



Projekt badawczy Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Olsztynie  
realizowany przez GRUPA Olsztyńska Szkoła Biznesu - Instytut Badań i Analiz

# RAPORT KOŃCOWY

**Rola małych i średnich  
przedsiębiorstw w gospodarce  
województwa warmińsko-mazurskiego  
(w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą)**

Olsztyn, listopad 2009 r.

Wykaz Raportów cząstkowych z realizacji Projektu umieszczonych na [www.msp.badania-rynku.pl](http://www.msp.badania-rynku.pl)

- I. Ewidencja zasobów informacyjnych i badawczych, jakimi dysponują poszczególne instytucje i organizacje zajmujące się problematyką małych i średnich przedsiębiorstw – badania źródeł zastanych (desk research).
- II. Charakterystyka sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim w kontekście gospodarki regionalnej i krajowej oraz w perspektywie Unii Europejskiej.
- III. Określenie trendów rozwojowych sektora MŚP.
- IV. Powiązania systemu edukacji z potrzebami gospodarki w obszarze MŚP.
- V. Identyfikacja zasobów i potencjału siły roboczej zatrudnionej w sektorze MŚP oraz potrzeb szkoleniowych małych i średnich firm w regionie.
- VI. Identyfikacja wolnych zasobów pracy pod potrzeby MŚP w kontekście aktualnego i pożądanego potencjału.

Niniejszy Raport został przygotowany w oparciu o w/w Raporty cząstkowe w ramach projektu badawczego WUP w Olsztynie pt. „Rola małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce województwa warmińsko-mazurskiego” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

#### **Redakcja naukowa:**

Dr hab. Dariusz Waldziński, profesor Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego

Dr Dariusz Śledź, Dyrektor Instytutu Badań i Analiz GRUPA OSB

#### **Zespół Autorski:**

Rozdział I – Magdalena Kumelska, Piotr Raźniewski i Zespół IBiA

Rozdział II i III – Dariusz Waldziński, Dariusz Śledź, Magdalena Kumelska

#### **Recenzenci:**

Beata Tomaszewska-Hołuż

Tadeusz Toczyński

ISBN 978-83-61694-06-9

Projekt i wykonanie – AGRAF

[www.agraf.net.pl](http://www.agraf.net.pl)

Nakład 1000 egz.

## Streszczenie

Praca podejmuje problem zmiany gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji oraz potrzeb sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim. Celem badań przeprowadzonych na potrzeby powstania niniejszego opracowania, było stworzenie założeń trwałego systemu przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą, odpowiadającego najważniejszym potrzebom funkcjonujących w województwie małych i średnich przedsiębiorstw. W punkcie wyjścia do podjęcia badań uznano zatem znaczenie, jakie dla rozwoju tych przedsiębiorstw ma współczesna zmiana gospodarcza, która jest najczęściej określana za pomocą takich pojęć, jak – „globalizacja” lub „gospodarka oparta na wiedzy”.

Z perspektywy społeczności regionalnych i lokalnych, pojęcia te, podobnie jak kategoria „współczesna zmiana gospodarcza”, mają na ogół charakter abstrakcyjny. Są one często traktowane jako hasło, które wynika raczej ze studiów teoretycznych, niż odczuwalnej na co dzień rzeczywistości. Nie jest to jednak postawa właściwa. W najnowszej historii Polski następowały już zmiany, które dały się odczuć i w ten sposób zmieniły kraj. Chodzi tu przede wszystkim o zmianę ustroju politycznego i ekonomicznego na przełomie lat 80. i 90. XX wieku, czyli o transformację systemową. Odczuwalną zmianą była też integracja Polski z Unią Europejską. O tych zmianach mówiło się też, i ciągle mówi, w mediach, stąd wiedza na ich temat ma wymiar powszechny. W efekcie, zmiany te doprowadziły do ukształtowania się nowych postaw, w tym dotyczących umiejętności funkcjonowania w demokratycznym społeczeństwie i gospodarce rynkowej.

Przedstawione zmiany są jednak współcześnie uzupełnione o kolejną, na temat której mówi się raczej jeszcze w środowiskach akademickich lub na poziomie polityki krajowej czy międzynarodowej. Tymczasem znaczenie i skutki zmiany związanej z globalizacją i nowym wzorcem gospodarki, są coraz częściej, i to w coraz bardziej dotkliwy sposób odczuwalne przez regionalne systemy gospodarcze, w tym przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Odczuwalność jej skutków jest rozłożona w czasie i trudno się do niej przystosować w sposób żywiołowy i bezrefleksyjny. Stąd właśnie wynikała potrzeba przeprowadzenia niniejszych badań.

Badania składały się z dwóch części. Część pierwsza polegała na badaniach empirycznych, ukierunkowanych na diagnozę stanu i perspektywy rozwojowe sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim. Badania z tym związane obejmowały następujące zagadnienia<sup>1</sup>, analizowane w ujęciu ilościowym i jakościowym:

<sup>1</sup> Szczegółowe opracowania poszczególnych modułów projektu dostępne są na stronie [www.msp.badania-rynku.pl](http://www.msp.badania-rynku.pl)

- zapoznanie się z problematyką i wynikami dotychczas prowadzonych badań dotyczących funkcjonowania sektora w województwie;
- ogólną charakterystykę sektora w aspekcie mikroekonomicznych i makroekonomicznych uwarunkowań jego funkcjonowania;
- ilościowy, branżowy i przestrzenny stan przedsiębiorstw sektora ze szczególnym uwzględnieniem stopnia ich innowacyjności;
- stan w zakresie wolnych zasobów pracy pod kątem ich aktywizacji do potrzeb przedsiębiorstw sektora;
- stan potencjału zasobów ludzkich zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora oraz ich potrzeby szkoleniowych;
- wpływ sektora na regionalny rynek pracy oraz wynikające stąd problemy gospodarcze i społeczne;
- powiązanie sektora z regionalnym systemem edukacji, zwłaszcza ze szkolnictwem zawodowym;
- perspektywy rozwoju sektora.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że szeroko rozumiana kondycja sektora MŚP w województwie, nie przedstawia się w sposób optymistyczny. Jakkolwiek można zidentyfikować bardzo wartościowe przypadki otwarcia się małych i średnich przedsiębiorstw na globalne impulsy gospodarcze, technologiczne, społeczne i kulturowe, to w zdecydowanej większości, przedsiębiorstwa te funkcjonują w sposób operacyjny, i co najwyżej taktyczny. Oznacza to, że ich plany rozwojowe są ograniczone, albo do spraw bieżących, ukierunkowanych głównie na przetrwanie, albo też w sposób ostrożny formułują one swoje plany rozwojowe w niezbyt odległym horyzoncie czasowym. To, co szczególnie niepokojące, dotyczy zdecydowanie ostrożności wobec otwarcia się na innowacje. Dotyczy to nie tylko innowacji produktowych, ale też stosowania nowoczesnych metod zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem wspierania pracowników w kształtowaniu postaw innowacyjnych.

Tak określona kondycja sektora nie wynika jednak wyłącznie z zachowawczych postaw samych przedsiębiorców. Istotne znaczenie ma tu również istniejący w województwie system wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw. Jednym z jego elementów jest wsparcie szkoleniowe i edukacyjne. Wszelkiego rodzaju szkolenia obejmują najczęściej konwencjonalne kursy praktyki zawodowej. Tymczasem, w warunkach nowych, globalnych zmian w gospodarce, coraz istotniejsze są umiejętności bazujące na wiedzy. Wiedza nie oznacza jednak posiadania tylko specjalistycznych kompetencji zawodowych.

Podobnie jest z systemem edukacyjnym, zwłaszcza szkolnictwem zawodowym, który przejawia wszelkie cechy właściwe działaniom rutynowym, sprawdzonym w warunkach epoki gospodarki przemysłowej, ale już nie w pełni odpowiadającym wymogom gospodarki opartej na wiedzy.

Tymczasem wiedza, to przede wszystkim określona dyspozycja specjalistyczna, intelektualna i osobowościowa, dzięki której przedsiębiorca otwarty jest właśnie na zmiany, na nowe wyzwania płynące z globalnego otoczenia. Dzięki wiedzy, przedsiębiorca staje się człowiekiem kreatywnym, budującym swoje plany na trudnych, a nawet czasem kontrowersyjnych wizjach, by potem myśleć i działać w sposób strategiczny, uwzględniający fluktuacje oraz chaos zachodzący w jego otoczeniu. Przedsiębiorca kreatywny posiada oczywiście określone umiejętności specjalistyczne, które ciągle aktualizuje i wzbogaca, zgodnie z postępowaniem technologicznym. W większym jednak



stopniu, niezbędna jest jego wyobraźnia oraz intuicja, aniżeli raz zdobyte w życiu umiejętności zawodowe.

Część druga badań polegała na zaproponowaniu trwałego systemu zarządzania zmianą gospodarczą, uwzględniającego zwłaszcza potrzeby sektora MŚP. Badania te oparto na wnioskowaniu indukcyjnym, na podstawie wyników przeprowadzonych wcześniej badań empirycznych, a także na studium teoretycznym, niezbędnym do wygenerowania koncepcji systemu.

Problematyka badawcza obejmowała, na tym etapie, następujące zagadnienia:

- charakterystykę istoty globalnej zmiany gospodarczej oraz jej znaczenia dla społeczności regionalnych i lokalnych;
- przesłanki i założenia do powstania i funkcjonowania systemu zarządzania zmianą gospodarczą;
- zaproponowanie podstawowych funkcji systemu w procesie zarządzania zmianą;
- zaproponowanie podmiotów uczestniczących w procesie zarządzania zmianą gospodarczą, jak też uwarunkowań instytucjonalnych, niezbędnych do funkcjonowania systemu;
- przedstawienie specyfiki funkcjonowania systemu pod kątem jego dostosowania do sytuacji i potrzeb sektora MŚP, w tym zwłaszcza do:
  - identyfikacji barier i problemów w funkcjonowaniu i rozwoju sektora;
  - kierunków reorientacji sektora;
  - najważniejszych misji, celów i zadań procesu;
  - współpracy sektora z otoczeniem jako czynnikiem rozwoju województwa;
  - wskaźników wykorzystywanych w procesie.

Według tego toku rozumowania i wnioskowania, zaproponowano podstawowe rozwiązania i warunki niezbędne do powstania systemu.

Jedną z propozycji przedstawionych w wyniku badań jest odważna reorientacja sektora MŚP w kierunku – od orientacji przedsiębiorczości socjalnej, poprzez orientację przedsiębiorczości tradycyjnej, do orientacji przedsiębiorczości kreatywnej, opartej na specyficznym potencjale naukowo-badawczym województwa. Chodzi tu zwłaszcza o międzynarodową pozycję i doświadczenia Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w zakresie zaawansowanych rozwiązań biotechnologicznych. Jednocześnie zaproponowano, by reorientacja ta była związana z przeobrażeniem województwa, z regionu peryferyjnego – w skali nie tylko Polski, ale również Unii Europejskiej – w region mający ambicję stać się regionem kreatywnym. Przedstawiono też warunki umożliwiające takie przeobrażenie, w nawiązaniu do współczesnych koncepcji rozwoju regionalnego oraz wyników międzynarodowych badań naukowych poświęconych kreatywnym zasobom pracy.

Do najważniejszych uwarunkowań funkcjonowania planowanego systemu zaliczono ukształtowanie się trwałych, sieciowych relacji między sektorem MŚP a jego otoczeniem, co z kolei jest jednym z ważniejszych czynników rozwoju województwa. Jest to związane z powstaniem w regionie:

- środowiska innowacyjnego,
- terytorialnego systemu produkcyjnego,
- utrwalonego kapitału społecznego.

W wyniku badań stwierdzono też, że zaproponowanego systemu zarządzania zmianą gospodarczą nie można traktować jako odrębnego programu działań ukierunkowanego wyłącznie na

małe i średnie przedsiębiorstwa. System ten powinien stanowić integralną część (być podsystemem) systemu polityki rozwoju regionalnego. Tak samo małych i średnich przedsiębiorstw nie należy traktować jako sektora wyizolowanego. Jest on natomiast częścią (podsystemem) systemu całej gospodarki województwa. W ten sposób system zarządzania zmianą gospodarczą stanowi element polityki rozwoju regionalnego, który jest w sposób szczególny zorientowany na refleksję intelektualną, analizę oraz działania, absorbujące skutki różnorodnych impulsów „płynących” do województwa ze wszystkich warstw jego otoczenia.

Z badań wynikało, że podstawowym podmiotem politycznym w funkcjonowaniu systemu jest samorząd województwa. Oprócz niego występują też podmioty realizacyjne i podmiot inicjujący. Podmioty realizacyjne współtworzą sieć relacji między władzą publiczną, czyli Samorządem Województwa Warmińsko-Mazurskiego i Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim, co jest właściwe specyfice i uwarunkowaniom współczesnej, opierającej się na wiedzy, gospodarki. Dopiero tak ukształtowane relacje mogą oddziaływać na wszystkie gospodarcze i pozagospodarcze sfery województwa, przyczyniając się do jego rozwoju.

Pełnienie roli podmiotu inicjującego funkcjonowanie systemu, zostało zaproponowane Fundacji Michelin, reprezentującej duże międzynarodowe przedsiębiorstwo, posiadające niekwestionowany autorytet w województwie. W rekomendacjach i zadaniach związanych z systemem zaproponowano również powstanie nowych podmiotów, których zadaniem jest realizacja procesu. Chodzi tu o Regionalne Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą oraz Zespół do spraw Zarządzania Zmianą Gospodarczą przy Marszałku Województwa. W funkcjonowaniu systemu istotne role przypadają też wielu innym podmiotom, przede wszystkim Wojewódzkiej Komisji Dialogu Społecznego oraz innym, m.in.: gospodarczym, społecznym (obywatelskim), edukacyjnym, administracyjnym, opiniotwórczym oraz kulturotwórczym.

Autorzy opracowania zdają sobie sprawę z dyskusyjności przedstawionej propozycji. Równie dobrze można przyjąć, że rolę podmiotu inicjującego może pełnić inna fundacja zajmująca się wspieraniem sektora MŚP w województwie. Wystarczy tu wymienić chociażby takie doskonałe funkcjonujące organizacje otoczenia przedsiębiorczości, jak Fundacja Nida z Nidzicy czy Fundacja Atut z Ostródy. Pewnym zagrożeniem związanym z wykorzystaniem aktywności Michelin mogą być na przykład skutki globalnego kryzysu finansowego, który jest odczuwalny zwłaszcza przez ponadnarodowe korporacje, do których należy niewątpliwie zaliczyć wspomnianą firmę. Autorzy stoją jednak na stanowisku, że wykorzystanie pozycji i doświadczeń tego najpoważniejszego w regionie inwestora może mieć kluczowe znaczenie w tworzeniu warunków sprzyjających napływowi kolejnych, poważnych bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Ostateczna decyzja w tej kwestii ma jednak charakter oraz wymiar polityczny, oczywiście w zakresie regionalnym. W opracowaniu przedstawiono po prostu pewną propozycję, która może, chociaż nie musi być wykorzystana.

Założenia te stały się podstawą do przygotowania części III pracy, czyli określonych rekomendacji i zadań. Zostały one przedstawione w ujęciu tabelarycznym. Pierwsza z tabel przedstawia wnioski, rekomendacje i zadania związane z powstaniem systemu i zachowaniem jego trwałego charakteru. Kolejna tabela koncentruje się na tym aspekcie funkcjonowania systemu, który odnosi się do stanu oraz potrzeb sektora MŚP w warunkach zmiany gospodarczej.

# Spis treści

Streszczenie.....	3
Wstęp .....	13
<b>I. Wyniki badań .....</b>	<b>17</b>
1. Charakterystyka i uwarunkowania instytucjonalne funkcjonowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie warmińsko-mazurskim w warunkach zmiany gospodarczej.....	17
1.1. Wprowadzenie .....	17
1.2. Makroekonomiczne warunki funkcjonowania sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim .....	19
1.3. Stan i struktura podmiotowa sektora MŚP .....	19
1.4. Inwestycje i wyniki działalności sektora MŚP .....	22
1.5. Konkurencyjność i stopień innowacyjności MŚP .....	31
1.6. Wpływ sektora małych i średnich przedsiębiorstw na rynek pracy .....	36
1.7. Podsumowanie-bariery funkcjonowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw.....	45
2. Zasoby pracy w województwie warmińsko-mazurskim ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji oraz potrzeb sektora małych i średnich przedsiębiorstw.....	49
2.1. Wprowadzenie .....	49
2.2. Ogólna charakterystyka zasobów pracy w województwie warmińsko-mazurskim.....	54
2.2.1. Zasoby pracy w sektorze MŚP – potencjał pracowników .....	54
2.2.2. Rynek pracy w województwie warmińsko-mazurskim z perspektywy pracowników sektora MŚP .....	64
2.2.3. Wolne zasoby pracy – stan, mobilność oraz oczekiwania względem pracodawców i organizacji rynku pracy .....	68
2.3. Szkolenia zasobów pracy w kierunku aktywizacji i rozwoju przedsiębiorczości.....	81
2.3.1. Kierunki i zakres szkoleń – stan aktualny .....	81
2.3.2. Oczekiwania przedsiębiorców oraz pracowników sektora MŚP wobec szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe .....	85
2.4. Podsumowanie .....	89
3. Powiązania systemu edukacji z potrzebami gospodarki w obszarze sektora małych i średnich przedsiębiorstw .....	92
3.1. Wprowadzenie .....	92
3.2. Ogólna charakterystyka potencjału edukacyjnego badanych placówek .....	95
3.3. Dostosowanie systemu edukacji do potrzeb rynku pracy.....	101
3.4. Wymiana informacji między sektorem MŚP a placówkami edukacyjnymi.....	108
3.5. Podsumowanie .....	115

4. Stan i perspektywy rozwoju sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców .....	118
4.1. Wprowadzenie .....	118
4.2. Stan zatrudnienia i deklarowane zmiany .....	120
4.3. Profil działalności gospodarczej firmy i deklarowane zmiany .....	127
4.4. Poziom wynagrodzeń i deklarowane zmiany .....	132
4.5. Aktualne i planowane inwestycje .....	133
4.6. Międzynarodowe aspekty funkcjonowania oraz perspektywy rozwoju sektora MŚP .....	136
4.7. Podsumowanie .....	141

## **II. System przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w aspekcie funkcjonowania sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim ..... 143**

1. Wprowadzenie .....	143
2. Przesłanki i założenia do powstania i funkcjonowania systemu .....	146
3. Paradoksy systemu .....	148
4. Aspekt funkcjonalny .....	152
5. Aspekt podmiotowo-institutionalny .....	158
6. Sektor MŚP jako przedmiot procesu zarządzania zmianą gospodarczą w województwie warmińsko-mazurskim .....	165
6.1. Struktura przedmiotowa procesu – bariery i problemy rozwoju sektora MŚP .....	165
6.2. Kierunki reorientacji sektora MŚP .....	168
6.3. Misja, cele i zadania procesu .....	172
6.4. Współpraca sektora MŚP z otoczeniem jako czynnik rozwoju województwa .....	174
6.5. Wskaźniki wykorzystywane w procesie zarządzania zmianą gospodarczą .....	178

## **III. Wnioski i rekomendacje ..... 180**

## **Bibliografia..... 202**

## **Aneks ..... 205**

Wskaźniki charakteryzujące stopień zmian w sektorze MŚP oraz sytuację makroekonomiczną województwa .....	205
Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON według sektorów własności w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2008 r. ....	207
Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON według formy prawnej w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2008 r. ....	208
Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON według wybranych sektorów ekonomicznych w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2008 r. ....	211
Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON według sekcji PKD w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2008 r. ....	213
Podmioty gospodarki narodowej nowozarejestrowane i wyrejestrowane z rejestru REGON w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2008 r. ....	216
System zasilania wskaźników danymi .....	217

## Spis tabel

<b>Tabela 1.1.</b> Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON według województw w latach 2002, 2004, 2006 i 2008.....	23
<b>Tabela 1.2.</b> Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON według klas wielkości i województw w 2008 roku .....	24
<b>Tabela 1.3.</b> Podmioty aktywne sektora MŚP w latach 2004, 2006 i 2007 .....	26
<b>Tabela 1.4.</b> Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON według wybranych sektorów ekonomicznych w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2008 roku ...	27
<b>Tabela 1.5.</b> Wartość nakładów inwestycyjnych poniesionych przez podmioty aktywne wg województw w 2007 roku.....	33
<b>Tabela 1.6.</b> Nakłady inwestycyjne podmiotów aktywnych wg klas wielkości w województwie warmińsko-mazurskim w 2007 r.....	34
<b>Tabela 1.7.</b> Zatrudnieni w działalności badawczo-rozwojowej .....	38
<b>Tabela 1.8.</b> Pracujący w gospodarce narodowej w tys. osób – stan w dniu 31.12. ....	42
<b>Tabela 1.9.</b> Pracujący w gospodarce narodowej wg płci w latach 2002, 2006 i 2007 .....	43
<b>Tabela 1.10.</b> Pracujący w gospodarce narodowej wg sektorów ekonomicznych w 2002 i 2007 r.....	44
<b>Tabela 2.1.</b> Doświadczenie i umiejętności zawodowe posiadane przez respondentów .....	57
<b>Tabela 2.2.</b> Struktura próby wg wyuczonego zawodu respondenta .....	58
<b>Tabela 2.3.</b> Zapotrzebowanie na szkolenia zgłaszane przez pracodawców, kategoria: „Praktyczne związane z wykonywanym zawodem” .....	85
<b>Tabela 2.4.</b> Zapotrzebowanie na szkolenia zgłaszane przez pracowników, kategoria: „Praktyczne, związane z wykonywanym zawodem” .....	87

## Spis rysunków

<b>Rys. 1.1.</b> Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON przypadające na 10 000 osób według województw w 2008 r. ....	24
<b>Rys. 1.2.</b> Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 000 ludności według powiatów województwa warmińsko-mazurskiego w latach 2002 i 2008.....	25
<b>Rys. 2.1.</b> Struktura respondentów według płci.....	55
<b>Rys. 2.2.</b> Struktura respondentów według wieku.....	56
<b>Rys. 2.3.</b> Struktura respondentów według stażu pracy.....	59
<b>Rys. 2.4.</b> Deklarowane przez respondentów poprzednie miejsca pracy.....	59
<b>Rys. 2.5.</b> Przedstawione przez respondentów przyczyny uniemożliwiające podjęcie pracy za granicą.....	61
<b>Rys. 2.6.</b> Formy zatrudnienia pracowników przez pracodawców w badanej próbie.....	62
<b>Rys. 2.7.</b> Branże przedsiębiorstw zatrudniających respondentów.....	63
<b>Rys. 2.8.</b> Okoliczności znalezienia przez respondentów miejsca pracy.....	65
<b>Rys. 2.9.</b> Stan aktualnej sytuacji materialnej badanych.....	66
<b>Rys. 2.10.</b> Korzystanie z pomocy opieki społecznej przez rodziny badanych.....	66
<b>Rys. 2.11.</b> Częstość spotykania się przez respondentów z propozycjami pracy „na czarno”.....	67
<b>Rys. 2.12.</b> Typ oferty zatrudnienia „na czarno”, z jakimi spotykali się respondenci.....	68
<b>Rys. 2.13.</b> Struktura próby wg wieku respondenta.....	69
<b>Rys. 2.14.</b> Posiadane przez bezrobotnych respondentów doświadczenie i umiejętności zawodowe.....	69
<b>Rys. 2.15.</b> Struktura respondentów według wyuczonego zawodu.....	70
<b>Rys. 2.16.</b> Struktura respondentów według ostatnio wykonywanego zawodu.....	71
<b>Rys. 2.17.</b> Liczba lat przepracowanych przez respondentów.....	72
<b>Rys. 2.18.</b> Długość stanu bezrobocia wśród respondentów.....	73
<b>Rys. 2.19.</b> Czas pozostawiania bez pracy z uwzględnieniem wieku respondentów (w wartościach bezwzględnych).....	73
<b>Rys. 2.20.</b> Korzystanie z pomocy opieki społecznej przez respondentów.....	74
<b>Rys. 2.21.</b> Formy poszukiwania pracy.....	74
<b>Rys. 2.22.</b> Przyczyny braku aktywności w poszukiwaniu pracy przedstawiane przez respondentów.....	75
<b>Rys. 2.23.</b> Przeshkody w znalezieniu zatrudnienia przedstawiane przez respondentów.....	76
<b>Rys. 2.24.</b> Rodzaj podejmowanej przez respondentów pracy dorywczej.....	77
<b>Rys. 2.25.</b> Rodzaj prowadzonej przez respondentów działalności gospodarczej (w wartościach bezwzględnych).....	77
<b>Rys. 2.26.</b> Oczekiwania respondentów wobec powiatowych urzędów pracy.....	78
<b>Rys. 2.27.</b> Przyczyny złej oceny działalności urzędów pracy według opinii respondentów.....	79
<b>Rys. 2.28.</b> Pożądane według opinii respondentów formy oddziaływanie państwa na gospodarkę w celu zwalczania bezrobocia.....	80
<b>Rys. 2.29.</b> Proponowane przez przedsiębiorców kierunki wykorzystania środków strukturalnych Unii Europejskiej w sektorze MŚP.....	82
<b>Rys. 2.30.</b> Organizowanie szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników.....	82
<b>Rys. 2.31.</b> Zakres tematyczny szkoleń, z których pracownicy badanych przedsiębiorstw korzystali w ciągu ostatniego roku.....	83
<b>Rys. 2.32.</b> Uczestnictwo badanych osób bezrobotnych w szkoleniach przekwalifikujących lub podnoszących kwalifikacje.....	83

<b>Rys. 2.33.</b> Przyczyny negatywnej oceny szkoleń przekwalifikujących (wyniki podane w wartościach bezwzględnych).....	84
<b>Rys. 2.34.</b> Opinie przedsiębiorców na temat rodzajów potrzebnych szkoleń .....	86
<b>Rys. 2.35.</b> Opinie pracowników sektora MŚP na temat rodzajów potrzebnych szkoleń.....	87
<b>Rys. 3.1.</b> Struktura respondentów według deklarowanego charakteru pracy.....	97
<b>Rys. 3.2.</b> Zakres kursów i szkoleń, w których brali udział respondenci .....	98
<b>Rys. 3.3.</b> Wielkość badanych instytucji według liczby pracowników .....	98
<b>Rys. 3.4.</b> Wielkość badanych instytucji według liczby osób korzystających z jej usług.....	99
<b>Rys. 3.5.</b> Deklarowane przez respondentów kierunki stosowania nowoczesnych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych w ich placówkach edukacyjnych .....	99
<b>Rys. 3.6.</b> Ocena przez respondentów zaplecza kadrowego ich placówek .....	100
<b>Rys. 3.7.</b> Deklaracje respondentów dotyczące powstania nowego kierunku kształcenia w ich placówkach w przeciągu ostatnich 3 lat .....	102
<b>Rys. 3.8.</b> Opinie respondentów na temat najważniejszych przyczyn wprowadzania nowego kierunku kształcenia w ich placówkach .....	103
<b>Rys. 3.9.</b> Deklaracje respondentów w zakresie planowania uruchomienia nowych kierunków kształcenia w latach 2009–2011 .....	104
<b>Rys. 3.10.</b> Deklarowane przez respondentów, trzy najważniejsze bariery utrudniające zmianę kierunków kształcenia .....	104
<b>Rys. 3.11.</b> Opinie respondentów na temat dostosowania kierunków kształcenia do regionalnego rynku pracy .....	105
<b>Rys. 3.12.</b> Miejsce realizacji praktyk zawodowych .....	106
<b>Rys. 3.13.</b> Ocena efektów praktyk ze względu na zróżnicowanie miejsca ich odbywania (małe firmy/duże firmy).....	106
<b>Rys. 3.14.</b> Deklarowane doświadczenia w zakresie organizowanych przez placówki edukacyjne spotkań uczniów z przedsiębiorcami .....	107
<b>Rys. 3.15.</b> Deklarowane doświadczenia w zakresie organizacji zbiorowych wyjść uczniów w celu zapoznania się z funkcjonowaniem małych i średnich przedsiębiorstw .....	107
<b>Rys. 3.16.</b> Deklarowany przez respondentów typ przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość, do których kierowana jest promocja zawodowa uczniów i absolwentów.....	108
<b>Rys. 3.17.</b> Rodzaje informacji, których poszukują przedsiębiorcy w instytucjach edukacyjnych.....	109
<b>Rys. 3.18.</b> Deklarowana przez przedsiębiorców pomoc, którą uzyskali od instytucji edukacyjnych .....	110
<b>Rys. 3.19.</b> Doświadczenia przedsiębiorców w zakresie współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi przy wdrażaniu innowacji.....	110
<b>Rys. 3.20.</b> Formy współpracy instytucji edukacyjnych z powiatowymi urzędami pracy .....	111
<b>Rys. 3.21.</b> Najpoważniejsze bariery utrudniające zbieranie informacji o regionalnym rynku pracy przez instytucje edukacyjne.....	112
<b>Rys. 3.22.</b> Przedsięwzięcia, w których uczestniczą przedsiębiorstwa poszukując pracowników wśród osób uczących się .....	113
<b>Rys. 3.23.</b> Czynniki zachęcające do współpracy między placówkami edukacyjnymi a sektorem MŚP .....	114
<b>Rys. 3.24.</b> Czynniki zniechęcające przedsiębiorców do współpracy z placówkami edukacyjnymi ..	114
<b>Rys. 3.25.</b> Mechanizm współpracy sektora MŚP i instytucji edukacyjnych.....	117
<b>Rys. 4.1.</b> Struktura badanych przedsiębiorców według płci.....	121
<b>Rys. 4.2.</b> Struktura badanych przedsiębiorców według wieku.....	121
<b>Rys. 4.3.</b> Deklarowana przez przedsiębiorców specjalność zawodowa .....	122
<b>Rys. 4.4.</b> Pożądane przez przedsiębiorców cechy osobowościowe zatrudnionych już pracowników .....	123
<b>Rys. 4.5.</b> Pożądane przez przedsiębiorców cechy osobowościowe przyszłych pracowników.....	124

<b>Rys. 4.6.</b> Pożądane przez przedsiębiorców cechy zawodowe przyszłych pracowników .....	125
<b>Rys. 4.7.</b> Główne przyczyny zmniejszenia liczby pracowników w badanych przedsiębiorstwach sektora .....	125
<b>Rys. 4.8.</b> Sposoby poszukiwania nowych pracowników przez badanych przedsiębiorców .....	126
<b>Rys. 4.9.</b> Okres powstania badanych przedsiębiorców .....	127
<b>Rys. 4.10.</b> Przestrzenny zasięg działalności gospodarczej prowadzonej przez badane przedsiębiorstwa .....	128
<b>Rys. 4.11.</b> Rodzaje badanych przedsiębiorców według formy organizacyjno-prawnej .....	128
<b>Rys. 4.12.</b> Rodzaje badanych przedsiębiorców według sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności .....	129
<b>Rys. 4.13.</b> Strategiczne cele funkcjonowania przedsiębiorstw .....	131
<b>Rys. 4.14.</b> Podmioty, z którymi współpracują badani przedsiębiorcy .....	131
<b>Rys. 4.15.</b> Deklarowane przez przedsiębiorców pozyskiwanie środków z funduszy UE .....	132
<b>Rys. 4.16.</b> Średnie wynagrodzenie brutto uzyskane przez pracowników badanych przedsiębiorstw w roku 2008 .....	133
<b>Rys. 4.17.</b> Zaangażowanie badanych przedsiębiorstw w realizowane obecnie inwestycje .....	134
<b>Rys. 4.18.</b> Wielkość wydatków poniesionych na rozwój prowadzonej przez badane przedsiębiorstwa działalności w 2008 roku .....	134
<b>Rys. 4.19.</b> Planowana realizacja inwestycji przez badane przedsiębiorstwa w ciągu najbliższego roku .....	135
<b>Rys. 4.20.</b> Przybliżona kwota, która do końca roku zostanie przeznaczona na inwestycje w badanych przedsiębiorstwach .....	135
<b>Rys. 4.21.</b> Planowane wydatki inwestycyjne badanych przedsiębiorstw w dłuższym horyzoncie czasowym .....	136
<b>Rys. 4.22.</b> Aktywność międzynarodowa badanych przedsiębiorców .....	136
<b>Rys. 4.23.</b> Główne kierunki eksportu wyrobów produkowanych przez badane przedsiębiorstwa .....	137
<b>Rys. 4.24.</b> Planowane przez badane przedsiębiorstwa zmiany wielkości eksportu w ciągu najbliższych 6 miesięcy .....	138
<b>Rys. 4.25.</b> Ocena przez przedsiębiorców zmiany sytuacji gospodarczej w Polsce w okresie ostatnich 6 miesięcy .....	138
<b>Rys. 4.26.</b> Ocena przez przedsiębiorców zmiany sytuacji gospodarczej w województwie warmińsko-mazurskim w okresie ostatnich 6 miesięcy .....	138
<b>Rys. 4.27.</b> Przewidywania przedsiębiorców dotyczące sytuacji gospodarczej województwa warmińsko-mazurskiego w ciągu kolejnych 6 miesięcy .....	139
<b>Rys. 4.28.</b> Opinie przedsiębiorców na temat przewidywanej zmiany w sytuacji gospodarczej Polski w perspektywie roku .....	140
<b>Rys. 4.29.</b> Dokonana przez przedsiębiorców ocena sytuacji firmy w różnych horyzontach czasowych .....	141
<b>Rys. II.1.</b> Konfiguracja paradoksów w planowanym systemie zarządzania zmianą gospodarczą .....	151
<b>Rys. II.2.</b> Funkcje systemu zarządzania zmianą gospodarczą .....	157
<b>Rys. II.3.</b> Układ podmiotowo-funkcjonalny proponowanego systemu zarządzania zmianą gospodarczą .....	164
<b>Rys. II.4.</b> Orientacje przedsiębiorczości w ujęciu wertykalnym .....	169
<b>Rys. II.5.</b> Zależności między orientacją przedsiębiorczości a rodzajem regionu ze względu na stan lub kierunek jego rozwoju .....	170
<b>Rys. II.6.</b> Orientacje przedsiębiorczości w ujęciu horyzontalnym .....	171
<b>Rys. II.7.</b> Warunki niezbędne do powstania regionu kreatywnego .....	176



## Wstęp

Jednym z istotniejszych zjawisk determinujących współczesną rzeczywistość jest zmiana gospodarcza. Obejmuje ona wszystkie aspekty i obszary życia, w tym nie tylko gospodarkę, ale również technologię, relacje społeczne, sposoby sprawowania władzy politycznej oraz szeroko pojętą kulturę. Zmiana ta ma charakter obiektywny i wynika z logiki procesu historycznego. Analizując ten proces, należy stwierdzić, że w dziejach ludzkości – zwłaszcza cywilizacji Zachodu – jest to już trzecia taka zmiana. Podstawą tych fundamentalnych zmian były przeobrażenia wzorców gospodarowania, co pociągało za sobą kompleksowe zmiany we wszystkich innych, wymienionych sferach aktywności człowieka. Najpierw, w odległej przeszłości, gospodarka pierwotna przeobraziła się w gospodarkę opartą na rolnictwie; później (XIX wiek), gospodarka oparta na rolnictwie przeobraziła się w gospodarkę opartą na przemysłowej produkcji; natomiast współcześnie, gospodarka przemysłowej produkcji przeobraża się w gospodarkę opartą na wiedzy.

Współczesne społeczeństwo nie żyje zatem z okresie spokoju i możliwości przewidywania procesów gospodarczych. Wszystko wokół się zmienia. „Stary porządek” gospodarczy właśnie się kończy, a nowy – chociaż coraz wyraźniej się wyłania – jeszcze się nie ustabilizował. Tak samo, jak w okresie rewolucji przemysłowej w XIX wieku. Wśród ludzi przyzwyczajonych do stabilności i poczucia bezpieczeństwa następują istotne, wręcz fundamentalne, przewartościowania. Czymś normalnym i oczywistym staje się konieczność częstej zmiany pracy, a nawet zawodu czy miejsca zamieszkania. Rośnie obawa przed przyszłością, przed podejmowaniem ryzyka, w końcu przed ryzykiem, które staje się powszechną cechą podejmowania działalności gospodarczej. Stare normy i zasady związane z funkcjonowaniem małych i średnich przedsiębiorstw przestają być skuteczne. Miejsce rzemieślniczej specjalizacji zajmuje kreatywność, potrzeba rynkowej elastyczności i dynamiki, nieustannego generowania innowacji, która warunkuje konkurencyjność. To z kolei, zmusza przedsiębiorców i pracowników do ciągłej nauki, nie tylko w zakresie wzbogacania swoich zawodowych czy przedsiębiorczych umiejętności, ale również w zakresie kształtowania pewnych cech osobowości, dzięki którym możliwa jest postawa twórcza, otwarta na nowe impulsy przychodzące z otoczenia, już nie tylko krajowego, ale również – a może przede wszystkim – globalnego.

