

Małgorzata Gableta*

Szymon Dziuba**

Czynniki rozwoju przetwórstwa ekologicznego ze szczególnym uwzględnieniem praktyk zarządczych w młynie

Wstęp

Zdrowy sposób odżywiania się zapewniają ekologiczne produkty żywnościowe, których cechy, sposób wytwarzania w nieskażonych środowiskach oraz zwracanie szczególnej uwagi na warunki dystrybucji gwarantują nabywcom w pełni bezpieczną żywność. W definicjach żywności ekologicznej autorzy wyszczególniają jej atuty, podkreślając m.in., że są to produkty roślinne i zwierzęce pochodzące z gospodarstw stosujących wyłącznie naturalne metody produkcji [Dolina..., 2013], spełniające warunki i kryteria realizacji produkcji ekologicznej, potwierdzone atestem ich pochodzenia [Ciepielewska, 2015, s. 5–20]. Cechą szczególną tego rodzaju produktów jest wysoka jakość, zagwarantowana użyciem do produkcji odpowiednich surowców, stosowaniem wymaganych technologii przetwarzania, warunków przechowywania i dystrybucji. Okoliczności te istotnie wpływają na rosnącą popularność tego rodzaju żywności [Voinea, 2011, s. 127–138].

Do największych rynków produktów ekologicznych w Europie należą Niemcy, gdzie sprzedaż detaliczna w roku 2014 wyniosła 7,9 mld euro, a następnie Francja (4,8 mld euro) oraz Wielka Brytania (2,3 mld euro). Na produkty ekologiczne najwięcej wydają mieszkańcy Szwajcarii (221 euro na osobę), Luksemburga (164 euro) oraz Danii (162 euro) [FIBL, IFOAM, 2016, s. 214, 216]. W Polsce w roku 2015 wydatki te szacowano na około 5 euro na osobę [Strużyna, 2015, s. 32]. Można stwierdzić, że rynek krajowy żywności ekologicznej jest rynkiem rozwijającym się. Jego wartość określa się na poziomie około 800 mln zł [Drewnowska, 2016]. Wiąże się to ze wzrostem świadomości konsumentów odnośnie do relacji pomiędzy stylem życia i żywienia a dobrym zdrowiem i samopoczuciem. Rosnące oczekiwania konsumentów w tym zakresie stymulują nie tylko produkcję

* Prof. dr hab. inż., Katedra Pracy i Kapitału, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, małgorzata.gableta@ue.wroc.pl

** Dr inż., Katedra Pracy i Kapitału, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, szymon.dziuba@ue.wroc.pl

pierwotną, ale także powstawanie w Polsce wyspecjalizowanych przetwórci ekologicznych. Zmiany te niejako nadążają za zmianami na Zachodzie, gdzie od dawna zaznacza się dynamiczny rozwój tych przetwórci [Grzybowska-Brzezińska, Rudzewicz, 2015, s. 314].

Celem opracowania jest rozpoznanie zasadniczych uwarunkowań rozwoju przetwórstwa ekologicznego. Skoncentrowano się głównie na aktualnym ustawodawstwie z tego zakresu oraz obowiązujących instrumentach finansowych. Przywołując przypadek młyna ekologicznego, szczególnej analizie poddano jego sferę personalną, eksponując przy tym problem formowania praktyk zarządczych na użytek realizacji strategii rozwoju tego młyna.

W badaniach posłużono się danymi statystycznymi GUS, wykorzystując jednocześnie metodę case study, odnosząc się do młyna średniej wielkości. Posiłowano się materiałami pochodzącymi z ewidencji oraz informacjami uzyskanymi w trakcie kilkunastu wywiadów swobodnych przeprowadzonych w 2018 r. z kierownictwem wszystkich szczebli zarządzania oraz obserwacjami uczestniczącymi. Wykorzystano także wyniki badań cudzych, prezentowanych w literaturze przedmiotu oraz w określonych programach i raportach.

