

**Renata Wojciechowska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

# ZACHOWANIA ETYCZNE A PROBLEM EFEKTYWNOŚCI W EKONOMII

## Wprowadzenie

Pojęcie efektywności ma zastosowanie w wielu dziedzinach: w ekonomii, zarządzaniu, marketingu, polityce czy medycynie. Można mówić o efektywnym działaniu, efektywnym kanale dystrybucji, efektywnych partnerach, efektywnych projektach lub inwestycjach czy wskaźnikach efektywności.

W ekonomii często analizuje się problem efektywności, a nawet nadaje mu się rangę głównego przedmiotu badań<sup>1</sup>. Rozpatruje się go zarówno w skali mikro, gdy analizuje się zachowania konsumentów lub przedsiębiorców, jak i w skali makro, gdy bierze się pod uwagę rolę państwa w gospodarce, zachowania organizacyjne lub alokację zasobów.

Problem efektywności wykorzystywany jest również w takich zagadnieniach, jak płaca motywacyjna, optimum Pareto, optimum Kaldora-Hicksa, rynek, koszty, przychody i zyski oraz alokacja zasobów.

Etyka z kolei jest jednym z pierwszych działów filozofii, zaliczana już przez Arystotelesa do ważniejszych działów nauk empirycznych. Może być rozumiana jako moralność lub nauka o moralności<sup>2</sup>. W poniższym artykule nie chodzi jednak o charakterystykę cech i zasad etyki jako nauki, ale o zachowania etyczne, które wiążą się z „[...] ogółem ocen i norm moralnych przyjętych w danej epoce i zbiorowości społecznej”<sup>3</sup> i mają wpływ na zachowania konsumentów, przedsiębiorców oraz polityków.

Szukanie związku między efektywnością a zachowaniem etycznym na płaszczyźnie ekonomii dotyczy sposobu osiągania efektywności, której nie zawsze towarzyszy zachowanie etyczne. Jest to szczególnie widocznie przy marno-

---

<sup>1</sup> P. Samuelson, W. Nordhaus: *Ekonomia*. T. 1. PWN, Warszawa 1995, s. 185.

<sup>2</sup> T. Pietrzakiewicz: *Etyka zarządzania działalnością gospodarczą*. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, Warszawa 1995, s.16.

<sup>3</sup> *Słownik języka polskiego*. T. 1. PWN, Warszawa 1989, s. 559 lub [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl) (15.09.2013).

trawstwie zasobów, jak i szukaniu efektywności za wszelką cenę. Często jest to powodem konfliktów, wypalenia zawodowego, mobbingu, przestępstw oraz korupcji, które są częstymi „chorobami” współczesnych organizacji, a jednocześnie trudnymi problemami ekonomicznymi, społecznymi oraz psychologicznymi.

Celem artykułu jest analiza relacji między efektywnością a działaniem etycznym. Problem jest jak najbardziej aktualny, czego dowodem mogą być liczne konferencje oraz szkolenia dotyczące etycznych zachowań przedsiębiorstw lub etyki w biznesie. W dobie dużej konkurencji firm oraz walki o miejsca pracy zachowania „właściwe moralnie” są jak najbardziej wskazane. Narzędzia etyczne zyskują dzięki temu coraz większą popularność nie tylko w dużych korporacjach, ale też mniejszych przedsiębiorstwach. Stanowi to z pewnością właściwą przeciwwagę dla szkoleń typu „Jak manipulować ludźmi?”<sup>4</sup>.

Wstępnie można postawić hipotezę roboczą, że działanie na rzecz efektywności jest związane z zachowaniem etycznym. Jeśli nawet maksymalną efektywność osiągnie się w sposób nielegalny czy ogólnie nieetyczny, to będzie to krótkofalowe. Bez wątpienia „[...] etyka stanowi klucz do zrównoważonego biznesu, decydujący o sukcesie bądź porażce danej organizacji w perspektywie długofalowej”<sup>5</sup>. Dlatego zachowanie etyczne „opłaca się”, chcąc bowiem osiągnąć dobre wyniki ekonomiczne należy działać etycznie.