Współczesna zmiana gospodarcza jest najczęściej określana za pomocą takich pojęć, jak – globalizacja; lub – gospodarka oparta na wiedzy. Z perspektywy regionalnej i lokalnej, pojęcia te,

podobnie jak kategoria – współczesna zmiana gospodarcza, mają na ogół charakter abstrakcyjny. Są one często traktowane jako hasło, które wynika raczej ze studiów teoretycznych, niż odczuwalnej na co dzień rzeczywistości. Nie jest to jednak postawa właściwa. Zmianę gospodarczą należy zaakceptować tak samo, jak przed dwudziestu laty trzeba było zaakceptować zmianę związaną z transformacją ustrojową – nowym systemem politycznym oraz wolnym rynkiem.

Globalne impulsy zmiany gospodarczej związanej z globalizacją i nowym wzorcem gospodarki, są też coraz częściej i intensywniej odczuwalne przez regionalne systemy gospodarcze, w tym przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw.

Współczesna zmiana gospodarcza wymusza potrzebę innego spojrzenia na rozwój przedsiębiorstw, w tym również tych, które składają się na sektor MŚP. Jest to związane z koniecznością nowego sposobu rozumienia samej istoty przedsiębiorczości. Jeśli zmienia się rzeczywistość gospodarcza, zmieniać się musi również przedsiębiorca, czyli najistotniejszy w nowej epoce zasób gospodarczy. Stąd też wynika kluczowe znaczenie edukacji, przez co należy rozumieć jej elastyczność, dywersyfikację kształcenia zawodowego, również na poziomie wyższym, jak też zdolność społeczeństwa do kształcenia ustawicznego, czyli praktycznie nauki przez całe zawodowe życie, a nawet w wieku emerytalnym.

Opisywane zjawiska, procesy oraz ich konsekwencje zmuszają do podjęcia badań naukowych oraz intelektualnej refleksji nad specyfiką funkcjonowania sektora MŚP w regionach, które ze względu na swoje zapóźnienia gospodarcze, w sposób szczególny odczuwają skutki globalnej zmiany gospodarczej. Dotyczy to również województwa warmińsko-mazurskiego.

Celem badań, których wyniki zostały przedstawione i omówione w niniejszej książce, było stworzenie koncepcji trwałego systemu przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą, odpowiadającego najważniejszym potrzebom małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w województwie warmińsko-mazurskim.

Procedura badawcza składała się z trzech etapów. Etap pierwszy polegał na badaniach empirycznych, ukierunkowanych na diagnozę stanu i ogólnych perspektyw rozwojowych sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim. W tym zakresie, badania obejmowały następujące zagadnienia<sup>1</sup>, analizowane w ujęciu ilościowym i jakościowym:

- zapoznanie się z problematyką i wynikami dotychczas prowadzonych badań dotyczących funkcjonowania sektora w województwie;
- ogólna charakterystyka sektora w aspekcie mikroekonomicznych i makroekonomicznych uwarunkowań jego funkcjonowania;
- ilościowy, branżowy i przestrzenny stan przedsiębiorstw sektora ze szczególnym uwzględnieniem stopnia ich innowacyjności;
- stan województwa w zakresie wolnych zasobów pracy pod kątem ich aktywizacji do potrzeb przedsiębiorstw sektora;
- stan wojewódzkiego potencjału zasobów ludzkich, zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora oraz ich potrzeb szkoleniowych;
- wpływ sektora na regionalny rynek pracy oraz wynikające stąd problemy gospodarcze i społeczne;
- powiązanie sektora z regionalnym systemem edukacji, zwłaszcza ze szkolnictwem zawodowym;
- perspektywy rozwoju sektora.

<sup>1</sup> Szczegółowe opracowania poszczególnych modułów projektu dostępne są na stronie [www.msp.badania-ryнку.pl](http://www.msp.badania-ryнку.pl)

W celu uzyskania jak najbardziej wiarygodnych wyników zastosowano trzy metody, polegające na wykorzystaniu w toku badań różnych technik oraz źródeł pozyskiwania informacji.

Metody te polegały na:

- analizie badań wtórnych,
- indywidualnych wywiadach kwestionariuszowych,
- badaniach jakościowych.

Etap drugi badań polegał na zaproponowaniu koncepcji trwałego systemu zarządzania zmianą gospodarczą, uwzględniającego zwłaszcza potrzeby sektora MŚP w województwie. Badania pozwalające na rozumowanie w tym zakresie, oparto na metodzie indukcyjnej uwzględniającej wyniki przeprowadzonych wcześniej badań empirycznych. Przeprowadzono również studium teoretyczne polegające na autorskiej interpretacji koncepcji i doświadczeń przedstawionych w różnych pozycjach literatury przedmiotu. Wykorzystano też wyniki dyskusji środowiskowej podczas panelu ekspertów, w którym udział brali teoretycy (naukowcy) oraz praktycy (przedsiębiorcy, przedstawiciele administracji publicznej i organizacji pracodawców) z Warmii i Mazur. W związku z tym, że w literaturze przedmiotu brak jest jeszcze ważnych propozycji teoretycznych dotyczących zarządzania zmianą gospodarczą, Autorzy przedstawili ogólną ideę systemu podczas ogólnopolskiej konferencji naukowej – „Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym” na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego. Tytuł wystąpienia brzmiał: „Regionalne aspekty zarządzania globalną zmianą gospodarczą”. Chodziło tu o wygenerowanie dyskusji wśród naukowców na temat istoty samego systemu, szczególnie w zakresie rzeczywistych i potencjalnych, regionalnych implikacji globalnej zmiany gospodarczej. Podczas dyskusji stwierdzono, że badania w tym zakresie są niezbędne a przedstawiony, wstępny zarys koncepcji jest zgodny z dorobkiem oraz kierunkami rozwoju nauk ekonomicznych, w tym ekonomii i nauk o zarządzaniu.

Sporządzona w drugim etapie badań koncepcja, odnosi się do omówienia i przedstawienia następujących zagadnień:

- istoty globalnej zmiany gospodarczej oraz jej gospodarczego i pozagospodarczego znaczenia dla społeczności regionalnych i lokalnych;
- logiki systemu ze szczególnym uwzględnieniem jego paradoksów;
- przesłanek i założeń do powstania i funkcjonowania systemu zarządzania zmianą gospodarczą w ramach polityki rozwoju regionalnego;
- podstawowych funkcji systemu w procesie zarządzania zmianą;
- podmiotów uczestniczących w procesie zarządzania zmianą gospodarczą, jak też uwarunkowań instytucjonalnych, niezbędnych do funkcjonowania systemu;
- specyfiki funkcjonowania systemu pod kątem jego dostosowania do sytuacji i potrzeb sektora MŚP, w tym zwłaszcza do:
  - identyfikacji barier i problemów w funkcjonowaniu i rozwoju sektora;
  - kierunków reorientacji sektora;
  - najważniejszych misji, celów i zadań procesu;
  - współpracy sektora z otoczeniem jako czynnikiem rozwoju województwa;
  - wskaźników wykorzystywanych w procesie.

Proponując system zarządzania zmianą gospodarczą w aspekcie stanu potrzeb sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim, przyjęto określone założenia, stanowiące jednocześnie jego instytucjonalne i merytoryczne ramy. Założono mianowicie, że:

1. System zarządzania zmianą jest integralną częścią szerszego systemu, a mianowicie polityki rozwoju regionalnego.
2. Sektor MŚP jest integralną częścią szerszego systemu, a mianowicie całej gospodarki regionu.
3. System ma charakter holistyczny, co oznacza, że zmiana gospodarcza ma wymiar, oraz wynikające stąd konsekwencje, przekraczające wyłącznie sferę rynkową czy technologiczną, obejmując również sfery pozagospodarcze, w tym sferę społeczną, edukacyjną i kulturową.
4. W procesie zarządzania zmianą gospodarczą uczestniczą różnorodne podmioty kierujące się własną specyfiką, tożsamością i racjonalnością, a więc nie tylko instytucje samorządów terytorialnych, szczególnie samorządu województwa, ale też Wojewódzka Komisja Dialogu Społecznego, uczelnie wyższe i ośrodki B+R, placówki edukacyjne, organizacje pozarządowe, samorządy pracodawców, ośrodki opiniotwórcze i kulturotwórcze oraz indywidualne i zbiorowe autorytety regionalne.

O ile pierwszy etap badań miał charakter empiryczno-analityczny, etap drugi polegał na studium teoretycznym i rozumowaniu indukcyjnym, to trzeci etap badań polegał na syntezie, czyli wnioskowaniu wykorzystującym wnioski i koncepcje przedstawione podczas etapów poprzednich. Wyniki badań przedstawiono w postaci dwóch tabel, z których pierwsza przedstawia ogólne założenia systemu – procesu zarządzania zmianą gospodarczą w województwie. Uwzględnia ona cele, wnioski, rekomendacje, zadania składające się na sposób wdrożenia systemu oraz podmioty za to odpowiedzialne wraz z harmonogramem czasowym. Tabela druga przedstawia specyfikę funkcjonowania proponowanego systemu w aspekcie sytuacji i potrzeb sektora MŚP. Wyodrębniono w niej kluczowe obszary problemowe związane z funkcjonowaniem sektora, wynikające w tym zakresie wnioski z badań, proponowane cele, rekomendacje, sposoby ich realizacji – zadania, oraz podmioty odpowiedzialne i harmonogram czasowy poszczególnych działań.

Podstawowa trudność związana z wygenerowaniem i przedstawieniem koncepcji systemu wynika z faktu braku materiału porównawczego, co z kolei jest konsekwencją braku doświadczeń funkcjonowania systemu w innych województwach w Polsce. Koncepcją w tym zakresie dysponuje wprawdzie województwo lubelskie, jednak jest jeszcze zdecydowanie za wcześnie, by dokonywać jakichkolwiek porównań i opierać się na praktyce tam stosowanej. Brak było też możliwości porównań zagranicznych, gdyż w poszczególnych regionach Unii Europejskiej pragmatyka polityki rozwoju regionalnego opiera się na odmiennych uwarunkowaniach instytucjonalnych, wynikających chociażby z doświadczeń historycznych. Aby dokonać takich porównań niezbędne byłoby przeprowadzenie odrębnych badań, według innych założeń metodologicznych. Zabrakło w związku z tym możliwości zastosowania w badaniach cennej metody badawczej, a mianowicie – rozumowania przez analogię.

# I. WYNIKI BADAŃ

## 1. Charakterystyka i uwarunkowania instytucjonalne funkcjonowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie warmińsko-mazurskim w warunkach zmiany gospodarczej<sup>1</sup>

### 1.1. Wprowadzenie

Jednym z ważniejszych warunków dla zwiększenia potencjału ekonomicznego danego obszaru jest rozwój szeroko pojętej przedsiębiorczości. Nie bez powodu tworzenie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości i konkurencyjności gospodarki zostało uznane za strategiczny cel rozwoju Polski.

O tym jak ważny, w sprawnym funkcjonowaniu gospodarki, jest sektor małych i średnich przedsiębiorstw świadczy doświadczenie krajów gospodarki rynkowej. W strategii rozwoju krajów Wspólnoty Europejskiej sektor MŚP został uznany za priorytetowy obszar zainteresowania polityki unijnej.

Strategia Lizbońska, przyjęta przez Radę Unii Europejskiej w 2000 roku uznaje przedsiębiorczość i innowacyjność za najważniejsze środki prowadzące do stworzenia na obszarze Europy do roku 2010 najbardziej konkurencyjnej gospodarki na świecie. Strategia za priorytetowe uznała cztery kwestie: innowacyjność (gospodarka oparta o wiedzę), liberalizację (rynków telekomunikacji, energii, transportu oraz rynków finansowych), przedsiębiorczość (ułatwienia w zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej) oraz spójność społeczną (kształtowanie nowego aktywnego państwa socjalnego)<sup>2</sup>. Przedsiębiorczość rozumiana jest tu więc w szerokim tego słowa znaczeniu i odzwierciedla każdą aktywność gospodarczą, zmierzającą do osiągnięcia różnego rodzaju zysków<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Szczegółowy Raport, na podstawie którego opracowano niniejszy rozdział „Charakterystyka sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim w kontekście gospodarki regionalnej i krajowej oraz w perspektywie Unii Europejskiej”, dostępny jest na [www.msp.badania-rynku.pl](http://www.msp.badania-rynku.pl)

<sup>2</sup> *Strategia Lizbońska. Droga do sukcesu zjednoczonej Europy*. Departament Analiz Ekonomicznych i Społecznych. Urząd Komitetu Integracji Europejskiej. Warszawa 2002.

<sup>3</sup> J. Targalski, *Innowacyjność – przyczyna i skutek przedsiębiorczości*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2006, s. 730.

Uznaje się, że o sukcesie rozwoju gospodarki danego regionu, świadczy sytuacja panująca w przedsiębiorstwach funkcjonujących na danym obszarze. To właśnie sektor małych i średnich przedsiębiorstw jest głównym źródłem zatrudnienia, przedsiębiorczości oraz tworzenia innowacji, co ma kluczowe znaczenie dla zwiększenia zatrudnienia i konkurencyjności. MŚP potrafią skutecznie znaleźć niszę rynkową, wejść w nią i przystosować się do wymogów klientów i ich potrzeb. Na uwagę zasługuje fakt, że to sektor małych i średnich przedsiębiorstw przyczynia się do kreowania postaw przedsiębiorczości wśród lokalnych społeczności, czego konsekwencją jest zwiększenie liczby nowo powstałych podmiotów gospodarczych.

„Definicja małego i średniego przedsiębiorstwa opiera się na dwóch zasadniczych kryteriach: ilościowych i jakościowych. Kryteria ilościowe oceny wielkości przedsiębiorstw mogą dotyczyć nakładów lub efektów. Przedsiębiorstwo może być małe (duże) ponieważ angażuje małe (wysokie) nakłady lub, też osiąga małe (wysokie) efekty. Spośród kryteriów dotyczących nakładów wykorzystuje się najczęściej: zatrudnienie i kapitał lub aktywa. Kryteria jakościowe są niesłychanie cenne w rozpoznawaniu istoty przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć niezależność, własność i zarządzanie”<sup>4</sup>.

W myśl ustawy *Prawo działalności gospodarczej* z 19 listopada 1999 r. (Dz. U. Nr 101, poz. 1178 z późn. zm.) za małego przedsiębiorcę uznaje się przedsiębiorcę, który w poprzednim roku obrotowym, zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczający równowartości w złotych 7 milionów EURO lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczyła równowartości w złotych 5 milionów EURO<sup>5</sup>. Z kolei za średniego przedsiębiorcę uznaje się takiego, który w poprzednim roku obrotowym zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnął przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczający równowartości w złotych 40 milionów EURO lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczyła równowartości w złotych 27 milionów EURO<sup>6</sup>.

Ustawa o *swobodzie działalności gospodarczej* z 2 lipca 2004 (Dz. U. Nr 173, poz. 1807) dodatkowo wprowadza pojęcia mikro-przedsiębiorcy, uznając, że jest to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch lat obrotowych zatrudniał średniorocznie nie więcej niż 10 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczający równowartości w złotych 2 milionów EURO lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczył równowartości w złotych 2 milionów EURO<sup>7</sup>.

Komisja Europejska w 2003 roku w celu uwzględnienia zmian zachodzących w gospodarkach Wspólnoty przyjęła nową definicję przedsiębiorstwa, gdzie uznano, że „przedsiębiorstwo to podmiot prowadzący działalność gospodarczą bez względu na formę prawną. Zalicza się tu w szczególności osoby prowadzące działalność na własny rachunek oraz firmy rodzinne zajmujące się rzemiosłem lub inną działalnością, a także spółki lub konsorcja prowadzące regularną działalność gospodarczą”<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> A. Wolak-Tuzimek, *Analiza sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, (w:) <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/60/12.pdf>

<sup>5</sup> Dz. U. Nr 101, poz. 1178 z późn. zm., Art. 54, ust.1,2.

<sup>6</sup> Dz. U. Nr 101, poz. 1178 z późn. zm., Art.55, ust.1,2.

<sup>7</sup> Dz. U. Nr 173, poz. 1807, Art. 104, ust. 1,2.

<sup>8</sup> *Zalecenie Komisji Europejskiej 2003/2361/WE z dnia 6 maja 2003 r. Dotyczące definicji mikro-przedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw* (Dz. U. L. 124 z 20.05.2003.).

Rola, którą mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa pełnią w rozwoju regionalnym jest ogromna, choć często niedoceniana przez władze lokalne.

Stały rozwój sektora MŚP przyczynia się do zmiany struktury społeczno-gospodarczej i funkcjonalnej danego obszaru poprzez<sup>9</sup>:

- inicjowanie i powstawanie nowych rodzajów działalności;
- odgrywanie znaczącej roli w formowaniu się prywatnej własności środków produkcji;
- tworzenie nowych miejsc pracy i ograniczanie bezrobocia, przeciwdziałanie wyludnieniu małych miast, miasteczek, osiedli i wsi o charakterze problemowym;
- wzrost dochodu ludności miejscowej;
- rozszerzenie rynków zbytu na wytwarzane produkty;
- zmianę sposobów i warunków życia oraz kształtowanie się nowego modelu konsumpcji ludności miejscowej;
- rozwój kooperacji i współpracy w działaniach przedsiębiorstw tego sektora;
- wzrost atrakcyjności obszarów, na których rozwijana jest działalność, wymuszanie zmian w prawnych uregulowaniach sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości i efektywności małych i średnich przedsiębiorstw;
- stymulowanie wzrostu gospodarczego, kreowanie postaw przedsiębiorczych oraz aktywizację rozwoju gospodarczego na zasadzie sprzężenia zwrotnego.

Mała i średnia przedsiębiorczość w porównaniu z działalnością na większą skalę posiada wiele zalet m.in.<sup>10</sup>:

- swobodę działania, elastyczność w przystosowaniu do zmieniających się warunków, a także niezależność w podejmowaniu decyzji;
- możliwość adaptacji do lokalnych potrzeb konsumentów. Dużym przedsiębiorstwom ze swoimi relatywnie wysokimi kosztami często nie opłaca się nastawienie na zaspokojenie popytu niewielkich grup konsumentów na małym lokalnym rynku. Małym przedsiębiorstwom nawet skromny krąg konsumentów może zapewnić rentowność;
- elastyczność struktury organizacyjnej, która umożliwia właścicielowi poznanie swoich pracowników, jak również przyciągnięcie specjalistów z potrzebnymi kwalifikacjami; niskie koszty stałe, które pozwalają ustalić cenę produktu finalnego na poziomie bardziej konkurencyjnym w porównaniu z dużym przedsiębiorstwem.

## 1.2. Makroekonomiczne warunki funkcjonowania sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim<sup>11</sup>

Województwo warmińsko-mazurskie położone na obszarze północno-wschodniej Polski, wśród dużych kompleksów leśnych i jezior jest uznawane za najczystszy obszar w skali krajowej. Lokalizacja województwa stanowi jego podstawowy atut w procesie rozwoju m.in. szeroko pojętej turystyki i rekreacji. Obszar Warmii i Mazur jest unikatowy nie tylko w skali krajowej, ale i euro-

<sup>9</sup> H. Wnorowski, *Małe i średnie przedsiębiorstwa – ich rola w gospodarce oraz czynniki rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2001.

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> Z uwagi na brak niektórych danych za rok 2008, prezentowane zestawienia obrazują sytuację w latach wcześniejszych.



pejskiej, o czym świadczy określenie tego regionu „Zielonymi Płucami Polski”. Bogactwo i unikalność tutejszej fauny i flory, słabe zaludnienie, brak uciążliwych zakładów przemysłowych, duży udział użytków zielonych to czynniki, które wpływają na wysoką jakość ekologiczną zasobów tego obszaru. Przyrodnicze atuty warmińsko-mazurskiego mogą istotnie przyczynić się do powstania na tym obszarze wielu miejsc pracy zwłaszcza w sektorze obsługującym ruch turystyczny, szczególnie poprzez tworzenie małych przedsiębiorstw gastronomicznych, pensjonatów czy gospodarstw agroturystycznych.

Region Warmii i Mazur jest przede wszystkim utożsamiany z prowadzeniem działalności związanej z rolnictwem. Wydaje się to być dużym uogólnieniem, z uwagi na fakt panujących w tym regionie specyficznych warunków przyrodniczych, m.in.: krótkiego okresu wegetacji roślin, zróżnicowania gleb, co sprawia, że koszty produkcji rolniczej są znacznie wyższe, a dochodowość mniejsza niż w innych polskich regionach. Rolnictwo w regionie głównie związane jest z produkcją i przetwarzaniem na skalę rynkową zbóż, ziemniaków, a także hodowlą drobiu, trzody chlewnej, bydła, koni i w niewielkim stopniu owiec.

Unikalne walory przyrodnicze, nie kolidują, z rozwojem na terenie województwa działalności o charakterze produkcyjnym oraz działalności związanej z szeroko zakrojonymi usługami rynkowymi. Główne działy gospodarki na Warmii i Mazurach to: produkcja zdrowej żywności, napojów alkoholowych, odzieży i wyrobów futrzarskich, przemysł drzewny, proekologiczna gospodarka leśna, ekoturystyka, produkcja opon, maszyn i urządzeń (tu przeważa produkcja maszyn do obróbki plastycznej metali).

Rozwój gospodarki lokalnej jest procesem złożonym, w którym władze samorządowe, przy zaangażowaniu np. partnerów zewnętrznych, stymulują rozwój gospodarczy danej jednostki terytorialnej. Możliwości gospodarczego rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego tkwią przede wszystkim w:

- zasobach naturalnych regionu;
- niewykorzystanym kapitale ludzkim;
- potencjale sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Stan gospodarki regionalnej i uwarunkowań makroekonomicznych działalności sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie warmińsko-mazurskim można określić na podstawie danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego i badań prowadzonych przez szereg instytucji zajmujących się diagnozowaniem i prognozowaniem zjawisk zachodzących w sferze społeczno-gospodarczej. Zakres informacji, które mogą posłużyć do analizy czynników wpływających na zmiany w gospodarce tj. na jej rozwój, charakter, strukturę, jest bardzo szeroki. Wyniki badań społecznych i ekonomicznych ujmują zarówno syntetyczne wskaźniki w ramach szacunków rachunków narodowych, jak i dane dotyczące wielkości oraz dynamiki przemysłowej, budowlanej, rolniczej i leśnej, wielu dziedzin usług rynkowych i nierynkowych, infrastruktury społecznej i komunalnej, wyników finansowych podmiotów, działalności inwestycyjnej, badawczej itp.

Rezultat działalności wszystkich podmiotów gospodarki narodowej określa produkt krajowy brutto (PKB). W 2007 roku jego wartość dla województwa warmińsko-mazurskiego wynosiła 32 756 mln zł. (w przeliczeniu na jednego mieszkańca 22 961 zł)<sup>12</sup>. Największą wartość dodałą generował sektor usług, przemysłu i budownictwa oraz rolniczy.

<sup>12</sup> [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/olsz/ASSETS\\_08w00\\_01.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/olsz/ASSETS_08w00_01.pdf)



Wartość dodana brutto wynosiła 26 333 mln zł. (na jednego pracującego 64 185 zł.)<sup>13</sup>. Do tworzenia wartości dodanej brutto przyczynił się w największym stopniu instytucjonalny sektor przedsiębiorstw, następnie sektor gospodarstw domowych oraz instytucji rządowych i samorządowych.

Udział sektora MŚP w tworzeniu wartości dodanej nie jest badany, wiadomo jednak, że w Polsce wartość dodana brutto wytworzona w 2005 roku przez firmy sektora MŚP wynosiła 470 612,1 mln zł., czyli około 54,3% nowowytworzonej wartości całej gospodarki. Firmy typu mikro wytworzyły 35,8% krajowej WDB, małe przedsiębiorstwa 8,4%, a średnie 10,1%<sup>14</sup>. Wydajność pracy, mierzona wielkością WDB przypadającej na jednego pracującego, w 2006 roku w warmińsko-mazurskim wynosiła 64 185 zł. W porównaniu do 2002 roku zanotowano jej wzrost o 12 741 zł. Najwyższą wydajność zanotowano w usługach rynkowych i w budownictwie, a najniższą – w sektorze rolniczym. W porównaniu do 2002 roku znaczącym przyrostem wydajności pracy wykazało się budownictwo, a następnie przemysł i usługi rynkowe.

Warunki gospodarcze, w których funkcjonują podmioty w województwie odzwierciedlane są także poprzez wyniki rachunków regionalnych, reprezentowanych, chociażby poprzez wysokość produkcji globalnej, zużycia pośredniego, kosztów związanych z zatrudnieniem, nadwyżki operacyjnej brutto czy dochodów w sektorze gospodarstw domowych.

Od 2002 roku zauważyć można tendencje wzrostowe wielkości produkcji globalnej (o 34,6%), stanowiącej przychody rachunku produkcji, obejmującej transakcje związane z działalnością produkcyjną, a także wzrost zużycia pośredniego (o 39,3%), czyli rozchodów rachunków z produkcji. W największym stopniu zmieniła się nadwyżka operacyjna brutto (o 41,4%). Wolniej niż produkcja globalna rosły koszty związane z zatrudnieniem. W porównaniu z 2002 roku zanotowano również wzrost dochodów pierwotnych brutto (o 22,9%) i do dyspozycji (o 23,2%) w sektorze gospodarstw domowych. Średnio w Polsce wystąpiły większe niż w województwie przyrosty wartości produkcji globalnej, zużycia pośredniego i kosztów związanych z zatrudnieniem, a mniejsze – dochodów do dyspozycji i pierwotnych, a także nadwyżki operacyjnej.

Wartość produkcji sprzedanej przemysłu w warmińsko-mazurskim w 2007 roku wynosiła 18 821,7 mln zł. i była o 42,1% wyższa niż w 2002 roku. W kraju przyrost był wyższy o 18,2 pp.

Produkcja sprzedana przemysłu na 1 mieszkańca w województwie w 2007 r. była równa 13 193 zł., co ulokowało je na 13 miejscu w Polsce (przed podkarpackim, podlaskim i lubelskim). Analiza produkcji sprzedanej przemysłu na 1 mieszkańca w powiatach pokazała, że w 2007 r. przodującymi w działalności przemysłowej obszarami były: miasta – Olsztyn i Elbląg oraz powiaty: ostródzki, elcki, iławski i olsztyński.

Małe i średnie przedsiębiorstwa na Warmii i Mazurach w 2006 roku wygenerowały 58% produkcji sprzedanej przemysłu i był to najwyższy udział w całym kraju, przy czym podmioty małe wytworzyły 24,5%, a średnie 33,5%. W porównaniu do 2002 r. zaobserwowano w województwie największy przyrost udziału sektora MŚP w produkcji sprzedanej przemysłu – o 8,5 pp.

W 2007 r. w porównaniu z 2002 r. wzrosła wartość sprzedaży detalicznej podmiotów w województwie o 52,2% i hurtowej o 68,7%. Zarówno w strukturze sprzedaży detalicznej jak i hurtowej przeważała sprzedaż towarów nieżywnościowych, stanowiących odpowiednio 67% i 58,7% ich wartości.

<sup>13</sup> Tamże.

<sup>14</sup> Na podstawie *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006–2007*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, (w): <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/158/2637.pdf>

Wyznacznikiem tempa zmian gospodarczych może być po części dynamika wskaźników cen towarów i usług konsumpcyjnych. W 2007 roku stopa inflacji w województwie wyniosła 102,3% i była niższa od krajowej. W porównaniu do 2002 r. ceny w województwie, jak i w całej Polsce, rosły szybciej.

Możliwości dofinansowania działań w regionie mogą być określone poprzez analizę wielkości dochodów, zwłaszcza wydatków budżetów jednostek samorządu terytorialnego. W 2007 r. budżety gmin w województwie warmińsko-mazurskim otrzymały na realizację swoich zadań 2644,4 mln zł, budżety miast na prawach powiatu 995 mln zł., powiatów 864,1 mln zł, a budżet województwa 435,8 mln zł.

Wydatki budżetów na 1 mieszkańca najwyższe były w przypadku budżetów miast na prawach powiatu (3143,38 zł), następnie gmin (2321,40 zł) i powiatów (761,90 zł). Najniższe były wydatki budżetu województwa przypadające na 1 mieszkańca (308,69 zł).

Analiza wydatków w powiatach podkreśla jeszcze bardziej różnicę pomiędzy powiatami grodzkimi a ziemskimi. Olsztyn i Elbląg to obszary gdzie wydatki były najniższe. Wśród powiatów ziemskich wysokością na 1 mieszkańca nieznacznie wyróżniły się powiaty węgorzewski i olecki. Najmniejsze kwoty na realizację zadań budżetowych powiatów przeznaczono w działdowskim, elbląskim, olsztyńskim i nowomiejskim.

Na podstawie charakterystyki powyższych wskaźników (m.in. PKB, wartość dodana brutto, rachunek produkcji) zauważalny jest stały wzrost wyników działalności MŚP w województwie, jednakże na tle Polski wzrost ten nie jest aż tak imponujący. MŚP w województwie warmińsko-mazurskim mają stosunkowo trudniejsze makroekonomiczne podstawy funkcjonowania, dlatego też należy na nie zwrócić uwagę w zmieniającej się obecnie sytuacji na rynkach finansowych ogólnosiwiatowej gospodarki.

### 1.3. Stan i struktura podmiotowa sektora MŚP

W 2008 roku w województwie warmińsko-mazurskim w rejestrze REGON zarejestrowanych było 115,8 tys. podmiotów gospodarki narodowej, w tym 115,7 tys. stanowiły podmioty małe i średnie. Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w województwie warmińsko-mazurskim stanowiły zaledwie 3,1% ogółu tych podmiotów w Polsce (tabela 1.1). W porównaniu do 2002 r. ich liczba na obszarze województwa wzrosła o 7,4%. Spośród ogółu podmiotów gospodarczych sektora MŚP funkcjonujących na terenie województwa w 2008 roku ponad 95% należało do sektora prywatnego, natomiast w sektorze publicznym, do którego zalicza się m.in. jednostki funkcjonujące w obrębie administracji publicznej, edukacji oraz ochrony zdrowia, działało 4,9% jednostek.

**Tabela 1.1. Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON według województw w latach 2002, 2004, 2006 i 2008**

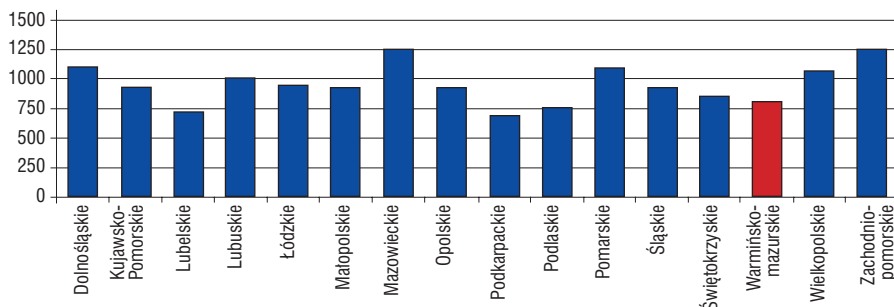
WYSZCZEGÓLNIENIE	Liczba podmiotów sektora MŚP				2002=100%
	2002	2004	2006	2008	
POLSKA	3462775	3571958	3631364	3752293	108,4
Dolnośląskie	294651	304104	302689	316338	107,4
Kujawsko-pomorskie	184283	184926	186724	191943	104,2
Lubelskie	149198	149305	150419	154435	103,5
Lubuskie	95484	98909	105445	101747	106,6
Łódzkie	231989	244428	240957	241993	104,3
Małopolskie	277761	288400	289013	301207	108,4
Mazowieckie	552983	584451	608523	648241	117,2
Opolskie	84841	88324	92755	96153	113,3
Podkarpackie	138474	139332	140449	144052	104,0
Podlaskie	94413	90878	88831	90122	95,5
Pomorskie	215991	222785	228759	240236	111,2
Śląskie	417211	428545	424909	428319	102,7
Świętokrzyskie	99393	102982	106184	108277	108,9
Warmińsko-mazurskie	107731	108765	111170	115683	107,4
Wielkopolskie	323316	334053	345233	360590	111,5
Zachodniopomorskie	195056	201771	209304	212957	109,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS <sup>15</sup>.

Rozpatrując konkurencyjność Warmii i Mazur pod względem nasycenia MŚP, można zauważyć, że plasuje się ono dopiero na 13 miejscu w skali kraju, przed województwem podlaskim, lubelskim i podkarpackim. Średnio na 10 000 mieszkańców przypada 811 podmiotów, podczas gdy w Polsce 984 (rysunek 1.1.). Na podstawie tych danych można przypuszczać, iż województwo w najbliższych latach nie wyrówna tej różnicy w stosunku do średniej krajowej i nadal będzie regionem słabo rozwiniętym pod względem przedsiębiorczości.

<sup>15</sup> W kolejnych rysunkach i tabelach niniejszego rozdziału, ich źródło nie jest podawane, chyba że pochodzi z innych publikacji niż dane GUS

**Rys.1.1. Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON przypadające na 10 000 osób według województw w 2008 r.<sup>16</sup>**



W województwie dominują przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników, czyli mikro-przedsiębiorstwa. W 2008 roku stanowiły one ponad 94% ogółu jednostek. Większość z nich zajmowała się handlem i naprawami, obsługą nieruchomości i firm oraz budownictwem. Podmioty małe, czyli zatrudniające od 10 do 49 osób stanowiły 4,7% ogółu jednostek, a ich domeną była działalność przede wszystkim związana z edukacją, handlem i naprawami. Udział podmiotów średnich zamykał się w liczbie 0,9%. Podmioty średnie zajmowały się głównie działalnością edukacyjną oraz przemysłową (tabela 1.2.).

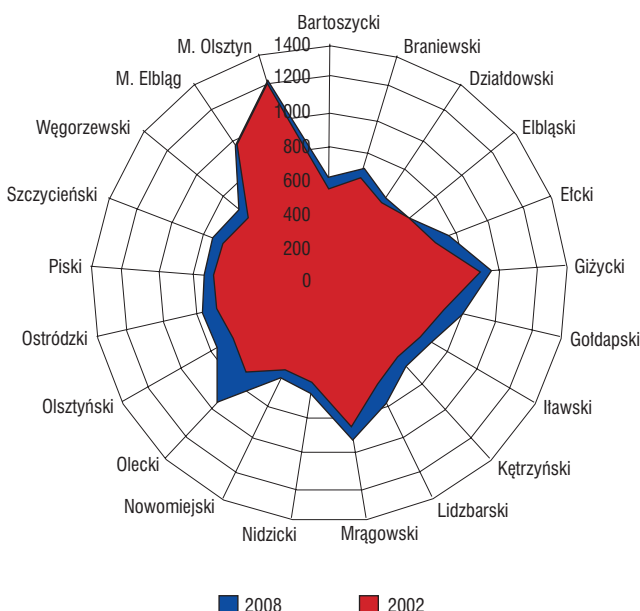
**Tabela 1.2. Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON według klas wielkości i województw w 2008 roku**

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	Liczba podmiotów sektora MŚP				Struktura w %			
		razem	–9	10–49	50–249	razem	0–9	10–49	50–249
POLSKA	3757093	3752293	3568137	154833	29323	99,87	95,09	4,13	0,78
Dolnośląskie	316720	316338	303665	10564	2109	99,88	95,99	3,34	0,67
Kujawsko-pomorskie	192182	191943	182623	7706	1614	99,88	95,14	4,01	0,84
Lubelskie	154595	154435	146941	6346	1148	99,90	95,15	4,11	0,74
Lubuskie	101861	101747	96668	4281	798	99,89	95,01	4,21	0,78
Łódzkie	242264	241993	228959	11017	2017	99,89	94,61	4,55	0,83
Małopolskie	301573	301207	285235	13634	2338	99,88	94,70	4,53	0,78
Mazowieckie	649354	648241	618833	24529	4879	99,83	95,46	3,78	0,75
Opolskie	96246	96153	91896	3520	737	99,90	95,57	3,66	0,77
Podkarpackie	144263	144052	136386	6441	1225	99,85	94,68	4,47	0,85
Podlaskie	90229	90122	85974	3443	705	99,88	95,40	3,82	0,78
Pomorskie	240496	240236	228597	9796	1843	99,89	95,16	4,08	0,77
Śląskie	428920	428319	404061	20692	3566	99,86	94,34	4,83	0,83
Świętokrzyskie	108399	108277	103153	4298	826	99,89	95,27	3,97	0,76
Warmińsko-mazurskie	115821	115683	109200	5404	1079	99,88	94,40	4,67	0,93
Wielkopolskie	361046	360590	340881	16601	3108	99,87	94,53	4,60	0,86
Zachodniopomorskie	213124	212957	205065	6561	1331	99,92	96,29	3,08	0,63

<sup>16</sup> Stan w dniu 30.06.2008 r.

Małe i średnie przedsiębiorstwa Warmii i Mazur koncentrują się głównie w powiatach miejskich. Łącznie w Olsztynie i w Elblągu w 2008 roku zlokalizowanych było ponad 30% ogółu podmiotów sektora. Dla porównania w powiatach ziemskich ich liczba wahała się między 1,4% (powiat węgorzewski) a 7,6% (powiat olsztyński). W porównaniu do 2002 roku poza powiatami: elbląskim i miastem Elbląg, liczba podmiotów zwiększyła się we wszystkich powiatach, a największy wzrost zanotowano w: oleckim (o 33%), olsztyńskim (o 21%), lidzbarskim (o 15%), elckim (o 15,6%) i gołdapskim (o 15,1%). Szczegółowy podział prezentuje rysunek 1.2.