1. Podstawowe uwarunkowania rozwoju produkcji żywności ekologicznej

Wpływ na rozwój produkcji żywności ekologicznej – oprócz rosnącego popytu na tę żywność – mają przede wszystkim [Śmiechowska, 2011, s. 477–488]:

- akty prawne obowiązujące przedsiębiorstwa,
- edukacja konsumentów dotycząca roli ekożywności w procesie żywienia,
- skuteczność mechanizmów wsparcia ekonomicznego,
- proekologiczna orientacja przedsiębiorstw branż spożywczych.

Spośród wskazanych uwarunkowań trzy pierwsze nawiązują do uwarunkowań zewnętrznych, co znajduje dość szerokie odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu. Ostatni ze wskazanych warunków powiązany jest z systemem zarządzania danego przedsiębiorstwa, a zatem z wartościami i zasadami, na które ukierunkowane jest funkcjonowanie danej organizacji. Objawia się to m.in. poprzez postawy kadry zarządzającej jak i pozostałych pracobiorców.

Za podstawowe kryterium decydujące o jakości żywności ekologicznej uznaje się przestrzeganie wymagań i zasad zawartych w obowiązujących aktach prawnych. Główny nacisk kładzie się na sposób i warunki, w jakich produkowana jest żywność zarówno pochodzenia roślinnego, jak

i zwierzęcego. Akty prawne regulują prowadzenie omawianej działalności na poziomie wspólnotowym i krajowym. Kładzie się w nich duży nacisk na system kontroli, przenosząc odpowiedzialność za wiarygodność produktu ekologicznego na producenta. Cały proces produkcyjny podlega ocenie jednostki certyfikującej.

Najważniejszym aktem prawnym obowiązującym w Unii Europejskiej jest rozporządzenie Rady nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r. w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych [rozporządzenie 834/2007, 2007]. Rozporządzenie to zawiera istotne informacje na temat zasad ekologicznego chowu zwierząt, wykorzystywania nowych technik produkcji, utrzymania zaufania konsumentów oraz kryteriów dla przetwórstwa. Wydano też rozporządzenia, m.in. rozporządzenie Komisji (UE) 271/2010 z dnia 24 marca 2010 r. [rozporządzenie 271/2010, 2010], wprowadzające od 1 lipca 2010 r. unijne logo produkcji ekologicznej, tzw. „Euro-liść”. Z dniem 1 lipca 2012 r. wprowadzono obowiązek jego umieszczenia na opakowaniach produktów ekologicznych, wyprodukowanych przez producentów i dystrybutorów państw członkowskich.

Europejskie logo żywności ekologicznej daje konsumentom pewność co do pochodzenia i jakości kupowanej przez nich żywności. Obecność tego logo na dowolnym produkcie spożywczym oznacza zgodność danego wyrobu z wymaganiami określonymi w rozporządzeniach UE w sprawie rolnictwa ekologicznego [Kieljan, 2011, s. 36], czy też krajowej ustawy z dnia 25 czerwca 2009 r. o rolnictwie ekologicznym [ustawa, 2009]. Przetwórstwo ekologiczne opiera się bowiem na wykorzystaniu surowców pochodzących z tego rolnictwa.

Należy podkreślić, że przetwórnictwo ekologiczne, podobnie jak przetwórnictwo konwencjonalne, muszą spełniać wszystkie wymagania sanitarne i techniczne zawarte w odpowiednich przepisach dotyczących prowadzenia produkcji artykułów spożywczych. Chodzi głównie o rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady Nr 178/2002 z dnia 28 stycznia 2002 r., czy też ustawę z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia [ustawa, 2006]. Respektowanie obowiązujących regulacji prawnych wpływa na wiarygodność danego przedsiębiorstwa, decydując w ten sposób o jego rozwoju.