W artykule w celu weryfikacji hipotezy wykorzystano metody podstawowe: analizę i krytykę literatury. Całość podzielono na trzy główne części. W pierwszej opisano problem efektywności, jej cechy i rodzaje. Pominięto charakterystykę wskaźników, które nie mają zastosowania w poniższym tekście. W drugiej części omówiono problem zachowań etycznych w organizacji, zaczynając od zachowań globalnych, a kończąc na indywidualnych. Pod koniec wskazano narzędzia etyczne, które pozwalają kontrolować i budować właściwe zachowania moralne. W ostatniej części wskazano na powiązania między efektywnością a zachowaniem etycznym.

## 1. Pojęcie efektywności w ekonomii

Rozważania na temat efektywności w ekonomii dotyczą głównie sposobu działania podmiotów gospodarczych lub sposobu wykorzystania zasobów. Efektywność jest to maksymalna i dostępna korzyść netto (po potrąceniu kosztów)

<sup>4</sup> Przykładowo, konferencja pt. *Etyka w biznesie – czy to się oplaca*, którą 16 listopada 2010 roku zorganizował Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) lub studia podyplomowe „Etyka w biznesie”, SGH.

<sup>5</sup> <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Etyka-w-biznesie-czy-to-sie-oplaca> (19.01.2012).

czy też maksymalne wykorzystanie zasobów, brak marnotrawstwa lub minimalizowanie strat. Można więc powiedzieć, że jest to najlepsze wykorzystanie zasobów społeczeństwa w procesie zaspokajania potrzeb ludzi. Oznacza najlepsze efekty produkcji, sprzedaży, dystrybucji i promocji, działań i podejmowanej pracy<sup>6</sup>. O działaniu efektywnym mówi się również, gdy nie można poprawić sytuacji jednego podmiotu nie pogorszając sytuacji innego podmiotu. Określa się to jako efektywność w sensie Pareto lub optimum Pareto. Jego rozszerzeniem jest efektywność w sensie Kaldora-Hicksa, która dotyczy sytuacji, gdy jeden z podmiotów zyskuje więcej, niż traci inny (można też określić sposób rekompensaty owej straty). Możliwa jest wówczas poprawa sytuacji jednego podmiotu bez pogarszania sytuacji drugiego<sup>7</sup>.

Pojęcie efektywności, określane ogólnie jako brak marnotrawstwa<sup>8</sup>, często utożsamia się z pojęciem skuteczności i sprawności. Nie są to jednak synonimy. Skuteczność jest pojęciem wykorzystywanym do oceny skutków określonych działań czy zachowań nastawionych na realizację określonych celów. Sprawność oznacza zaś właściwy sposób działania, który pozwala osiągać wyznaczone cele. Można więc działać sprawnie, ale nieskutecznie, czyli podejmować właściwe działania, które nie prowadzą do realizacji wyznaczonych celów. Działanie efektywne wiąże się z kolei nie tyle z skutecznym działaniem, co najlepszym z możliwych<sup>9</sup>. Może więc działać skutecznie, ale niekoniecznie efektywnie.

W ramach efektywności całkowitej można wyróżnić trzy kategorie efektywności: kosztową, przychodów i zysku. Ponadto, wyróżnia się efektywność typu X, która dotyczy właściwego wykorzystania przez przedsiębiorstwo dostępnych zasobów, czyli w odpowiedni sposób i przy najmniejszych kosztach.

Jeśli jednak zasoby nie są w pełni wykorzystane, np., gdy zbyt dużo nakładów poniesiono w celu osiągnięcia danych efektów lub ich proporcje są niewłaściwe, to pojawia się problem marnotrawstwa albo nieefektywności typu X<sup>10</sup>.

Problem efektywności analizuje się często w teorii zatrudnienia, w której obok kosztów zatrudnienia występuje problem płacy motywacyjnej zwanej efektywnościową. Zakłada się tu, że zysk firmy zależy do efektów pracy pracowni-

<sup>6</sup> T. Jeruzalski: *Efektywność i skuteczność wdrażania systemów IT w administracji publicznej. Wspomaganie procesów podejmowania decyzji*. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 8.

<sup>7</sup> T. Gruszecki: *Nagrody Nobla w ekonomii*. Oficyna Wydawnicza Verba, Lublin 2001, s. 41.

