

## Małgorzata Gableta<sup>1</sup>, Szymon Dziuba<sup>2</sup>

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny

<sup>1</sup> e-mail: [malgorzata.gableta@ue.wroc.pl](mailto:malgorzata.gableta@ue.wroc.pl)

<sup>2</sup> e-mail: [szymon.dziuba@ue.wroc.pl](mailto:szymon.dziuba@ue.wroc.pl)

# Produkcja żywności ekologicznej z perspektywy potencjału pracowników

**Kody JEL:** J24, Q57, M50

**Słowa kluczowe:** ekologia, żywność, kompetencje pracowników

**Streszczenie.** W artykule podjęto problem kształtowania potencjału ludzkiego w przedsiębiorstwach przetwórstwa ekologicznego nacechowanych dużą odrębnością. Metodą triangulacji ustalono, iż ta odrębność wiąże się nie tylko z klientami o specyficznych oczekiwaniach, co wiąże się z koniecznością stosowania systemów gwarantujących produkcję bezpiecznej żywności, ale także w dużej mierze z obowiązującym ustawodawstwem unijnym i krajowym. Szczegółowe badania empiryczne dotyczące cech osobowych pracowników pozwoliły określić pożądane zmiany w realizacji funkcji personalnej. Posiłkowano się przy tym metodą case study przy wykorzystaniu wywiadu ustrukturyzowanego oraz luźnych wywiadów z kierownictwem badanego przedsiębiorstwa.

## Wprowadzenie

Wśród współczesnych konsumentów, głównie w obliczu chorób „dietozależnych”, maleje zaufanie do żywności wytwarzanej intensywnymi metodami produkcji. Na znaczeniu przybiera przetwórstwo ekologiczne (Barłowska, Wolanciuk, Idec, 2017, s. 1). Wśród czynników jego rozwoju istotny, a wciąż nie dość doceniany jest potencjał zatrudnionych. Chodzi głównie o pracowników wykonawczych.

Pozyskiwanie i dysponowanie w organizacjach przetwórstwa ekologicznego osobami o pożądanym cechach potencjału wiąże się bezpośrednio z kształtowaniem funkcji personalnej, stanowiąc znaczące wyzwanie dla zarządzania.

Przyjęto, iż w ramach potencjału odzwierciedlającego sprawność, wydajność i tkwiące w kimś możliwości (Kopaliński, 1990, s. 406) zasadne jest w odniesieniu do zatrudnionych w przedsiębiorstwach przetwórstwa ekologicznego skoncentrowanie się na kompetencjach obejmujących wiedzę i umiejętności, a ponadto motywację wewnętrzną. Cechy te odzwierciedlają jakościowy aspekt omawianego potencjału. Bliższego rozpatrzenia tych cech dokonano na przykładzie przedsiębiorstwa X, posługując się metodą case study. Wyników tak przeprowadzonych badań nie można zatem uogólniać na inne przedsiębiorstwa przetwórstwa ekologicznego.

Celem opracowania stała się analiza wskazanych składowych kompetencji wyodrębnionych grup pracowników wykonawczych przy wykorzystaniu opinii bezpośrednich przełożonych. Szczególną uwagę zwrócono na kompetencje miękkie. Ich oceny dokonano, uwzględniając okoliczności i specyfikę działań realizowanych w przedsiębiorstwie przetwórstwa ekologicznego. Rozpatrując okoliczności zewnętrzne funkcjonowania badanej organizacji, skoncentrowano się w dużej mierze na ustawodawstwie unijnym i krajowym. Sformułowane rekomendacje nawiązują do pożądanym zmian w obszarze funkcji personalnej.