Jak podkreślano, krajowy rynek produktów ekologicznych dopiero się kształtuje. Zachodzą na nim dynamiczne zmiany, które wymuszają, w różnych obszarach działalności danego przedsiębiorstwa, podejmowanie określonych działań dla wzrostu jego konkurencyjności. Dotyczy to w dużej mierze wizerunku przejawiającego się m.in. poprzez wiarygodność dotyczącą spełniania – w ujęciu kompleksowym – wymagań konsumentów dotyczących wytwarzanej ekożywności.

Owym wymaganiom sprzyja prowadzenie systematycznej edukacji ekologicznej skutkującej zmianami w sferze produkcji i konsumpcji omawianej żywności. Nauczanie i wychowywanie ekologiczne, zwłaszcza w szkołach podstawowych i średnich, ma decydujące znaczenie w kształtowaniu świadomości ekologicznej człowieka – przyszłego konsumenta [Śmiechowska, 2011, s. 477–488].

Przeprowadzone analizy wskazują, że do 2020 r. liczba konsumentów żywności ekologicznej wzrośnie nawet o połowę. Działania przewidziane w Ramowym Planie Działań dla Żywności i Rolnictwa Ekologicznego w Polsce w latach 2014–2020 wspomagają osiągnięcie celów wyznaczonych w ramach Europejskiego Funduszu na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. Następuje to głównie poprzez wspieranie przepływu wiedzy i innowacji do rolnictwa, zwiększanie rentowności gospodarstw, promowanie dobrostanu zwierząt, „przechodzenie” na gospodarkę niskoemisyjną, jak i pomoc w organizacji łańcucha dostaw żywności, w tym przetwarzania i wprowadzania do obrotu produktów rolnych [MRiRW, 2014].

Istotnym elementem kształtującym dynamiczny rozwój przetwórstwa ekologicznego są także mechanizmy wsparcia ekonomicznego, wyszczególnione we wskazanym wyżej Ramowym Planie Działań dla Żywności i Rolnictwa Ekologicznego. Chodzi o rozwój produkcji ekologicznej, stymulowany poprzez możliwość jego finansowania w ramach dostępnych środków europejskich i krajowych. Wiąże się to z budową sieci lokalnych powiązań producentów ekologicznych, jak i poszerzenia asortymentu i ilości wytwarzanych produktów ekologicznych. W realizacji tego zadania zasadne jest korzystanie ze środków przeznaczonych do wykorzystania w ramach działań określonych pod hasłami: „Rozwój gospodarstw i działalności gospodarczej” oraz „Inwestycje w środki trwałe”, a w tym „Modernizacja gospodarstw rolnych” oraz „Przetwórstwo i marketing produktów rolnych” [MRiRW, 2014].

Rozwój przedsiębiorstw ekologicznych wiąże się także z przyjętą w ich obrębie orientacją w zarządzaniu [Lichtarski, 2015, s. 14]. Orientacja ta stanowi ważną podstawę formowania tzw. praktyk zarządzania, nacechowanych nie tylko odrębnością przedmiotu działalności danego przedsiębiorstwa, ale stanem jego sfery personalnej, a w tym potencjału ludzkiego.

2. Przypadek młyna ekologicznego – w kierunku realizacji strategii jego rozwoju

Lokalizacja analizowanego młyna w Wielkopolsce nie jest przypadkowa. Chodzi bowiem o bliskość zaplecza surowcowego w postaci dużych gospodarstw, wyspecjalizowanych w produkcji zbóż. Oprócz produkcji ekologicznej prowadzone jest tutaj równoległe przetwórstwo konwencjonalne.