<sup>8</sup> P. Samuelson, W. Nordhaus: *Ekonomia*. T. 1. PWN, Warszawa 1995, s.185.

<sup>9</sup> T. Żylicz: *Skuteczność a efektywność*. „Aura” Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006, nr 10/06, s. 8.

<sup>10</sup> M. Kisiełewska: *Pojęcie efektywności w metodach analizy granicznej*. „Studia i Prace” Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, nr 1, s.189-191.

ków. Wysiłek zaś zależy od odpowiedniej motywacji, zaczynając od płacowej, a kończąc na pozapłacowej. Pracodawca jest więc skłonny płacić wynagrodzenie, które jest wyższe od płacy oczyszczającej rynek wiedząc, że wyższa płaca wpływa na wyższą efektywność pracy. Ponadto, płaca motywacyjna jest stosowana, gdy pracodawca chce zmniejszyć efekt bumelowania, zahamować rotację pracowników lub pozyskać dobrego pracownika<sup>11</sup>.

Najlepsza dla przedsiębiorstwa jest sytuacja, gdy w pełni wykorzystuje swoje zasoby osiągając przy tym określone cele, czyli gdy działa efektywnie i skutecznie. W innym przypadku zawsze pojawiają się straty. Najgorzej więc byłoby, gdyby przedsiębiorstwo działało nieskutecznie i nieefektywnie, bo to oznaczałoby marnotrawstwo zasobów, rosnące koszty oraz brak możliwości realizacji celów przedsiębiorstwa. Z kolei przy dużej efektywności, brak skuteczności wiąże się zazwyczaj z niemożnością osiągnięcia celów strategicznych lub ich brakiem. W końcu, przy wysokiej skuteczności, brak efektywności to sytuacja, w której pojawiają się straty i spadają zyski organizacji.

## 2. Analiza działań etycznych w organizacji

Etyka to dziedzina filozofii, która odnosi się do obyczajów. Jej celem jest budowa systemów normatywnych. Często etykę utożsamia się z moralnością. W praktyce etyka odnosi się do konkretnych zachowań, norm lub dziedzin życia człowieka. Etyka stosowana jest ważną częścią etyki, gdyż jest poszukiwaniem rozwiązań problemów etycznych w różnych dziedzinach naukowych i sferach ludzkiej działalności.

Wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje etyki: indywidualną, organizacyjną, systemu i globalną. Każdy rodzaj etyki jest z sobą bardzo powiązany. Najczęściej jako pierwotną traktuje się etykę indywidualną, a każdy następny rodzaj etyki jako jej kontynuację i rozbudowanie. Wówczas kolejne rodzaje etyki traktuje się jako następujące po sobie poziomy, zaczynając od etyki indywidualnej, a kończąc na globalnej. Istnieją również inne interpretacje owych powiązań, które zwracają uwagę na wzajemne przenikanie się różnego rodzaju etyki, co wyklucza wybranie jednej z nich jako pierwotnej<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> E. Kwiatkowski: *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*. PWN, Warszawa 2002, s. 182-184.

<sup>12</sup> Na podstawie: P. Fobel, D. Fobelova: *Etyka i kultura w organizacji*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy 2007, s. 42-60; K. Blanchard, N. Peale: *Etyka biznesu*. Studio EMKA, Warszawa 2008, s. 29-34; Ch. George, J. Kaler: *Wprowadzenie do etyki biznesu*. PWN, Warszawa 1999, s. 18-20; *Etyka biznesu*. Red. J. Dietl, W. Gasparski. PWN, Warszawa 1999, s. 16-18.

Etyka indywidualna to zbiór indywidualnych norm, wartości i postaw, które określają zachowanie jednostki wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Etyka organizacji jest związana z jej etyczną działalnością. Z kolei etyka systemu dotyczy uwarunkowań kulturowych, narodowych, lokalnych, politycznych czy religijnych. W końcu etyka globalna to bardzo szeroko rozumiana refleksja dotycząca życia ludzi, ich przeszłości, rozwoju i konsekwencji działania.

Zachowania pracowników i organizacji zostały opisane i sformalizowane w etyce organizacyjnej, choć należy pamiętać, że jest ona uzależniona od etyki indywidualnej. Nie da się bowiem wprowadzić żadnych zmian w etyce organizacji, bez zmiany postaw i wartości pracowników.