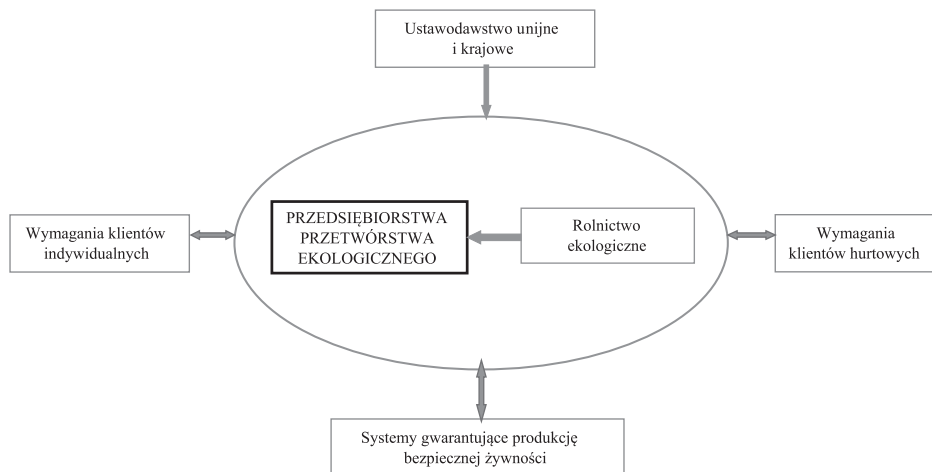
### **Przedsiębiorstwo przetwórstwa ekologicznego – jego odrębność i rozwój**

Ekologia [gr. *oikos* + *logos* = dom + słowo (nauka)] jest nauką o strukturze i funkcjonowaniu przyrody zajmującą się badaniem oddziaływań pomiędzy organizmami żywymi a środowiskiem oraz ich wzajemnymi relacjami. Pojęciami, w których występuje przedrostek „eko-” są także te dotyczące żywności ekologicznej (produktu ekologicznego) i rolnictwa ekologicznego, jak i przetwórstwa ekologicznego (Gertig, 2010, s. 407). W literaturze przedmiotu rolnictwem ekologicznym nazywany jest system gospodarowania o zrównoważonej produkcji roślinnej i zwierzęcej (Szarek, Nowogródzka, 2015, s. 125). Zgodnie z Rozporządzeniem (2007) „ekologiczne produkty przetworzone powinny być produkowane przy użyciu takich metod przetwarzania, które gwarantują przestrzeganie zasad produkcji ekologicznej i utrzymanie zasadniczych cech produktu na wszystkich etapach produkcji”.

Produkcja żywności ekologicznej stanowi obecnie jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi w Unii Europejskiej. Według raportu Międzynarodowej Federacji Rolnictwa Ekologicznego IFOAM wartość światowego rynku żywności organicznej przekroczyła 60 mld euro, a w samej tylko Europie osiągnęła ponad 26 mld euro, z czego w Polsce około 650 mln zł i stale rośnie (IFOAM Report, 2015;

Witek, 2014, s. 185). Oczekiwania konsumentów co do jakości i walorów ekologiczności stymulują nie tylko produkcję pierwotną (rozwój rolnictwa ekologicznego), ale także powstawanie wyspecjalizowanych przetwórci ekologicznych.

Na rysunku 1 zobrazowano organizacje zajmujące się przetwórstwem ekologicznym, koncentrując się głównie na specyficznych uwarunkowaniach sprawnego i skutecznego ich funkcjonowania. Należy do nich przede wszystkim unijne i krajowe ustawodawstwo. Dotyczy ono nie tylko omawianego przetwórstwa, ale i powiązanego z nim bezpośrednio rolnictwa ekologicznego. Oprócz tego ustawodawstwa rezultaty działalności przedsiębiorstw ekologicznych pozostają pod wpływem klientów, i to zarówno indywidualnych, jak i hurtowych. Zróżnicowania zaznaczające się w obrębie tych grup uzasadniają ich odrębne rozpatrywanie.



Rysunek 1. Produkcja ekologiczna – przejawy jej odrębności

Źródło: opracowanie własne.

Dla nabywcy hurtowego istotny jest zakup dużej partii towaru o możliwie jednorodnym poziomie jakości. Parametry produktu muszą zatem bezwzględnie odpowiadać specyfikacji zawartej w umowie handlowej. Natomiast dla klienta indywidualnego duże znaczenie ma dostępność i gwarancja odpowiedniego pochodzenia wyrobu. Dla tego rodzaju odbiorcy istotny jest fakt, że przetwórstwo ekologiczne respektuje kryteria produkcyjne zawarte w obowiązujących aktach prawnych. W procesie podejmowania decyzji o zakupie żywności ekologicznej klient posiłkuje się więc różnego rodzaju informacjami. Ważne jest także odpowiednie opakowanie (Domagalski, Buczkowska, 2015, s. 373; Sajdakowska, Żakowska-Biemans, Gutkowska, 2015, s. 528).