Z tego powodu ów młyn podlega szczegółowej kontroli zewnętrznej, ale i wewnętrznej, dla wyeliminowania „krzyżowania się” produktu ekologicznego z konwencjonalnym. W związku z tym w procesie produkcji stosuje się następujące zasady:

- w sytuacji gdy produkcja odbywa się na tych samych maszynach i urządzeniach, produkty ekologiczne wytwarza się w wyraźnie określonym czasie, tak by całkowicie odseparować skutki działań wykonywanych w odniesieniu do produktów nieekologicznych,
- prowadzenie przetwórstwa wyłącznie po odpowiednim oczyszczeniu parku maszynowego,
- odseparowanie przechowywania surowców oraz produktów ekologicznych i nieekologicznych,
- zapewnienie jasnego rozpoznania poszczególnych partii danej produkcji ekologicznej dla uniknięcia pomyłek związanych z mieszaniami się z produktami nieekologicznymi,
- przekazywanie uaktualnionego rejestru wszystkich działań w procesie produkcji ekologicznej do jednostki certyfikującej.

Spełnienie wysokich wymagań jakościowych klientów wymaga dodatkowo importu zbóż charakteryzujących się specyficznymi parametrami. Wysokiej klasy surowiec, w połączeniu z nowoczesnym parkiem maszynowym, gwarantuje odpowiednią jakość poszczególnych typów mąk standardowych oraz mąk paczkowanych, sprzedawanych na rynku detalicznym.

Badane przedsiębiorstwo wyspecjalizowało się w produkcji mąk niszowych, o zindywidualizowanym przeznaczeniu, takich jak np. mąki tostowe, mąki przeznaczone na bagietki czy kajzerki. Mąki te wpływają na przyspieszenie procesów produkcyjnych, przyczyniając się do utrzymywania wypieków na wysokim poziomie jakościowym. Są one parametrycznie dostosowane do potrzeb piekarzy i cukierników, co przekłada się na eliminację różnego rodzaju polepszaczy technologicznych. Dla każdego rodzaju mąki specjalnej przygotowuje się mieszanki zbóż, wychodząc naprzeciw wymaganiom stawianym przez klienta.

Wyrób ekologiczny wymaga specjalnej produkcji, a ponadto podlega indywidualnemu nadzorowi przez pracowników laboratorium. Warto również zwrócić uwagę na wymagania klientów co do sposobu pakowania mąki oraz środka jej transportu. Piekarniom wyposażonym w silosy dostarcza się mąkę luzem – w mąkowozach. Dla innych odbiorców mąkę pakuje się w worki lub w torebki o różnych gramaturach, w nawiązaniu do określonych życzeń.

Osiąganie odpowiednich parametrów ekologicznych omawianych produktów oraz spełnianie coraz większych oczekiwań klientów w tym zakresie wymaga m.in. dysponowania odpowiednim potencjałem ludzkim,

a przede wszystkim prowadzenia polityki personalnej stymulującej proekologiczne myślenie pracowników. Warto przy tym pamiętać, że procesy myślenia, a zatem i postępowania, skażone są kategorią interesów. Wyraża się to poprzez pytania: co będę z tego miał?, czy też: czego oczekuję w zamian za podporządkowanie i współudział w realizacji celów przedsiębiorstwa? [Bielski, 2002, s. 51–52]. Odpowiedzi na te pytania ujawniają poziom poczucia interesu pracowników. Pozwalają im bowiem ocenić szanse na urzeczywistnienie swoich oczekiwań związanych z pracą w danej jednostce gospodarczej oraz korzystność podejmowanych w niej działań [Gableta, 2015, s. 104].