**Rys.1.2. Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 000 ludności według powiatów województwa warmińsko-mazurskiego w latach 2002 i 2008**



W województwie występuje spore zróżnicowanie przestrzennego nasycenia przedsiębiorczością. Największe zagęszczenie podmiotów gospodarczych w 2008 roku wystąpiło w powiatach miejskich, gdzie na 10 000 mieszkańców przypadało od 957 firm w powiecie miasta Elbląg do 1204 firm w powiecie miasta Olsztyn. Jednocześnie w powiatach tych w porównaniu do 2002 roku zanotowano spadek wartości tego wskaźnika; wśród powiatów ziemskich wyróżniał się powiat giżycki, gdzie na 10 000 mieszkańców przypadały 962 jednostki.

W przypadku liczby przedsiębiorstw aktywnych, a więc tych, które rzeczywiście prowadziły działalność, w 2007 roku w województwie warmińsko-mazurskim było ich 56,5 tys., co stanowiło 3,2% podmiotów aktywnych w kraju. Łącznie w tym regionie funkcjonowało 54,4 tys. przedsiębiorstw mikro, 1,6 tys. przedsiębiorstw małych i 0,5 tys. przedsiębiorstw średnich.

Stanowiły one odpowiednio:

- mikro – 96,2% aktywnych przedsiębiorstw w województwie, a 3,2% aktywnych podmiotów w kraju zatrudniających do 9 osób;

- małe – 2,8% aktywnych przedsiębiorstw w województwie, a 3,5% aktywnych podmiotów w kraju zatrudniających od 10 do 49 osób;
- średnie – 0,9% aktywnych przedsiębiorstw w województwie, a 3,4% aktywnych podmiotów w kraju zatrudniających od 50 do 249 osób (tabela 1.3.).

**Tabela 1.3. Podmioty aktywne sektora MŚP w latach 2004, 2006 i 2007**

WYSZCZEGÓLNIENIE		Ogółem	0–9	10–49	50–249
POLSKA	2004	1712228	1653856	44369	14003
	2006	1711934	1652998	44228	14708
	2007	1773830	1713194	45184	15452
Warmińsko-mazurskie	2004	50188	48145	1551	492
	2006	58252	56143	1574	535
	2007	56536	54412	1594	530

Pod względem formy prawnej w województwie warmińsko-mazurskim dominują osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (74,5%), a następnie: spółki cywilne (5,8%), spółki handlowe (4,7%), stowarzyszenia i organizacje społeczne (3,2%), spółdzielnie (0,6%) oraz fundacje (0,2%). Biorąc pod uwagę przestrzenne rozmieszczenie podmiotów sektora MŚP w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego według powyżej wymienionego kryterium (poza spółdzielniami) największa ich liczba wystąpiła w Olsztynie (tabela 1.4.). Pozytywnym zjawiskiem, z punktu widzenia rozwoju gospodarczego danego regionu, obserwowanym na terenie województwa warmińsko-mazurskiego jest duży udział spółek handlowych, które posiadają formę organizacyjno-prawną najbardziej dostosowaną do prowadzenia działalności na większą skalę, a wskaźnik nasycenia tymi spółkami na 10 000 mieszkańców odzwierciedla poziom stabilności gospodarczej danego ośrodka. Największy poziom tego wskaźnika wystąpił w 2008 roku w powiatach: mrągowskim, giżyckim, olsztyńskim.

Charakterystyczną cechą dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw w skali całego kraju jest dominująca liczba przedsiębiorstw prowadzących działalność o charakterze usługowym. Obecnie sektor usług jest uznawany za sferę priorytetową współczesnej gospodarki. Ten sam trend występuje w warmińsko-mazurskim.

**Tabela 1.4. Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON według wybranych form organizacyjno-prawnych w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2008 roku**

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	W tym						
		spółki			spółdzielnie	fundacje	stowarzy-szenia i organizacje społeczne	osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą
		razem	w tym					
			handlowe	cywilne				
WOJEWÓDZTWO	115683	12236	5443	6734	697	209	3674	86241
mikro	109200	10036	3763	6219	463	198	3577	84339
małe	5404	1780	1275	500	164	7	85	1778
średnie	1079	420	405	15	70	4	12	124
Powiat bartoszycki	3671	400	151	247	27	3	122	2708
mikro	3430	341	105	234	17	3	119	2649
małe	215	50	37	13	9	-	3	58
średnie	26	9	9	-	1	-	-	1
Powiat braniewski	2990	238	118	118	16	7	111	2068
mikro	3430	341	105	234	17	3	119	2649
małe	145	42	31	11	4	1	2	44
średnie	28	10	10	-	2	-	-	2
Powiat działowski	3930	273	118	154	27	1	124	3122
mikro	3667	211	73	138	16	1	123	3024
małe	207	35	19	15	10	-	-	84
średnie	56	27	26	1	1	-	1	14
Powiat elbląski	3393	307	176	126	50	-	167	2532
mikro	3171	236	122	109	40	-	164	2468
małe	193	58	42	16	9	-	3	58
średnie	29	13	12	1	1	-	-	6
Powiat ełcki	6531	696	226	468	31	11	185	5044
mikro	6185	568	135	431	24	11	179	4954
małe	282	104	67	37	6	-	6	82
średnie	64	24	24	-	1	-	-	8
Powiat giżycki	5453	518	206	306	30	6	171	4113
mikro	5184	437	138	293	15	6	169	4026
małe	228	66	53	13	11	-	2	83
średnie	41	15	15	-	4	-	-	4
Powiat gołdapski	2184	184	79	102	10	3	63	1656
mikro	2068	141	44	95	5	3	62	1632
małe	94	30	24	5	4	-	1	23
średnie	22	13	11	2	1	-	-	1
Powiat iławski	6221	597	246	350	38	10	202	4860
mikro	5801	458	144	313	21	9	199	4733
małe	343	111	76	35	11	1	3	108
średnie	77	28	26	2	6			19

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	W tym						
		spółki			spółdzielnie	fundacje	stowarzy- szenia i organizacje społeczne	osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą
		razem	w tym					
			handlowe	cywilne				
Powiat kętrzyński	4368	317	100	215	23	7	140	3209
mikro	4153	268	63	203	15	6	136	3144
małe	172	34	22	12	7	1	4	62
średnie	43	15	15	-	1	-	-	3
Powiat lidzbarski	3321	294	101	193	24	5	87	2389
mikro	3134	233	54	179	14	5	86	2349
małe	150	49	36	13	6	-	1	36
średnie	37	12	11	1	4	-	-	4
Powiat mławowski	4657	433	206	226	31	9	108	3663
mikro	4423	352	145	206	20	9	107	3596
małe	202	67	47	20	9	-	1	63
średnie	32	14	14	-	2	-	-	4
Powiat nidzicki	2166	225	86	134	16	1	75	1619
mikro	2020	179	51	125	8	-	73	1588
małe	119	35	24	9	5	1	1	30
średnie	27	11	11	-	3	-	1	1
Powiat nowomiejski	2685	138	68	68	18	-	116	2177
mikro	2501	94	30	62	10	-	112	2115
małe	160	38	32	6	5	-	4	53
średnie	24	6	6	-	3	-	-	9
Powiat olecki	3255	247	108	134	21	6	87	2509
mikro	3106	206	77	125	15	6	85	2466
małe	127	35	26	8	3	-	2	41
średnie	22	6	5	1	3	-	-	2
Powiat olsztyński	8750	852	417	435	69	12	324	6645
mikro	8231	667	275	392	49	12	317	6482
małe	452	156	113	43	12	-	7	160
średnie	67	29	29	-	8	-	-	3
Powiat ostródzki	7955	759	319	439	36	12	266	5892
mikro	7492	598	199	398	19	12	257	5771
małe	395	128	88	40	10	-	8	117
średnie	68	33	32	1	7	22	1	4
Powiat piski	4205	290	94	192		7	146	3226
mikro	3977	236	57	175	10	7	142	3158
małe	204	48	32	16	9	-	4	68
średnie	24	6	5	1	3	-	-	-
Powiat szczycieński	5058	405	173	229	26	7	159	3987
mikro	4786	322	109	210	14	7	158	3918



WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	W tym						
		spółki			spółdzielnie	fundacje	stowarzy- szenia i organizacje społeczne	osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą
		razem	w tym					
			handlowe	cywilne				
małe	229	68	49	19	9	-	1	66
średnie	43	15	15	-	3	-	-	3
Powiat węgorzewski	1593	144	66	65	12	7	70	1125
mikro	1510	123	49	61	8	7	68	1108
małe	73	19	16	3	4	-	2	17
średnie	10	2	1	1	0	-	-	-
miasta na prawach powiatu								
Elbląg	12109	1264	645	618	86	22	343	8678
mikro	11464	1025	479	545	69	20	331	8446
małe	522	198	128	70	11	1	9	216
średnie	123	41	38	3	6	1	3	16
Olsztyn	21188	3655	1739	1915	84	73	608	15019
mikro	20080	3155	1336	1818	64	68	581	14690
małe	892	409	313	96	10	2	21	309
średnie	216	91	90	1	10	3	6	20

Analiza podmiotów świadczących usługi o charakterze nierynkowym na podstawie PKD jest znacznie utrudniona, głównie z uwagi na fakt, że w sekcjach klasyfikowanych jako usługi nierynkowe, pojawiły się również podmioty o charakterze rynkowym. Usługi o charakterze rynkowym w 2008 r. świadczyło 65,4% ogółu podmiotów w województwie, a o charakterze nierynkowym 9,9%. Udział podmiotów zarejestrowanych w sektorze przemysłowym wyniósł ponad 20%. Z uwagi na specyfikę gospodarczą województwa warmińsko-mazurskiego związaną z dużym po-  
pegerowskim bezrobociem i kumulacją procesów socjalnych, ważnym wydaje się rozwój właśnie przemysłu, przede wszystkim ze względu na fakt, iż firmy zajmujące się działalnością produkcyjną zatrudniają średnio znacznie więcej osób niż w innych sektorach. Praktyka gospodarcza pokazuje, że uruchomienie jednego miejsca w sferze produkcji uruchamia kolejne miejsca pracy w handlu i usługach. Ponieważ potencjał przemysłowy warmińsko-mazurskiego jest stosunkowo niewielki, a rolnictwo na obszarze objętym diagnozą ma tak duże znaczenie, szanse rozwoju tego sektora należy upatrywać w branży przetwórstwa produktów rolnych. Duże znaczenie nadal będzie posiadała również zakorzeniona w tym regionie produkcja wyrobów gumowych (opony) oraz mebli i wyrobów stolarskich. Na uwagę zasługuje fakt, że liczba podmiotów zarejestrowanych w sektorze rolniczym wyniosła 5,2 tys., co stanowiło zaledwie 4,5% ogółu podmiotów zarejestrowanych w województwie.

Rozpatrując rozkład sektorów ekonomicznych według klas wielkości podmiotów zanotowa-  
no, iż jednostki mikro zajmują się najczęściej działalnością rynkową. Udział tego sektora wynosił w tym przypadku 67,3%. W przypadku dwóch pozostałych grup, a więc podmiotów o liczbie za-  
trudnionych od 10 do 49 i od 50 do 249, udział sektora usług rynkowych był prawie dwukrotnie  
mniejszy, wzrosła natomiast liczba podmiotów zajmujących się działalnością przemysłową i usłu-

gową nierynkową. Odsetek podmiotów zarejestrowanych w sektorze rolniczym we wszystkich grupach utrzymywał się na bardzo podobnym poziomie i wahał się od 4,5% wśród podmiotów o liczbie pracujących od 0 do 9 osób do 5,5% wśród podmiotów o liczbie pracujących od 50 do 249 osób. Ponad połowa podmiotów funkcjonujących na omawianym terenie w 2008 r. (wg sekcji PKD) należała do 3 sekcji: handel i naprawy, obsługa nieruchomości i firm oraz budownictwo. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw przeważały jednostki reprezentujące sekcje: przetwórstwo przemysłowe i edukacja.

Bardzo istotne dla określenia stanu koniunktury gospodarczej oraz określenia dynamiki wzrostu PKB są informacje dotyczące powstawania i zamykania firm. Szybkie tempo wzrostu liczby zarejestrowanych nowych podmiotów świadczy o poprawie koniunktury gospodarczej, a spadek liczby nowo utworzonych jednostek o pogorszeniu ogólnego klimatu rozwoju przedsiębiorczości<sup>17</sup>. W odniesieniu do warmińsko-mazurskiego wymiar tego zjawiska jest nadal zbyt mały tzn. w 2008 roku w rejestrze REGON zarejestrowano 11,6 tys., co dało 81 jednostek nowo zarejestrowanych na 10 000 ludności. 11,4 tys. stanowiły mikro- przedsiębiorstwa, a 0,1 tys. firmy małe i tylko 9 firmy średnie; 89,4% były to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Porównując sekcję branżową stwierdzono, że 25,2% podmiotów prowadziło działalność w sekcji handel i naprawy, 20,8% budownictwo, 12,8% obsługa nieruchomości i firm. Tak duże tempo wzrostu jednostek podejmujących działalność handlową można tłumaczyć tym, że głównie są to małe sklepy prowadzone przez rodziny. Firmy te w pierwszej kolejności narażone są na konkurencję ze strony dużych sieci handlowych. Natomiast duże tempo przyrostu firm budowlanych spowodowane jest lepszą sytuacją finansową przedsiębiorstw i osób fizycznych, co powoduje zwiększenie popytu na nieruchomości. Dodatkowo popyt zwiększony jest przez napływ środków finansowych z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, które częściowo są przeznaczone na inwestycje budowlane.

W 2008 roku z rejestru REGON wypisano 8,6 tys. firm. Na 10 000 osób było to 60 jednostek. Najwięcej wyrejestrowało się firm typu mikro, prowadzących działalność w budownictwie, handlu i naprawach oraz obsłudze nieruchomości.

Porównując liczbę jednostek zarejestrowanych do wyrejestrowanych w 2008 roku należy podkreślić, że w tym okresie więcej podmiotów zostało zarejestrowanych, niż wykreślonych z rejestru.

W 2008 r. do rejestru REGON, poza powiatami grodzkimi, najwięcej podmiotów zarejestrowało się w powiatach: olsztyńskim, ostródzkim, iławski i ełckim, tj. 28,4% ogółu podmiotów wpisanych do rejestru województwa. Jednocześnie w powiatach tych wyrejestrowało się najwięcej jednostek tj. 25,1%. W sześciu powiatach: ełckim, giżyckim, iławskim, mrągowskim, oleckim i ostródzkim, liczba nowozarejestrowanych podmiotów na 10 000 mieszkańców przekroczyła średnią wojewódzką. Wśród powiatów ziemskich na pierwszym miejscu pod względem wielkości omawianego wskaźnika znalazł się powiat mrągowski z 97,8 nowozarejestrowanymi podmiotami na 10 000 mieszkańców, następnie powiat ostródzki (86,1). Natomiast powiatami, gdzie przedsiębiorczość mieszkańców była mniej intensywna są: bartoszycki (55,2) oraz lidzbarski (66).

Generalnie należy zauważyć, że pomimo obserwowanego w ostatnich latach wzrostu różnego rodzaju ulg, a także zachęt inwestycyjnych skala rozwoju przedsiębiorczości w wojewódz-

<sup>17</sup> Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006–2007. Opracowanie przygotowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości 2007.

twie warmińsko-mazurskim jest ciągle niska i dlatego tempo rozwoju gospodarczego Warmii i Mazur jest wciąż niezadowalające. Jedną z głównych przyczyn tego stanu może być rolniczy charakter województwa, który był kształtowany przez wiele lat. Niemniej jednak w tym miejscu należy z całą świadomością podkreślić fakt, iż podmioty gospodarcze stopniowo dostosowują swój profil i rozmiary do potrzeb dyktowanych przez gospodarkę rynkową. Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku stworzyło dodatkowe możliwości rozwoju regionu Warmii i Mazur. Przede wszystkim zyskano szansę na pozyskiwanie funduszy strukturalnych. Co więcej lokalizacja warmińsko-mazurskiego na wschodniej granicy UE daje regionowi szansę uzyskania dodatkowych środków pomocowych z budżetu Unii Europejskiej. Racjonalne wykorzystanie tych środków może pozytywnie wpłynąć na wszechstronny rozwój województwa, a tym samym na wzrost konkurencyjności i atrakcyjności inwestycyjnej.

#### 1.4. Inwestycje i wyniki działalności sektora MŚP

Polskę dzieli znaczny dystans względem innych państw Unii Europejskiej pod względem rozwoju przedsiębiorczości oraz efektywności. Intensywny rozwój gospodarczy jest warunkiem zwiększenia konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, a także zmniejszenia przepaści pomiędzy Polską, a innymi państwami Unii Europejskiej.

Inwestycje odgrywają bardzo ważną rolę w rozwoju przedsiębiorstw, ponieważ powiększają ich majątek rzeczowy, finansowy, wartości niematerialne. Ponadto inwestycje odgrywają ważną rolę w zapewnianiu racjonalnego rozmieszczenia produkcji, a więc i w oszczędności nakładów społecznych do kompleksowego rozwoju krajowej gospodarki. Regiony, które ubiegają się o pozyskanie inwestorów konkurują ze sobą, oferując różnego rodzaju zachęty oraz podejmują działania, które mają na celu zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej. Obszar postrzegany jest jako przyjazny inwestorom, jeśli oferuje kompleksową pomoc nie tylko przy zakładaniu firmy, lecz również w trakcie jej funkcjonowania. W sytuacji wzrastającej konkurencji liczy się opracowanie i konsekwentna realizacja długofalowego programu pozyskiwania i wspierania inwestorów opartego na całym zespole działań wykorzystujących zarówno „twarde” jak i „miękkie” narzędzia wspierania przedsiębiorczości. Do czynników twardych zalicza się: ulgi podatkowe, podaż ziemi, bliskość dostawców i kooperantów, lokalny rynek zbytku, możliwość współpracy z instytucjami badawczo-rozwojowymi, wykwalifikowaną siłę roboczą itp. Wśród czynników miękkich wyróżnia się: klimat inwestycyjny, nastawienie lokalnej społeczności do inwestycji, przychylne nastawienie władz lokalnych do inwestora, atrakcyjność inwestycyjną<sup>18</sup>.

Obszarem działań zwiększających atrakcyjność inwestycyjną danego terenu jest również powstawanie na jego terenie instytucji, które będą sprzyjały rozwojowi gospodarczemu, tj. agencji rozwoju lokalnego i regionalnego, centrów wspierania inwestora lub centrów rozwoju przedsiębiorczości, parków technologicznych, inkubatorów przedsiębiorczości, czy specjalnych stref ekonomicznych.

Województwo warmińsko-mazurskie jest regionem otwartym na krajowych i międzynarodowych inwestorów. Władze lokalne oprócz systemu wsparcia i ulg inwestycyjnych, oferują potencjalnym inwestorom atrakcyjne tereny oraz pomoc publiczną. Ponadto na terenie województwa

<sup>18</sup> W. Lizińska, J. Nazarczuk, *Działania władz lokalnych gmin województwa warmińsko-mazurskiego w aspekcie przyciągania inwestorów zewnętrznych*, Roczniki Naukowe, zeszyt 3, t. 10, s.148–153.

funkcjonują dwie Specjalne Strefy Ekonomiczne tj. Warmińsko-Mazurska Specjalna Strefa Ekonomiczna (W-M SSE) oraz Suwalska Specjalna Strefa Ekonomiczna.

W-M SSE składa się z 18 podstref zlokalizowanych na terenie następujących miast i gmin: Bartoszyce, Ciechanów, Dobre Miasto, Elbląg, Iława, Iłowo, Lidzbark Warmiński, Mława, Morąg, Mrągowo, Nowe Miasto Lubawskie, Olecko, Olsztyn, Ostrołęka, Ostróda, Pasłęk, Szczytno i Wielbark. Grunty wchodzące w skład strefy w większości są uzbrojone i dogodnie położone pod względem komunikacyjnym. Przedsiębiorcy, którzy funkcjonują na terenie W-M SSE, w ramach działalności gospodarczej mają prawo do korzystania z pomocy publicznej w postaci zwolnień z podatku dochodowego. W myśl obowiązujących przepisów województwo warmińsko-mazurskie należy do obszaru, na którym przedsiębiorca może otrzymać największą w skali kraju pomoc publiczną. Obecnie na obszarze W-M SSE działalność gospodarczą prowadzą 33 przedsiębiorstwa, a 55 przedsiębiorstw posiadała ważne zezwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej<sup>19</sup>. Z danych na rok 2008 wynika, że poziom nakładów inwestycyjnych wyniósł 2,4 mld. zł., a na obszarze W-M SSE powstało 5100 nowych miejsc pracy.

Suwalska Specjalna Strefa Ekonomiczna składa się z sześciu wydzielonych obszarów na terenie Suwałk, Elku, Gołdapi, Grajewa, Małkini Górnej oraz Białegostoku. Przedsiębiorcy, którzy prowadzą działalność na tym obszarze mają wręcz perfekcyjne warunki do funkcjonowania np. ulgę w podatku dochodowym do 70% wartości inwestycji, niskie koszty pracy, wykwalifikowanych pracowników.

Suwalska Specjalna Strefa Ekonomiczna jest jedną z najdłużej istniejących i najlepiej rozwijających się stref ekonomicznych w kraju. Swoją kapitał lokują tu nie tylko polskie przedsiębiorstwa, ale i zagraniczne m.in.: niemieckie, szwajcarskie, francuskie i tajwańskie. Przedsiębiorcy na tym obszarze stworzyli blisko 5400 miejsc pracy, a poziom nakładów inwestycyjnych wyniósł 1,2 mld zł.

Przedsiębiorcy, którzy prowadzą działalność na terenie województwa warmińsko-mazurskiego i chcą utworzyć nowe miejsca pracy mogą liczyć na wsparcie ze strony urzędów pracy w postaci m.in.: stażów oferowanych bezrobotnym oraz absolwentom szkół wyższych; refundacji kosztów wyposażenia i doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego przez urząd bezrobotnego; prace interwencyjne; roboty publiczne, szkolenia i pośrednictwo pracy.

Ponadto przedsiębiorcy lokalni, w zależności od rodzaju planowanego przedsięwzięcia, mogą ubiegać się o wsparcie w ramach funduszy strukturalnych tj.

- Regionalny Program Operacyjny Warmia i Mazury;
- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka;
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki;
- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko;
- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich;
- Program Operacyjny Rozwoju Zrównoważonego – Rozwój Sektora Rybołówstwa i Nadbrzeżnych Obszarów Rybackich;
- Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej.

Intensywność inwestowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw w poszczególnych województwach zależy w dużej mierze od wielkości dochodów osiągniętych przez przedsiębior-

<sup>19</sup> Szerzej na ten temat zob.: [www.wmsse.com.pl](http://www.wmsse.com.pl)

stwa, ponieważ przeważająca większość nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw finansowana jest ze środków własnych. Wielkość nakładów inwestycyjnych w województwie warmińsko-mazurskim w 2007 roku wyniosła 1748 mln zł. i było to zaledwie 2,5% ogółu nakładów inwestycyjnych w Polsce (tabela 1.5.).

**Tabela 1.5. Wartość nakładów inwestycyjnych poniesionych przez podmioty aktywne wg województw w 2007 roku**

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	0–9	10–49	50–249	2004=100%
	w tys. zł				
POLSKA	68906636	18320831	15826627	34759178	153,1
Dolnośląskie	5306558	1683730	1350074	2272754	153,1
Kujawsko-pomorskie	2839749	547205	584819	1707725	150,3
Lubelskie	1897857	579165	480727	837965	159,9
Lubuskie	1701906	410909	383646	907351	180,1
Łódzkie	5106783	1119955	941987	3044841	178,9
Małopolskie	5122140	1617098	1035213	2469829	177,0
Mazowieckie	15566482	4371952	2823562	8370968	141,1
Opolskie	1463422	352741	241234	869447	152,4
Podkarpackie	2533450	845502	584281	1103667	149,1
Podlaskie	1712413	415025	372046	925342	213,0
Pomorskie	5601984	1189919	2192058	2220007	199,9
Śląskie	7150777	1577735	1747210	3825832	149,0
Świętokrzyskie	1757735	451618	348081	958036	141,1
Warmińsko-mazurskie	1747982	456240	475225	816517	170,7
Wielkopolskie	6123459	1432323	1702571	2988565	108,5
Zachodniopomorskie	3273939	1269714	563893	1440332	187,3

Warmia i Mazury należą do województw o najniższym poziomie nakładów inwestycyjnych w kraju. Rozpatrując wielkość nakładów wg klas wielkości podmiotów zanotowano, iż 26,1% przypadało na podmioty mikro, 27,2% na małe, zaś 46,7% na średnie. We wszystkich grupach podmiotów w porównaniu do 2004 roku nastąpił wzrost nominalny ich wartości. W przypadku ogółu podmiotów MŚP ich wartość wzrosła w województwie o 70,7% podczas, gdy przeciętnie w Polsce o 53,1%.

W 2007 r. największe nakłady zostały poniesione na nowe obiekty majątkowe oraz ulepszanie już istniejących. Ich udział w ogólnej wielkości nakładów wyniósł 83,3%. Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że w 2007 r. zanotowano wzrost poniesionych nakładów inwestycyjnych we wszystkich klasach wielkości podmiotów zarówno na nowe obiekty majątkowe oraz ulepszenie już istniejących, jak i zakup używanych środków trwałych, odpowiednio o 70,7% i 70,8% (tabela 1.6.). Największy, bo ponad dwukrotny wzrost inwestycji przeznaczonych na nowe środki trwałe wystąpił w podmiotach mikro, a przeznaczonych na zakup używanych środków trwałych wśród podmiotów średnich. Należy jednak zaznaczyć, że w przypadku obu rodzajów inwestycji największe nakłady poniosły podmioty średnie, czyli 45,5% ogółu nakładów przeznaczonych na nowe

środki trwałe w województwie oraz 52,9% ogółu nakładów poniesionych na zakup używanych środków trwałych.

**Tabela 1.6. Nakłady inwestycyjne podmiotów aktywnych wg klas wielkości w województwie warmińsko-mazurskim w 2007 r.**

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	Nowe obiekty majątkowe oraz ulepszenie istniejących	Zakup używanych środków trwałych	Ogółem	Nowe obiekty majątkowe oraz ulepszenie istniejących	Zakup używanych środków trwałych
	w tys. zł			w%		
Ogółem	1747982	1456576	291406	100,0	83,3	20,0
0-9	456240	427714	28526	100,0	93,7	6,7
10-49	475225	366586	108639	100,0	77,1	29,6
50-249	816517	662276	154241	100,0	81,1	23,3
Ogółem=100% = 100%						
0-9	26,1	29,4	9,8	x	x	x
10-49	27,2	25,2	37,3	x	x	x
50-249	46,7	45,5	52,9	x	x	x
Polska=100% = 100%						
Ogółem	2,5	2,5	2,8	X	X	X
0-9	2,5	2,6	1,7	x	x	x
10-49	3,0	3,0	3,1	x	x	x
50-249	2,3	2,2	3,0	x	x	x
2004=100%						
Ogółem	170,7	170,7	170,8	X	X	X
0-9	198,5	201,0	167,2	x	x	x
10-49	176,1	177,9	170,4	x	x	x
50-249	155,8	152,5	171,8	x	x	x

Udział sektora MŚP w przychodach przedsiębiorstw ogółem w 2007 r. wyniósł 74,7%. Podmioty sektora MŚP funkcjonujące na Warmii i Mazurach osiągnęły 40,8 mld zł., co stanowiło 2,4% ogółu przychodów tego sektora w Polsce. Pod względem przychodów warmińsko-mazurskie uplasowało się na 12 miejscu w kraju. Największe przychody osiągnęły przedsiębiorstwa mikro (43,3% ogółu przychodów w województwie), średnie (32,8%) i małe (23,8%). W porównaniu do 2004 r. wysokość przychodów osiąganych przez podmioty obszaru objętego diagnozą wzrosła o 20,7% i był to jeden z najniższych wzrostów w kraju.

Przychody w przeliczeniu na podmiot w województwie warmińsko-mazurskim wyniosły 0,7 mln zł. plasując region, razem z województwem zachodniopomorskim, na ostatnim miejscu w kraju.

Pod względem wielkości dochodów (przychody minus koszty) osiąganych przez podmioty warmińsko-mazurskie zajęło 12 miejsce w kraju.

Największe dochody osiągnęły przedsiębiorstwa mikro (60% ogółu dochodów sektora MŚP w województwie). Biorąc jednak pod uwagę, iż podmioty te stanowią najliczniejszą grupę, wiel-

kość dochodów przypadających na 1 przedsiębiorstwo była niższa i wyniosła 41,9 tys. zł., podczas gdy wśród przedsiębiorstw małych i średnich odpowiednio 458,6 tys. zł i 1484,9 tys. zł.

Analizując sytuację finansową przedsiębiorstwa należy zwrócić uwagę na jego strukturę kapitałowo-majątkową<sup>20</sup>. W 2007 r. w strukturze aktywów podmiotów o liczbie pracujących powyżej 9 osób na Warmii i Mazurach przeważały aktywa trwałe. Stanowiły one 57,3% wartości aktywów ogółem w województwie i 1,3% ogółu wartości aktywów trwałych w kraju, w tym warmińsko-mazurskie uplasowało się dopiero na 14 miejscu w Polsce. W przypadku aktywów obrotowych ich wartość była o ponad 30% większa niż w 2004 r. Jednak pod tym względem warmińsko-mazurskie zajęło w kraju 14 miejsce.

Biorąc pod uwagę sekcje PKD zaobserwowano, że w 2007 r. największa wartość aktywów obrotowych skupiona była w sekcji przemysł (60,3%), a konkretnie w przetwórstwie przemysłowym (57,7%). Natomiast najniższą wartość aktywów obrotowych odnotowano w grupie przedsiębiorstw należących do sekcji: ochrona zdrowia i pomoc społeczna, hotele i restauracje oraz działalność usługowa.

W strukturze pasywów (kapitały własne oraz zobowiązania i rezerwy na zobowiązania) wartość kapitałów własnych w 2007 r. w przedsiębiorstwach wynosiła 11 998,2 mln zł., co stanowiło ponad 50% łącznej wartości pasywów w województwie, a niecałe 3% wartości kapitałów podstawowych w Polsce. Wysoki udział kapitałów własnych przedsiębiorstwa jest pozytywnym zjawiskiem, wskazuje bowiem na stabilne podstawy funkcjonowania oraz ogranicza ryzyko utraty płynności finansowej. Łączna wartość zobowiązań wyniosła 11 933,8 mln zł, z tego 34,5% stanowiły zobowiązania długoterminowe, a 57,1% krótkoterminowe. Warty odnotowania jest fakt, iż w porównaniu do 2004 r. wzrost wartości zobowiązań krótkoterminowych wyniósł tylko 20,4%, podczas gdy wzrost zobowiązań długoterminowych był ponad dwukrotny.

Analiza wartości pasywów przedsiębiorstw w 2007 r. wg sekcji PKD wskazuje, że najwyższą wartość kapitały własne osiągały w przedsiębiorstwach należących do sekcji: przemysł (49%), w tym w przetwórstwie przemysłowym oraz obsługa nieruchomości i firm (24,5%). Natomiast najniższą wartość odnotowano w sektorach: ochrona zdrowia i pomoc społeczna, transport, gospodarka magazynowa i łączność oraz handel i naprawy. Największą łączną wartość zobowiązań odnotowano w przedsiębiorstwach z sekcji przemysł (w tym przetwórstwo przemysłowe) oraz handel i naprawy. Wysoka wartość kapitałów obcych w badanych przedsiębiorstwach może świadczyć o wysokiej rentowności, ale również większym ryzyku i niepewności działalności gospodarczej<sup>21</sup>. Analiza tempa zmian wartości pasywów wykazała, że największy przyrost zobowiązań długoterminowych i kapitałów własnych nastąpił w takich grupach jak: przemysł (w tym przetwórstwo przemysłowe), obsługa nieruchomości i firm oraz handel i naprawy. Najwolniejszy przyrost odnotowano w przedsiębiorstwach należących do: ochrony zdrowia i pomocy społecznej, działalności usługowej oraz rolnictwa, łowiectwa i leśnictwa.

<sup>20</sup> Z uwagi na brak informacji dotyczących wielkości i struktury majątkowo-kapitałowej podmiotów sektora MŚP posłużono się danymi pochodzącymi z badania podmiotów o liczbie pracujących powyżej 9 osób. Badaniem tym objęte są: osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, spółki handlowe, spółki cywilne, przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie, oddziały przedsiębiorstw zagranicznych oraz państwowe jednostki organizacyjne - prowadzące zarówno księgi rachunkowe, jak i podatkowe księgi przychodów i rozchodów. Wartości bilansowe prezentowane są wg stanu na dzień 31.12.2007 r.

<sup>21</sup> P. Bórawski, *Ocena składników bilansu majątkowego przedsiębiorstw na przykładzie województwa warmińsko-mazurskiego*, Zeszyty Naukowe Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, 2008, nr 64, Warszawa 2008.



## 1.5. Konkurencyjność i stopień innowacyjności MŚP

Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej przyniosło małym i średnim przedsiębiorstwom, z jednej strony wiele korzyści m.in. swobodę w przepływie produktów, dostęp do kapitału i rynków zbytu, a z drugiej strony nasilenie oraz zmianę charakteru konkurencji zewnętrznej. Pojawienie się w polskiej gospodarce międzynarodowych podmiotów wymusiło na małych i średnich przedsiębiorstwach sprostanie odmiennym wymaganiom rynku oraz zdobycie przewagi konkurencyjnej przy wykorzystaniu specyficznych walorów małej przedsiębiorczości.

Globalizacja prowadzi do internacjonalizacji przedsiębiorstw w celu zdobywania nowych rynków zbytu, pozyskiwania wiedzy oraz tworzenia międzynarodowej konkurencyjności. Wraz z postępującą globalizacją następuje zmiana charakteru konkurencyjności. Już nie wystarcza sama ekonomika skali, tylko potrzeba zróżnicowania ofert rynkowych, elastyczności i zdolności do szybkiego przystosowania się do otoczenia<sup>22</sup>.

Istotną rolę w rozwoju przedsiębiorczości odgrywa aktywna polityka wspierania małych i średnich przedsiębiorstw. Tego typu polityka powinna polegać na udzielaniu indywidualnej pomocy przedsiębiorstwom w postaci środków publicznych np. w formie dotacji, kredytów preferencyjnych, umorzeń zaległości podatkowych. Ważne jest również odpowiednie kształtowanie warunków ekonomicznych tj. wysokość obciążeń podatkowych i opłat, sprawne sądownictwo, jasne przepisy prawne itp.

W województwie warmińsko-mazurskim małe i średnie przedsiębiorstwa mogą liczyć na pomoc w ramach sieci ośrodków Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KSU), w skład której wchodzi około 200 współpracujących ze sobą, niekomercyjnych organizacji. System ten ma wspierać rozwój konkurencyjności i przedsiębiorczości MŚP poprzez zapewnienie im wysokiej jakości kompleksowych usług finansowych poprzez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

Obszarami wsparcia w ramach KSU w latach 2008–2013 są usługi<sup>23</sup>:

- Informacyjne dla przedsiębiorców i osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą;
- Proinnowacyjne dla przedsiębiorców w ramach utworzenia Krajowej Sieci Usług Innowacji;
- Finansowe obejmujące m.in. udzielanie pożyczek dla przedsiębiorców.

Instytucją zarządzającą realizacją programów regionalnych skierowanych do sektora MŚP jest Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. Na poziomie lokalnym działają w ramach sieci KSU między innymi takie wyspecjalizowane jednostki doradcze jak:

- Działdowska Agencja Rozwoju S.A.;
- Iławska Izba Gospodarcza;
- Warmińsko-Mazurska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Olsztynie;
- Nidzicka Fundacja Rozwoju NIDA;
- Stowarzyszenie „Centrum Rozwoju Ekonomicznego Pasłęka”;
- Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.;
- Zrzeszenie Prywatnego Handlu i Usług w Olsztynie;
- Elbląska Izba Przemysłowo-Handlowa;
- Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości „ATUT” w Ostródzie.

<sup>22</sup> Szerzej na ten temat zob.: B. Plawgo, *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach globalizacji* [w:] B. Plawgo (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2001.

<sup>23</sup> [www.ksu.parp.gov.pl](http://www.ksu.parp.gov.pl)



Unia Europejska prowadzi coraz bardziej aktywną politykę wspierania przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw. W ramach odnowionej Strategii Lizbońskiej, Komisja Europejska 10.11.2005 r. przyjęła komunikat dotyczący MŚP, który nadał nowe tempo rozwoju tego sektora. „Wdrażanie wspólnotowego programu lizbońskiego – Nowoczesna polityka wzrostu zatrudnienia dla małych i średnich przedsiębiorstw” zakłada realizację działań w 5 obszarach tj.:<sup>24</sup>

- Wspieranie przedsiębiorczości i umiejętności;
- Polepszenie dostępu MŚP do rynków;
- Ograniczenie biurokracji;
- Poprawa potencjału MŚP;
- Wzmocnienie dialogu i konsultacji z zainteresowanymi MŚP.