Jak widać na rysunku 1, funkcjonowanie przedsiębiorstwa przetwórstwa ekologicznego pozostaje również pod istotnym wpływem systemów gwarantujących produkcję bezpiecznej żywności. Ich stosowanie wynika z obowiązujących w tym względzie przepisów prawa. Przetwórnictwo ekologiczne, podobnie jak przetwórnictwo konwencjonalne, muszą spełniać wszystkie wymagania sanitarne i techniczne. Produkcja żywności ekologicznej powinna przebiegać zatem zgodnie z zapisami odpowiedniego systemu zarządzania bezpieczeństwem zdrowotnym żywności (Mazur, Dziuba, Weiss, 2016, s. 67–75).

Na przedsiębiorstwa przetwórstwa ekologicznego warto spojrzeć przez pryzmat orientacji w zarządzaniu wskazujących na określone, ważne w ich obrębie wartości oraz zasady funkcjonowania (Lichtarski, 2015, s. 33–39). W omawianych organizacjach znajdują one wyraz przede wszystkim w orientacji na klienta powiązanej z orientacją pro jakościową. Nie zawsze jako znaczącą traktuje się orientację na człowieka (pracownika), w tym na dysponowanie przez niego odpowiednimi kompetencjami i cechami osobowymi. Ranga tej orientacji przejawia się poprzez wskazane na rysunku 1 uwarunkowania działalności rozpatrywanych przedsiębiorstw.

### Regulacje prawne stosowane w odniesieniu do żywności ekologicznej

W obowiązujących przepisach szczególne znaczenie nadaje się metodom i warunkom, w jakich określona żywność pochodzenia roślinnego czy też zwierzęcego została wyprodukowana. Szczególnie ważna wydaje się: Ustawa (2009) i Ustawa (2006). W tabeli 1 zawarto przykłady rozporządzeń i ustaw obowiązujące we wszystkich krajach członkowskich UE (IJHARS, 2017, s. 11–12).

Tabela 1

#### Wybrane rozporządzenia dotyczące przetwórstwa ekologicznego

1.	Rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 z 28 czerwca 2007 roku
	W sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych uchylające rozporządzenie (EWG) nr 2092/91 (Dz.U.L. 189 z 20.07.2007 r., s. 1), z późn. zm.
2.	Rozporządzenia Komisji (WE) nr 889/2008 z 5 września 2008 roku
	Ustanawiające szczegółowe zasady wdrażania rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych w odniesieniu do produkcji ekologicznej, znakowania i kontroli (Dz.U.L. 250 z 18.09.2008 r., s. 1), z późn. zm.
3.	Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1235/2008 z 8 grudnia 2008 roku
	Ustanawiające szczegółowe zasady wykonania Rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 w odniesieniu do ustaleń dotyczących przywozu ekologicznych produktów z krajów trzecich.

4.	Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1254/2008 z 15 grudnia 2008 roku
	Zmieniające rozporządzenie (WE) nr 889/2008 ustanawiające szczegółowe zasady wdrażania rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych w odniesieniu do produkcji ekologicznej, znakowania i kontroli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie IJHARS, 2017, s. 11–12.

Analiza powyższych oraz innych aktów prawnych wskazuje na znaczenie systemu kontroli w rozpatrywanych jednostkach. Powołane jednostki certyfikujące stawiają konkretne wymagania, których realizacja pozostaje w bezpośrednim związku z pracownikami danego przedsiębiorstwa oraz ich potencjałem. I tak:

1. Pracownicy administracyjni powinni mieć między innymi wiedzę i umiejętności związane z prowadzeniem szczegółowej dokumentacji dotyczącej dostawców surowców ekologicznych, a także ich odpowiedniej weryfikacji w nawiązaniu do rozporządzenia Komisji (WE) nr 889/2008. Szczególnie ważne jest to w procesie prowadzenia negocjacji z dostawcami i odbiorcami.
2. Pracownicy laboratorium powinni posiadać kompetencje związane z pobieraniem próbek surowców i produktów do analiz fizykochemicznych w celu sprawdzenia, czy są wolne od zanieczyszczeń i pozostałości niedozwolonych środków, jak również dokonywania ocen jakościowych w procesie porównywania wyników badań z obowiązującymi normami. Na producencie ciąży bowiem obowiązek dostarczenia konsumentowi wyczerpujących informacji na temat jakości i pochodzenia produktu, co zwiększa jego konkurencyjność. Pracownicy laboratorium powinni więc znać między innymi szczegółowe wymagania dotyczące przetwarzania żywności (zgodnie z zapisami w art. 19 i 23 rozporządzenia 834/2007 oraz w art. 26, 27, 31, i 35, jak i w załączniku VIII przepisów wykonawczych rozporządzenia 889/2008). Mając na względzie wskazane zapisy prawa, cenionymi kompetencjami laborantów są: odpowiednia wiedza, umiejętność analizowania i wnioskowania oraz komunikowania się i współdziałania.
3. Pracownicy produkcyjni mają między innymi obowiązek dysponowania informacjami na temat regulacji dotyczących substancji dodatkowych stosowanych w przetwórstwie żywności ekologicznej. Istotna jest wiedza związana z wdrażaniem i utrzymaniem odpowiedniego systemu zarządzania bezpieczeństwem zdrowotnym żywności. Chodzi głównie o zasady Dobrej Praktyki Higienicznej – GHP, Dobrej Praktyki Produkcyjnej – GMP oraz system HACCP (Kołożyn-Krajewska, Sikora, 2010, s. 174). Pracownicy bezpośrednio produkcyjni powinni znać procedury zapewniające bezpieczeństwo żywnościowe. Jak już podkreślano, jakość żywności ekologicznej jest potwierdzana przez jednostkę certyfikującą kontrolującą proces produkcji w nawiązaniu do rozporządzenia Komisji (WE) nr 889/2008.

Cechy kompetencji pracowników w przedsiębiorstwach przetwórstwa ekologicznego – zastosowane metody badawcze

W praktyce i teorii zarządzania problematyka kompetencji pracowników i ich permanentnego rozwoju przybiera wciąż na znaczeniu. Kierunki rozwoju tej problematyki są pochodną potrzeb przedsiębiorstw, co wiąże się z przyjętą misją, długookresowymi celami, jak i relacjami z bliższym i dalszym otoczeniem.

W literaturze poświęconej przetwórstwu ekologicznemu nie zwraca się szczególnej uwagi na kompetencje miękkie mające – jak wykazują badania własne – ważne znaczenie dla sprawnego funkcjonowania przetwórstwa ekologicznego.

Mając to na uwadze, sięgnięto do badań przeprowadzonych przez M. Roblesa (2012, s. 454). Określił on zestaw kompetencji miękkich, który jak się wydaje, może być brany pod uwagę w procesie realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstw omawianego typu. Są to: elastyczność, integralność, komunikatywność, uprzejmość, praca zespołowa, odpowiedzialność, profesjonalizm, pozytywne nastawienie, etyka pracy, umiejętności interpersonalne.

Wskazane kompetencje poddano głębszej analizie, nawiązując do literatury przedmiotu, obowiązującego ustawodawstwa, danych statystycznych GUS, raportów IJHARS oraz własnych badań empirycznych przy zastosowaniu analizy przypadku w postaci młyna przemysłowego z wieloletnią tradycją produkcyjną zlokalizowanego w Wielkopolsce, zwanego tutaj przedsiębiorstwem X. Przedsiębiorstwo to jest małą spółką z ograniczoną odpowiedzialnością. Lokalizacja badanego młyna została uwarunkowana sąsiadującymi obszarami rolniczymi stanowiącymi jego zaplecze surowcowe.

Wydaje się, iż możliwości zwiększenia satysfakcji zarówno klientów hurtowych, jak i indywidualnych wiążą się tutaj ze wzrostem dbałości o potencjał ludzki, a przede wszystkim o kompetencje miękkie.

Mając powyższe na uwadze, autorzy opracowali formularze wywiadu ustrukturyzowanego, które przekazano kierownikom Działu Produkcyjnego, Działu Administracyjnego oraz Laboratorium. Wywiady przeprowadzone z ich podwładnymi stały się podstawą dokonania oceny omawianych kompetencji. W ocenie tej zastosowano 5-stopniową skalę Likerta. Łącznie przebadano 31 osób. Badania odbywały się w listopadzie 2017 roku.

Analiza kompetencji miękkich badanych pracowników – wyniki badań empirycznych

Struktura badanych pracowników przedstawiała się następująco:

- Dział Administracji – 8 osób,
- Laboratorium – 9 osób,
- Dział Produkcji – 14 osób.