Zadaniem etyki organizacyjnej jest analiza systemu etycznego, norm w konkretnej organizacji, tworzenie wymagań, rozwiązań, zaleceń, które pomogłyby w ukształtowaniu się słusznych postaw, wartości i działań etycznych w organizacji<sup>13</sup>. Etyka organizacyjna dzieli się zazwyczaj na trzy najważniejsze działy: etykę biznesu, zawodową oraz administracji publicznej.

Etyka organizacyjna pomaga stworzyć sytuację „pożądaną etycznie”, która pozwoli zarówno skutecznie, jak i efektywnie działać przedsiębiorstwu. W tym celu wykorzystuje się wiele narzędzi, które służą wprowadzeniu, utrzymaniu i poprawie etyki w organizacji. Do najważniejszych należą: kodeks etyczny, przewodnik etyczny, komisja etyczna, etyczne okrągłe stoły, seminaria etyczne, dyskusje etyczne, forum etyczne, etyczne „gorące linie”, bilans etyczny lub audyt etyczny<sup>14</sup>.

Kodeks etyczny to dokument, który określa zakres działań etycznych i nieetycznych w danej organizacji. Ma charakter regulujący zachowania pracowników i kierownictwa zgodnie z wymogami etycznymi i normami moralnymi. Dostarcza również informację na temat oczekiwanych zachowań w organizacji i określonych postaw w miejscu pracy.

Przewodnik etyczny to rodzaj programu, ćwiczenia wrażliwości etycznej pracowników. Polega na opracowywaniu różnego rodzaju przypadków, które zawierają dylematy etyczne. Rozwiązywanie ich pomaga przygotować się, nauczyć i szybciej reagować w podobnych sytuacjach w organizacji.

Komisja etyczna to grupa osób, która ma za zadanie rozstrzyganie, w sposób obiektywny, sporów etycznych lub moralnych, ale też informowanie pracowników o tym, co jest etyczne lub nie, co właściwe lub co powinno być karane i dłaczego.

---

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid.

Etyczne okrągłe stoły są pierwszym krokiem do stworzenia dyskusji na temat zachowań etycznych. Dotyczy to zazwyczaj organizacji, które nie uwzględniły takich działań w dotychczasowej polityce.

Seminaria etyczne związane są z dyskusją, szkoleniem, które pozwalają na głębszą analizę problemów, zmianę postaw pracowników, wymianę myśli i poglądów.

Dyskusje etyczne dotyczą bieżących spraw organizacji jak również problemów trudnych, wpływających na skuteczność organizacji.

Bardziej nowoczesną formą jest etyczne forum dyskusyjne, które pozwala na wymianę myśli, doświadczenia i poglądów z innymi pracownikami.

Inną formą dyskusowania o problemach etycznych jest stworzenie „etycznej” linii telefonicznej. Zapewnia ona anonimowość i zwiększa dostęp do informacji na temat niewłaściwych zachowań pracowników.

Bilans etyczny jest to porównywanie wyników społecznie pozytywnych z negatywnymi. Na tej podstawie konstruuje się wnioski i możliwości zmian zachowań organizacyjnych.

W końcu, audyt etyczny to forma kontroli moralności organizacji w celu poprawy jej skuteczności działania i efektywnego wykorzystania zasobów. Każde z powyższych narzędzi etycznych ma sens tylko wtedy, gdy właściciele, kadra zarządzająca oraz pracownicy rozumieją ideę i cel działań etycznych w organizacji. Osiągnięcie takiego celu organizacji wymaga bowiem zmiany postaw oraz zachowań pracodawców i pracowników.

### **3. Charakterystyka relacji: efektywność a etyka organizacji**

Szukanie koniunkcji między dwoma pojęciami: efektywnością a etyką jest bardzo trudne. Problem wynika głównie z tego, że efektywność można mierzyć, a etyki lub zachowań etycznych nie da się określić za pomocą miary i to porównywalnej do wskaźników efektywności.