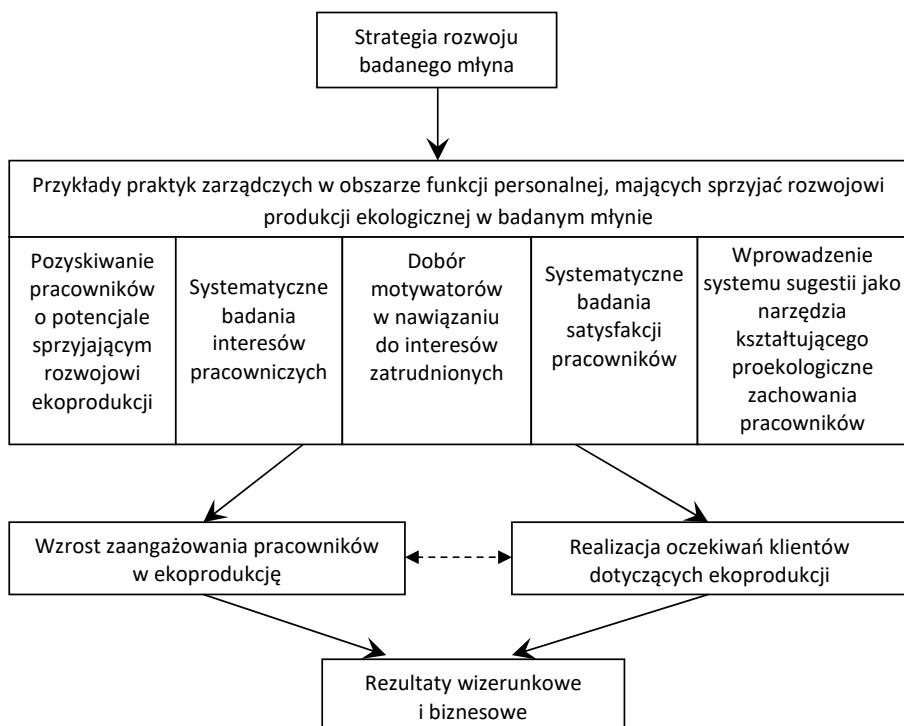
Nie wszystko co jest dobre dla przedsiębiorstwa sprzyja interesom pracowników. W praktyce zaznaczają się sprzeczności pomiędzy interesami pracodawców i pracobiorców. Forsowanie na siłę – tak jak to odnotowano w badanym młynie – postaw proekologicznych nie sprzyja kształtowaniu odpowiednich relacji pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami, a w tym integracji sfery biznesowej ze sferą personalną. Niezbędna jest przy tym szczególna troska kierownictwa o wzrost zaangażowania pracowników w pracę i organizację, dla osiągnięcia pożądaných rezultatów wizerunkowych i finansowych, stanowiących swoisty rezultat stymulowania proekologicznych zachowań pracowników. Owa troska powinna się wiązać z oferowaniem im określonych, zadowalających ich rekompensat. Skuteczność tych rekompensat wymaga podejmowania działań na rzecz respektowania ich interesów [Gableta, 2012, s. 53–88]. Na rysunku 1 znajduje to odzwierciedlenie w postaci propozycji określonych praktyk zarządczych w obszarze personalnym.

U źródeł zachowań innowacyjnych pracowników (*Innovative Work Behavior*) [Yuan, Woodman, 2010, s. 323–342] w omawianej sferze – którym w szczególności sprzyja wskazana na rys. 1 praktyka wykorzystywania systemu sugestii – leżą interesy [Dziuba, Cierniak-Emerych, 2017, s. 77–88]. Ich realizacja wymaga także podejmowania pozostałych praktyk wskazanych na rysunku 1.

Mądre kształtowanie i wykorzystanie potencjału pracowników, zatrudnionych w związku z ich wiedzą i umiejętnościami związanymi z ekoprodukcją, można uznać – w sytuacji niedostatków w obszarze zasobów rzeczowych i finansowych badanego przedsiębiorstwa – za jeden z bardzo ważnych celów w ramach strategii rozwoju. Jego realizacja pozostaje jednakże w dużej mierze pod wpływem sytuacji na lokalnym rynku pracy, nacechowanej niską podażą kandydatów do pracy. W tej sytuacji ważnym zadaniem kierownictwa młyna staje się budowanie pozytywnego – konkurencyjnego jeśli chodzi o warunki pracy – wizerunku pracodawcy. Pobudzanie intelektualnego i emocjonalnego „oddania” organizacji

[Juchnowicz, 2010, s. 35, 49] w omawianym zakresie wymaga propagowania wskazanych praktyk zarządczych, uwzględniających respektowanie oczekiwań pracowników. Warto przy tym pamiętać o zasadności kształtowaniu ekstrawertycznej kultury organizacyjnej, nacechowanej zainteresowaniem potrzebami klientów oraz gotowością realizacji ich interesów.