Respondenci, czyli bezpośredni przełożeni, mieli za zadanie ocenić w skali od 1 do 5 poziom wskazanych wyżej kompetencji miękkich zestawionych przez M. Roblesa. Ich zestaw został rozpatrzony w odniesieniu do każdej z badanych grup pracowników. W tabeli 2 przedstawiono przykład wyników badań dotyczących kompetencji miękkich jednej z tych grup, to jest pracowników administracyjno-biurowych.

Tabela 2

Ocena kompetencji miękkich pracowników administracyjno-biurowych dokonana przez ich przełożonych (%)

Poziom kompetencji \ Kompetencja	Bardzo słaby	Słaby	Przeciętny	Dobry	Bardzo dobry
Elastyczność	12,5	37,5	25	25	0
Integralność	0	25	50	25	0
Komunikatywność	12,5	0	37,5	25	25
Uprzejmość	0	0	25	25	50
Praca zespołowa	0	25	50	25	0
Odpowiedzialność	0	0	0	25	75
Profesjonalizm	0	0	25	50	25
Pozytywne nastawienie	0	50	50	0	0
Etyka pracy	0	0	0	100	0
Umiejętności interpersonalne	0	25	37,5	37,5	0

Źródło: opracowanie własne.

Badania wykazały, że wskazana grupa pracowników wykonawczych nie należy do szczególnie docenianych, jeśli wziąć pod uwagę cały łańcuch przetwórstwa ekologicznego. Przełożeni wysoko ocenili odpowiedzialność tych pracowników, ich etykę oraz profesjonalizm. Za słabą stronę kompetencji podwładnych uznali niską elastyczność i niezbyt pozytywne nastawienie do pracy. Interpretując wyniki badań, kierownictwo podkreśliło także występowanie niedomagań w obszarze umiejętności interpersonalnych, a co za tym idzie – i tych, które wiążą się z umiejętnością pracy w zespole oraz integralnością. Wskazane wyżej zadania formułowane pod adresem omawianej grupy pracowników wymagają, jak stwierdziło kierownictwo, preferowania szerszego wachlarza kompetencji miękkich, co znalazło odzwierciedlenie w tabeli 3 w postaci dodatkowych cech wyróżnionych kursywą.



Tabela 3

Pożądanane kluczowe kompetencje miękkie w koprodukcji w opinii kadry kierowniczej

ADMINISTRACJA	LABORATORIUM	PRODUKCJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>– komunikatywność,</li> <li>– uprzejmość,</li> <li>– odpowiedzialność,</li> <li>– profesjonalizm,</li> <li>– umiejętności interpersonalne,</li> <li>– <i>kreatywność</i>,</li> <li>– <i>zaangażowanie</i>,</li> <li>– <i>współdziałanie</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– elastyczność,</li> <li>– komunikatywność,</li> <li>– praca zespołowa,</li> <li>– profesjonalizm,</li> <li>– etyka pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– elastyczność,</li> <li>– komunikatywność,</li> <li>– odpowiedzialność,</li> <li>– profesjonalizm.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Porównując informacje zawarte w tabelach 2 i 3, dotyczące omawianej grupy pracowników, zwraca uwagę fakt, iż kierownictwo uznało, że elastyczność nie należy do szczególnie pożądananych cech w obszarze administracji. Zdecydowanie wzmacnić należy natomiast kreatywne podejście do pracy, zaangażowanie i współdziałanie w powiązaniu z zaufaniem generującym więzi społeczne, między innymi w postaci nieformalnych kanałów komunikacji.

## Podsumowanie

Kierunki wzrostu potencjału pracowników są pochodną potrzeb organizacji oraz jej specyfiki związanej z wewnętrznymi i zewnętrznymi okolicznościami, w jakich funkcjonuje. Stwierdzenie to stało się punktem odniesienia w procesie określania zestawu kompetencji miękkich wartych analizowania w przypadku pracowników wykonawczych przedsiębiorstw przetwórstwa ekologicznego. Za zasadne uznano skorzystanie z propozycji sformułowanej przez M. Roblesa. Wykorzystując metodę case study, dokonano analizy i oceny przyjętego zestawu kompetencji. Odnosząc się do deklarowanych wartości, stwierdzono, iż w badanym przedsiębiorstwie przetwórstwa ekologicznego występują wyraźne symptomy respektowania tradycyjnych wartości, takich jak poczucie obowiązku i profesjonalizm. Wśród tak zwanych nowych wartości zaznacza się kwestia zaufania, odpowiedzialności oraz etyki postępowania. Rozpoznane słabości dotyczą głównie umiejętności współdziałania i pracy w zespole, empatii, kreatywności i komunikatywności.