Polityka wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw została wzmocniona „Aktom dla drobnej przedsiębiorczości w Europie” – *Small Business Act*. Zgodnie z założeniami: „najpierw myśl na małą skalę” znaczenie sektora MŚP postawiono na pierwszym miejscu przy kształtowaniu polityki na szczeblu unijnym i krajowym.

Cele *Small Business Act* to:

- Poprawa ogólnego podejścia politycznego do przedsiębiorczości;
- Trwałe wpisanie zasady „Najpierw myśl na małą skalę” w kształtowaniu polityki poczynając od opracowywania przepisów, a kończąc na usługach publicznych;
- Wspieranie rozwoju MŚP, pomoc w sprostaniu utrzymującym się trudnościom, które hamują ten rozwój.

Proces rozwoju przedsiębiorstw w obecnej sytuacji gospodarczej jest ściśle związany z koniecznością wzrostu innowacyjności. Zainteresowanie tematyką innowacyjności, zwłaszcza w odniesieniu do MŚP, w ciągu ostatnich kilku lat znacznie wzrosło. Początkowo za innowację uznawano zakończone sukcesem wdrożenie wyników prac badawczych. Współczesne teorie rozszerzają definicję innowacji o element interakcji z otoczeniem, uznając innowację za „rezultat licznych kompleksowych współzależności między podmiotami, instytucjami i pozostałymi uczestnikami rynku, a także środowiskiem, w którym jednostki i instytucje działają”<sup>25</sup>. Działalnością innowacyjną są również „wszelakiego rodzaju działania o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których głównym zadaniem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub ulepszonych produktów i procesów, przy czym produkty i procesy muszą być nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa”<sup>26</sup>. Według Podręcznika Oslo z 2005 roku pojęcie innowacji obejmuje cztery ich rodzaje: innowacje-produkty, innowacje-procesy, innowacje organizacyjne i marketingowe<sup>27</sup>. W obrębie działalności innowacyjnej można wyróżnić<sup>28</sup>:

- działalność badawczą i rozwojową, polegającą na systematycznym prowadzeniu prac twórczych;
- zakup gotowej wiedzy w postaci patentów, licencji, usług technicznych itp.;

<sup>24</sup> [www.ukie.gov.pl](http://www.ukie.gov.pl)

<sup>25</sup> Por. M. Klepka, *Efekty regionalnych strategii innowacji w Polsce. Rekomendacje do analizy szczegółowej*, Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004–2006*, GUS, Warszawa 2008.

<sup>26</sup> *Działalność innowacyjna...*, dz. cyt.

<sup>27</sup> Szerzej na ten temat zob.: *Oslo Manual – Proposed Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data*, Edition 3, OECD 2005.

<sup>28</sup> Szerzej na ten temat zob.: *Działalność innowacyjna...*, dz. cyt.

- nabycie tzw. technologii materialnej, czyli maszyn i urządzeń niezbędnych do wdrażania procesów i produkcji nowych zasobów.

Nasilające się zjawisko globalizacji sprawia, że małe i średnie przedsiębiorstwa są niemalże zmuszone do podejmowania działań mających na celu internacjonalizację działalności, ograniczenie się do działalności krajowej w obecnych warunkach przestało wystarczać. Konieczne jest zatem gromadzenie wiedzy o rynkach zagranicznych, konkurencji, technologiach, czy transferze wiedzy. Niestety sektor MŚP jako samodzielny podmiot nie jest w stanie wygenerować tego rodzaju informacji bazując jedynie na własnych środkach. Odpowiedzią na ten problem mogłaby być szeroko pojęta forma kooperacji (np. klastry produkcyjne) oraz współpraca, lecz nie tylko z partnerami biznesowymi, ale również z uczelniami, ośrodkami badawczo-rozwojowymi, samorządami itp.

Określenie stopnia innowacyjności MŚP warmińsko-mazurskiego nie jest możliwe bez oparcia się o wyniki badań przeprowadzonych przez jednostki statystyki publicznej. Dużym utrudnieniem dla rzetelnego przedstawienia stopnia innowacyjności jest brak danych dotyczących mikroprzedsiębiorstw, stopnia innowacyjności na poziomie powiatów oraz ograniczone dane w przypadku podziału na klasy wielkości przedsiębiorstw na poziomie województwa.

Według badań przeprowadzonych przez GUS (obejmujących firmy zatrudniające 50 osób i więcej z zakresu B+R ze wszystkich sektorów działalności, a z zakresu innowacyjności – firmy średnie i duże w przemyśle) działalnością badawczo-rozwojową w 2007 r. zajmowało się w województwie 18 jednostek (od 2002 r. przybyło 7), w tym 11 w sektorze przedsiębiorstw. W 2007 r. w podmiotach związanych z B+R zatrudnionych było 2319 osób – tabela 1.7.

**Tabela 1.7. Zatrudnieni w działalności badawczo-rozwojowej**

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem				Na 1000 osób aktywnych zawodowo				Udział w pracujących ogółem (w odsetkach)	
	2002	2004	2006	2007	2002	2004	2006	2007	2006	2007
POLSKA	122987	127356	121283	121623	4,5	4,6	4,3	4,4	0,83	0,78
Dolnośląskie	9057	9620	8819	8576	4,4	4,5	3,8	4,6	0,80	0,76
Kujawsko-pomorskie	4822	4718	4820	4641	2,9	2,8	3,4	3,7	0,66	0,64
Lubelskie	6565	6896	7163	6913	3,1	3,1	3,3	3,1	0,78	0,72
Lubuskie	1279	1326	1053	1099	1,7	1,9	1,6	1,7	0,25	0,26
Łódzkie	7801	7748	7702	8232	3,1	3,3	3,4	3,2	0,68	0,63
Małopolskie	17232	17007	13401	13803	7,2	7,6	5,4	5,8	1,03	1,04
Mazowieckie	33486	34702	33492	33650	10,7	11,2	9,8	9,6	1,56	1,42
Opolskie	1553	1545	1517	1551	2,4	2,6	2,4	2,4	0,43	0,42
Podkarpackie	2944	2975	3116	3115	1,7	1,6	1,7	1,6	0,40	0,37
Podlaskie	2251	2408	2361	2309	1,6	2,1	2,8	2,4	0,56	0,48
Pomorskie	5962	6646	6876	6604	4,5	5,0	5,4	5,0	0,98	0,85
Śląskie	11237	12692	11543	10929	3,7	3,6	3,5	3,3	0,68	0,59
Świętokrzyskie	1255	1124	1240	1356	1,3	1,1	1,2	1,2	0,23	0,23
<b>Warmińsko-mazurskie</b>	<b>2256</b>	<b>2277</b>	<b>2094</b>	<b>2319</b>	<b>1,9</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>0,41</b>	<b>0,44</b>
Wielkopolskie	11847	12136	12532	12683	3,6	3,6	3,5	4,6	0,97	0,98
Zachodniopomorskie	3440	3536	3554	3843	2,5	2,8	3,4	3,2	0,66	0,70

Wskaźnik zatrudnienia w B+R na 1000 aktywnych zawodowo w porównaniu z 2002 r. minimalnie wzrósł i w 2007 r. ułożył województwo na 13 miejscu w kraju. Pod względem stopnia zmian warmińsko-mazurskie znalazło się na 7 miejscu w Polsce (razem z łódzkim).

Badanie przeprowadzone na zlecenie OECD i Eurostatu *Community Innovation Survey* wykazało, że w latach 2004-2006 w warmińsko-mazurskim 23% przedsiębiorstw działających w przemyśle wprowadziło innowacje (w Polsce 23,2%). Około 17,3% podmiotów wprowadziło nowe lub istotnie ulepszone produkty (w Polsce 15,7%), nowe lub istotnie ulepszone procesy 18,2% (w Polsce 19,4%). Poziom realizacji inwestycji w sektorze usług był niższy niż w Polsce – w tym samym okresie 18,8% podmiotów usługowych wprowadziło innowacje (w Polsce 21,1%).

Sprzedaż innowacyjnych produktów przemysłowych, wprowadzonych na rynek w latach 2004-2006, stanowiła 10,9% ich sprzedaży ogółem (w Polsce 13,1%), a w przedsiębiorstwach usługowych 3,5% (w Polsce 6,6%).

Nakłady na działalność innowacyjną poniosło 18,1% podmiotów przemysłowych w województwie (w Polsce 20%), jednakże wartość nakładów na 1 przedsiębiorstwo wyniosła 1564,7 tys. zł., co dało regionowi przedostatnie miejsce w kraju. W sektorze usług 15,1% podmiotów wydało środki na innowacje, a kwota 388,3 tys. zł. przypadająca na 1 przedsiębiorstwo uplasowała województwo również na 15 miejscu w Polsce pod względem ponoszonych nakładów.

Środki w przedsiębiorstwach przemysłowych w 2006 r. przeznaczone były przede wszystkim na wydatki inwestycyjne typu maszyny i urządzenia techniczne oraz budynki, budowle i grunty (tak samo w sektorze usługowym). Dzięki działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa przemysłowe: zwiększyły zdolności produkcyjne (39,5% firm), zwiększyły asortyment produktów (39,2% firm), poprawiły jakość produktów (36,5%) oraz zmniejszyły szkodliwość dla środowiska, poprawiły bezpieczeństwo i higienę pracy, zwiększyły elastyczność produkcji, obniżyły koszty pracy na jednostkę produktu, weszły na nowe rynki i zwiększyły udział na rynkach dotychczasowych.

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sektorze usług za najważniejsze efekty działalności innowacyjnej uznały:

- zwiększenie asortymentu produktów (31,2% firm),
- wypełnienie przepisów, norm i standardów (27,3% firm),
- poprawę jakości produktów (24,7% firm),
- wejście na nowe rynki lub zwiększenie udziału na rynkach dotychczasowych,
- zwiększenie elastyczności produkcji i zwiększenie zdolności produkcyjnych.

Analiza SWOT uwypuklona w „Regionalnym Programie Operacyjnym Warmia i Mazury na lata 2007–2013” wskazuje na mocne i słabe strony regionu w kontekście wzrostu innowacyjności gospodarki. Słabe strony to m.in.: niska konkurencyjność regionu w skali Polski i UE, oddalenie od potencjalnych rynków zbytu, niski zasób kapitału wewnętrznego i słaby napływ kapitału zewnętrznego, niewystarczający potencjał instytucji otoczenia biznesu, nikle powiązania między nauką a przedsiębiorcami, niska skłonność przedsiębiorców do współpracy. Z kolei mocne strony warmińsko-mazurskiego to m.in.: istnienie dziedzin o silnym potencjale innowacyjnym (przemysł meblarski, produkcja żywności, turystyka), obecność dużych firm krajowych i zagranicznych oraz wyodrębniające się obszary o wyższym potencjale rozwojowym. Sporych możliwości rozwoju można upatrywać w wykorzystaniu współpracy z zagranicznymi ośrodkami partnerskimi na rzecz rozwoju gospodarczego, rozwoju usług rynkowych o swobodnej lokalizacji i nowoczesnych tech-

nologiach, polityce państwa odnośnie wspierania MŚP. Szanse rozwoju działalności innowacyjnej w regionie mogą tkwić w wykorzystaniu współpracy z zagranicznymi ośrodkami partnerskimi na rzecz rozwoju gospodarczego, rozwoju usług rynkowych o swobodnej lokalizacji i nowoczesnych technologiach. Zagrożenia rozwoju innowacyjności na Warmii i Mazurach upatrywane są w: załamaniu się koniunktury gospodarczej kraju, pogarszającej się sytuacji finansów publicznych oraz niewykorzystaniu funduszy europejskich.

Największy problem we wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych przez przedsiębiorstwa sektora MŚP w warmińsko-mazurskim stanowi brak środków finansowych<sup>29</sup>. Inne bariery to m.in.: trudności w znalezieniu partnerów do współpracy, brak odpowiednio wykwalifikowanej kadry, opanowanie rynku przez dominujące przedsiębiorstwa. Ograniczenia związane z rozwojem innowacyjnej gospodarki na Warmii i Mazurach można przezwyciężyć dzięki dofinansowaniu z Unii Europejskiej. Przedsiębiorcy z warmińsko-mazurskiego mogą skorzystać z Programu Innowacyjna Gospodarka, który ma na celu finansowanie projektów związanych z badaniami i rozwojem, nowoczesnymi technologiami i inwestycjami o dużym znaczeniu dla gospodarki. Założeniem programu jest rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa, a cel ten ma być zrealizowany poprzez<sup>30</sup>:

- zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw;
  - wzrost konkurencyjności polskiej nauki;
  - zwiększenie roli nauki w rozwoju gospodarczym;
  - zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym;
  - tworzenie trwałych i lepszych miejsc pracy;
  - wzrost wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w gospodarce.
- Fundusze przeznaczone w ramach programu zostały podzielone na 9 osi priorytetowych:
- Badania i rozwój nowoczesnych technologii;
  - Infrastruktura sfery B+R;
  - Kapitał dla innowacji;
  - Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia;
  - Dyfuzja innowacji;
  - Polska gospodarka na rynku międzynarodowym;
  - Społeczeństwo informacyjne – budowa elektronicznej administracji;
  - Społeczeństwo informacyjne – zwiększenie innowacyjności gospodarki;
  - Pomoc techniczna.

Jak widać na przykładzie „Innowacyjnej Gospodarki”, jednego z wielu programów skierowanych do MŚP w celu podniesienia poziomu innowacyjności w przedsiębiorstwach, sektor ten ma wiele możliwości, aby wdrożyć zmiany w swej działalności na pro-innowacyjne. Wydaje się, że największą barierą utrudniającą podjęcie tego typu działań jest brak wiedzy na temat istniejących możliwości. Indywidualne podmioty często nie wiedzą co w danym kierunku zostało poczynione przez władze krajowe, regionalne, czy lokalne jednostki naukowo-badawcze.

Mali i średni przedsiębiorcy często nawet nie są świadomi jak duża siła tkwi we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań, jak duży wpływ mają innowacje na potencjał rozwoju gospodarczego danego regionu. Stąd wyłania się potrzeba współpracy i roli wiodącej instytucji oraz organizacji

<sup>29</sup> Na podstawie *Community Innovation Survey 2004–2006*.

<sup>30</sup> Szerzej na ten temat zob.: [www.poig.gov.pl](http://www.poig.gov.pl)

wspierających, które będą prowadzić szeroko zakrojoną kampanię informacyjną, promującą cele i dostępne środki działań innowacyjnych.

Pewnego rodzaju mobilizacją, zachętą do wdrażania działań innowacyjnych jest opracowany przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych Lewiatan, we współpracy z BRE Bankiem, Rzeczpospolitą, Manager Magazin oraz Dun&Bradstreet „Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce”. Ranking skupia firmy, które potrafiły wdrożyć rozwiązania innowacyjne m.in. z zakresu rozwiązań procesowych, organizacyjnych, czy marketingowych. W rankingu z 2008 roku na 374 firmy z całej Polski 14 podmiotów pochodziło z województwa warmińsko-mazurskiego.

Na szczęblu województwa rozwój innowacyjności przedsiębiorstw jest jednym z kierunków zawartych w Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020. W ramach strategii przewidziano, że działania priorytetowe będą osadzone w trzech głównych obszarach, czyli Konkurencyjna gospodarka, Otwarte społeczeństwo, Nowoczesne sieci.

Regionalny Program Operacyjny Warmia i Mazury 2007–2013 jest kolejną inicjatywą na szczęblu województwa, której celem jest zmotywowanie sektora MŚP do intensywniejszego podejmowania działalności nastawionej na innowacje. W ramach priorytetu „Przedsiębiorczość” celem priorytetowym będzie wsparcie wzrostu potencjału gospodarczego i konkurencyjności przedsiębiorstw warmińsko-mazurskiego. „Przedsiębiorczość” zakłada również możliwość skorzystania z konkretnych funduszy przeznaczonych wyłącznie dla firm sektora MŚP:

- transfer technologii i udoskonalenie sieci współpracy między MŚP, a innymi przedsiębiorstwami, uczelniami, instytucjami edukacyjnymi, władzami regionalnymi, ośrodkami badawczymi itp.;
- wsparcie na rzecz MŚP w zakresie promocji produktów i procesów przyjaznych dla środowiska;
- inwestowanie w podmioty bezpośrednio związane z dziedziną badań i innowacji.

Ważnym działaniem służącym rozwijaniu innowacyjności warmińsko-mazurskiego było stworzenie *Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego*. Celem RSI jest zwiększanie konkurencyjności województwa w procesie budowania potencjału gospodarczego i tworzenie nowoczesnych miejsc pracy. Cel ten będzie osiągnięty m.in. poprzez wzrost kwalifikacji, promowanie wysokiej jakości, promocję współpracy oraz budowanie potencjału innowacyjnego.

Ilość programów, których celem jest podniesienie poziomu innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw jest bardzo duża. Jeśli firmy z warmińsko-mazurskiego skutecznie wykorzystają środki zagwarantowane w dokumentach strategicznych i programach wspierających rozwój poziomu innowacyjnej gospodarki będzie postępował w znacznie szybszym tempie, niż obecnie. Niepokojące jest jednak zjawisko cykliczności rozwoju gospodarki oraz obecny kryzys gospodarczy, który może doprowadzić do ograniczenia zakresu działalności innowacyjnej, przede wszystkim za sprawą restrykcji w przyznawaniu kredytów bankowych. Firmy, których działalność innowacyjna oparta jest o środki własne mogą nie odczuć niedogodności, ale utrudnieniem dla nich mogą okazać się słabsze wyniki finansowe. Ograniczeniem może być również słabszy popyt konsumpcyjny. Istnieje prawdopodobieństwo, iż przedsiębiorstwa będą koncentrowały swoją działalność na innowacjach organizacyjnych, natomiast innowacje produktowe i procesowe będą bazowały nie na nowościach, a na ulepszeniach<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> M. Starczewska-Krzysztozek, *Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce. Kamerton innowacyjności 2008*, grudzień 2008, Warszawa 2008.

Mimo istniejących obecnie trudności dalszy rozwój ilościowy i jakościowy przedsięwzięć innowacyjnych małych i średnich firm jest nieunikniony.

## 1.6. Wpływ sektora małych i średnich przedsiębiorstw na rynek pracy

Rynek pracy w województwie warmińsko-mazurskim należy do najtrudniejszych obszarów aktywności społeczno-gospodarczej. Wynika to w dużej mierze z niskiego zatrudnienia, niższego niż przeciętnie w Polsce poziomu wynagrodzeń i najwyższego w kraju bezrobocia.

Sektor MŚP postrzegany jest jako strategiczny partner tego rynku ze względu na możliwość generowania nowych miejsc pracy. Firmy sektora MŚP są uważane za bardziej kreatywne i elastyczne w procesie powstawania nowych miejsc pracy. MŚP jest głównym miejscem zatrudnienia pracowników sezonowych.

W 2006 r. na podstawie danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w województwie warmińsko-mazurskim, w sektorze MŚP pracowało około 81,3% wszystkich zatrudnionych (bez rolnictwa, łowiectwa, leśnictwa oraz rybołówstwa i rybactwa). Firmy zatrudniające do 9 osób skupiały 45,7% wojewódzkich zasobów pracy, małe 14,1%, a średnie 21,6%. Pod względem odsetka pracujących w MŚP warmińsko-mazurskie zajęło w 2006 r. czwarte miejsce w kraju, natomiast w porównaniu z 2004 r. udział pracujących uległ zmniejszeniu o 0,4 pp.

Warmińsko-mazurskie zajęło 6 miejsce w kraju pod względem zatrudnienia w mikroprzedsiębiorstwach – tabela 1.8.

**Tabela 1.8. Pracujący w gospodarce narodowej w tys. osób – stan w dniu 31.12**

Wyszczególnienie	2004				2006			
	ogółem	0–9	10–49	50–249	ogółem	0–9	10–49	50–249
POLSKA	8160,9	3383,6	967,3	1461,5	8556,1	3474,7	976,3	1542,4
Dolnośląskie	641,3	271,9	73,0	105,7	661,5	263,9	74,2	115,3
Kujawsko-pomorskie	366,2	150,0	49,7	83,5	376,6	156,4	49,3	87,2
Lubelskie	296,5	140,7	41,3	57,2	309,7	148,8	42,5	58,6
Lubuskie	186,7	88,8	28,5	39,4	202,0	93,9	30,7	41,1
Łódzkie	516,6	235,7	74,8	104,3	525,9	233,2	75,0	109,2
Małopolskie	652,4	286,5	81,3	113,6	683,3	306,7	82,0	124,9
Mazowieckie	1715,1	547,8	139,1	240,1	1859,8	586,3	138,1	254,3
Opolskie	168,9	73,6	24,6	32,5	171,9	76,1	24,4	36,9
Podkarpackie	331,3	127,2	44,7	67,4	345,8	131,7	45,7	70,0
Podlaskie	169,6	77,7	24,0	35,9	171,8	79,8	24,7	35,7
Pomorskie	449,4	218,3	57,9	88,0	485,6	224,6	62,3	94,0
Śląskie	1141,0	463,6	135,2	193,5	1140,6	437,9	132,6	197,4
Świętokrzyskie	196,6	90,1	26,0	39,6	198,1	88,2	26,3	40,1
<b>Warmińsko-mazurskie</b>	<b>225,6</b>	<b>101,5</b>	<b>34,5</b>	<b>48,5</b>	<b>245,4</b>	<b>112,2</b>	<b>34,5</b>	<b>52,9</b>
Wielkopolskie	790,9	342,3	93,7	157,3	831,6	342,1	95,0	165,6
Zachodniopomorskie	312,8	167,9	39,0	55,0	346,5	192,9	39,0	59,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Analiza liczby osób pracujących w gospodarce narodowej w 2007 r. na 1000 ludności wskazuje, że w warmińsko-mazurskim wskaźnik ten był najniższy ze wszystkich pozostałych regionów. Najwięcej osób pracowało w mazowieckim, wielkopolskim i łódzkim.

Pozytywnym zjawiskiem na rynku pracy była natomiast wzrastająca od 2002 r. liczba osób pracujących w gospodarce narodowej. Warmińsko-mazurskie znalazło się na 4 miejscu w kraju pod względem dynamiki zmian.

Charakterystyka pracujących w 2007 r. pod względem płci wskazuje na przewagę mężczyzn (53,8%) - tabela 1.9. W porównaniu do 2002 r. przyrost tej grupy był również większy niż grupy zatrudnionych kobiet. Wzrosła również liczba pracujących w przemyśle (o 20,3%) i usługach (8,2%) kosztem rolnictwa – tabela 1.10.

**Tabela 1.9. Pracujący w gospodarce narodowej wg płci w latach 2002, 2006 i 2007**

Wyszczególnienie	Ogółem			Mężczyźni			Kobiety		
	2002	2006	2007	2002	2006	2007	2002	2006	2007
POLSKA	12486682	12905398	13456973	6627114	6923973	7266116	5859568	5981425	6190857
Dolnośląskie	882582	916455	970842	467860	493863	525489	414722	422592	445353
Kujawsko-pomorskie	648196	667338	697505	348161	362636	381106	300035	304702	316399
Lubelskie	728115	741423	758017	379229	390491	402089	348886	350932	355928
Lubuskie	281139	302864	315757	146686	159153	167875	134453	143711	147882
Łódzkie	887036	921028	959747	463900	486344	509980	423136	434684	449767
Małopolskie	1004337	1048545	1093088	525320	551292	583137	479017	497253	509951
Mazowieckie	2044183	2116141	2218546	1055966	1110560	1165356	988217	1005581	1053190
Opolskie	294587	301900	312819	156927	163437	171164	137660	138463	141655
Podkarpackie	637358	654322	677553	339815	352465	368180	297543	301857	309373
Podlaskie	393553	394435	410827	210285	212109	222694	183268	182326	188133
Pomorskie	660696	690773	721747	354196	371804	391398	306500	318969	330349
Śląskie	1536648	1543315	1603146	847455	855983	895096	689193	687332	708050
Świętokrzyskie	432415	443180	457101	228790	237711	247962	203625	205469	209139
Warmińsko-mazurskie	384403	406094	422170	204940	217312	227192	179463	188782	194978
Wielkopolskie	1184901	1257687	1318551	642764	696554	731000	542137	561133	587551
Zachodniopomorskie	486533	499898	519557	254820	262259	276398	231713	237639	243159



**Tabela 1.10. Pracujący w gospodarce narodowej wg sektorów ekonomicznych w 2002 i 2007 r.**

Wyszczególnienie	Ogółem	2002			Ogółem	2007		
		sektor				sektor		
		rolniczy	przemysłowy	usługowy		rolniczy	przemysłowy	usługowy
POLSKA	12486682	2167439	3564412	6754831	13456973	2149451	3899311	7408211
Dolnośląskie	882582	76920	281107	524555	970842	75436	320973	574433
Kujawsko-pomorskie	648196	119950	192420	335826	697505	118394	212567	366544
Lubelskie	728115	278761	134708	314646	758017	279166	140878	337973
Lubuskie	281139	28022	84925	168192	315757	27954	103806	183997
Łódzkie	887036	193022	261919	432095	959747	192583	287867	479297
Małopolskie	1004337	184949	273511	545877	1093088	184099	296982	612007
Mazowieckie	2044183	325364	473583	1245236	2218546	321524	491638	1405384
Opolskie	294587	50951	90189	153447	312819	50484	97940	164395
Podkarpackie	637358	159590	178885	298883	677553	159375	197679	320499
Podlaskie	393553	139650	75014	178889	410827	139738	83254	187835
Pomorskie	660696	64256	202569	393871	721747	62508	227645	431594
Śląskie	1536648	73143	595512	867993	1603146	71006	610415	921725
Świętokrzyskie	432415	144256	99049	189110	457101	144128	110778	202195
Warmińsko-mazurskie	384403	68815	107729	207859	422170	67673	129549	224948
Wielkopolskie	1184901	212581	377992	594328	1318551	209557	438473	670521
Zachodniopomorskie	486533	47209	135300	304024	519557	45826	148867	324864

Analiza poziomu wynagrodzenia w województwie wskazuje na niższe niż w innych regionach kraju kwoty wypłacane pracownikom w zamian za świadczone usługi. Dla małych i średnich przedsiębiorstw może to oznaczać niższe koszty pracy, jak również odpływ wykwalifikowanych kadr. Przedsiębiorstwa sektora MŚP oferują pracownikom, często ze względu na ograniczone możliwości finansowe, niższe płace niż duże firmy regionu. Dlatego też brak odpowiedzi na wymagania finansowe specjalistów oznaczać może ich przejmowanie przez podmioty większe niż MŚP.

Pozytywnym zjawiskiem jest stały przyrost wynagrodzeń w warmińsko-mazurskim. Od 2002 r. przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto w gospodarce narodowej wzrosło o 22,8% i w 2007 r. osiągnęło poziom 2273 zł. Stopień przyrostu wynagrodzeń ułożył jednak województwo na ostatnim miejscu w kraju.

Stopa bezrobocia w warmińsko-mazurskim w sierpniu 2009 r. osiągnęła poziom 18,1% lokując województwo na ostatnim miejscu w kraju. W takiej sytuacji znaczącą rolę MŚP, które w województwie dominuje, staje się tworzenie nowych miejsc pracy. Nie może się to jednak odbywać bez wsparcia ze strony władz lokalnych i instytucji odpowiedzialnych za rynek pracy.

Rolę małych i średnich przedsiębiorstw dostrzeżono w Krajowym Planie Działań na Rzecz Zatrudnienia na lata 2009–2011. Projekt ten podkreśla konieczność zwiększenia aktywności zawodowej Polaków oraz realizację następujących działań: wzrost aktywności, sprawny rynek pracy oraz doskonalenie aktywnej polityki rynku pracy.

Dla województwa warmińsko-mazurskiego kierowane są zapisy „Strategii zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich w województwie warmińsko-mazurskim do 2020 r.”. Za główne priorytety, pro-



wadzące do realizacji celu strategicznego, jakim jest rozwój zasobów ludzkich, uznano: wzrost zatrudnienia, kształcenie i wychowanie dla zatrudnienia i integracji społecznej, efektywna organizacja rynku pracy, równość szans zatrudnienia, aktywna i zintegrowana polityka w obszarze bezrobocia.

Na mocy ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. *o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (Dz. U. Nr 99, poz. 1001 ze zm.) polityka rynku pracy realizowana przez władze publiczne w województwie warmińsko-mazurskim opiera się na dialogu i współpracy z partnerami społecznymi. Partnerami społecznymi funkcjonującymi na terenie warmińsko-mazurskiego są m.in.: Warmińsko-Mazurski Związek Pracodawców Prywatnych, Warmińsko-Mazurska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości, Związek Pracodawców Ziemi Elbląskiej, Regionalny Związek Pracodawców w Bartoszych, Olsztyńska Loża Business Center Club – Związek Pracodawców, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, GRUPA Olsztyńska Szkoła Biznesu, Nidzicka Fundacja Rozwoju „Nida” itp.

### 1.7. Podsumowanie – bariery funkcjonowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw pełni bardzo ważną rolę w rozwoju regionalnym każdego województwa. MŚP generuje nowe miejsca pracy, zaspokaja popyt wewnętrzny oraz sprzyja rozwojowi lokalnej przedsiębiorczości.

Pomimo pozytywnego oddziaływania na gospodarkę lokalną, możliwości sektora nie są do końca wykorzystywane. Sektor MŚP w Polsce w swojej działalności napotyka na wiele przeszkód, które utrudniają mu sprawne funkcjonowanie. Mikro- i makrootoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa wywiera duży wpływ na ich plany oraz decyzje strategiczne. Polityka władz nie tylko w skali samorządowej, ale ogólnopolskiej powinna zmierzać do ograniczania i eliminowania barier utrudniających funkcjonowanie sektora MŚP.

Na podstawie literatury dotyczącej sektora MŚP oraz wyników licznych badań z tego zakresu można wymienić główne bariery utrudniające funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w odniesieniu do kraju i do województwa warmińsko-mazurskiego:

- bariery rynkowe;
- bariery finansowe;
- bariery związane z polityką rządu;
- bariery związane z produkcją.

Bariery rynkowe należy postrzegać jako ogół niekorzystnych zjawisk związanych z otoczeniem rynkowym sektora MŚP np. regionalne zróżnicowanie popytu, silna konkurencja itp. Małe przedsiębiorstwa są szczególnie wrażliwe na spadek liczby zamówień oraz trudności w znalezieniu nowych rynków zbytu. Inne problemy, z którymi borykają się małe przedsiębiorstwa to: rosnąca konkurencja, szerszy import dóbr oraz skutki bezpośrednich inwestycji zagranicznych, spadek popytu lokalnego. Małe przedsiębiorstwa z uwagi na niedysponowanie odpowiednimi zasobami finansowymi, bardzo często przegrywają w konfrontacji z dużymi firmami.

Bariery finansowe są najpoważniejszymi przeszkodami stojącymi na drodze przedsiębiorców z sektora MŚP. Poziom prywatnych oszczędności oraz zakumulowany majątek prywatny będący w dyspozycji potencjalnego przedsiębiorcy jest na ogół niewystarczający do prowadzenia działalności gospodarczej w szerszym zakresie, a naturalna dla banków, zachowawcza polityka kredytowa stanowi podstawową barierę w pozyskiwaniu kapitału. Banki – sektor MŚP generalnie

postrzegają jako ryzykowny i kłopotliwy w obsłudze. Tego typu polityka bankowa przedkłada się na mniej korzystne warunki na jakich udzielany jest kredyt, czyli głównie wysokie oprocentowanie i znaczne wymagania dotyczące ewentualnego zabezpieczenia<sup>32</sup>.

Oprócz niekorzystnych warunków kredytów, polityka bankowa przyczynia się do pogłębiania sytuacji, w której sektor od samego początku cierpi na brak płynności, zdolności kredytowej, a w konsekwencji ogranicza jego rozwój. Co więcej przedsiębiorstwa nie są w stanie wdrażać nowości technologicznych, innowacji.

Inne ograniczenia utrudniające korzystanie z ulg bankowych to: skomplikowane przepisy i procedury bankowe oraz wysokie prowizje i opłaty bankowe, z którymi nie zawsze przedsiębiorcy są w stanie dać sobie radę.

Podsumowując można wymienić trzy podstawowe przyczyny, dla których MŚP są mało atrakcyjnym dla banków klientem<sup>33</sup>:

- wielu z nich brakuje aktywów niezbędnych do zabezpieczenia pożyczek;
- często nie mogą udokumentować relatywnie „długiej historii” firmy;
- ich właścicielom, menadżerom często brak umiejętności by poprawnie opracować złożony wniosek o kredyt, płatność, czy przygotować biznes plan.

Wysokość podatków oraz skomplikowane regulacje prawne stanowią kolejną grupę barier ograniczających działalność MŚP. Główne bariery wynikające ze sposobu stanowienia prawa to<sup>34</sup>:

- niestabilność regulacji prawnych, tj. ciągłe zmiany przepisów utrudniające, wręcz uniemożliwiające przewidywanie i planowanie działalności;
- niejasność regulacji prawnych, czyli częste nowelizacje aktów prawnych są przyczyną narastania się zmian, których interpretacja wymaga zaangażowania specjalistów i doradców, co jednocześnie zwiększa koszty prowadzenia działalności;
- rozwiązania prawne często wchodzą w życie z mocą wsteczną, co sprawia, że przedsiębiorca musi zapoznać się z określonym postanowieniem w bardzo krótkim czasie;
- ograniczenia administracyjne związane z podejmowaniem działalności gospodarczej, niezgodne z obowiązującą w UE swobodą podejmowania działalności;
- prowadzenie działalności gospodarczej dodatkowo utrudniają wysokie koszty pracy, mało elastyczne prawo pracy oraz uciążliwe procedury administracyjne.

Przyglądając się problemowi kosztów pracy, można zauważyć, że pracownicy zarabiają stosunkowo mało, natomiast ogólne koszty zatrudnienia są bardzo wysokie. Skala kosztów pozapłacowych, różnego rodzaju narzutów, składek na Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, a przede wszystkim ZUS jest tak duża, że pracodawcy na ogół nie stać, aby godziwie wynagrodzić swoich pracowników.

Sektor MŚP napotyka wiele trudności w zapisach prawa pracy. Przedsiębiorstwa chcąc być konkurencyjne, wprowadzać innowacje, budować nowoczesną firmę muszą tworzyć zespoły pracownicze. W opinii przedsiębiorców prawo pracy ogranicza elastyczne formy zatrudnienia. Co więcej przedsiębiorcy zwracają uwagę na niedobór wykwalifikowanych pracowników. Przyczyn

<sup>32</sup> K. Stieger, *Bariera ograniczające rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP – skutki dla Polski* (w:) <http://ekonom.univ.gda.pl/mikro/konferencja/pdf/Stieger.pdf>.

<sup>33</sup> Opracowane na podstawie: M. Kochmańska, *Bariera rozwoju przedsiębiorczości małych i średnich firm*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, 1/2007.

<sup>34</sup> Tamże.

wystąpienia tej bariery, przy ciągle wysokim poziomie bezrobocia i niskiej stopie zatrudnienia jest wiele: wzrost gospodarczy, który zwiększa zapotrzebowanie na pracę, niedopasowanie strukturalne rynku pracy do potrzeb gospodarki wynikające m.in. ze złej polityki edukacyjnej; wzrostu emigracji Polaków do krajów UE; a także regulacje prawne, które wypychają z rynku pracy osoby w wieku aktywności zawodowej (wcześniejsze emerytury)<sup>35</sup>.

Ostatnią grupę barier stanowią trudności związane z produkcją, które można podzielić na cztery grupy:

- związane z czynnikami produkcji m.in.: niski stopień nowoczesności, ograniczone moce produkcyjne, brak właściwego zarządzania firmą oraz niedostateczny rozwój umów franchisingowych;
- wspomniane powyżej bariery związane z zatrudnieniem;
- związane z infrastrukturą techniczną i barierą lokalną np. niski stopień infrastruktury technicznej, zbyt mała powierzchnia zajmowanych pomieszczeń, zbyt wysokie koszty utrzymania;
- związane z dostępem do informacji na szczeblu lokalnym, czyli niski stopień dostępności do usług prawnych, doradczych, technicznych itp.

Bardzo dużym utrudnieniem poza wymienionymi jest ograniczenie związane z szerokim zakresem obowiązków i niskim stopniem specjalizacji kadry kierowniczej. Szczególna rola w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przypada bowiem przedsiębiorcy jako osobie, która organizuje przedsięwzięcia rynkowe i kieruje ich realizacją, podejmując samodzielnie ryzyko, licząc na sukces.