Efektywność powiązana jest z pracą człowieka. Dlatego osiągnięcie wysokiej efektywności w sposób nieetyczny, bez właściwych wartości, które reprezentują pracownicy prowadzi do upadku przedsiębiorstwa. Niewłaściwe traktowanie człowieka w pracy, nieszanowanie jego potrzeb osobistych czy zobowiązań wobec grupy pierwotnej prowadzi zawsze do zniechęcenia, spadku motywacji w pracy i w końcu odejścia z pracy. Nie da się więc osiągnąć trwałych zysków, rozwoju i sukcesów w przedsiębiorstwa bez człowieka, jego właściwych moralnie postaw i norm. Tak więc zachowanie etyczne jest powiązane z efektywnością w aspekcie pracy w ten sposób, że zapewnia jej trwałość, a tym samym osiągnięcie celów strategicznych.

Wybór właściwych narzędzi etycznych jest drugorzędny. Można zacząć od kwestionariusza etycznego lub kodeksu etycznego, które przede wszystkim uczą wrażliwości i pomagają nie tylko w rozwiązywaniu dylematów etycznych, ale jest dobrym impulsem do wprowadzenia zmian w organizacji.

Niewątpliwie efektywność jest ważna w działalności przedsiębiorstwa. Związana jest bowiem z problemem pełnego wykorzystania zasobów, minimalizacją strat i maksymalizacją zysków. Problem w tym, że jeśli jest ona celem sama w sobie, to jest to działanie mało skuteczne, krótkotrwałe, które powoduje wiele problemów i konfliktów. Dlatego wsparciem dla efektywności jest działanie etyczne.

## Podsumowanie

Problemy współczesnej organizacji pokazują coraz częściej, że w działaniach organizacji brakuje etyki, dobrych norm moralnych i odpowiedzialności etycznej. Jednocześnie rosnąca konkurencja, szybkie i trudne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw powodują nacisk na zysk, efektywność jako to, co najważniejsze, bez względu na sposób osiągnięcia tych celów.

Na podstawie powyższej analizy można z całą pewnością powiedzieć, że istnieje ścisły związek między efektywnością a etyką organizacyjną. Wydaje się również, że niemożliwe jest osiągnięcie efektywności bez wsparcia etycznego. Z pewnością więc można powiedzieć, że właściwa i długofalowa efektywność idzie w parze z zachowaniem etycznym. Istnieje jednak wiele zachowań etycznych, które nie są powiązane z efektywnością bezpośrednio. Dlatego nie jest to relacja symetryczna, a pojęcia te nie pokrywają się zakresowo.

Efektywność jest powiązana z zachowaniem wątpliwym moralnie, gdy dochodzi do marnotrawstwa lub pojawia się „efekt bumelowania”. Wszelkie przejawy motywacji negatywnej prowadzą również do wzrostu efektywności krótkofalowej, ale w konsekwencji obniżają morale pracowników. Stawianie wymagań ponad siły i możliwości pracownika również należy zaliczyć do zachowań nieetycznych, a mających na celu zwiększenie efektywności za wszelką cenę.

W skrajnym przypadku, gdy pojawia się taka patologia, jaką jest mobbing, zawsze następuje spadek efektywności. Terror w pracy, polegający na systematycznym i długotrwałym nękanii, poniżaniu oraz dręczeniu pracownika nie może bowiem zachęcać pracowników do zwiększenia wysiłku. Prowadzi zaś do poczucia winy, spadku wartości i niechęci do działania, osoby mobbingowanej. W konsekwencji rodzi to silny stres, choroby somatyczne i psychiczne, które powodują spadek motywacji i efektywności mobbingowanego pracownika<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski: *Mobbing – patologia zarządzania personelem*. Difin, Warszawa 2007, s. 16.

Ponadto, mobbing obniża morale całej grupy, bo wpływa na atmosferę pracy i na ludzkie zachowania. Problem ten nasila się, gdy przyczyną są czynniki zewnętrzne i wewnętrzne organizacji. Oczywiście, chęć osiągnięcia efektywności może być celem stosowanych przez mobbera technik, ale najczęściej jest to chęć znęcania się nad ofiarą mobbingu<sup>16</sup>.