Rekomendowane zmiany w obszarze funkcji personalnej wiążą się z preferowaniem twórczego myślenia i działania w nawiązaniu do zmieniających się oczekiwań klientów związanych z parametrami produktów ekologicznych. Wymaga to



tworzenia odpowiedniego klimatu do bezpośrednich kontaktów międzyludzkich dla wzmoczenia zakresu i rezultatów dzielenia się wiedzą. Niezbędne jest zatem dysponowanie pracownikami o wysokim potencjale, co wiąże się przede wszystkim ze stosowaniem odpowiednich narzędzi ich doboru oraz realizacją praktyk zarządczych sprzyjających rozwojowi osób już zatrudnionych.

## Bibliografia

- Barłowska, J., Wolanciuk, A., Idec, J. (2017). Rolnictwo ekologiczne w Polsce na tle Unii Europejskiej i świata. *Przegląd Hodowlany*, 2, 1–4.
- Domagalska, J., Buczkowska, M. (2015). Rolnictwo ekologiczne – szanse i perspektywy rozwoju. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 96 (2), 370–376.
- Gertig, H. (2010). O bezpieczeństwie żywności ekologicznej. *Bromatologia i Chemia Toksykologiczna*, XLIII (3), 406–416.
- IFOAM Report (2015). *Into the future consolidated annual report of IFOAM – organics international*. Pobrane z: [https://www.ifoam.bio/sites/default/files/annual\\_report\\_2015\\_0.pdf](https://www.ifoam.bio/sites/default/files/annual_report_2015_0.pdf).
- IJHARS (2017). *Raport o stanie rolnictwa ekologicznego w Polsce w latach 2015–2016*. Warszawa.
- Kołożyn-Krajewska, D., Sikora, T. (2010). *Zarządzanie bezpieczeństwem żywności. Teoria i praktyka*. Warszawa: C.H. Beck.
- Kopaliński, W. (1990). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Lichtarski, J. (2015). *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Mazur, M., Dziuba, S., Weiss, E. (2016). *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem w przemyśle spożywczym*. Częstochowa: Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji.
- Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75 (4), 454–461.
- Rozporządzenie Rady WE nr 834/2007 z 28.06.2007 w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych i uchylające rozporządzenie (EWG) nr 2092/91. Dz.U. UE L 189 z 20.07.2007, z późn. zm.
- Sajdakowska, M., Żakowska-Biemans, S., Gutkowska, K. (2015). Symptomy ekologizacji konsumpcji zachowaniach konsumentów na rynku żywności pochodzenia zwierzęcego. *Journal of Agriculture & Rural Development*, 3 (37), 521–530.
- Szarek, S., Nowogródzka, T. (2015). Regionalne zróżnicowanie rozwoju rolnictwa ekologicznego w Polsce. *Journal of Agriculture & Rural Development*, 1 (35), 125–135.
- Ustawa z 25.08.2006 o bezpieczeństwie żywności i żywienia. Dz.U. 2017, poz. 149.
- Ustawa z 25.06.2009 o rolnictwie ekologicznym. Dz.U. 2017, poz. 1054.
- Witek, L. (2014). Zachowania konsumentów na rynku produktów ekologicznych w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej. *Handel Wewnętrzny*, 1 (354), 281–290.

### **Organic Food Production from the Standpoint of Employee Potential**

**Keywords:** ecology, food, employee competencies

**Summary.** This paper attempts to analyse the problem of human potential in enterprises of organic food processing, which is characterized by a substantial individuality. The triangulation method revealed that this individuality is determined not only by customers with specific expectations (which require the use of systems that ensure production of safe food) but also by current EU and national legal regulations. Detailed empirical examinations concerning personality traits of employees allowed for the determination of desired changes in performing the personal function. A case study method was used, based on the structured and unstructured interview with managers in the enterprise studied.

*Translated by Szymon Dziuba*

#### **Cytowanie**

Gableta, M., Dziuba, S. (2018). Produkcja żywności ekologicznej z perspektywy potencjału pracowników. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 63–72. DOI: 10.18276/miz.2018.51-06.