Na poziom przedsiębiorczości bardzo negatywnie wpływa utrudniony dostęp przedsiębiorców do informacji gospodarczych. Spektrum zainteresowania przedsiębiorców jest bardzo szerokie, począwszy od wykazu nieruchomości, przez listę zamówień publicznych, a skończywszy na analizie możliwości pozyskania środków z funduszy pomocowych. Tak szeroki zakres informacji lokalnej wymaga systematycznego uaktualnienia, jak i zapewnienia podmiotom lokalnym możliwości szybkiego i stosunkowo łatwego dostępu do nich. Najskuteczniejszą metodą w tym przypadku będzie wykorzystanie Internetu, gdzie takie informacje będą dostępne dla podmiotów MŚP.

Według opublikowanej przez PKPP Lewiatan „Czarnej listy” do barier ograniczających działalność sektora małych i średnich przedsiębiorstw zaliczono trudności z wykorzystaniem funduszy europejskich. Przedsiębiorcy przede wszystkim krytykują słabe przygotowanie systemu wdrażania oraz brak elastycznych reakcji na zgłaszane błędy i nieprawidłowości w funkcjonowaniu. Na „Czarnej liście” znalazły się m.in. następujące problemy związane z dostępnością funduszy strukturalnych<sup>36</sup>:

- wymóg przedkładania i archiwizowania papierowej dokumentacji związanej z ubieganiem się o dotację (oryginały, kopie) oraz realizacją projektów – brak sprawnych narzędzi informatycznych umożliwiających elektroniczną obsługę procesu aplikacyjnego;
- zbyt duża rotacja kadr, która powoduje utratę nabywanego doświadczenia;
- restrykcyjne wymagania wobec wnioskodawców i beneficjentów wynikające ze stosowania przez instytucje zarządzające różnych standardów;
- nieprzygotowanie systemu prawnego do realizacji programów operacyjnych; brak wielu rozporządzeń regulujących kwestie udzielania pomocy publicznej;

<sup>35</sup> M. Straczewska-Krzysztozek, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Infos 4(28), Warszawa 2008.

<sup>36</sup> *Czarna lista barier*, Opracowanie przygotowane przez PKPP Lewiatan, 2008.

- brak informacji o harmonogramach konkursów, zwłaszcza PO IG;
- chaos informacyjny tj. różne definiowanie tych samych pojęć na poziomie programów czy działań w ramach tego samego programu.

Sektor MŚP w całej Polsce nadal zмага się z wieloma trudnościami wszelakiej natury. Przede wszystkim są to bariery fiskalne, parafiskalne, uciążliwe procedury administracyjne, bariery kapitałowe, dostępność specjalistów oraz nowoczesnych technologii, zdolności w sferze marketingu, czy promocji własnej marki.

Rozwojowi MŚP w Polsce nie sprzyja wysokie bezrobocie (zwłaszcza w województwie warmińsko-mazurskim). Na nieefektywnym rynku pracy pracodawcy nie mogą szybko reagować na zmiany produkcji poprzez zmiany zatrudnienia, a spadek popytu na pracę nie pociąga za sobą spadku wynagrodzenia. Zmiana geograficznej struktury popytu na pracę nie wywołuje pożądanej reakcji w geograficznie rozłożonej podaży pracy, a także zmiana w zapotrzebowaniu na pracowników o określonych zawodach nie powoduje zmiany w strukturze kwalifikacji tych pracowników<sup>37</sup>.

Bardzo dużym problemem nadal jest dostęp do rzetelnej i zrozumiałej dla przeciętnego człowieka informacji. Również regulacje prawne funkcjonujące w Polsce pozostawiają wiele do życzenia. W związku z tym kompleksowe rozwiązanie zasadniczych barier w prowadzeniu działalności gospodarczej pozostaje w gestii polskiego rządu, ponieważ to w jego kompetencji leży tworzenie stabilnych podstaw rozwoju przedsiębiorczości, umacniania się konkurencyjności oraz skutecznej absorpcji środków unijnych.

<sup>37</sup> Por. H. Bochniarz, *Przedsiębiorcy wiedzą lepiej*, „Gazeta Wyborcza” z dn. 2.09.2001, B. Grabowski, *Repeta z wykładu oszczędzanie*, „Gazeta Wyborcza” z dn. 9.10.2001.

## 2. Zasoby pracy w województwie warmińsko-mazurskim ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji oraz potrzeb sektora małych i średnich przedsiębiorstw<sup>38</sup>

### 2.1. Wprowadzenie

Istotą współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi jest konsekwentne i twórcze przekształcanie zasobów ludzkich w kapitał, od którego stanu, a zwłaszcza jakości, zależy szeroko rozumiana wartość przedsiębiorstwa. Jak pisze jedna z najbardziej znanych w kraju specjalistek zajmujących się ekonomią pracy, A. Sajkiewicz: „Kapitałem są ludzie trwale związani z firmą i z jej misją, umiejący współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach. Kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju firmy. Kryje w sobie niezwykle możliwości motywacyjne, ujawniające się w efekcie skutecznego zarządzania organizacją, ukierunkowanego na misję i strategiczne cele firmy”<sup>39</sup>.

Zadaniem kierownictwa firmy powinno być zatem kształtowanie kapitału ludzkiego przy zachowaniu wysokiego poziomu kultury, przejawiającej się w dobrej współpracy, profesjonalizacji pracowników oraz autorytecie kadry zarządzającej. „Stosowane w przedsiębiorstwach coraz szersze standardy jakości zarządzania, w tym dotyczące zasobów ludzkich, zwiększają w konsekwencji odpowiedzialność kierowników za decyzje na wszystkich poziomach organizacji przedsiębiorstw, szczególnie tych, które wymagają wysokich kompetencji. Wiążą się z tym podstawowe zasady pracy z ludźmi, a mianowicie:

- informowanie wspierające motywację do efektywnych działań;
- przyznawanie szerszych kompetencji wraz z odpowiedzialnością;
- szersze stosowanie pracy zespołowej do ważniejszych celów;
- skuteczne wynagradzanie za kompetencje i wyniki;
- współudział pracowników w zarządzaniu;
- wypracowanie i realizacja strategii jakości”<sup>40</sup>.

Przedstawione uwagi odnoszą się nie tylko do dużych przedsiębiorstw. Znaczenie zasobów

<sup>38</sup> Szczegółowe Raporty na podstawie których opracowano niniejszy rozdział „Identyfikacja zasobów i potencjału siły roboczej zatrudnionej w sektorze MŚP oraz potrzeb szkoleniowych małych i średnich firm w regionie” i „Identyfikacja wolnych zasobów pracy pod potrzeby MŚP w kontekście aktualnego i pożądanego potencjału”, dostępne są na stronie [www.msp.badania-rynku.pl](http://www.msp.badania-rynku.pl)

<sup>39</sup> A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu (w:) Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika* pod red. A. Sajkiewicz, Warszawa 1999, s.17.

<sup>40</sup> Tamże, s.20.

ludzkich jest ważne również z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw, jak też z perspektywy planowania i realizacji polityki rozwoju regionalnego. Samorząd województwa, podobnie jak samorządy lokalne – gminy i powiaty – powinny być szczególnie zainteresowane jakością istniejących w regionie zasobów. Kluczem do rozwoju, szczególnie regionów peryferyjnych, jest bowiem kapitał ludzki dostosowany do wymogów wynikających z nowych impulsów, nie tylko zresztą krajowych, ale również globalnych. Żaden region w Unii Europejskiej, w tym również województwo warmińsko-mazurskie, nie jest w stanie wyizolować się z otoczenia, które wymusza kreatywne postawy, zorientowane głównie na innowacyjność będącą podstawą konkurencyjności przedsiębiorstw, miast, regionów oraz kraju. Tak jak w epoce gospodarki opartej na rolnictwie, kluczem do rozwoju była ziemia; w epoce gospodarki opartej na produkcji najważniejsze były zasoby kapitałowe; tak współcześnie – w warunkach kształtującej się gospodarki opartej na wiedzy – najważniejszym prorozwojowym zasobem są ludzie.

Jednym z najbardziej charakterystycznych kryteriów obrazujących jakość zasobów ludzkich w województwie jest ich aktywność z sferze małej i średniej przedsiębiorczości. Świadczy ona nie tylko o aktywności zasobów, ale też o ich identyfikacji z miejscem zamieszkania, czyli z regionem. Tendencja ta, wbrew pozorom, ma nie tylko socjologiczne, ale również ekonomiczne znaczenie. Aktywność przedsiębiorcza świadczy o tożsamości regionu, szczególnie w zakresie jego potencjału rozwojowego. Skoro ludzie traktują swoje najbliższe otoczenie terytorialne jako przestrzeń aktywności gospodarczej, to znaczy, że wiążą z nim przyszłość, również dla następnych pokoleń. Tam natomiast, gdzie myśli i działa się w perspektywie strategicznej, tam można mówić o potencjale rozwojowym. Należy jednak pamiętać o innym, diametralnie przeciwnym, rodzaju potencjału ludzkiego. Chodzi tu mianowicie o potencjał anty-rozwojowy, o którym świadczy bezrobocie, brak aktywnych postaw przedsiębiorczych, bierność zawodowa, pesymizm społeczny itp. Z tak rozumianego potencjału wynikają poważne problemy społeczne – poczucie wykluczenia, różnego rodzaju patologie, emigracje najwartościowszych zasobów ludzkich, zanik aktywności obywatelskiej, wyludnianie się obszarów wiejskich i małomiasteczkowych, itp. W takiej sytuacji, najważniejszym zadaniem władz publicznych, a szczególnie samorządów terytorialnych, jest opieka socjalna, a nie wspieranie przedsiębiorczości oraz wszelkich innych postaw związanych z aktywnością i kreatywnością.

Wynika z tego, że badając zasoby ludzkie w województwie niezbędna jest identyfikacja ich potencjału, zarówno w aspekcie tendencji rozwojowych, jak i anty-rozwojowych. W punkcie wyjścia do analizy tego potencjału należy wyjaśnić podstawowe, związane z tym kategorie poznawcze, takie jak: osoba pracująca, bezrobotna oraz bierna zawodowo.

Według założeń Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności, osoby pracujące, to ludzie w wieku 15 lat i więcej, które w okresie badanego tygodnia:

- wykonywały przez co najmniej 1 godzinę pracę przynoszącą dochód lub zarobek, tzn. były zatrudnione w charakterze pracownika najemnego, pracowały we własnym (lub dzierżawionym) gospodarstwie rolnym, lub też prowadziły własną działalność gospodarczą poza rolnictwem bądź pomagały (bez wynagrodzenia) w prowadzeniu rodzinnego gospodarstwa rolnego czy też rodzinnej działalności gospodarczej poza rolnictwem;
- miały pracę, ale jej nie wykonywały:
  - z powodu choroby, urlopu macierzyńskiego lub wypoczynkowego;

- z innych powodów, przy czym długość przerwy w pracy wynosiła do 3 miesięcy oraz, od 2006 roku, powyżej 3 miesięcy, przy czym przerwa ta dotyczyła osób, które były pracownikami najemnymi i w tym czasie otrzymywały co najmniej 50% dotychczasowego wynagrodzenia.

Do osób pracujących zgodnie ze standardami międzynarodowymi zaliczani są również uczniowie, z którymi zakłady pracy czy osoby fizyczne zawarły umowę o naukę zawodu lub przyuczenie do określonej pracy, jeśli otrzymywali wynagrodzenie.

Bezrobotny natomiast, w myśl Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. *o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, to osoba niezatrudniona i nie wykonująca innej pracy zarobkowej, zdolna do podjęcia zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy (bądź jeśli są to osoby niepełnosprawne – zdolne i gotowe do podjęcia zatrudnienia co najmniej w połowie tego wymiaru czasu pracy), nie ucząca się w szkole, z wyjątkiem szkół dla dorosłych lub szkół wyższych w systemie wieczorowym albo zaocznym, zarejestrowana we właściwym dla miejsca zameldowania (stałego lub czasowego) powiatowym urzędzie pracy oraz poszukująca zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej, jeżeli m.in.:

- ukończyła 18 lat, a nie ukończyła: 60 lat w przypadku kobiet i 65 lat w przypadku mężczyzn;
- nie nabyła prawa do emerytury lub renty z tytułu niezdolności do pracy, renty szkoleniowej, renty socjalnej, nie pobierała świadczenia lub zasiłku przedemerytalnego, świadczenia rehabilitacyjnego, zasiłku chorobowego lub macierzyńskiego;
- nie jest właścicielem lub posiadaczem (samoistnym lub zależnym) nieruchomości rolnej o powierzchni użytków rolnych powyżej 2 ha przeliczeniowych, nie podlega ubezpieczeniu emerytalnemu i rentowemu z tytułu stałej pracy jako współmałżonek lub domownik w gospodarstwie rolnym o powierzchni użytków rolnych przekraczającej 2 ha przeliczeniowe;
- nie podjęła pozarolniczej działalności lub nie podlega – na podstawie odrębnych przepisów – obowiązkowi ubezpieczenia społecznego, z wyjątkiem ubezpieczenia społecznego rolników;
- nie uzyskuje miesięcznie przychodu w wysokości przekraczającej połowę minimalnego wynagrodzenia za pracę, z wyłączeniem przychodów od środków pieniężnych zgromadzonych na rachunku bankowym<sup>41</sup>.

Osoby biernie zawodowo, zgodnie z definicją przyjętą przez Główny Urząd Statystyczny, to ludność pozostająca poza siłą roboczą. Są to wszystkie osoby w wieku 15 lat i więcej, które nie zostały zaklasyfikowane jako pracujące lub bezrobotne. Są to zatem osoby, które w badanym tygodniu:

- nie pracowały, nie miały pracy i jej nie poszukiwały;
- nie pracowały, poszukiwały pracy, ale nie były zdolne (gotowe) do jej podjęcia w ciągu dwóch tygodni następujących po badanym tygodniu;
- nie pracowały i nie poszukiwały pracy, ponieważ miały pracę załatwioną i oczekiwały na jej rozpoczęcie w okresie dłuższym niż trzy miesiące lub do 3 miesięcy, ale nie były gotowe tej pracy podjąć (od 2004 r.).

Wśród biernych zawodowo wyróżnia się:

- grupę zniechęconych, do której należą osoby nieposzukujące pracy, ponieważ są przekonane, że jej nie znajdą;

<sup>41</sup> Dz. U. Nr 58, poz. 514 z późn. zm.



- osoby pobierające renty, nie pracujące;
- osoby pobierające świadczenia emerytalne, ale niepracujące;
- osoby niepobierające żadnych świadczeń i niebędące bezrobotnymi i poszukującymi pracy (np. pozostające na utrzymaniu innych członków rodziny).

Z informacji Urzędu Statystycznego w Olsztynie przedstawiających badania aktywności ekonomicznej ludności w województwie warmińsko-mazurskim, przeprowadzonego w II kwartale 2009 roku, wynika, że pracujących na Warmii i Mazurach było 561 tysięcy osób, osób biernych zawodowo – 550 tysięcy, natomiast bezrobotnych – 54 tysiące. Osoby pracujące stanowiły 48,2% ogółu ludności aktywnej i biernej zawodowo. Dla porównania osoby pracujące w skali całego kraju (w tym samym okresie badawczym) stanowiły 50,4% ogółu ludności aktywnej i biernej zawodowo.

Na Warmii i Mazurach w II kwartale 2009 roku pracujących mężczyzn było 307 tysięcy, a pracujących kobiet – 254 tysiące. W miastach łącznie pracowało 353 tysiące osób, na wsiach – 208 tysięcy osób. W województwie warmińsko-mazurskim grupa pracujących najliczniej reprezentowana była przez osoby z wykształceniem: zasadniczym zawodowym – 31,6%; wykształceniem wyższym – 25,5%; średnim zawodowym – 24,1%; gimnazjalnym i niższym – 9,9%; oraz średnim ogólnokształcącym – 8,9%. Biorąc pod uwagę kryterium wieku, w województwie najwięcej pracujących osób należało do przedziału wiekowego: od 45 do 54 lat – 29,9%; od 25 do 34 lat – 27,6%; od 35 do 44 lat – 25,5%; od 15 do 24 lat – 8,6%; oraz powyżej 55 roku życia – 8,4%.

Niestety, w województwie warmińsko-mazurskim, w sierpniu 2009 roku, stopa bezrobocia wynosiła 18,1% i była najwyższa w skali całego kraju.

W II kwartale 2009 roku liczba bezrobotnych (wg BAEL) w województwie wynosiła 54 tysiące osób, w tym 30 tysięcy stanowili mężczyźni, a 24 tysiące kobiety. W miastach zanotowano wyższy odsetek bezrobotnych niż na wsiach (odpowiednio – 35 tys. bezrobotnych w miastach, 20 tys. bezrobotnych na wsiach). Najwięcej bezrobotnych znajduje się w przedziale wiekowym od 25 do 34 lat (17 tys.), a najmniej powyżej 55 roku życia (5 tys.). Pod względem poziomu wykształcenia największy odsetek bezrobotnych dotyczy grupy osób posiadających wykształcenie zasadnicze zawodowe (21 tys.), najmniejszy – wykształcenie wyższe (4 tys.).

Liczba osób biernych zawodowo, w II kwartale 2009 roku wynosiła 550 tysięcy, wśród których, biernych zawodowo mężczyzn było 220 tysięcy, a biernych zawodowo kobiet było 330 tysięcy. Analogicznie do badania dotyczącego osób bezrobotnych, w przypadku biernych zawodowo odnotowano większy odsetek takich osób w miastach (334 tysiące), niż na wsiach (216 tysięcy).

Największy odsetek biernych zawodowo dotyczy osób powyżej 55 roku życia (280 tys.), natomiast najniższy odsetek zaobserwowano wśród osób należących do przedziału wiekowego od 35 do 44 lat (29 tys.). Pod względem poziomu wykształcenia najwięcej osób biernych zawodowo posiada wykształcenie gimnazjalne i niższe (269 tys.), z kolei najmniej osób biernych zawodowo legitymuje się wykształceniem wyższym.

Głównym celem badania przedstawionego w niniejszym rozdziale była charakterystyka potencjału zasobów pracy (pracowników sektora MŚP) oraz wolnych zasobów pracy (bezrobotnych i biernych zawodowo) w kontekście potrzeb sektora małych i średnich przedsiębiorstw, jak też nakreślenie kierunków wynikających z tych zmian. Cele szczegółowe, ustalone na potrzeby niniejszego rozdziału, dotyczyły:



- charakterystyki badanych pracujących i bezrobotnych pod kątem ich mobilności zawodowej i przestrzennej;
- przedstawienia sytuacji na rynku pracy w województwie warmińsko-mazurskim z perspektywy osób pracujących w sektorze MŚP;
- określenia ogólnej sytuacji szkoleniowej pod kątem aktywizacji zasobów pracy oraz oczekiwań pracowników i bezrobotnych względem oferty szkoleniowej.

Rozdział powstał w oparciu o dane uzyskane w wyniku badań jakościowych (*survey*) oraz ilościowych - wywiadów bezpośrednich (*face to face*) przeprowadzonych na grupie osób pracujących w sektorze MŚP oraz grupie bezrobotnych i biernych zawodowo z obszaru województwa warmińsko-mazurskiego.

Próbę pracujących ustalono przy użyciu metod statystycznych, tj. na podstawie losowania reprezentatywnej liczby podmiotów gospodarczych funkcjonujących na terenie województwa warmińsko-mazurskiego<sup>42</sup>. Planując dobór próby określono następujące elementy: liczebność populacji, z której pobrana będzie próba, cechy populacji podlegające ocenie, rozkład tych cech w próbie. Następnie na podstawie tych ustaleń przeprowadzono losowanie próby. Badaną populację stanowiły osoby pracujące w podmiotach gospodarczych działających w województwie warmińsko-mazurskim, zatrudniających od 0 do 9 osób (mikro przedsiębiorstwa), od 10 do 49 osób (małe przedsiębiorstwa) i od 50 do 249 osób (średnie przedsiębiorstwa). Podstawą doboru respondentów była losowo dobrana próba firm należących do sektora MŚP, w tym przypadku jako operat losowania wykorzystano bazę REGON. W każdej z wylosowanych firm ankieteryzy przeprowadzili wywiad z dwoma pracownikami (w przypadku firm zatrudniających mniej osób, „brakujących” respondentów szukano w kolejnej, większej firmie). Próba była warstwowa według kryterium: wielkości przedsiębiorstwa, płci pracujących oraz wieku respondentów. Z każdej warstwy była wylosowana liczba jednostek proporcjonalna do liczebności tej warstwy.

Próbę wolnych zasobów pracy dobrano przy użyciu metody statystycznej – doboru celowego, przeprowadzonego na terenie wszystkich powiatowych urzędów pracy w województwie (badanie dotyczące bezrobotnych). Taki sposób badania został wymuszony przez fakt braku dostępności wykazu osób bezrobotnych ze względu na ochronę danych osobowych. Badanie osób biernych zawodowo przeprowadzono w oparciu o próbę *random-route z punktów startowych*. Warstwy dobrano tak, by każda z nich była wewnętrznie możliwie najbardziej jednolita z punktu widzenia badanych cech. Próba była warstwowa według następujących kryteriów: wiek respondentów, płeć, miejsce zamieszkania (miasto, wieś), poziom kwalifikacji, równoznaczny z poziomem wykształcenia respondentów.

Badanie wolnych zasobów pracy zostało uzupełnione danymi o charakterze jakościowym – zastosowano 5 sesji zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI). Grupy dyskusyjne zostały dobrane według 3 założeń:

- grupę 1 i 2 tworzyły osoby zarejestrowane jako bezrobotne;
- grupę 3 i 4 tworzyły osoby bierne zawodowo;
- grupa 5 miała charakter dychotomiczny, to znaczy, że połowę uczestników stanowiły osoby zarejestrowane jako bezrobotne, a drugą połowę bierne zawodowo.

Próba wolnych zasobów pracy, czyli biernych zawodowo i bezrobotnych składała się z 1100 osób.

<sup>42</sup> Badaniem zostali objęci pracownicy wylosowanej grupy podmiotów gospodarczych z województwa warmińsko-mazurskiego.

## 2.2. Ogólna charakterystyka zasobów pracy w województwie warmińsko-mazurskim

W 2009 r.<sup>43</sup> w sektorze przedsiębiorstw na Warmii i Mazurach przeciętnie zatrudnionych było 134,4 tysiące osób. Wynik ten jest o 8,1% niższy niż w 2008 roku. Zatrudnienie w sektorze publicznym zmniejszyło się o 3,3%, a w sektorze prywatnym o 8,7%.

W ciągu ośmiu miesięcy 2009 roku, największy wzrost zatrudnienia – o 3%, odnotowano w sekcji PKD – administrowanie i działalność wspierająca; natomiast największy spadek zatrudnienia wystąpił w sekcji PKD – działalność usługowa – o 14,3%.

Ponad połowa z ogółu zatrudnionych w województwie warmińsko-mazurskim pracowała w jednostkach przetwórstwa przemysłowego. Najwięcej osób zatrudniały przedsiębiorstwa produkujące: artykuły spożywcze (24,7% podmiotów przetwórstwa przemysłowego), meble (19,2%) oraz wyroby z drewna, korka, słomy i wikliny (10,5%). W odniesieniu do lipca 2009 r., zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w województwie wzrosło o 0,2% (w skali kraju spadek o 0,1%), ale w porównaniu do sierpnia 2008 r. spadło o 7,8% (w kraju o 2,2%).

W województwie warmińsko-mazurskim zarejestrowanych było 95,6 tysięcy osób bezrobotnych (stan na koniec sierpnia 2009 roku według GUS)<sup>44</sup>. Wśród nich: 53,7% stanowiły kobiety; 79,1% – osoby wcześniej pracujące; 48,1% – osoby zamieszkałe na wsi; 74,8% – bezrobotni bez prawa do zasiłku; 23,1% – osoby w wieku do 25 lat; 19,1% – osoby powyżej 50 roku życia; 43,5% – osoby określane jako długotrwale bezrobotni; 29,3% – osoby bez kwalifikacji zawodowych; 26,4% stanowiły osoby bez doświadczenia zawodowego; a 61,5% stanowiły osoby bez wykształcenia średniego.

Z Badań Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) wynika, iż w tym samym okresie na Warmii i Mazurach było około 565 tys. osób biernych zawodowo w wieku 15 lat i więcej, a 616 tys. osób (w tym 564 tys. pracowało) było aktywne zawodowo<sup>45</sup>.

### 2.2.1. Zasoby pracy w sektorze MŚP – potencjał pracowników

We współczesnych wysoko rozwiniętych gospodarkach rynkowych szeroko pojęty rozwój przedsiębiorstw opiera się w dużej mierze na wiedzy, doświadczeniu oraz umiejętnościach osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach. Wdrażanie w działalność przedsiębiorstw modelu gospodarki opartej na wiedzy jest z powodzeniem realizowane w krajach Europy Zachodniej. W przypadku Polski model ten jest raczej na etapie popularyzacji, aniżeli realnego wdrażania.

Jak już wspomniano, najważniejszym elementem gospodarki opartej na wiedzy są zasoby pracy. Wpływ potencjału zasobów pracy na pozycję i rozwój przedsiębiorstw w sferze lokalnej, krajowej czy międzynarodowej jest bardzo duży. Zasoby pracy przyczyniają się też do kształtowania wizerunku firm na zewnątrz, pozyskiwania nowych klientów, a także zapewniają sprawną obsługę i zaspokojenie potrzeb stałych klientów, a co najważniejsze pracownicy wpływają na ogólny rozwój przedsiębiorstw, w których są zatrudnieni.

We współczesnym, zglobalizowanym świecie, stałe podnoszenie kwalifikacji, umiejętności czy poziomu wykształcenia stało się niemalże obligatoryjne. W konsekwencji, raz zdobyte doświad-

<sup>43</sup> Ostatnie osiem miesięcy zgodnie z treścią *Komunikatu o sytuacji społeczno-gospodarczej w województwie warmińsko-mazurskim*, sierpień 2009 (w: [www.stat.gov.pl/olsz](http://www.stat.gov.pl/olsz))

<sup>44</sup> Na podstawie *Komunikatu o sytuacji społeczno-gospodarczej w województwie warmińsko-mazurskim*, (w: [www.stat.gov.pl/olsz](http://www.stat.gov.pl/olsz))

<sup>45</sup> Dane Głównego Urzędu Statystycznego (w: [www.stat.gov.pl/olsz](http://www.stat.gov.pl/olsz))

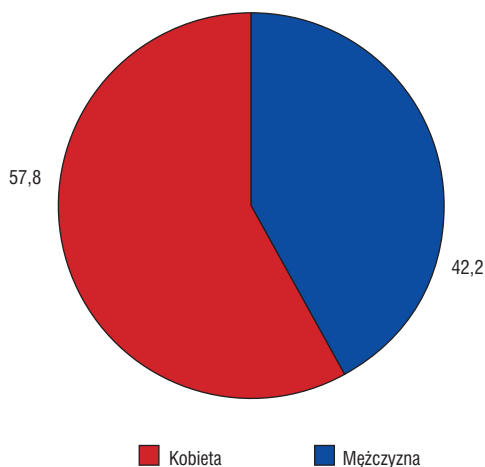
czenie zawodowe czy zdobyty dyplom określonej specjalizacji, przestały wystarczać. Wymagania wobec pracowników zaczęły rosnąć, zwłaszcza w obecnej sytuacji gospodarczej, dotkniętej skutkami globalnego kryzysu finansowego. Pracownicy (obecni i potencjalni) są zatem zmuszeni do permanentnego podnoszenia swoich umiejętności, aby nie utracić atrakcyjności zawodowej w opinii rzeczywistych lub potencjalnych pracodawców.

\*

Na podstawie przeprowadzonego badania na próbie pracowników reprezentujących sektor małych i średnich przedsiębiorstw, został zarysowany potencjał tej grupy zawodowej. Pod uwagę brano takie zmienne, jak: płeć, wiek, wykształcenie, doświadczenie i umiejętności, wyuczony zawód, staż pracy oraz mobilność zawodową i przestrzenną.

W badanej grupie przeważał udział kobiet w stosunku do mężczyzn (odpowiednio 57,8% do 42,2%), co nie świadczy o feminizacji sektora, gdyż różnice w uzyskanych wynikach są stosunkowo niewielkie – rysunek 2.1.

**Rys.2.1. Struktura respondentów według płci**

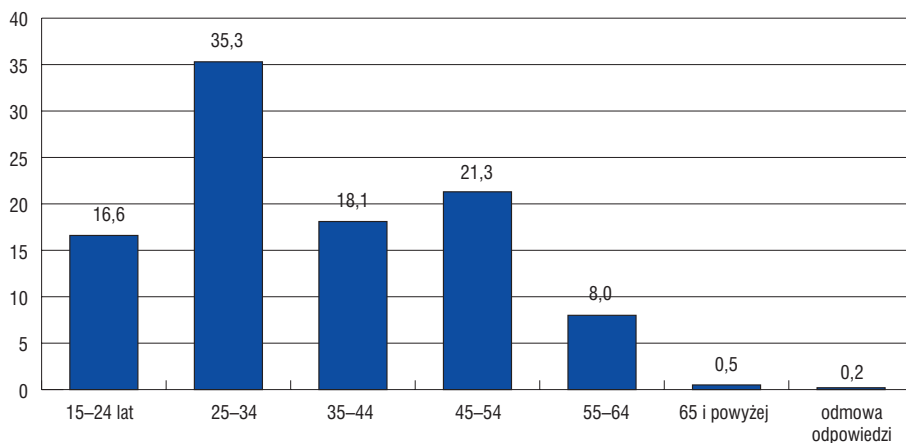


Źródło: Badania własne<sup>46</sup>.

Badani pracownicy sektora małych i średnich przedsiębiorstw byli najliczniej reprezentowani przez osoby należące do przedziału wiekowego od 25 do 34 lat (rysunek 2.2.) Uzyskany wynik świadczy o tym, że w sektorze MŚP przeważają osoby stosunkowo młode, dopiero wkraczające na rynek pracy, które są w wieku najwyższej aktywności zawodowej.

<sup>46</sup> W kolejnych rysunkach i tabelach niniejszego rozdziału, ich źródło nie jest podawane, chyba że pochodzi z innych badań lub publikacji.

**Rys.2.2. Struktura respondentów według wieku**



Pracujący w sektorze MŚP najczęściej legitymowali się wykształceniem średnim – 47,7%; najmniejszy odsetek badanych posiadał wykształcenie podstawowe – 2,4%. Wykształcenie wyższe posiadało 33,6% ogółu badanych. Wynik ten można traktować jako niski, zważywszy na fakt obecności w województwie dużego ośrodka naukowego, jakim jest Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie oraz młody wiek badanej próby (35,3% badanych zamyka się w przedziale wiekowym od 25 do 34 lat).

Posiadanie wykształcenia wyższego nie jest jednak często najważniejszym gwarantem wysokich kompetencji pracowniczych, ponieważ o ich poziomie decyduje przede wszystkim posiadane doświadczenie oraz indywidualne predyspozycje.

Z licznych obserwacji wynika też, iż w sektorze MŚP zatrudniane są osoby nieposiadające wykształcenia kierunkowego.

Z przeprowadzonego badania wynika, że pozyskane w procesie edukacji wykształcenie bardzo często nie przedkłada się na rodzaj wykonywanej pracy. Zjawisko to prowadzi do wzrostu udziału osób posiadających zbyt wysokie kwalifikacje formalne, w stosunku do tych wymaganych na danym stanowisku pracy. Młodzi absolwenci bardzo często korzystają z pierwszej okazji zatrudnienia, przede wszystkim ze względów finansowych, ale ze stratą dla ambicji zawodowych. W dużej mierze jest to praca z konieczności, a nie z wyboru, która prowadzi do kształtowania się postaw pasywności i minimalizmu.

Określając potencjał zasobów pracy niezwykle istotne jest dokonanie przeglądu posiadanych przez badaną grupę doświadczeń i umiejętności.

Pracujący z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w trakcie badania wykazywali spore trudności przy określaniu cech świadczących o ich wartości na rynku pracy, dlatego przede wszystkim wskazywali na umiejętności standardowe, które nie są traktowane jako wyjątkowe.

Za najważniejszą posiadaną przez siebie umiejętność respondenci uznali umiejętność obsługi komputera i urządzeń biurowych – 30,2%, posiadanie prawa jazdy – 26,8% oraz znajomość języka obcego – 10,6% (tabela 2.1).

**Tabela 2.1 Doświadczenie i umiejętności zawodowe posiadane przez respondentów**

Posiadane doświadczenie i umiejętności	%
obsługa komputera i urządzeń biurowych	30,2
prawo jazdy	26,8
język obcy	10,6
obsługa kasy fiskalnej	4,4
interpersonalne	3,1
obsługa maszyn i urządzeń	2,8
spawanie	2,2
krawieckie, obsługa specjalistycznego sprzętu	1,8
długi staż pracy, umiejętność kierowania zespołem	1,7
obsługa wózków widłowych	1,2
łatwość nawiązywania kontaktów, pisanie i prowadzenie projektów unijnych	1,1
kierowanie zespołem	0,9
umiejętności organizacyjne	0,9
umiejętność pracy w zespole	0,9
doświadczenie w prowadzeniu firmy, umiejętność kreatywnego myślenia, umiejętność negocjacji	0,7
fakturowanie	0,6
kulinarne, organizacyjne	0,5
kosztorysowanie, prowadzenie negocjacji handlowych, prowadzenie strony www	0,2
analityczne, archiwizowanie dokumentacji, dobra znajomość programu PCBiznes Pro, ewaluacja, koordynacja e-learningu, obsługa gier hazardowych, projektowanie elementów ogrodowych, umiejętność podejmowania szybkich decyzji, uprawnienia SEP (elektryczne), znajomość leków stomatologicznych, znajomość podstawy budowy dróg, znajomość urządzeń ważących, gra na instrumentach muzycznych, uprawnienia gazowe, znajomość prawa energetycznego i taryfy, znajomość przepisów podatkowych, ZUS, znajomość zasad pełnej księgowości	0,1

Pozostałe odpowiedzi dotyczyły raczej ogólnikowych stwierdzeń dotyczących np.: posiadania kompetencji interpersonalnych, długiego stażu pracy, czy też umiejętności kierowania zespołem. Oczywiście nie należy bagatelizować znaczenia wymienionych kategorii, lecz z perspektywy pracodawcy, większość z przytaczanych cech jest praktycznie nieweryfikowalna, zwłaszcza w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Można domniemywać, że problem tkwi nie w braku posiadanych przez pracowników umiejętności, czy kwalifikacji, tylko w braku przemyślanego wizerunku własnej osoby jako pracownika. Przy braku „gotowej odpowiedzi” respondenci odwoływali się w dużej mierze do utartych stereotypów czy typowych „kalek pamięciowych” opartych najczęściej na wiedzy medialnej.

Badani respondenci, w liczbie 10,6% uznali, że znajomość języka obcego jest ważną posiadaną przez nich umiejętnością. Deklaratywność w tym zakresie z pewnością należy uznać za ważną, a nawet optymistyczną. Co prawda 41,2% uznało, że słabo zna język obcy, to jedynie 0,4% nie zna go w ogóle. Natomiast 29,3% badanych określiło swój poziom jako dostateczny, 23,7% jako dobry, a 5,4% jako bardzo dobry. Zaprezentowane dane wydają się tworzyć dobry prognostyk na przyszłość. Niemniej jednak kluczowe pozostaje pytanie, czy dokonana przez respondentów ocena własnych umiejętności językowych miała okazję być kiedykolwiek zweryfikowana w praktyce.

Kolejnym ważnym elementem składającym się na potencjał zasobów pracy sektora MŚP jest posiadany przez grupę badanych wyuczony zawód. Wśród respondentów przeważały osoby, których wyuczony zawód określa się jako średni personel techniczny (33,1%). Ponad 11% badanych pracowników sektora MŚP nie posiadało wyuczonego zawodu. Uzyskany wynik świadczy o występującej w województwie pewnej tendencji, a mianowicie przewagi osób z wykształceniem ogólnokształcącym lub posiadających dyplom uczelni wyższej ze specjalizacją z szerokiego zakresu nauk humanistycznych nad tymi, którzy posiadają wykształcenie techniczne. Szczegółowe dane dotyczące wyuczonego zawodu personelu sektora małych i średnich przedsiębiorstw zostały przedstawione w tabeli 2.2.

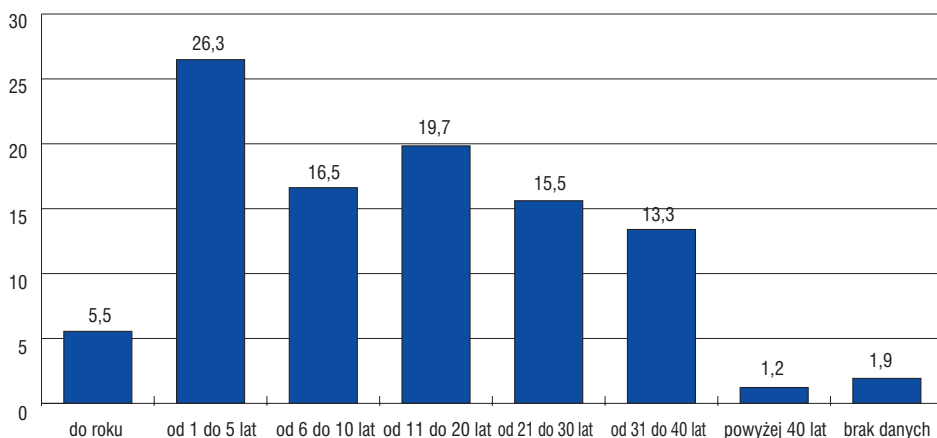
Rozpatrując kwestie dotyczące zajmowanego stanowiska wśród badanych pracowników sektora MŚP przeważały osoby zatrudnione jako sprzedawcy – 16,8%. Pozostałe zawody, m.in. księgowi, referenci, nauczyciele, inspektorzy, magazynierzy, tele-marketerzy, fryzjerzy uzyskały wynik poniżej 10%. Należy odnotować, że najliczniej były reprezentowane zawody, w których pracują tzw. pracownicy umysłowi.