Podsumowując, przeprowadzona analiza pozwoliła w sposób teoretyczny na pokazanie powiązań między efektywnością a zachowaniem etycznym, co potwierdza postawioną hipotezę roboczą. Często w parze idzie wysoka efektywności i niewłaściwe zachowania moralne. Z jednej strony jest to wynikiem szukania przez pracodawców lub kadre zarządzającą nadmiernej efektywności, nie licząc się z potrzebami i możliwościami pracowników, z drugiej może pojawić się sytuacja, gdy to pracownicy świadomie nie chcą wykorzystywać swoich możliwości, obniżając celowo swoją efektywność, zgodnie z maksymą: „Oni udają, że mi płacą, ja udaję, że pracuję”. Wynika to nie tylko z negatywnej postawy wobec pracy, ale też złej organizacji lub warunków pracy. Brak norm moralnych, kultury pracy zawsze rodzi konflikty i problemy w miejscu pracy. To z kolei obniża motywację do pracy i zmniejsza efektywność. Dlatego organizacje, które dbają nie tylko o swój wizerunek i zysk, ale o atmosferę pracy i najważniejszy zasób jakim są pracownicy mają szansę na trwały rozwój i przewagę konkurencyjną na rynku. Racjonalne jest więc stworzenie fundamentów etycznych dla zwiększenia lub utrzymania efektywności, przy czym normy etyczne powinny być ustalone za pomocą narzędzi etycznych, w sposób formalny, które pozwalają uniknąć dowolnej interpretacji etyki poprzez kierownictwo lub pracowników.

Tak więc efektywność nie powinna być celem samym w sobie, a jedynie wspierać właściwe zachowania etyczne. Daje to możliwość osiągnięcia trwałych zysków, pozycji na rynku i satysfakcji z wykonywanej pracy, przy czym należy pamiętać, że za zachowania etyczne odpowiada zarówno kadra kierownicza, jak i sami pracownicy. Pierwsi pomagają zbudować i zarządzać narzędziami etycznymi, które w sposób formalny służą jako kompas etyczny w miejscu pracy, drudzy poprzez swoją pracę, kontakty interpersonalne oraz współtworzenie kultury w organizacji mają bezpośredni wpływ na skuteczność tego działania.

---

<sup>16</sup> R. Wojciechowska: *Mobbing jako blokada rozwoju organizacji*. W: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*. Red. A. Stabryła. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.



## Bibliografia

- Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T.: *Mobbing – patologia zarządzania personelem*. Difin, Warszawa 2007.
- Blanchard K., Peale N.: *Etyka biznesu*. Studio EMKA, Warszawa 2008.
- Etyka biznesu*. Red. J. Dietl, W. Gasparski. PWN, Warszawa 1999.
- Fobel P., Fobelova D.: *Etyka i kultura w organizacji*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy 2007.
- George Ch., Kaler J.: *Wprowadzenie do etyki biznesu*. PWN, Warszawa 1999.
- Gruszecki T.: *Nagrody Nobla w ekonomii*. Verba, Lublin 2001.
- Jeruzalski T.: *Efektywność i skuteczność wdrażania systemów IT w administracji publicznej. Wspomaganie procesów podejmowania decyzji*. CeDeWu, Warszawa 2009.
- Kisielewska M.: *Pojęcie efektywności w metodach analizy granicznej*. Studia i Prace. Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, nr 1.
- Kwiatkowski E.: *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*. PWN, Warszawa 2002.
- Pietrzekiewicz T.: *Etyka zarządzania działalnością gospodarczą*. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 1995.
- Samuelson P., Nordhaus W.: *Ekonomia*. T. 1. PWN, Warszawa 1995.
- Słownik języka polskiego*. T. 1. PWN, Warszawa 1989.
- Wojciechowska R.: *Mobbing jako blokada rozwoju organizacji*. W: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*. Red. A. Stabryła. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
- Żylicz T.: *Skuteczność a efektywność*. Aura, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2006, nr 10/06.

## ETHIC BEHAVIORS AND PRODUCTIVITY PROBLEM IN ECONOMICS

### Summary

The aim of the article is to characterize the relationship between efficiency and organizational ethics. The analysis determined that the efficiency is actually achieved when takes into account the role of attitudes and values of employees. Relation between efficiency and ethics is therefore very significant, because the efficiency and ethics of the organization together coexist and complement each other.