Rysunek 1. Propozycja kształtowania sfery personalnej badanego młyna w kontekście stymulowania proekologicznych zachowań pracowników



Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie

Wśród czynników rozwoju przetwórstwa ekologicznego szczególne znaczenie nadano sferze personalnej przedsiębiorstwa i procesom realizowanym w jej obrębie. Analizy tej sfery dokonano, posiłkując się przypadkiem młyna ekologicznego. Mając na uwadze strategię rozwojową realizowaną w badanym młynie, uznano, iż zasadne jest skoncentrowanie się na podejściu do pracowników, w tym na respektowaniu ich interesów.

U podstaw rozpoznawania i uwzględniania oczekiwań pracowników w procesie zarządzania leżą nowe nurty występujące w obszarze koncepcji *Human Resources Management* (HRM). Mając na uwadze aspekt aplikacyjny

przedstawionych rozważań, wybrano nurt *High Performance Work Systems* (HPWS), określane jako system pracy wysoce efektywnej [Borkowska, 2010, s. 54–63]. Jego odmiana w postaci *High Involvement Work Practices* (HIWP) wiąże się z formowaniem – odpowiednich do kontekstu funkcjonowania danego przedsiębiorstwa – praktyk zarządczych.

Analizując przypadek młyna z perspektywy jego rozwoju głównie poprzez zwiększanie produkcji ekologicznej, stwierdzono, iż oprócz ustawodawstwa i obowiązujących reguł finansowych znaczącą rolę w tym względzie mogą odegrać pracownicy tego przedsiębiorstwa. Opracowany w związku z tym schemat postępowania zawiera – w nawiązaniu do systemów wysoce efektywnej pracy – propozycje praktyk zarządczych w sferze personalnej.

W procesie kształtowania zestawu tych praktyk przywołano kategorię interesów w nawiązaniu do stwierdzenia G. Morgana, iż „wszelka działalność organizacyjna oparta jest na interesach” [Morgan, 1999, s. 170, 226]. Odnosząc to stwierdzenie do procesów intensyfikacji produkcji ekologicznej, uznano, iż realizacja interesów pracowników jest znaczącym czynnikiem ich zadowolenia, a przez to i zaangażowania we wzrost tej produkcji oraz systematyczne doskonalenie jakości mąki, w nawiązaniu do zmian zachodzących w procesie żywienia człowieka.

Literatura

- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Borkowska S. (2010), *ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa.
- Ciepielewska M. (2015), *Rolnictwo ekologiczne i GMO szansą dla rozwoju polskiej gospodarki? Korzyści i zagrożenia*, „Gospodarka w Teorii i Praktyce”, nr 4.
- Dolina Ekologiczna Żywności Klaster (2013), *Program Operacyjny Rozwoju Polski Wschodniej 2007–2013*, IUNG, UE Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego.
- Drewnowska B. (2016), *Ekologiczna żywność idzie po rekord*, Biznes RP.pl. <http://www.rp.pl/Biznes/302029912-Ekologiczna-zywnosc-idzie-po-rekord>.
- Dziuba S., Cierniak-Emerych A. (2017), *Zróżnicowanie w podejściu do wykorzystywania systemu sugestii w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Studium przypadku*, w: M. Striker (red.), *Problemy różnorodności w zarządzaniu*, Wydawnictwo SIZ, Łódź.
- FiBL, IFOAM (2016), *The World of Organic Agriculture. Statistic and Emerging Trends 2016*, Bonn, Frick: Research Institute of Organic Agriculture FiBL, IFOAM – Organics International.
- Gableta M. (red.) (2012), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Gableta M. (2015), *O potrzebie badania interesów pracowniczych*, „Edukacja Ekonomistów”, SGH, Warszawa.