**Tabela 2.2. Struktura próby wg wyuczonego zawodu respondenta**

Zawód wyuczony	%
średni personel techniczny	33,1
bez zawodu	11,3
robotnicy obróbki metali i mechanicy maszyn i urządzeń	7,6
nauczyciele, specjaliści szkolnictwa i wychowawcy	6,7
specjaliści nauk fizycznych, matematycznych i technicznych	5,5
modelki, sprzedawcy i demonstratorzy	4,8
specjaliści nauk przyrodniczych i ochrony zdrowia	4,1
specjalista administracji publicznej, prawnicy	3,6
specjaliści ds. ekonomicznych i zarządzania	3,5
pracownicy usług osobistych i ochrony	3,4
robotnicy zawodów precyzyjnych oraz pozostali robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	2,6
górnicy i robotnicy budowlani	2,2
specjaliści kultury i sztuki oraz specjaliści nauk społecznych	2,0
robotnicy produkcji wyrobów włókienniczych, odzieży i pokrewni	2,0
rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	1,3
kierowcy i operatorzy pojazdów	0,9
pracownicy biurowi	0,7
robotnicy w przetwórstwie spożywczym	0,6
policjanci, urzędnicy i inni funkcjonariusze państwowi	0,4
archiwiści, bibliotekoznawcy i specjaliści informacji naukowej	0,3
pracownicy ds. finansowych i handlowych	0,2
pracownicy działalności artystycznej, rozrywki i sportu	0,2
pracownicy przy pracach prostych	0,2
brak danych	2,8

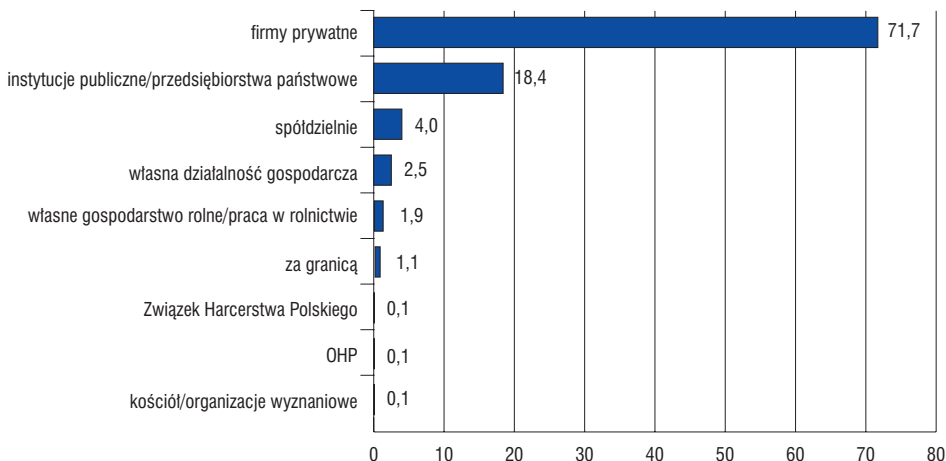
Badaną grupę charakteryzuje stosunkowo krótki staż pracy (rysunek 2.3). Wśród respondentów przeważają osoby zatrudnione od 1 do 5 lat (26,3%). Na drugim miejscu znajdują się osoby zatrudnione od 11 do 20 lat (19,7%); 1,2% posiada ponad 40-letni staż pracy. W odniesieniu do całego sektora małych i średnich przedsiębiorstw wyniki badania mogą sugerować pewną niestabilność w odniesieniu do potencjału zatrudnionej kadry. Pracownicy, którzy w danym przedsiębiorstwie pracują stosunkowo krótko są bardziej podatni na fluktuacje, a także brak im rozbudowanych, nieformalnych więzi, które wzmacniają pozycję pracownika w przedsiębiorstwie.

**Rys.2.3. Struktura respondenta według stażu pracy**



Badaną próbę wykazuje stosunkowo dużą mobilność zawodową. Wśród respondentów 67,5% badanych pracowało dotychczas w 2 do 5 firmach. W zdecydowanej większości (71,7%) byli oni wcześniej zatrudnieni w przedsiębiorstwach prywatnych (rysunek 2.4).

**Rys. 2.4. Deklarowane przez respondentów poprzednie miejsca pracy**



Należy zwrócić uwagę na młody wiek badanych oraz ich niewielki staż pracy. Przyczyną prezentowanego stanu rzeczy może być spora płynność rynku pracy oraz zmiana mentalności i stosunku do modelu *jobs for life*, czyli jednej pracy na całe życie. W XXI wieku model ten przestał mieć rację bytu, a coraz powszechniejsze są sytuacje częstych zmian pracodawców, zarówno pod względem branżowym, jak i przestrzennym.

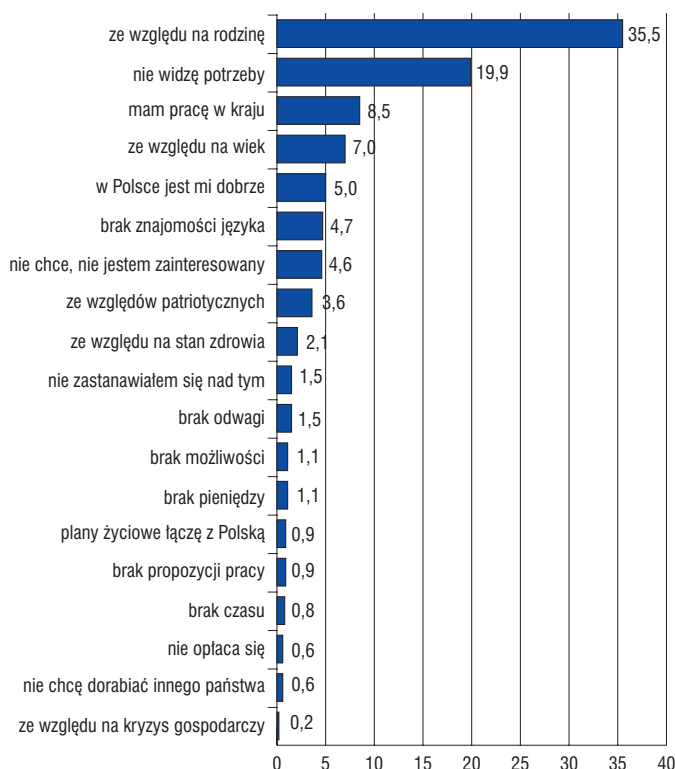
Gotowość do zmiany stanowiska pracy, nie jest przypisana do jakiegś szczególnej grupy zawodów czy stanowisk pracy. Stanowiska zajmowane przez respondentów w poprzednim miejscu pracy układają się w listę niemal tak samo zróżnicowaną jak lista stanowisk, które zajmują oni obecnie. Oznacza to, że zarówno presja rynku, np. zwolnienia, jak też indywidualna ścieżka kariery, czyli poszukiwanie bardziej satysfakcjonującego zajęcia, dotyczy zróżnicowanych stanowisk pracy, bez wyodrębnienia ich specyfiki.

Mobilność zawodowa badanych respondentów nie przekłada się jednak na mobilność przestrzenną. Na pytanie dotyczące podjęcia pracy poza miejscem zamieszkania, aż 58% respondentów nie podjęłoby się takiego zatrudnienia. Według badanych jedną z przyczyn, która ogranicza podjęcie pracy poza miejscem zamieszkania są np. wysokie ceny nieruchomości czy wynajmu mieszkań. Jednakże w związku z dużym zróżnicowaniem pomiędzy popytem, a podażą na poszczególne typy kwalifikacji, często jedynym rozwiązaniem problemu związanego ze znalezieniem pracy, jest migracja z miejsca zamieszkania. Badani pracownicy sektora MŚP wykazują dużą niechęć zarówno pod względem migracji lokalnej, jak i migracji zagranicznej. Ponad 60% badanych respondentów w ogóle nie brało pod uwagę możliwości wyjazdu zagranicznego w celu znalezienia zatrudnienia. Osoby, które taką ewentualność wzięły pod rozwagę (28,2%) nie miały sprecyzowanego miejsca docelowego. Ponad 50% badanych kierunek migracji określało w bardzo przybliżony sposób, posługując się sformułowaniami: UE czy też kraje europejskie. Jedynie Wielka Brytania pojawiła się jako wyodrębnione z nazwy państwo (ponad 30%).

Badani pracujący jako główny powód uniemożliwiający wyjazd zagranicę do pracy podawali: względy rodzinne (35,5%), posiadanie pracy w kraju (8,5%) oraz względy wiekowe (7%), co przedstawia rysunek 2.5.

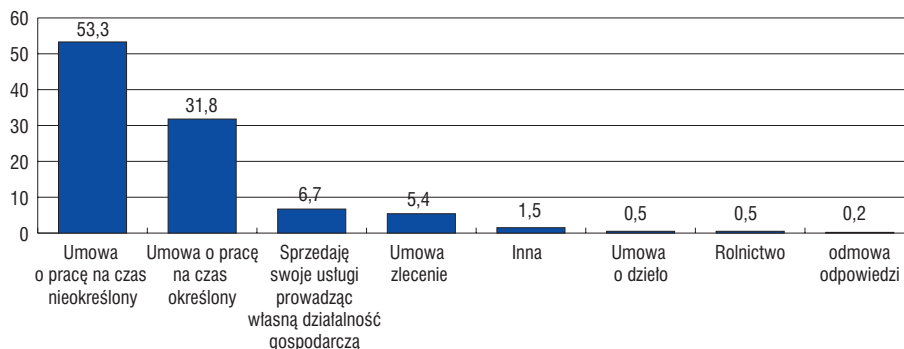


**Rys.2.5. Przedstawione przez respondentów przyczyny uniemożliwiające podjęcie pracy za granicą**



Największy odsetek badanych pracujących w sektorze MŚP zatrudniony jest na umowę o pracę na czas nieokreślony – 53,3% (rysunek 2.6). Wśród pozostałych form zatrudnienia występuje: umowa o pracę na czas określony (31,8%), sprzedaż własnych usług, prowadząc działalność gospodarczą (6,7%), umowa – zlecenie (5,4%). Sprzedaż własnych usług prowadząc działalność gospodarczą jest zjawiskiem co najmniej kontrowersyjnym z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstw. Dotyczy to sytuacji, kiedy pracodawca wymusza na swoim pracowniku, aby zarejestrował indywidualną działalność gospodarczą, a następnie wynajmuje go jako usługodawcę, pozostawiając jednakże zakres obowiązków czy rodzaj wykonywanej pracy bez zmian, tak jakby dalej był pracownikiem. Formalnie mamy do czynienia z przedsiębiorcą, ale praktycznie jest to pracownik najemny, gdyż nie dysponuje własnym warsztatem pracy oraz nie uczestniczy (lub w niewielkim stopniu) w pozyskiwaniu kolejnych zleceń. Najmniej respondentów posiada umowę o dzieło (0,5%) oraz utrzymuje się z rolnictwa (0,5%).

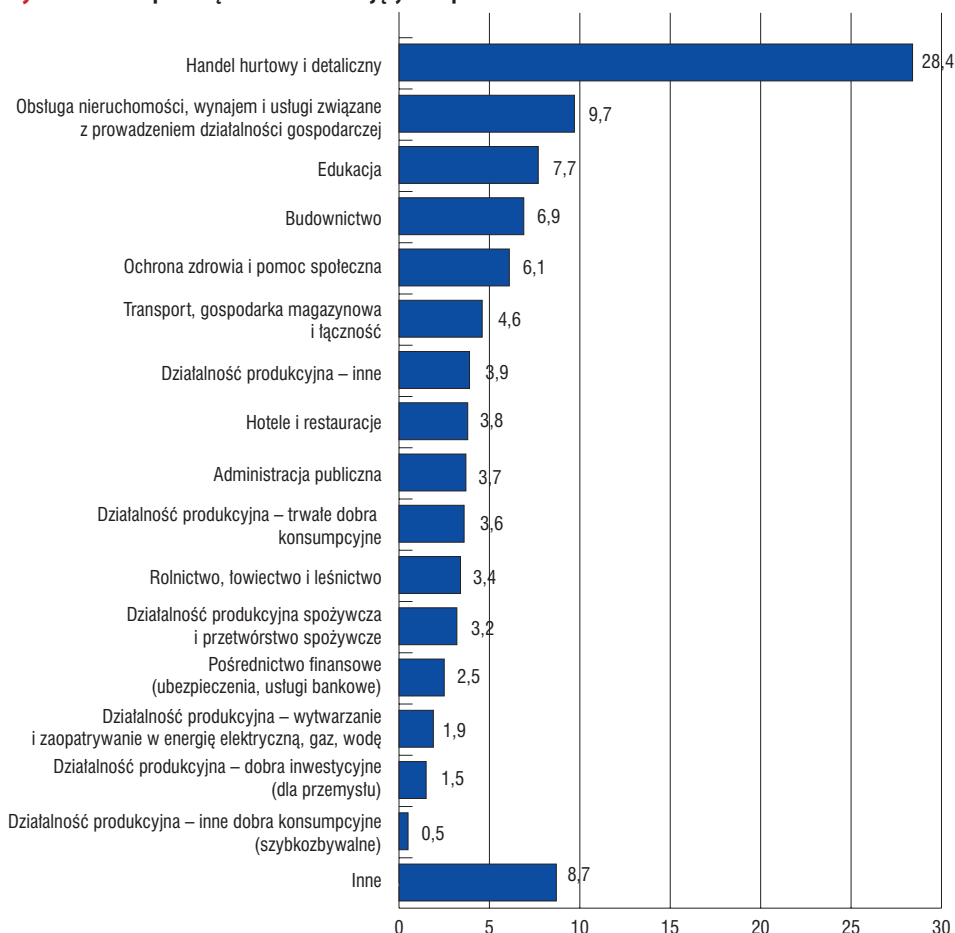
**Rys.2.6. Formy zatrudnienia pracowników przez pracodawców w badanej próbie**



Przeważającą większość przedsiębiorstw zatrudniających badanych respondentów, stanowią przedsiębiorstwa prywatne (70,9%). Przytoczony wynik nie jest zaskakujący, bowiem ten trend dotyczy nie tylko województwa warmińsko-mazurskiego, ale jest obecny w skali ogólnopolskiej.

Pozytywnym zjawiskiem jest pojawienie się sektora pozarządowego, którego udział zamyka się we wskaźniku 3,9% ogółu badanych pracodawców. Zgodnie z trendami obserwowanymi w krajach Europy Zachodniej rola tego sektora jako pracodawcy będzie wzrastać również w Polsce.

Dominującą branżą w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w województwie warmińsko-mazurskim jest handel hurtowy i detaliczny (28,4%), natomiast inne działy gospodarki nie przekroczyły wskaźnika 10% (rysunek 2.7). Warto jednak zauważyć, że zsumowane różne rodzaje działalności usługowej uzyskały 44,9% wskazań, a produkcyjnej 14,6%. Działalność usługowa wyraźnie dominuje, nawet po wyłączeniu z niej kategorii działalności handlowej.

**Rys.2.7. Branże przedsiębiorstw zatrudniających respondentów**


W przeprowadzonym badaniu odnotowano dość niski odsetek zatrudnionych w branży hotelarskiej i restauracyjnej. W myśl *Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego*, o potencjale województwa ma stanowić m.in. dynamiczny rozwój szeroko pojętej turystyki. Zatrudnienie w tej branży znalazło zaledwie 3,8% badanych respondentów.

Według danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w czerwcu 2009 roku w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce było zatrudnionych 6,2 mln. osób – najwięcej w przedsiębiorstwach typu mikro (3,6 mln.), następnie w średnich przedsiębiorstwach (1,6 mln.) oraz małych przedsiębiorstwach (1 mln.). Podobna tendencja wystąpiła w województwie warmińsko-mazurskim. Największa liczba badanych respondentów była zatrudnionych w mikro-przedsiębiorstwach tj. 38,5% badnego ogółu, natępnie w małych – 31,3% i średnich – 27,5 %.

## 2.2.2. Rynek pracy w województwie warmińsko-mazurskim z perspektywy pracowników sektora MŚP

Jak już to wcześniej zauważono, województwo warmińsko-mazurskie charakteryzuje się największym w skali kraju poziomem bezrobocia. Z danych GUS wynika, że stopa bezrobocia w sierpniu 2009 roku osiągnęła poziom 18,1%.

Sytuacja na rynku pracy w warmińsko-mazurskim jest bardzo trudna, co potwierdzają badani pracujący zapytani o jej ocenę z perspektywy swojej miejscowości lub okolicy. Wśród badanych 39,5% uznało, że trudno jest znaleźć jakąkolwiek pracę. Z kolei 42,9% stwierdziło, iż można wprowadzić znaleźć jakąś pracę, lecz trudno jest o pracę odpowiednią. Wyniki te potwierdzają, że sytuacja na rynku pracy w regionie jest bardzo trudna. Z drugiej strony, można zauważyć, że na rynku występują oferty pracy, lecz nie odpowiadają one potrzebom i oczekiwaniom poszukujących, z uwagi na np. niskie wynagrodzenie lub niezgodność z posiadanym przez poszukującego pracy wykształceniem.

Powyższe stwierdzenia potwierdzają również dane odnośnie nadmiernego obciążenia pracą pracowników firm. Zdecydowana większość badanych pracowników nie uważa, aby w ich firmach występowało nadmierne obciążenie obowiązkami – 88,2%. Uzyskane odpowiedzi można interpretować jako sygnał, że na rynku nie występują znaczące deficyty w zakresie dostępnej siły roboczej. Tym bardziej, że ewentualna nadmierna eksploatacja pracowników przez pracodawcę, może być nie tylko efektem braku dostępnej siły roboczej, ale strategią przedsiębiorcy na redukcję kosztów. W opinii respondentów dostrzegających występujące w firmie braki w zatrudnieniu, niedobór kadry dotyczy przede wszystkim stosunkowo nielicznych miejsc pracy – dominują wskazania, na: dwa i jedno brakujące miejsce pracy. Oczywiście w sektorze MŚP, zwłaszcza w odniesieniu do mikroprzedsiębiorstw może to oznaczać, że braki w zatrudnieniu są rzędu 50%, ale z punktu widzenia sytuacji na rynku pracy, suma owych wakatów nie jest bardzo znacząca – ok. 300 miejsc pracy. Są to bardzo zróżnicowane miejsca pracy, ale dominują specjalności z zakresu informatyki – 12 wskazań oraz księgowości i finansów – 9. Warto odnotować, że w jednej kategorii (informatyk, programista) połączone zostały kwalifikacje różnego rodzaju, przede wszystkim jednak związane z posiadaniem specjalistycznej wiedzy (m.in. obsługa specjalistycznego oprogramowania, zarządzanie siecią, programowanie cyfrowych maszyn i urządzeń).

Uzyskane od pracowników wypowiedzi skonfrontowane zostały z opiniami uzyskanymi w trakcie badania przedstawicieli firm sektora MŚP.

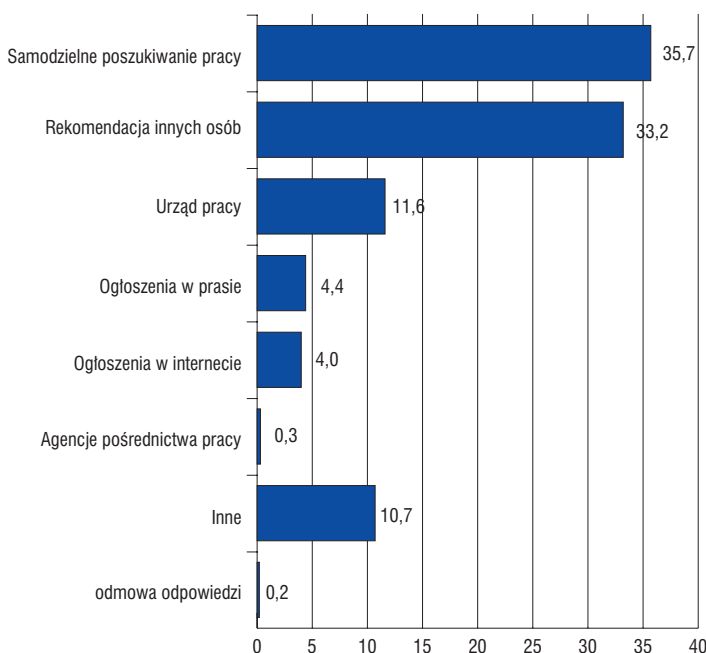
Pracodawcy poproszeni o ocenę nadmiernego obciążenia obowiązkami, występującego w ich firmach, byli jeszcze bardziej niż pracownicy przekonani, że zjawisko to nie występuje – 91,5% udzieliło odpowiedzi negatywnej. Tym samym liczba brakujących miejsc pracy, jest w opinii przedsiębiorców mniejsza, niż zgłaszali to pracownicy – również przeważnie są to kilkuosobowe braki, należy jednak odnotować, że pojawiają się także wielkości przekraczające wartość 10. Pracodawcom najbardziej brakuje osób posiadających kwalifikacje w zakresie obsługi klienta, sprzedawców – 7 wskazań. Liczba wyborów pozostałych kategorii jest mniejsza i bardziej rozproszona. Zaprezentowane dane do pewnego stopnia pokrywają się z odczuciami pracowników, należy jednak odnotować rozbieżności w wyborze najczęściej wskazywanych niedoborów – dla przedstawicieli firm najważniejsze są braki w działach sprzedaży i obsługi klienta, natomiast pracownicy znacznie rzadziej zwracają na tą kwestię uwagę, koncentrując się raczej na etatach związanych z organizacją pracy firmy (np. jakość obsługi informatycznej lub administracyjnej).

Niekorzystną sytuację na rynku pracy pogarszają utrudnienia w znalezieniu pracy w ogóle. Badani pracujący zgodnie przyznali, że największą trudnością w znalezieniu pracy jest brak dostępnych miejsc pracy (25,7%). Z drugiej strony niemal 20% respondentów stwierdziło, że nie miało problemów ze znalezieniem zatrudnienia, jednakże tutaj znalazły się także wypowiedzi osób, które zatrudniono jeszcze w warunkach gospodarki centralnie planowanej. Niemal taką samą liczbę wskazań uzyskały dwa typy odpowiedzi, tj. dotyczące zbyt niskiego, proponowanego wynagrodzenia (16,7%) i tzw. braku znajomości (16,6%). Należy przyjąć, że tego rodzaju opinie mają charakter wciąż jeszcze powszechnych w społeczeństwie stereotypów będących konsekwencją ograniczonych ambicji i braku głębszej refleksji na temat własnych umiejętności oraz konsekwencji w kształtowaniu indywidualnego rozwoju zawodowego.

Respondenci uznali, że szansą na zwiększenie możliwości znalezienia pracy jest przede wszystkim wyższy poziom wykształcenia (41,5%), pieniądze i znajomości (31,6%), dłuższy staż pracy (22,5%). Wyniki te mogą świadczyć z jednej strony o wierze w czynniki obiektywne, które określają rzeczywistą przydatność pracownika (wykształcenie, doświadczenie zawodowe), z drugiej strony o dominującym znaczeniu pozamerytorycznych kryteriów wpływających na pozycję jednostki na rynku pracy.

Trudną sytuację na rynku pracy potęgują też niedoceniane wciąż czynniki psychologiczne związane z częstym poczuciem osamotnienia osób poszukujących pracy. Za wyjątkiem Powiatowych Urzędów Pracy, wsparcie udzielane przez instytucje rynku pracy odgrywa stosunkowo małe znaczenie. Badani, w dużej mierze, obecne zatrudnienie uzyskali dzięki samodzielnemu wysiłkowi (35,7%), albo dzięki rekomendacji osób trzecich (33,2%) – rysunek 2.8. W kategorii „inne” znalazły się deklaracje mówiące o tym, że respondenci zostali zatrudnieni w firmie rodzinnej lub u osób znajomych; miejsce pracy było też konsekwencją wcześniejszych praktyk zawodowych lub przypadkowego zbiegu okoliczności.

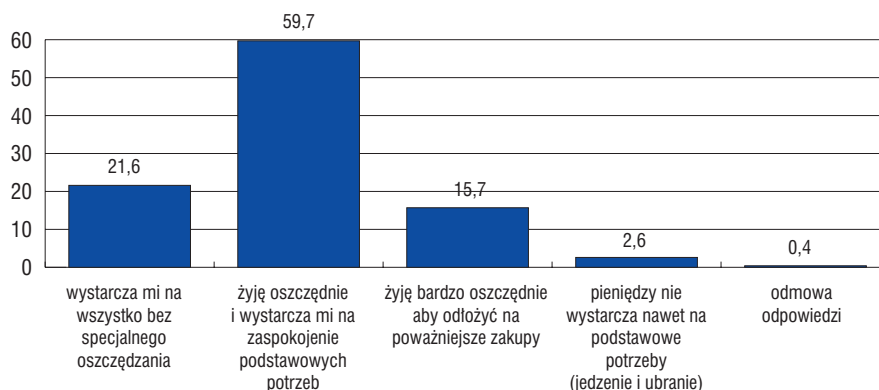
**Rys. 2.8. Okoliczności znalezienia przez respondentów miejsca pracy**



Sporym zagrożeniem dla stabilności materialnej rodzin pracowników małych i średnich przedsiębiorstw na Warmii i Mazurach może być redukcja etatów w obliczu globalnego kryzysu finansowego. Jest to niepokojące, ponieważ dla 88,6% badanych praca na etat jest głównym źródłem utrzymania rodziny. W momencie redukcji zatrudnienia w danym zakładzie pracy, wiele rodzin może zostać pozbawionych środków do życia. Inne źródła utrzymania to: działalność gospodarcza (6%), praca dorywcza (1,4%), emerytura (1,1%), renta (1,1%), pomoc rodziny (0,9%), staż (0,3%), gospodarstwo rolne (0,3%), alimenty (0,3%), zasiłek (0,2%).

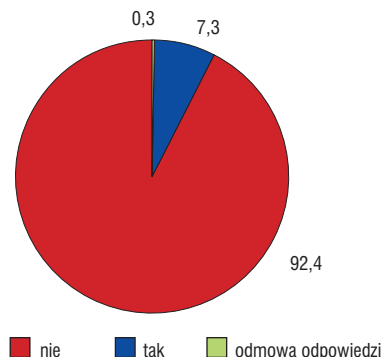
Badani respondenci w większości (59,7%) przyznali, że ich sytuacja finansowa pozwala na oszczędne życie, gdzie zaspokojeniu ulegają podstawowe potrzeby (rysunek 2.9). Dla 21,6% sytuacja finansowa pozwala żyć bez większego oszczędzania. Pozostałe kategorie świadczą o tym, że gospodarstwa domowe, w których żyją badani mają okresowe lub stałe problemy z zaspokojeniem potrzeb.

**Rys. 2.9. Stan aktualnej sytuacji materialnej badanych**



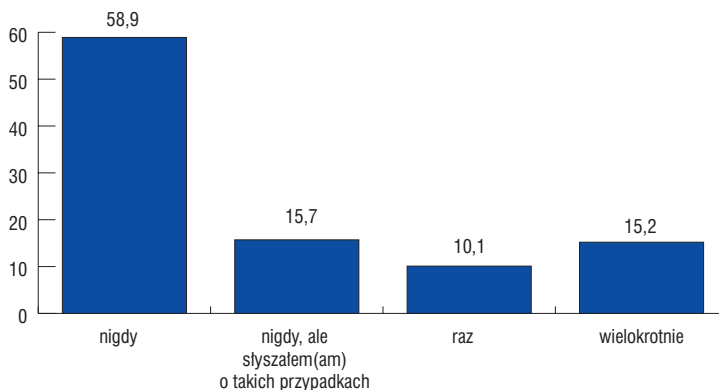
Choć większość respondentów uznała, że ich dochody są niskie i pozwalają jedynie na oszczędne życie, to rodziny pracowników sektora MŚP w zdecydowanej większości (92,4%) nie korzystają z pomocy opieki społecznej (rysunek 2.10). Oznacza to zapewne, że pomimo subiektywnych odczuć dotyczących posiadanego niskiego statusu materialnego, sytuacja rodzin respondentów jest na tyle dobra, że nie kwalifikują się do korzystania z pomocy społecznej.

**Rys. 2.10. Korzystanie z pomocy opieki społecznej przez rodziny badanych**



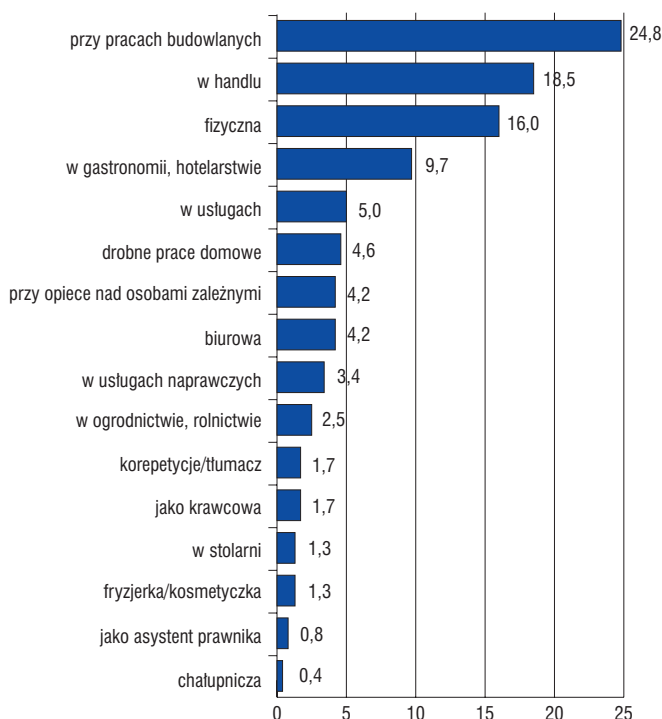
Niekorzystnym zjawiskiem występującym na rynku pracy województwa warmińsko-mazurskiego jest szara strefa, czyli „praca na czarno”. W tym miejscu warto zaznaczyć, że występowanie szarej strefy jest zjawiskiem wszechobecnym, obejmującym swoim zasięgiem cały kraj. Częstotliwość występowania „pracy na czarno” świadczy o występowaniu na rynku pracy zjawisk patologicznych, gdzie pracownicy znajdujący się w bardzo trudnych warunkach finansowych zmuszani są do pracy nielegalnej. Z drugiej strony dla pracodawców zatrudniających nielegalnie, proceder ten jest na tyle intratny, że ewentualne konsekwencje (obciążenie finansowe nakładane przez państwo) nie stoją na przeszkodzie rezygnacji z prowadzenia nielegalnej działalności. Z wypowiedzi respondentów wynika, że nie rejestrowane formy zatrudnienia mogą być problemem dla lokalnej gospodarki oraz samych pracowników – 25,3% badanych osobiście spotkało się z propozycją „pracy na czarno”, a 15,7% słyszało o takich przypadkach (rysunek 2.11).

**Rys. 2.11. Częstość spotykania się przez respondentów z propozycjami pracy „na czarno”**



Oferta nielegalnego zatrudnienia najczęściej dotyczyła budownictwa (24,8%) oraz handlu (18,5%) – rysunek 2.12. Obserwowany rozkład zmiennej związany jest zapewne ze specyfiką działalności w ramach poszczególnych grup zawodów, w przypadku budownictwa, występują duże wahania w popycie na oferowane usługi, stąd pracodawcy boją się zatrudniać pracowników legalnie, gdyż w sytuacji ograniczenia popytu lub przestoju między kontraktami musieliby ponosić pełne koszty utrzymania pracownika. Zatrudniając nielegalnie, pracodawcy nie ponoszą takiego ryzyka.

**Rys. 2.12. Typ oferty zatrudnienia „na czarno”, z jakimi spotykali się respondenci**



Zatrudnienie w szarej strefie jest zjawiskiem powszechnym, choć jedynie 15,2% badanych pracowników sektora MŚP przyznało, że oferowano im taką formę zatrudnienia. Wyniku tego nie należy traktować dosłownie, ponieważ specyfika pytania porusza kwestie drażliwe i kontrowersyjne, przez co sprawia, iż osiągnięty rezultat mógł zostać zanizony w stosunku do rzeczywistości.

### 2.2.3. Wolne zasoby pracy – stan, mobilność oraz oczekiwania względem pracodawców i organizacji rynku pracy

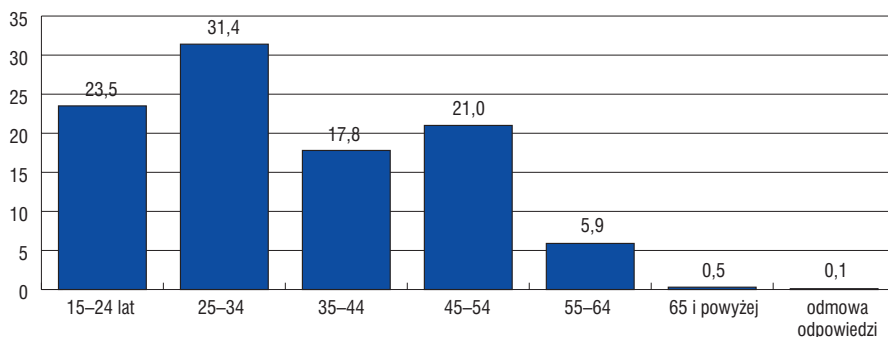
W grupie badanych wolnych zasobów pracy (bezrobotnych i biernych zawodowo) z województwa warmińsko-mazurskiego większość stanowiły kobiety (56,2%) w stosunku do mężczyzn (43,8%). Nad-reprezentacja kobiet jest charakterystyczna dla całej Polski i wskazuje na zjawisko, które określa się „feminizacją biedy”. Zazwyczaj większy udział kobiet w strukturze bezrobotnych i biernych zawodowo jest konsekwencją specyficznego, żeby nie powiedzieć dyskryminującego, ich traktowania na rynku pracy, będącego efektem niechęci pracodawców do zatrudniania kobiet, przy jednoczesnym zwalnianiu ich w pierwszej kolejności.

Wśród badanych, wolnych zasobów pracy dominowały osoby młode; najliczniej była reprezentowana grupa zamykająca się w przedziale wiekowym od 25 do 34 lat – rysunek 2.13. Młody wiek badanych bezrobotnych, mających przed sobą długą perspektywę życia, dysponujących odpowiednią energią, która pozostaje niewykorzystana, z punktu widzenia społeczeństwa jest marnotrawstwem.



Trwanie w takiej sytuacji, w dłuższej perspektywie czasowej będzie sprzyjać nasileniu się negatywnych konsekwencji bezrobocia, ewoluujących z akceptowalnego stanu tymczasowego bezrobocia, w stan trwały, bez możliwości i chęci zmiany swojego położenia przez osoby niepracujące.

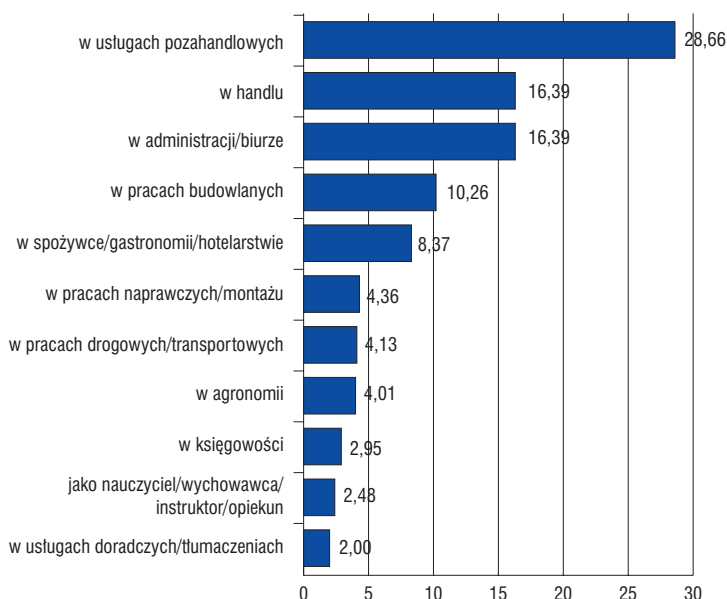
**Rys.2.13. Struktura próby wg wieku respondenta**



Badani bezrobotni i bierni zawodowo charakteryzowali się niskim poziomem wykształcenia. Najwięcej badanych posiadało wykształcenie zasadnicze zawodowe (26,7%), następnie podstawowe (23,3%), średnie zawodowe (20,6%), średnie ogólnokształcące (13,4%), wyższe licencjackie (6,1%), wyższe magisterskie (4,6%), policealne (4,3%) oraz niepełne podstawowe (0,9%).

