „Raport OECD: Pracodawcy dyskryminują kandydatów do pracy o obcych nazwiskach". *Rzeczpospolita*, 2 grudnia 2014. Dostęp 27 kwietnia 2025. https://www.rp.pl/rynek-pracy/art12124501-raport-oecd-pracodawcy-dyskryminuja-kandydatow-do-pracy-o-obcych-nazwiskach.

Dietl, Jerzy, i Gasparski Wojciech, red. *Etyka biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001.

Doherty, Nora, i Marcelas Guyler. *Mediacja i rozwiązywanie konfliktów w pracy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2010.

Gerrig, Richard J., i Philip G. Zimbardo. *Psychology and Life*. Boston: Pearson, 2005.

Gersdorf, Małgorzata, Wojciech Ostaszewski, Krzysztof Rączka, Michał Raczkowski i Agnieszka Zwolińska. *Kodeks pracy. Komentarz*. Wyd. 4. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2024.

Gmurzyńska, Ewa, i Rafał Morek, red. *Mediacje. Teoria i praktyka*. Wyd. 3 rozszerzone, Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2018.

„Headhunting". W *Słownik języka polskiego PWN*. Dostęp 2 kwietnia 2025. https://sjp.pwn.pl/slowniki/head%20hunting.html.

Kopaliński, Władysław. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo „Wiedza Powszechna", 1990.

Król, Henryk, i Antoni Ludwiczyński, red. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2020.

Okojie, J. O., Callistus Chinwuba Ugwu i Gladys Nwakego Nnamah. „Psychological Assessment and the Use of Tests: Needs for Ethical Consideration in Testing and Evaluation". *Journal of Guidance and Counselling Studies* 1, nr 2 (2021): 1–5.

Oleksyn, Tadeusz. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji.* Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2016.

Państwowa Inspekcja Pracy. *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy 2023*. Warszawa 2024.
Pease, Allan, i Barbara Pease. *Mowa ciała*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2007.
Pocztowski, Aleksy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2020.
Polański, Edward, Tomasz Nowak i Marek Szopa. *Słownik języka polskiego*. Katowice: Videograf II, 2004.
Raines, Susan. *Conflict Management for Managers: Resolving Workplace, Client, and Policy Disputes*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, 2019.
Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych (ogólne rozporządzenie o ochronie danych – RODO). Dz. Urz. UE L 119/1 z 4 maja 2016.
Sobczyk, Arkadiusz. *Prawo pracy w praktyce. Komentarz dla menedżerów*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 2019.
„Sprawiedliwość społeczna". W *Encyklopedia PWN*. Dostęp 27 kwietnia 2025. https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/sprawiedliwosc-spoleczna;3978499.html.
Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Dz.U. 2004, nr 99 poz. 1001, z późn. zm.
Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, z późn. zm.
Zaleśna, Aleksandra. „Oczekiwania potencjalnych kandydatów do pracy wobec przyszłego pracodawcy w świetle koncepcji CSR". *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 1 (2018): 175–189.
Zych, Małgorzata. *Mobbing w polskim prawie pracy*. Warszawa: C.H. Beck, 2007.

Etyka pracy jako fundament działań HR

Streszczenie

Artykuł zawiera analizę etycznych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście trzech kluczowych obszarów: rekrutacji, oceny oraz zwalniania pracowników. Opierając się na literaturze z zakresu etyki pracy, psychologii organizacyjnej oraz prawa pracy, omówiono wyzwania moralne, z jakimi mierzą się współczesne działy HR. Szczególną uwagę poświęcono problematyce dyskryminacji kandydatów ze względu na płeć, przekonania czy sytuację rodzinną, uprzedzeniom poznawczym rekruterów oraz manipulacyjnym technikom stosowanym w procesie pozyskiwania pracowników.

W dalszej części opracowania przedstawiono etyczne standardy oceny pracownika, takie jak konstruktywny feedback czy możliwość samooceny. Podjęto również zagadnienia związane ze zwolnieniami dyscyplinarnymi, zjawiskiem quiet firingu, mobbingiem oraz rolą HR jako mediatora w konfliktach. Zwrócono uwagę na problem wspierania pracowników w trudnych sytuacjach życiowych.

Dodatkowo rozważono kontrowersje dotyczące stosowania testów psychometrycznych oraz moralny dylemat związany z praktyką headhuntingu. Analiza została osadzona w kontekście polskich regulacji prawnych oraz wzbogacona o dane z literatury naukowej, co umożliwia krytyczne spojrzenie na praktyki HR w świetle zasad etycznych oraz odpowiedzialności społecznej organizacji.

Słowa kluczowe: etyka pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, rekrutacja, ocena pracownika, zwolnienia, dyskryminacja, HR, mobbing, quiet firing, testy psychometryczne, headhunting, prawo pracy

Zuzanna Głowania – studentka studiów II stopnia na kierunku HR w mediach i organizacjach międzynarodowych. Członkini Koła Naukowego Mediatorów i Negocjatorów przy Instytucie Dziennikarstwa i Stosunków Międzynarodowych UKEN.

Julia Czapelska – studentka studiów II stopnia na kierunku HR w mediach i organizacjach międzynarodowych. Członkini Koła Naukowego Mediatorów i Negocjatorów przy Instytucie Dziennikarstwa i Stosunków Międzynarodowych UKEN.

Work Ethics as the Foundation of Human Resource Management

Abstract

The article analyses the ethical aspects of human resource management across three key areas: recruitment, employee evaluation, and dismissal. Drawing on literature from work ethics, organisational psychology, and labour law, it discusses the moral challenges faced by modern HR departments. Particular attention is given to issues, such as discrimination against candidates based on gender, beliefs, or family status, cognitive biases among recruiters, and manipulative techniques used in talent acquisition.

The following sections explore ethical standards in employee evaluation, including constructive feedback and opportunities for self-assessment. The paper also addresses topics, such as disciplinary dismissals, the phenomenon of quiet firing, workplace mobbing, and the role of HR as a mediator in conflicts. Emphasis is placed on supporting employees during difficult life circumstances.

Additionally, the article examines controversies surrounding the use of psychometric testing and the moral dilemmas posed by headhunting practices. The analysis is grounded in the context of Polish legal regulations and enriched with academic literature, offering a critical perspective on HR practices through the lens of ethical principles and corporate social responsibility.

Keywords: work ethics, human resource management, recruitment, employee evaluation, dismissal, discrimination, HR, mobbing, quiet firing, psychometric testing, headhunting, labour law

Zuzanna Głowania – currently pursuing a Bachelor's degree in Human Resources in Media and International Organisations. Member of the Mediation and Negotiation Student Academic Club at the Institute of Journalism and International Relations at UKEN.

Julia Czapelska – currently pursuing a Bachelor's degree in Human Resources in Media and International Organisations. Member of the Mediation and Negotiation Student Academic Club at the Institute of Journalism and International Relations at UKEN.