- Grzybowska-Brzezińska M., Rudzewicz A. (2015), *Environmental management systems in food processing and production as a source of product value for the customer on the organic food market*, „International Journal of Business Performance Management”, Vol. 16, No. 2/3.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Kieljan K. (2011), *O systemach jakości żywności. Vademecum funkcjonowania produktów regionalnych i tradycyjnych*, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Oddział w Krakowie, Kraków.
- Lichtarski J. (2015), *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Morgan G. (1999), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- MRiRW (2014), *Ramowy plan działań dla żywności i rolnictwa ekologicznego w Polsce na lata 2014–2020*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa.
- Rozporządzenie Komisji (UE) nr 271/2010 z dnia 24 marca 2010 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 889/2008 ustanawiające szczegółowe zasady wdrażania rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 w odniesieniu do unijnego logo produkcji ekologicznej.
- Rozporządzenie Rady WE nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r. w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych i uchylające rozporządzenie (EWG) nr 2092/91 (Dz.U. UE L 189 z 20.07.2007, ze zm.).
- Śmiechowska M. (2011), *Konsumpcja produktów ekologicznych – snobizm czy świadomy wybór*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 694, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 22.
- Strużyna S. (2015), *Dystrybucja produktów ekologicznych w Polsce*, „Biuletyn Informacyjny”, nr 4, ARR.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2009 r. o rolnictwie ekologicznym (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 1054).
- Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 149).
- Voinea L. (2011), *Impact of Food Supply Diversification Trends on the Consumers' Quality of Life*, „Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society”, Vol. 6, Special Issue.
- Yuan F., Woodman R.W. (2010), *Innovative behavior In the workplace: the role of performance and image outcome expectations*, „Academy of Management Journal”, Vol. 53, No. 2.

Streszczenie

Produkcja żywności ekologicznej stanowi obecnie jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi w Unii Europejskiej. Realizacja oczekiwań konsumentów, dotyczących jakości i walorów ekożywności, stymuluje nie tylko produkcję pierwotną, a więc rozwój rolnictwa ekologicznego, ale i powstawanie wyspecjalizowanych przetwórci ekologicznych. W opracowaniu rozpoznano wewnętrzne i zewnętrzne czynniki kształtujące rozwój tych przetwórci w naszym kraju. W analizie tych ostatnich główną uwagę skoncentrowano na młynie, wykorzystując metodę *case*

study. Sformułowane propozycje rozwoju produkcji ekologicznej dotyczą sfery personalnej, w nawiązaniu do koncepcji *High Involvement Work Practices*.

W procesie formułowania praktyk zarządczych sięgnięto do kategorii interesów pracowniczych. Uznano, iż ich respektowanie stanowi ważny warunek sukcesu badanego przedsiębiorstwa na rynku produktów ekologicznych.

Słowa kluczowe

żywność ekologiczna, jakość, praktyki zarządcze

Determinants of development of organic food processing enterprises (case studies) (Summary)

Organic food production represents one of the fastest developing sectors in the European Union. Meeting customers' expectations concerning the quality and values of organic food stimulates not only primary production (and therefore development of organic farming) but also generation of specialized organic processing plants. The study identified internal and external factors that impact on the development of such processing plants in Poland. Analysis of processing plants focused on a mill using a case study method. The formulated proposals of the development of organic food production concern personal areas and refer to the concept of *High Involvement Work Practices*.

The category of employees' interests was used to formulate management practices. It was found that respecting these interests represents an important precondition for the success of the enterprise in the market of organic products.

Keywords

organic foods, quality, managerial practices