W przypadku doświadczenia zawodowego oraz umiejętności posiadanych przez respondentów przeważało doświadczenie w usługach poza-handlowych – 28,66%, w handlu – 16,39%, oraz w administracji i biurze – 16,39% (rysunek 2.14)).

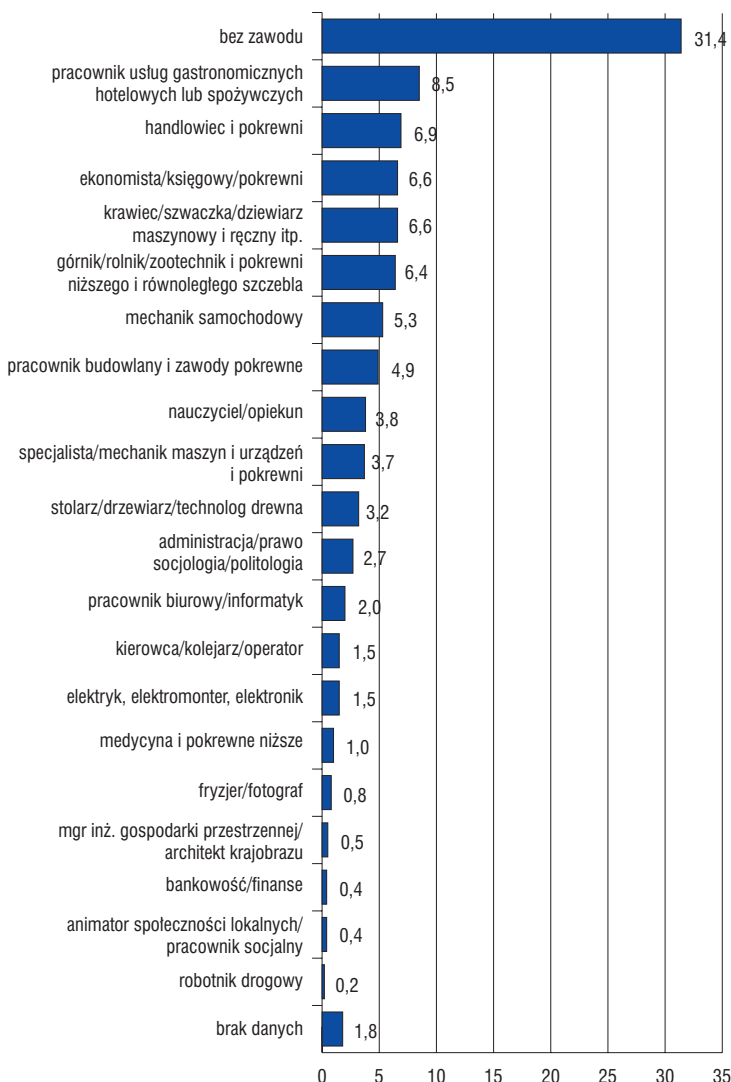
**Rys.2.14. Posiadane przez bezrobotnych respondentów doświadczenie i umiejętności zawodowe**



Z przedstawionego rysunku wynika, że badani respondenci dysponują szerokim wachlarzem umiejętności i posiadanym doświadczeniem zawodowym.

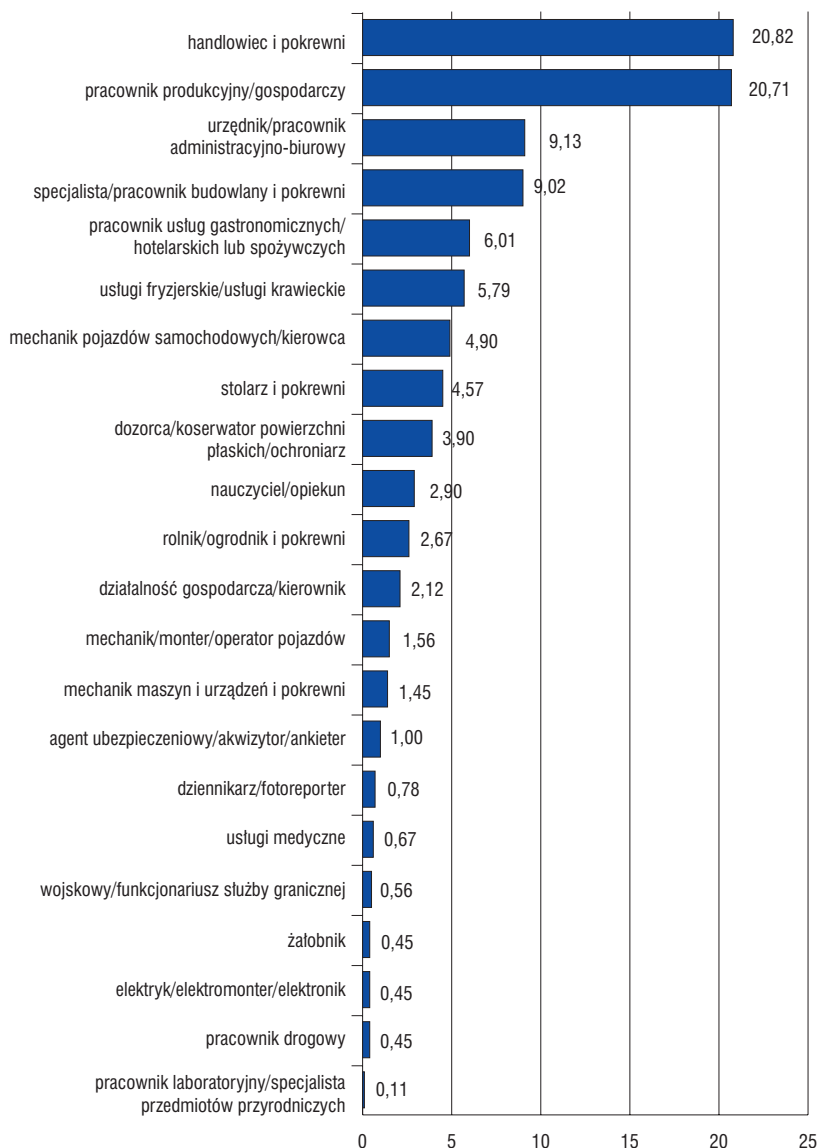
Wśród badanych wolnych zasobów pracy, 31,4% nie posiadało wyuczonego zawodu, co może oznaczać z jednej strony, że są to absolwenci szkół ogólnokształcących i podstawowych, z drugiej jednak strony może to świadczyć o niedostatku kompetencji zawodowych użytecznych dla przedsiębiorców (rysunek 2.15).

**Rys.2.15. Struktura respondentów według wyuczonego zawodu**



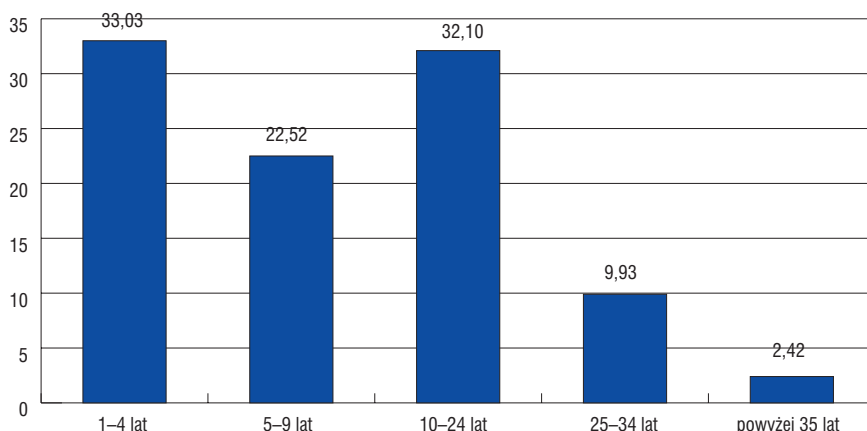
Handlowiec oraz zawody jemu pokrewne były dla 20,82% badanych respondentów ostatnim wykonywanym zawodem. Niewiele mniej wskazań uzyskał pracownik produkcyjny i gospodarczy – 20,71%. Inne kategorie nie przekroczyły 10% (rysunek 2.16).

**Rys.2.16. Struktura respondentów według ostatnio wykonywanego zawodu**



W odniesieniu do stażu pracy zarysowuje się pewna prawidłowość, choć przebieg zmiennej nie jest równomierny, to występuje tutaj przewaga osób, które przepracowały ogólnie mniejszą liczbę lat. Co prawda różnica pomiędzy dominującymi kategoriami, od roku do 4 lat i od 10 do 24 lat (odpowiednio 33,03% i 32,10%) nie jest duża, co może oznaczać, że nawet długoletni staż zawodowy nie chroni przed utratą miejsca pracy – rysunek 2.17.

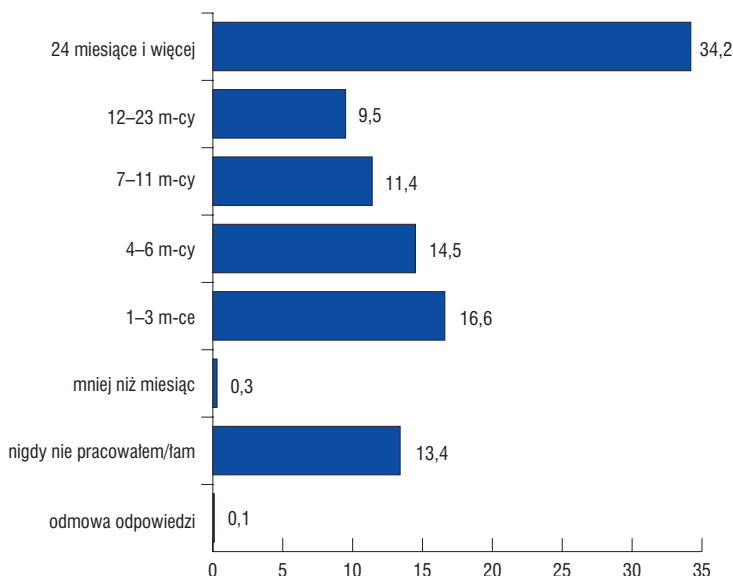
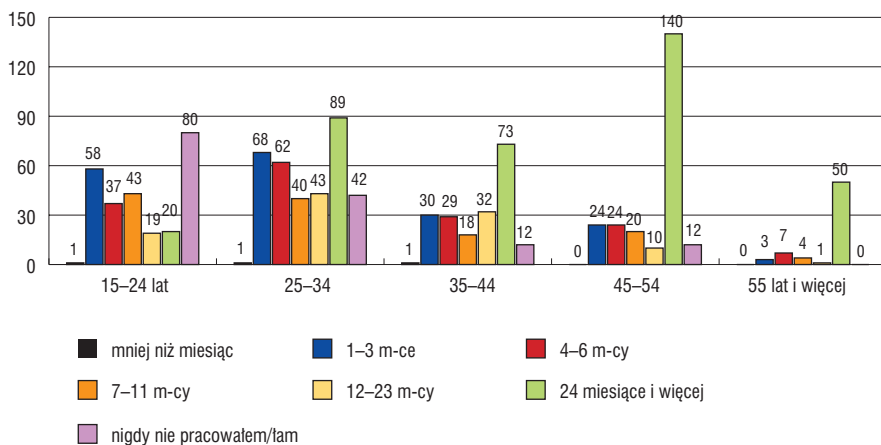
**Rys. 2.17. Liczba lat przepracowanych przez respondentów**



Istotny wpływ na status osoby pozostającej bez stałego zatrudnienia na rynku pracy ma czas trwania bezrobocia. W badanej grupie dominują osoby długotrwale pozostające bez pracy (24 miesiące i więcej – 34,2%), następnie osoby pozostające bez pracy od 1 do 3 miesięcy – 16,6% (rysunek 2.18). Ważną kategorię stanowią też osoby, które przyznały, że nigdy nie pracowały. Abstrahując od przyczyn tego stanu rzeczy (czy jest to efekt samodzielnej decyzji czy wpływu czynników zewnętrznych), w przypadku tej grupy oraz długotrwale bezrobotnych, ich szanse na samodzielne poradzenie sobie na rynku pracy są niewielkie, czego konsekwencją będzie przystosowywanie się do życia bez pracy.

Ważną z punktu widzenia zmian zachodzących na rynku pracy jest obserwacja dotycząca wyraźnego przyrostu w ostatnich miesiącach liczby osób, które utraciły pracę. Choć różnice między poszczególnymi przedziałami czasu nie są wysokie, to wyraźnie zarysowuje się trend związany z postępującym przyrostem osób niepracujących.

Skorelowane dane dotyczące wieku respondentów i długości pozostawania bez pracy pozwalają wskazać, których badanych grup dotyczą poszczególne rodzaje zagrożeń związanych z bezrobociem. Za szczególnie ważne należy uznać dwie kwestie, a mianowicie: długotrwałe bezrobocie oraz brak jakichkolwiek doświadczeń zawodowych. Jak należało się spodziewać najwięcej osób, które nigdy nie pracowały należy do najmłodszej kategorii wiekowej (od 15 do 24 lat) – rysunek 2.19. Jest to o tyle zrozumiałe, że część respondentów ze względu na swój wiek, jest zainteresowana kontynuowaniem nauki, a nie podejmowaniem pracy zawodowej. W pozostałych kategoriach wiekowych, na pierwszy plan wysuwa się natomiast kwestia długotrwałego bezrobocia szczególnie w najwyższych kategoriach wiekowych (powyżej 45 lat). Jest to dominujący rodzaj bezrobocia. Oznacza to, że po 45 roku życia szanse na znalezienie pracy gwałtownie spadają i bezrobocie oraz wszystkie społeczne konsekwencje tego stanu będą się utrzymywać.

**Rys.2.18. Długość stanu bezrobocia wśród respondentów**

**Rys.2.19. Czas pozostawania bez pracy z uwzględnieniem wieku respondentów (w wartościach bezwzględnych)**


Zdecydowana większość badanych utrzymuje się dzięki pomocy rodziny (23,55%) oraz pracy na etat któregoś z członków rodziny (19,64%). Wyniki te świadczą o dużym znaczeniu jakie mają dla rodzin osób niepracujących dochody uzyskane bez świadczenia pracy – jedynie 35% respondentów przyznało, że głównym źródłem utrzymania rodziny jest jakaś forma zatrudnienia, nawet krótkookresowego.

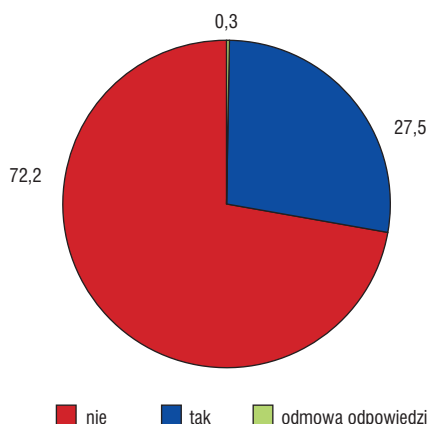
Istotny wpływ na przebieg opisywanych prawidłowości ma struktura wieku badanej próby. Przewaga niskich kategorii wiekowych może oznaczać, że znaczna grupa osób, korzystająca z pomocy rodziny to ludzie młodzi, którzy ze względu na brak pracy jeszcze się nie usamodzielnili i są utrzymywani przez rodziców. Sytuacja ta budzi niepokój, ponieważ w dłuższej perspektywie

czasowej skutkować to będzie wzrostem uzależnienia takich osób nie tylko od ich rodziców, ale w przyszłości, od instytucji pomocy społecznej.

Sytuacja materialna badanych wolnych zasobów pracy w większości wskazań została sklasyfikowana jako trudna: 32,7% respondentów stwierdziło, że żyje oszczędnie i wystarcza im na zaspokojenie podstawowych potrzeb; 31,2% przyznało, że pieniędzy nie wystarcza nawet na potrzeby podstawowe; 29,5% żyje bardzo oszczędnie, aby odłożyć na poważniejsze zakupy; natomiast 6,4% respondentom wystarcza na wszystko bez specjalnego oszczędzania.

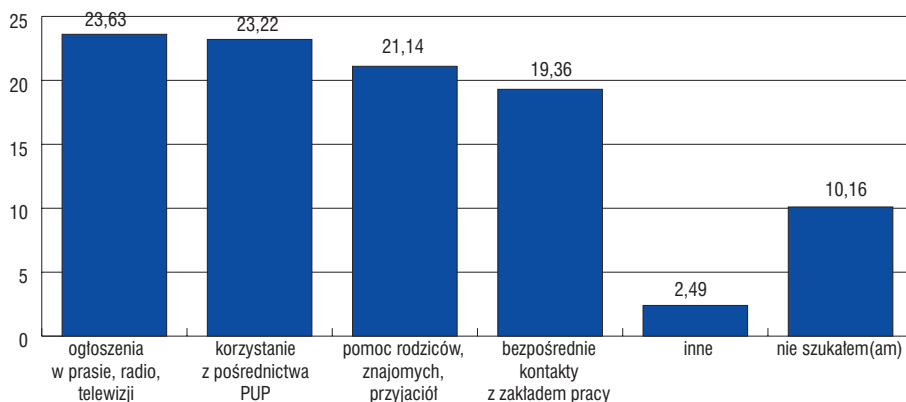
Pomimo trudnej sytuacji materialnej bezrobotnych i biernych zawodowo, rzadko korzystają oni z finansowego wsparcia instytucji pomocy społecznej – rysunek 2.20.

**Rys.2.20. Korzystanie z pomocy opieki społecznej przez respondentów**



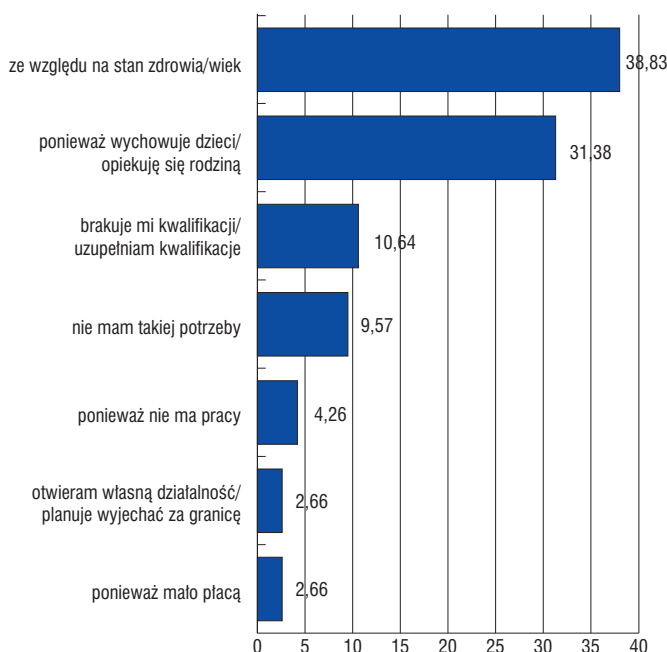
Jeśli chodzi o formy poszukiwania pracy, to badana grupa bezrobotnych i biernych zawodowo, poszukuje ofert w tym zakresie przede wszystkim za pomocą ogłoszeń w środkach masowego przekazu tj. prasie, telewizji, radio (23,63%), następnie korzysta z pośrednictwa Powiatowych Urzędów Pracy (23,22%) oraz pomocy rodziny, znajomych i przyjaciół (21,14%) – rysunek 2.21.

**Rys.2.21. Formy poszukiwania pracy**



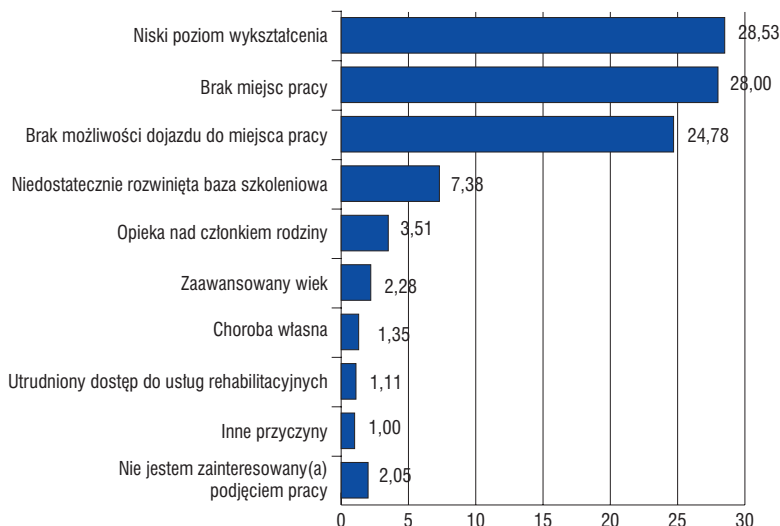
Za niepokojący należy uznać fakt, iż 10,16% badanych przyznało, że w ogóle nie szuka pracy. Główną przyczyną uniemożliwiającą poszukiwanie pracy zdaniem badanych wolnych zasobów pracy był stan zdrowia i zaawansowany wiek (38,83%). Badani wskazali również na opiekę nad rodziną i wychowanie dzieci (31,38%), brak kwalifikacji lub ich uzupełnianie (10,64%) oraz brak takiej potrzeby (9,57%) – rysunek 2.22. Warto zauważyć, że szczególnie w odniesieniu do drugiej kategorii, instytucje publiczne dysponują narzędziami, które są w stanie zniwelować negatywne oddziaływanie czynnika, jakim jest konieczność rezygnacji z pracy zawodowej na rzecz opieki nad osobą starszą czy dzieckiem. Pozostałe przyczyny odgrywają zdecydowanie mniejszą rolę, określając jednak także pole możliwej interwencji instytucji publicznych, zwłaszcza w odniesieniu do podniesienia czy zmiany kwalifikacji zawodowych.

**Rys.2.22. Przyczyny braku aktywności w poszukiwaniu pracy przedstawiane przez respondentów**



Respondenci, którzy szukają pracy przyznali, że największym utrudnieniem w znalezieniu zatrudnienia w województwie warmińsko-mazurskim jest ich niski poziom wykształcenia (28,53%), brak miejsc pracy (28%) oraz brak możliwości dojazdu do pracy (24,78%) – rysunek 2.23. Podawanie braku możliwości dojazdu do pracy jako utrudnienie w znalezieniu pracy świadczy o niskim poziomie mobilności przestrzennej badanych bezrobotnych i biernych zawodowo.

**Rys. 2.23. Przeshkody w znalezieniu zatrudnienia przedstawiane przez respondentów**

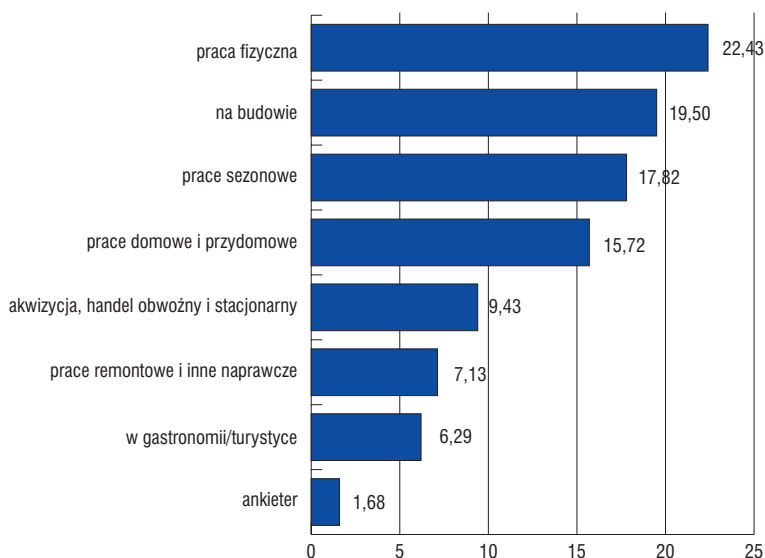
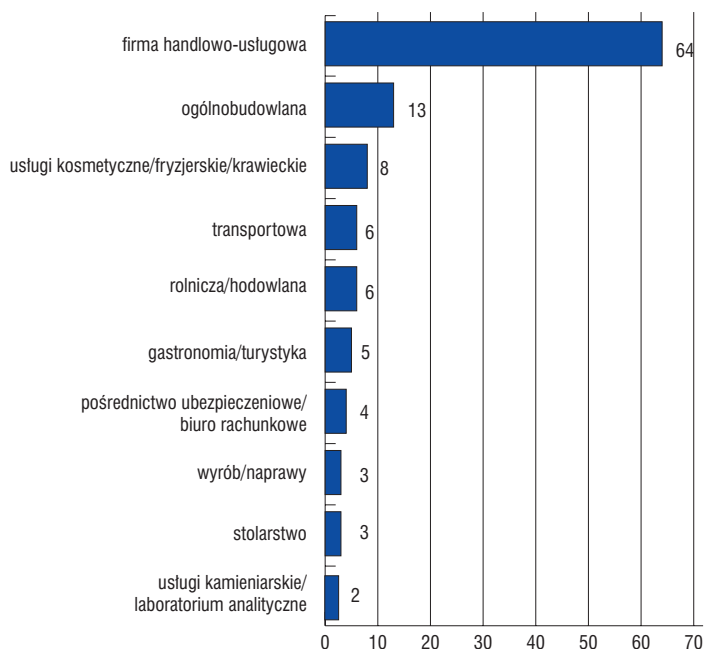


Osoby biorące udział w badaniu, w 53,6% przypadków przyznały, że nie miały okazji pracować dorywczo. Praca dorywcza podejmowana przez respondentów najczęściej dotyczyła pracy fizycznej (22,43%), pracy na budowie (19,50%) oraz pracy sezonowej (17,82%) – rysunek 2.24. Podczas badania jakościowego niektórzy respondenci stwierdzili, iż podejmowanie pracy dorywczej jest obciążone sporym ryzykiem, ponieważ najczęściej jest to praca na czarno: „na której niewiele się zarabia, a można wiele stracić. Zdrowie, czas i siły, a także świadczenia z urzędów. Najgorsze jest jednak to, że można się naharować, a potem nic nie dostać, bo ci nie zapłacą, albo dużo mniej niż na początku mówili”<sup>47</sup>.

Oprócz pracy dorywczej, sposobem na radzenie sobie z brakiem zatrudnienia, jest założenie indywidualnej działalności gospodarczej. Próbę rozpoczęcia działalności na własny rachunek podjęło jedynie 11,6% badanych osób. Najczęściej podejmowana aktywność gospodarcza dotyczyła działalności handlowo-usługowej (64 osoby), ogólnobudowlanej (13 osób) oraz usług kosmetycznych, fryzjerskich i krawieckich (8 osób) – rysunek 2.25. Ze względu na niewielką liczebność badanej grupy, dane ujęte na rysunku 2.25. są prezentowane w wartościach bezwzględnych.

<sup>47</sup> Cytaty zaznaczone kursywą są fragmentami wypowiedzi respondentów podczas badania jakościowego.



**Rys.2.24. Rodzaj podejmowanej przez respondentów pracy dorywczej**

**Rys.2.25. Rodzaj prowadzonej przez respondentów działalności gospodarczej (w wartościach bezwzględnych)**


Bezrobotni na Warmii i Mazurach wolny czas poświęcają przede wszystkim drobnym pracom domowym (55,11%), wypoczynkowi (24,08%) oraz odpłatnym, drobnym pracom domowym

(7,24%). Jedynie 4,38% badanych respondentów przyznało, że czas wolny przeznacza na poszukiwanie pracy, a 3,41% na edukację i dokształcanie się. Uzyskane wyniki prowadzą do wniosku, że bezrobotni i bierni zawodowo nie koncentrują się na znalezieniu pracy. Na taki stan rzeczy może wpływać wiele czynników o charakterze subiektywnym, w tym przyzwyczajenie się do długotrwałego bezrobocia, zniechęcenie oraz utrata wiary we własne możliwości.

Oczekiwania badanych bezrobotnych i biernych zawodowo wobec przedsiębiorców dotyczą przede wszystkim godziwego wynagrodzenia, odpowiednich warunków zatrudnienia oraz stabilnego wymiaru pracy. Wolne zasoby pracy warmińsko-mazurskiego w przeważającej większości (80,6%) są zainteresowane zatrudnieniem na pełny etat.

Badani przyznali, że podjęliby się jakiejkolwiek pracy, gdyby gwarantowała odpowiednią pensję (49,39%), gdyby praca była na miejscu (23,41%), była zgodna z kwalifikacjami (14,83%), gdyby godziny pracy były elastyczne (10,42%) oraz – co wydaje się być najbardziej dziwne i znamienne zarazem – gdyby nie tracić pieniędzy z pomocy społecznej i zasiłków (1,96%).

Bezrobotni i bierni zawodowo zatrudnienia poza miejscem zamieszkania podjęliby się w zamian za określoną pensję. Zwiększone wymagania finansowe są związane z koniecznością pokrycia kosztów dojazdów bądź zakwaterowania w miejscu pracy.

Jeśli chodzi o oczekiwania bezrobotnych i biernych zawodowo wobec instytucji publicznych, zwłaszcza powiatowych urzędów pracy, to dotyczą one przede wszystkim pomocy w uzyskaniu pracy lub kwalifikacji, które podniosą szanse na uzyskanie zatrudnienia. Według opinii respondentów, urząd pracy powinien zajmować się przede wszystkim pośrednictwem pracy (29,6%) oraz szkoleniami podnoszącymi kwalifikacje (29,2%) – rysunek 2.26.

**Rys.2.26. Oczekiwania respondentów wobec Powiatowych Urzędów Pracy**



Oczekiwania respondentów wobec urzędów pracy można określić jako ogólnikowe. Bezrobotni poproszeni o doprecyzowanie formy poradnictwa zawodowego, która by ich najbardziej interesowała nie byli w stanie precyzyjnie sformułować swoich oczekiwań.

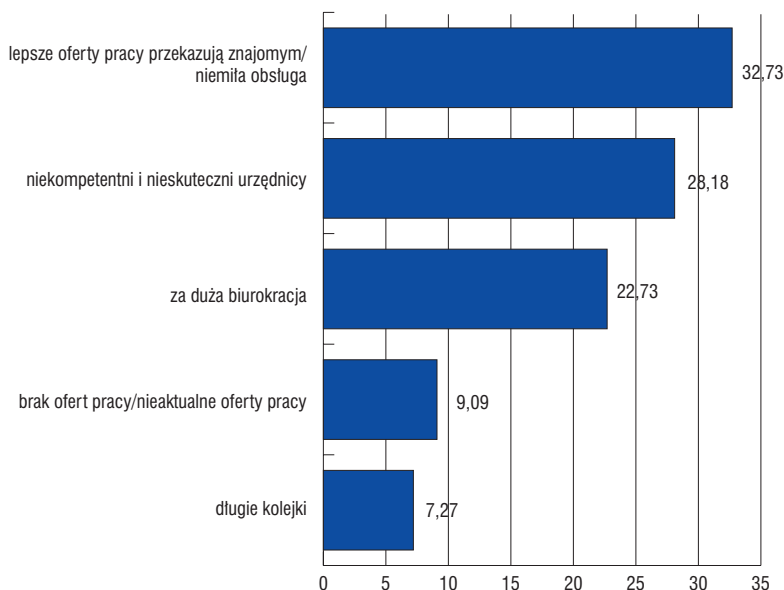
Uzyskane wyniki pozwalają wyciągnąć wniosek, że w opinii bezrobotnych i biernych zawodowo Urząd Pracy nie jest identyfikowany z miejscem, które pomaga w znalezieniu pracy. Wniosek ten zyskał potwierdzenie w opiniach respondentów uzyskanych w trakcie badań jakościowych:

*„Urząd Pracy to nie miejsce gdzie szuka się pracy.(...) Bo im chodzi tylko o to, żeby w papierach się zgadzało, a nie o to żeby rzeczywiście coś zmienić – jest bezrobotny, jest zgłoszone wolne miejsce pracy, to się bezrobotnego kieruje, a to, że oferta jest od dawna nieaktualna, to nikt tego nie weryfikuje, niech się bezrobotny przejdzie, przecież go stać”.*

Pomimo zastrzeżeń zgłaszanych pod adresem urzędu pracy, jego działalność dobrze oceniło 45,71% badanych bezrobotnych i biernych zawodowo, źle – 14,85%, a 39,44% nie miało na ten temat zdania. Można przypuszczać, że wśród badanych przeważała obawa przed wyartykułowaniem swoich rzeczywistych poglądów, ponieważ aż 39,44% badanych nie potrafiło lub nie chciało podzielić się swoimi opiniami. Zdaniem Autorów na rozkład odpowiedzi mógł mieć wpływ również fakt, że badani byli informowani na zlecenie jakiej instytucji jest realizowane badanie, co mogło skłonić bezrobotnych i biernych zawodowo do powstrzymania się od wyrażenia negatywnych opinii.

Wśród bezrobotnych i biernych zawodowo, którzy źle ocenili funkcjonowanie urzędów pracy, przeważały opinie dotyczące sytuacji występujących w tej instytucji, polegających na przekazywaniu lepszych ofert pracy osobom znajomym – rysunek 2.27.

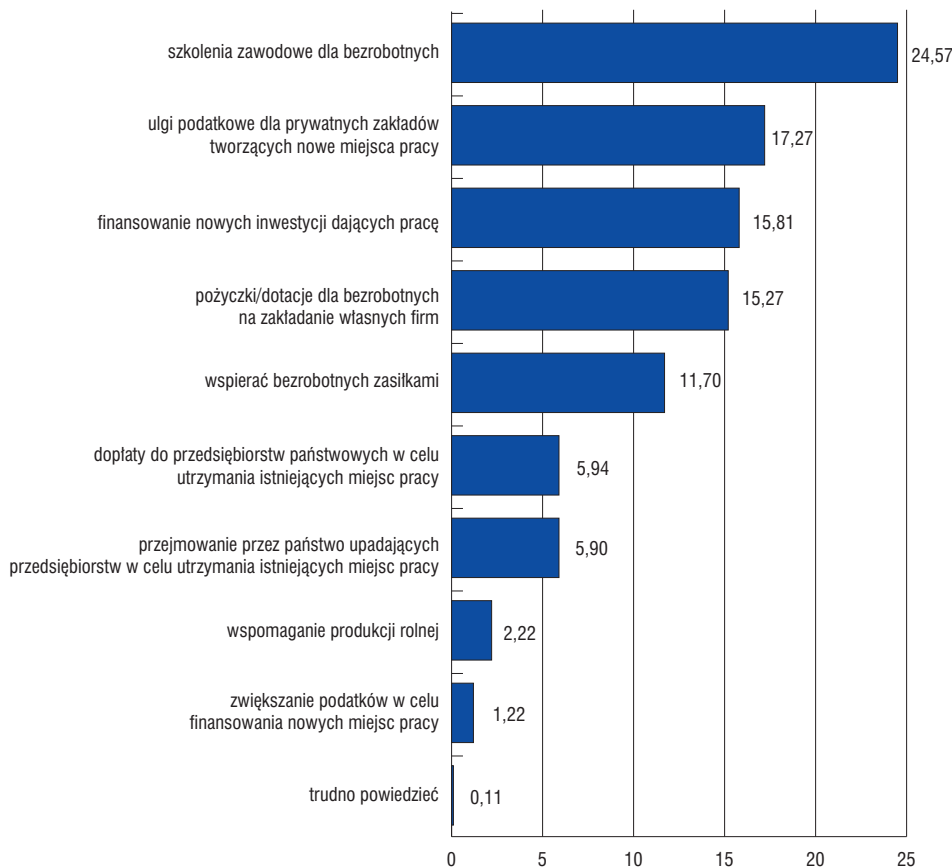
**Rys.2.27. Przyczyny złej oceny działalności urzędów pracy według opinii respondentów**



Respondenci zapytani jak państwo (rząd, samorządy) powinno oddziaływać na gospodarkę w celu zwalczania bezrobocia, stwierdzili, że głównie poprzez szkolenia zawodowe dla bezrobot-

nych, ulgi podatkowe dla prywatnych przedsiębiorstw tworzących miejsca pracy oraz poprzez finansowanie inwestycji dających miejsca pracy – rysunek 2.28. Wspieranie bezrobotnych zasiłkami znalazło się dopiero na piątej pozycji (11,70%).

**Rys.2.28. Pożądane według opinii respondentów formy oddziaływanie państwa na gospodarkę w celu zwalczania bezrobocia**



Uzyskane wyniki świadczą o odchodzeniu od stereotypowej wizji osób bezrobotnych i biernych zawodowo jako grupy roszczeniowej, domagającej się jedynie zapewnienia dostępu do środków finansowych. Większość badanych bezrobotnych zdaje sobie sprawę, że problem bezrobocia może być rozwiązany poprzez tworzenie nowych miejsc pracy, a nie zwiększanie zasiłków. Należy uznać, że mamy do czynienia ze znaczącymi zmianami zachodzącymi w świadomości osób niepracujących, co jest związane z większym stopniem rozumienia mechanizmów rynkowych, jak też roli oddziaływania państwa na funkcjonowanie rynku. W opiniach niepracujących, dają się zauważyć stwierdzenia, mówiące o tym, że to nie państwo tworzy miejsca pracy, lecz konkretne przedsiębiorstwa. Walka z bezrobociem, zdaniem bezrobotnych lub biernych zawodowo respondentów, powinna polegać przede wszystkim na umożliwieniu podnoszenia kwalifikacji bezrobotnych i biernych zawodowo oraz wspieraniu biznesu tak, aby powstawały nowe miejsca pracy.

\*

Oczekiwania bezrobotnych i biernych zawodowo wobec przedsiębiorców i instytucji publicznych nie są wygórowane, koncentrują się najczęściej wokół kwestii, które mają bezpośredni wpływ na życie człowieka. Bezrobotni z Warmii i Mazur przede wszystkim domagają się godziwego wynagrodzenia, którego wysokość podyktowana jest lokalizacją przedsiębiorstwa. Zatrudniając się w firmie, która usytuowana jest poza miejscem zamieszkania, bezrobotni i bierni zawodowo oczekiwaliby wyższego wynagrodzenia, po to, aby móc sfinansować ewentualne koszty dojazdu, czy noclegu. Inną kwestią, istotną z punktu widzenia bezrobotnych jest wymiar czasu pracy oraz warunki zatrudnienia. Ponad 80% badanych bezrobotnych chciałoby pracować na pełny etat, ponieważ ta forma zatrudnienia daje poczucie bezpieczeństwa oraz stabilności finansowej. W przypadku warunków pracy, oczekiwania bezrobotnych dotyczą legalności zatrudnienia, regularności w płaceniu składki zdrowotnej i emerytalnej.

Badani bezrobotni i bierni zawodowo wyrazili też swoje oczekiwania względem zadań realizowanych przez powiatowe urzędy pracy. Oczekiwania respondentów w tym zakresie dotyczą przede wszystkim:

- rzetelnego pośrednictwa w znajdowaniu pracy;
- szkoleń zwiększających szanse na znalezienie zatrudnienia;
- różnorodnych form motywacji i aktywizacji bezrobotnych;
- profesjonalnej i bezstronnej obsługi interesantów.

Bezrobotni i bierni zawodowo przestali postrzegać urzędy pracy w stereotypowej formule, czyli jako instytucji zapewniającej tymczasowe środki finansowe, albo też tylko jako miejsce, które może pomóc w znalezieniu zatrudnienia. Zmiana sposobu myślenia bezrobotnych o instytucjach publicznych służących pomocą w ograniczaniu skutków bezrobocia powinna być dla urzędów pracy sygnałem, aby wyjść do wolnych zasobów pracy z szerszą i ciągle udoskonalaną, coraz bardziej atrakcyjną ofertą, dotyczącą m.in. motywacji i aktywizacji bezrobotnych. Jak przyznali respondenci podczas badań jakościowych, dłuższe pozostawanie bez pracy sprawiło, że utracili oni wiarę we własne możliwości, obniżyło ich samoocenę oraz zniechęciło do dalszego poszukiwania zatrudnienia. Jednym z kierunków działań motywacyjnych może być na przykład organizowanie spotkań bezrobotnych z psychologami i socjologami biznesu. Efektem takich szkoleń powinien być wzrost wiary we własne możliwości, jak też takie umiejętności społeczne, które umożliwią zespołowe poszukiwanie różnorodnych form przedsiębiorczości.

## 2.3. Szkolenia zasobów pracy w kierunku aktywizacji i rozwoju przedsiębiorczości

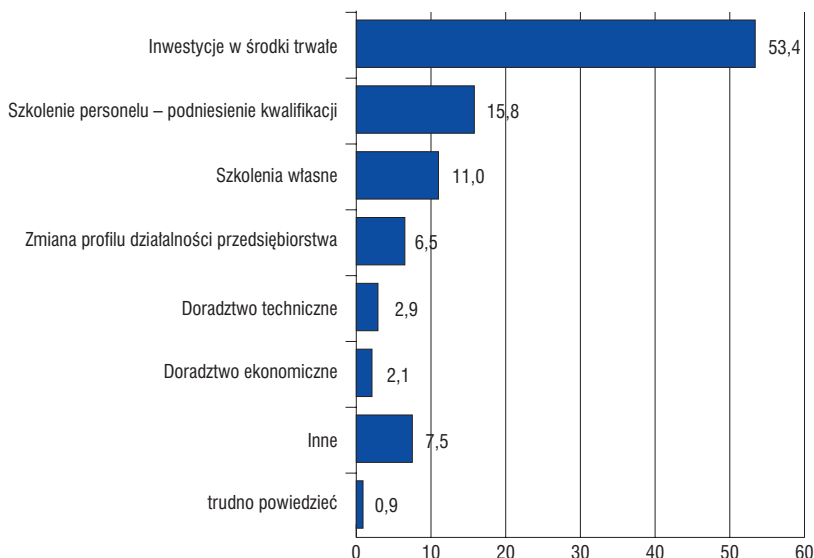
### 2.3.1. Kierunki i zakres szkoleń – stan aktualny

Szkolenia podnoszące kwalifikacje oraz umiejętności pracowników są bardzo istotne nie tylko z perspektywy przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim z perspektywy każdego pojedynczego pracownika, który doskonali swoje umiejętności i wiedzę, zdobywa zupełnie odmienne doświadczenie, a także staje się bardziej świadomy swojej atrakcyjności na rynku pracy. Szkolenia i kursy dla pracowników sektora małych i średnich przedsiębiorstw wpływają na wzrost konkurencyjności tych przedsiębiorstw oraz wpisują się w realizację modelu gospodarki opartej na wiedzy.

Przedsiębiorcy, zasadniczo odpowiedzialni za kierowanie swojego personelu na odpowiednie

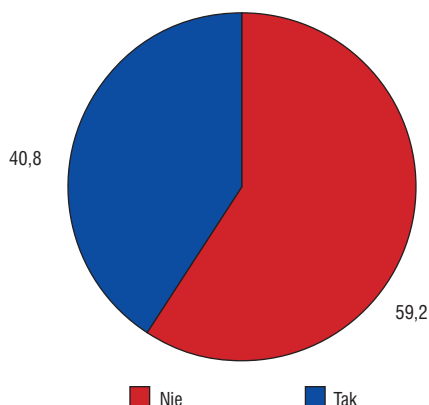
szkolenia, zgodnie potwierdzają, że obecnie nie są w stanie tego zrobić, z uwagi na brak środków finansowych. Rozwiązaniem tego problemu mogłyby być fundusze strukturalne Unii Europejskiej. Przedstawiciele sektora małych i średnich przedsiębiorstw zapytani o potencjalne wykorzystanie środków unijnych, przyznali w 15,8% przypadków, że byłyby to szkolenia personelu – rysunek 2.29.

**Rys.2.29. Proponowane przez przedsiębiorców kierunki wykorzystania środków strukturalnych Unii Europejskiej w sektorze MŚP**



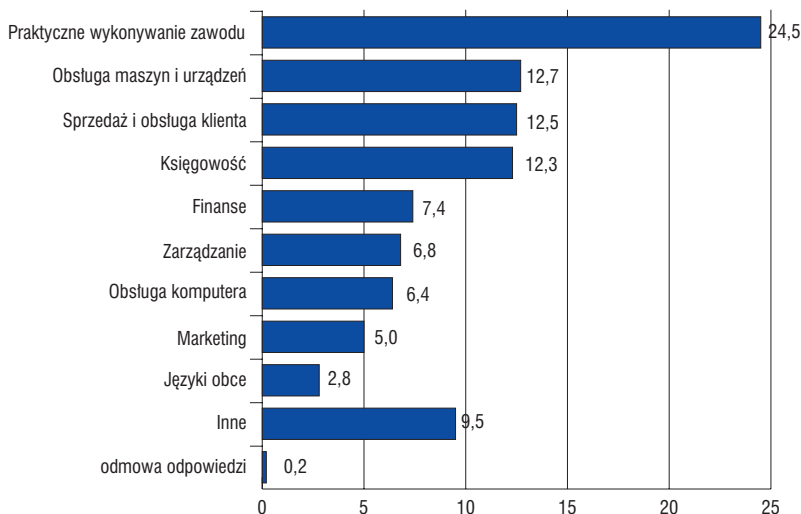
Przedsiębiorcy z sektora MŚP dostrzegają potrzebę organizacji szkoleń dla personelu, w praktyce tego typu szkolenia organizowane są przez 40,8% badanych przedsiębiorców z województwa warmińsko-mazurskiego – rysunek 2.30.

**Rys.2.30. Organizowanie szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników**



Przedsiębiorcy, którzy organizują szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników najczęściej kierują swoich pracowników na szkolenia specjalistyczne związane z praktycznym wykonywaniem zawodu – rysunek 2.31.

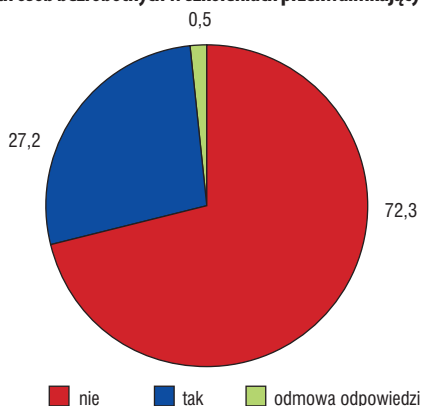
**Rys.2.31. Zakres tematyczny szkoleń, z których pracownicy badanych przedsiębiorstw korzystali w ciągu ostatniego roku**



Wśród grupy badanych pracowników sektora małych i średnich przedsiębiorstw 55,5% osób uczestniczyło w szkoleniach podnoszących kwalifikacje lub przekwalifikujących, a 44,5% nie brało w nich udziału. Pracownicy, którzy mieli okazję skorzystać z oferty szkoleniowej w przeważającej większości (91,5%) ocenili ją pozytywnie. Zaledwie 2,2% uznało tego typu działania za negatywne. Oferta szkoleniowa przede wszystkim dotyczyła praktycznego wykonywania zawodu (23,2%), obsługi komputera (15%) oraz sprzedaży i obsługi klienta (13,2%).

Sytuacja dotycząca uczestnictwa w szkoleniach wśród osób bezrobotnych jest bardzo niekorzystna. Ponad 70% badanych niepracujących osób nie uczestniczyło w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe – rysunek 2.32.

**Rys. 2.32. Uczestnictwo badanych osób bezrobotnych w szkoleniach przekwalifikujących lub podnoszących kwalifikacje**



Uzyskane wyniki są pewnym zaskoczeniem zważywszy na niskie wykształcenie oraz brak wyuczonego zawodu badanych bezrobotnych i biernych zawodowo, a także uwzględniając deklaracje niepracujących uzyskane w trakcie badań jakościowych, odnośnie potrzeby i chęci uczestnictwa w tego typu szkoleniach. Przyczyną niskiego zainteresowania szkoleniami może być opinia bezrobotnych, że szkolenia w dostępnej formie nie zwiększają ich szans na znalezienie zatrudnienia. Oto fragmenty kilku związanych z tym opinii osób bezrobotnych:

*„Jak ja idę teraz (po szkoleniu) do firmy i pokazuję, że mam taki kurs zrobiony to często słyszę, że jestem już 20 z takimi samymi papierami, i że chyba jakiś kurs się skończył dla bezrobotnych, bo wszyscy zrobili się naraz fachowcami od sprzedaży (...).*

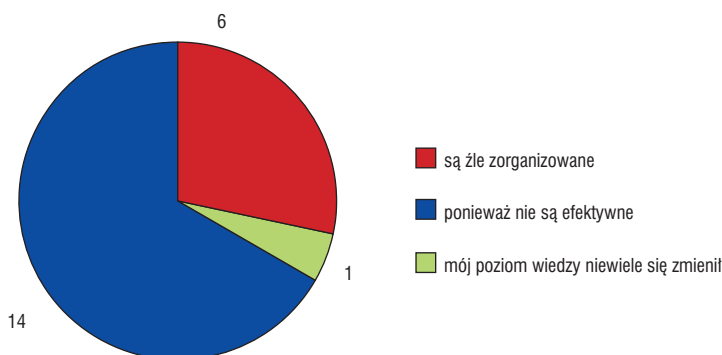
*Najgorsze jest to, że liczba szkoleń przypadających na jedną osobę jest ograniczona, ale jak zrezygnujesz, to możesz zostać skreślony z ewidencji, tylko co ja poradzę na to, że najwyraźniej nikt się nie przejmuję tym, jaki kurs przydałby się osobie z moim doświadczeniem, umiejętnościami, tylko lecę po kolei (...).*

*Zdarza się, że na najatrakcyjniejsze kursy kierowane są osoby po znajomości, a dla reszty zostaje byle co”.*

Niepracujący jako przyczynę niekorzystania z kursów najczęściej podawali: brak propozycji oraz trudność w dostaniu się na kurs (50,08%); brak czasu i zły stan zdrowia (8,92%); brak atrakcyjnych szkoleń (4,23%). Innym czynnikiem, wyjaśniającym niski poziom uczestnictwa w kursach jest brak potrzeby zdobywania kwalifikacji (26,60%). Oznacza to, że zmiany wymaga zarówno sposób docierania do osób bezrobotnych z ofertą szkoleniową, jak również nastawienie niepracujących do konieczności zdobywania lub poszczerczania kompetencji zawodowych (co bez wątpienia będzie dużo trudniejszym wyzwaniem).

Mimo tych wskazanych przez respondentów utrudnień, ci bezrobotni, którzy uczestniczyli w szkoleniach i kursach (27,2% z ogółu badanych) w 85,1% ocenili udział w nich pozytywnie, 7,8% negatywnie, a 7,1% nie miało zdania.

### Rys.2.33. Przyczyny negatywnej oceny szkoleń przekwalifikujących (wyniki podane w wartościach bezwzględnych)



Osoby, których ocena była negatywna uznały, że szkolenia przede wszystkim nie są efektywne, są źle zorganizowane oraz nie wzbogacają wiedzy uczestników, co przedstawia rysunek 2.33.



### 2.3.2. Oczekiwania przedsiębiorców oraz pracowników sektora MŚP wobec szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że oczekiwania przedsiębiorców oraz pracowników sektora MŚP, dotyczące szkoleń podnoszących ich kwalifikacje, nie są jednoznaczne. Dostřegalne jest jednak ich znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw.

Niektórzy z przedsiębiorców biorących udział w badaniu przyznało, że w ich przedsiębiorstwach nie są organizowane szkolenia słuŹące podnoszeniu wiedzy i kwalifikacji pracowników. Przedsiębiorcy ci stwierdzili, iż szkolenia pracowników nie są organizowane, ponieważ nie ma ku temu potrzeby – pracownicy posiadają bowiem wystarczające kompetencje.

Optymistyczne są jednak wyniki dotyczące analizy efektów szkoleń i kursów. Z 57,6% przedsiębiorców dokonujących takich analiz, wszyscy stwierdzili, że przynoszą one pozytywne efekty, w postaci zwiększenia efektywności i wydajności pracy, co ma bezpośredni lub pośredni wpływ na sukces gospodarczy.

Przedstawiciele biznesu najchętniej wysyłałoby lub organizowali dla swoich pracowników szkolenia z zakresu doskonalenia umiejętności związanych z praktycznym wykonywaniem zawodu (23,63%), księgowości (15,93%) oraz sprzedaży i obsługi klienta (8,98%) – rysunek 2.34. DuŹym zainteresowaniem przedsiębiorców cieszą się szkolenia związane z szeroko pojętą wiedzą menedŹerską, tj. marketingiem i zarządzaniem, księgowością, sprzedaŹą i obsługą klienta, finansami i negocjacjami – w sumie 51,08%.

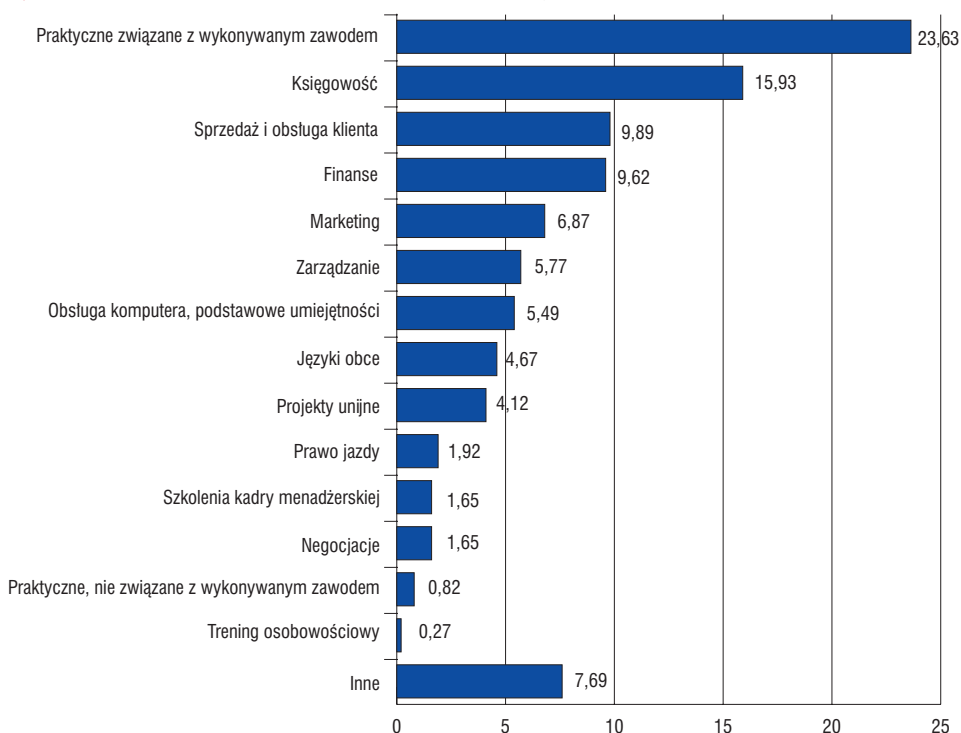
Szkolenia, których celem jest doskonalenie umiejętności związanych z praktycznym wykonywaniem zawodu, w opinii badanych przedsiębiorców z MŚP, to przede wszystkim kursy z obszaru budownictwa, gastronomii i zarządzania nieruchomościami (tabela 2.3).

**Tabela 2.3. Zapotrzebowanie na szkolenia zgłaszane przez pracodawców, kategoria: „Praktyczne związane z wykonywanym zawodem”**

Rodzaj szkolenia	Liczba odpowiedzi
Budownictwo	12
Gastronomiczne	7
Nieruchomości – zarządzanie	6
Fryzjerskie	5
Mechanika pojazdowa	4
Informatyczne, obsługa specjalistycznego oprogramowania	3
Obsługa specjalistycznego sprzętu	3
Operator sprzętu ciężkiego	3
Operator koparki	2
Cukiernictwo	2
Kosmetyka, makijaŹ, stylizacja paznokci, masaŹ	2
Operator maszyn budowlanych	2
Pielęgniarstwo	2
Rehabilitacja	2
Spawanie	2
Stolarstwo	2
Stomatologia	2
AranŹacja wnętrz	1

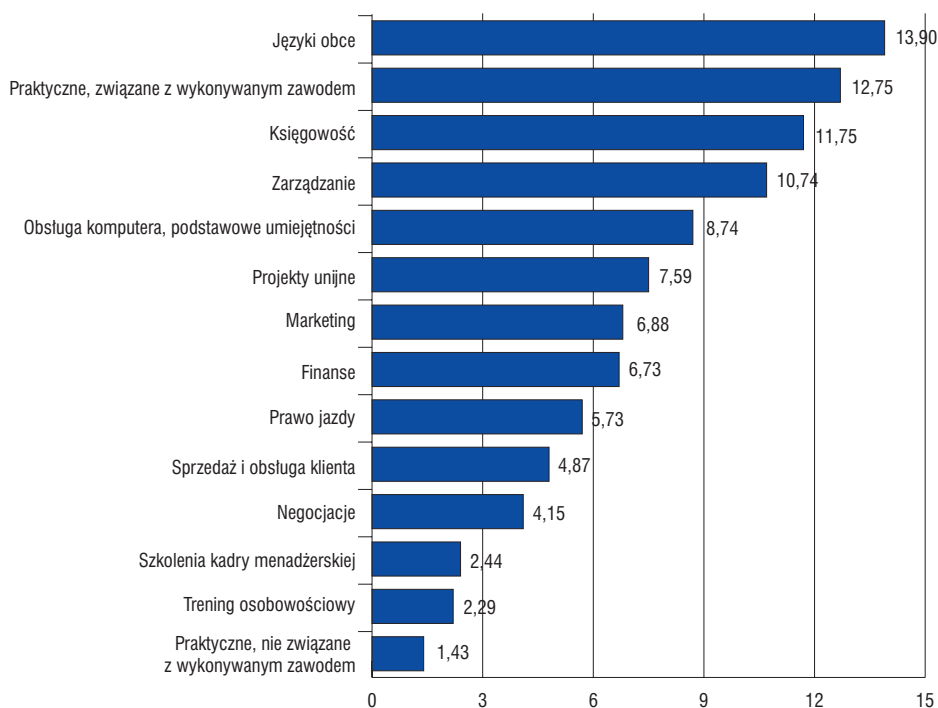
Barmaństwo	1
Dyscyplina i wydajność pracy	1
Elektryczne	1
Grafika komputerowa	1
Naprawa komputerów	1
Kominiarstwo	1
Kucharskie	1
Medycyna	1
Obróbka mięsa	1
Montaż mebli	1
Obsługa betoniarok	1
Obsługa wózków widłowych	1
Optyka	1
Poligraficzne	1
Praca socjalna	1
Przepisy ruchu drogowego	1
Przetwórstwo odlewnicze	1
Solarium	1
Ślusarstwo	1
Weterynaria	1
Zarządzanie zasobami ludzkimi	1

**Rys. 2.34. Opinie przedsiębiorców na temat rodzajów potrzebnych szkoleń**



Znaczące zainteresowanie szkoleniami przejawiają też pracownicy sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Potrzeby w tym zakresie przedstawiło aż 67,2% z uczestniczących w badaniu. Oczekiwania oraz potrzeby szkoleniowe pracowników są jednak odmienne od zapotrzebowania, które zgłaszają przedsiębiorcy. Pracownicy sektora MŚP bardzo dużą rolę przypisują szkoleniom związanym z nauką języków obcych, które z punktu widzenia lokalnych przedsiębiorców nie są na ogół przydatne (rysunek 2.35). Na drugiej pozycji, w opinii pracowników, znalazły się zajęcia praktyczne, związane z wykonywanym zawodem, a na tą kategorię składają się przede wszystkim umiejętności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, stosowanie prawa o zamówieniach publicznych oraz mechaniki samochodowej i budownictwa – tabela 2.4.

**Rys. 2.35. Opinie pracowników sektora MŚP na temat rodzajów potrzebnych szkoleń**



**Tabela 2.4. Zapotrzebowanie na szkolenia zgłaszane przez pracowników, kategoria: „Praktyczne, związane z wykonywanym zawodem”**

Rodzaj szkolenia związane z zawodem	Liczba odpowiedzi
Zarządzanie zasobami ludzkimi	9
Zamówienia publiczne	6
Mechanika samochodowa	5
Budownictwo	5
Pedagogika	4

Projektowanie	4
Biurowe	2
BHP	2
Fryzjerstwo	2
Gastronomia	2
Ochrona	2
Administracja budynkami	2
Bankowość	1
Projektowanie	1
Ciesielstwo	1
Ślusarskie	1
Nieruchomości	1
Etyka zawodowa	1
Krawiectwo	1
Księgowość	1
Fotografika	1
Kosmetyczne	1
Montaż mebli	1
Sieci komputerowe	1
Specjalistyczne oprogramowanie – produkcja mebli	1
Operator maszyn ogrodniczych	1
Opieka geriatryczna	1
Obsługa klienta	1
Zarządzanie produkcją	1
Pomoc społeczna	1
Programowanie	1
Specjalistyczne oprogramowanie – wspomaganie konstrukcji	1
Przetwórstwo tworzyw sztucznych	1
Rachunkowość	1
Pielęgniarstwo	1
Ślusarskie	1
Pożarnictwo	1
Florystyczne	1
Telekomunikacja	1
Geodezja	1
Plastyka	1
Podatki	1
Turystyka	1
Telemarketing	1

Trudno jest w jednoznaczny sposób stwierdzić, że rozbieżność dotycząca oczekiwań w zakresie pożądanych szkoleń między pracodawcami i pracownikami ma istotne znaczenie dla funkcjonowania sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim. Badana populacja z pewnością

kierowała się bardziej osobistymi preferencjami, aniżeli obiektywnymi potrzebami całego sektora. Optymistyczne jest jednak, że potrzeba szkoleń jest w ogóle dostrzegana, co dotyczy również osób bezrobotnych i biernych zawodowo. Poza tym należy zwrócić uwagę, że szkolenia rzadko odnoszą się do zdobywania konkretnego zawodu. Chodzi w nich bowiem bardziej o stałe podnoszenie kwalifikacji oraz zwiększenie zawodowej elastyczności, bardziej o zawodową reorientację niż uczenie od podstaw. Nie ulega jednak wątpliwości, że są one potrzebne, a ich zakres oraz formy w większym stopniu powinny uwzględniać sygnały płynące z globalnego otoczenia. Powinny one również być ukierunkowane na zwiększanie kreatywności tak pracodawców, jak i pracowników.

O tym jakie znaczenie dla przedsiębiorców mają możliwości (a właściwie konieczność), podnoszenia przez pracowników kwalifikacji mówi również zestawienie obszarów, w których przedsiębiorcy odczuwają brak kapitału. Respondenci zapytani, na co przeznaczyliby wsparcie uzyskane z funduszy UE w 53% przypadków wskazali na doinwestowanie firm w środki trwałe, a już na drugiej pozycji uplasowało się wskazanie na podnoszenie kwalifikacji przez personel – 15,8%. Jest to wyraźny sygnał, że przedsiębiorcy dostrzegają potrzebę działań podnoszących kwalifikacje, jednakże często w chwili obecnej nie dysponują wystarczającymi funduszami na ten cel, rozwiązaniem tego problemu miałyby być właśnie pozyskanie wsparcia unijnego, bowiem większość spośród badanych firm stwierdza, że nie organizują dla swoich pracowników szkoleń podnoszących kwalifikacje – 59,2%.

## 2.4. Podsumowanie

Z przeprowadzonego badania na próbie pracowników sektora MŚP oraz próbie bezrobotnych i biernych zawodowo z województwa warmińsko-mazurskiego wyłonił się obraz potencjału tych zbiorowości.

Przeciętny pracownik sektora małych i średnich przedsiębiorstw to osoba należąca do przedziału wiekowego od 25 do 34 lat, posiadająca średnie wykształcenie techniczne.

Pracownik ten na rynku pracy funkcjonuje stosunkowo krótko, tj. od roku do lat pięciu, co bezpośrednio koreluje z jego młodym wiekiem.

W trakcie niedługiej obecności na regionalnym rynku pracy przeciętny pracownik sektora MŚP wykazał się już pewną mobilnością zawodową, o czym świadczy zatrudnienie w kilku przedsiębiorstwach (od 2 do 5). Jest to pozytywny trend świadczący o elastyczności zawodowej pracowników sektora MŚP, a także związany z odchodzeniem, za przykładem doświadczeń z krajów Europy Zachodniej i USA, od tzw. modelu *jobs for life* – jedna praca na całe życie. Niestety mobilność zawodowa przeciętnego pracownika MŚP nie przekłada się na mobilność przestrzenną. Nie jest on bowiem zainteresowany podjęciem pracy poza miejscem zamieszkania, a pracy zagranicą raczej nie bierze po rozprawę.

Z kolei typowy dla województwa warmińsko-mazurskiego bezrobotny jest również osobą młodą, w wieku od 25 do 34 lat, o niskim poziomie wykształcenia, najczęściej jest to wykształcenie zasadnicze zawodowe, podstawowe lub średnie zawodowe. Doświadczenie zawodowe bezrobotnego, to przede wszystkim usługi pozahandlowe i handlowe, jak również praca w administracji, na budowie, w gastronomii, księgowości, hotelarstwie, a nawet przy tłumaczeniach. Osoba bezrobotna charakteryzuje się brakiem posiadania wyuczonego zawodu, co może świadczyć o jego

ogólnokształcącym lub humanistycznym wykształceniu. Z perspektywy potencjalnego pracodawcy, dla którego posiadanie konkretnego zawodu przez pracowników jest kwestią priorytetową, taki „ogólnie wykształcony” bezrobotny przestaje być atrakcyjny. Inną cechą charakterystyczną dla bezrobotnego, która w świadomości przedsiębiorców postrzegana jest jako negatywna, to czas trwania bezrobocia. Badany bezrobotny zalicza się do trwale pozostających bez pracy jeśli dotyczy to okresu 24 miesięcy i dłuższego. Potęgowanie stanu długotrwałego bezrobocia implikuje jedynie negatywne konsekwencje. Bezrobotnemu, który nie pracuje dłużej niż rok, zdecydowanie trudniej jest znaleźć pracę, a także „odnaleźć się” i sprostać wymogom narzuconym przez środowisko pracy. Osoba, która pozostaje bez pracy przez tak długi okres przyzwyczajają się do tego stanu, co bezpośrednio skutkuje brakiem motywacji do podjęcia jakiejkolwiek aktywności zawodowej. Co więcej, trwanie w zawodowej beczynności powoduje spadek poczucia własnej wartości, utratę wiary we własne możliwości, posiadaną wiedzę i kompetencje, a także uniemożliwia mobilność zawodową.

Z drugiej jednak strony, osoby bezrobotne na Warmii i Mazurach mogą być paradoksalnie atrakcyjne dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Chodzi tu zwłaszcza o osoby młode, przez przedsiębiorców postrzegane na ogół jako ambitne, aktywne oraz gotowe do ciężkiej pracy. Co więcej, potencjał młodości stanowi o sile poszczególnych przedsiębiorstw oraz całej gospodarki regionu. Przedsiębiorcy za atrakcyjnych również uznają tych bezrobotnych i biernych zawodowo, którzy są gotowi podjąć pracę, akceptując niskie wynagrodzenie, w zamian za terminowość wypłat oraz opłatę ustawowych składek.

Potencjał pracowników sektora MŚP oraz bezrobotnych i biernych zawodowo zyskałby na znaczeniu, a jednostki tworzące te zbiorowości stałyby się bardziej konkurencyjne dzięki odpowiednio przygotowanej ofercie szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe, uwzględniające potrzeby pracowników i bezrobotnych, a przede wszystkim oczekiwania przedsiębiorców. Nowe podejście do kwestii szkoleniowych wymaga dużego zaangażowania instytucji rynku pracy, przede wszystkim powiatowych urzędów pracy oraz lokalnych środowisk biznesowych.

W przypadku pracowników sektora MŚP, nowe podejście do szkoleń podnoszących kwalifikacje lub przekwalifikujących, powinno opierać się na:

- odejściu od grupowych form szkoleniowych realizowanych kompleksowo na rzecz form indywidualnych;
- skorelowaniu potrzeb (dotyczących typów szkoleń) zgłaszanych przez przedsiębiorców i pracowników sektora MŚP;
- uwzględnieniu w planowaniu ofert szkoleniowych zapotrzebowania pracowników na szkolenia nastawione na zdobywanie umiejętności praktycznych, niekoniecznie związanych z wykonywanym zawodem (np. instruktor prawa jazdy, stolarstwo czy wycena nieruchomości);
- podziale odpowiedzialności finansowej za określone szkolenia czy kursy (między np. instytucje rynku pracy, pracodawców, pracowników).

W przypadku bezrobotnych i biernych zawodowo podejście do szkoleń podnoszących kwalifikacje lub przekwalifikujących powinno opierać się na:

- zwiększeniu liczby szkoleń i kursów, których celem jest zmiana mentalności bezrobotnych tj. zmiana postrzegania ich przez samych siebie. Długotrwałe bezrobocie spowodowało u bezrobotnych i biernych zawodowo spadek poczucia własnej wartości, atrakcyjności rynkowej oraz ogólne zniechęcenie do poszukiwania zatrudnienia;

- wzroście roli psychologów i socjologów biznesu, którzy we współpracy z powiatowymi urzędami pracy będą realizować programy mobilizacji i aktywizacji bezrobotnych i biernych zawodowo w celu np. rozpoczęcia indywidualnej działalności gospodarczej, znalezienia pracy poza miejscem zamieszkania, otwarcia się na nowe możliwości, a przede wszystkim przerwania marazmu, w którym tkwią niepracujący;
- szkoleniach, których priorytetem będzie diagnoza posiadanych umiejętności i predyspozycji zawodowych wolnych zasobów pracy, w celu nakreślenia potencjalnej ścieżki ich zawodowego rozwoju.

Należy też zwrócić uwagę, że szkolenia organizowane dla przedsiębiorców, pracowników i bezrobotnych powinny być w większym stopniu zharmonizowane z całym systemem kształcenia zawodowego, czemu poświęcony został kolejny rozdział pracy.

### 3. Powiązania systemu edukacji z potrzebami gospodarki w obszarze sektora małych i średnich przedsiębiorstw<sup>48</sup>

#### 3.1. Wprowadzenie

Współczesne przemiany gospodarcze mają charakter globalny, a do ich najważniejszych przejawów oraz regionalnych implikacji należą innowacyjność oraz wynikająca z niej konkurencyjność.

„Konkurencyjność jest immanentną cechą życia społecznego i gospodarczego. Istotą konkurencyjności jest dynamika zmian, która ma swoje źródło w chęci walki o zajęcie lepszej pozycji w życiu gospodarczym i społecznym. Konkurencyjność rodzi się między wzrastającymi stale potrzebami a zdolnościami ich zaspokojenia. Potrzeby są wyrazem rozwoju kulturowego i cywilizacyjnego, stawiającego coraz to nowe wyzwania w historycznym procesie rozwoju, a zdolność zaspokajania potrzeb – zwłaszcza o najwyższych wymaganiach – uruchamia mechanizm konkurencyjności”<sup>49</sup>.

Współczesna sytuacja społeczno-gospodarcza wymusza zatem na przedsiębiorstwach, ale też na regionach oraz wspólnotach samorządowych, aktywne podejście do wyzwań związanych z konkurencyjnością. Dotyczy to nie tylko konieczności konkurowania między sobą, ale też przygotowania – tak mentalnego, jak i merytorycznego – kolejnych pokoleń, w tym uczniów i studentów.

Jeśli chodzi o specyfikę regionów, to ich konkurencyjność określana jest, jako „zdolność osiągnięcia sukcesu w gospodarczej rywalizacji, a w szerokim ujęciu, to zdolność do ekspansji lokowania na rynkach międzynarodowych dóbr i usług przy jednoczesnym zapewnieniu realnego wzrostu dochodów ludności w długim okresie”<sup>50</sup>. Regiony konkurują ze sobą pod wieloma względami m.in.: unikatowością walorów przyrodniczych i kulturowych, aktywnością społeczną, nowoczesną produkcją, poziomem rozwoju przedsiębiorczości, poziomem wykształcenia społeczeństwa itp. Jednym z ważniejszych czynników konkurencyjności regionów jest poziom rozwoju edukacji, który wpływa na tempo rozwoju gospodarczego danego regionu, ale również na dokonywanie ocen w tym zakresie<sup>51</sup>. Znaczenie edukacji dla rozwoju gospodarek docenia się zarówno w gospodarce rynkowej, jak i byłej gospodarce realnego socjalizmu. W „starym” systemie kształcenie odbywało

<sup>48</sup> Szczegółowy Raport, na podstawie którego opracowano niniejszy rozdział „Powiązania systemu edukacji z potrzebami gospodarki w obszarze MŚP”, dostępny jest na [www.msp.badania-rynku.pl](http://www.msp.badania-rynku.pl)

<sup>49</sup> E. Wysocka (i in.), *Teoretyczne podstawy konkurencyjności w planowaniu przestrzennym*, Warszawa 2001, s. 13.

<sup>50</sup> Na podstawie *Projektu Narodowego Planu Rozwoju 2007-2013*, Warszawa 2005, s. 210.

<sup>51</sup> Opracowano na podstawie: L. Cybulski, *Edukacja a konkurencyjność regionów*, (w:) *Konkurencyjność regionów* pod red. M. Klamut, Wrocław 1999, s. 139.



się głównie pod kątem potrzeb dużych przedsiębiorstw przemysłowych i miało charakter masowy, podbudowany dodatkowo silną propagandą. W warunkach gospodarki rynkowej natomiast, rośnie znaczenie indywidualnych potrzeb edukacyjnych, przy czym i dziś rząd stosuje system zachęt do studiowania zwłaszcza na kierunkach technicznych, co jest związane z potrzebami gospodarki narodowej zmuszonej do podnoszenia swojej konkurencyjności i to w skali globalnej.

Z punktu widzenia kształtowania konkurencyjności regionów, rozwój szkolnictwa wyższego oraz profesjonalnego dokształcania osób już pracujących odgrywa zatem kluczową rolę. Istotne są nie tylko ambicje i postawy społeczeństwa, ale też jakościowy i funkcjonalny stan infrastruktury społecznej, w tym stan techniczny obiektów edukacyjnych, odpowiednie przepisy prawa oraz kwalifikacje kadry nauczycielskiej. Choć trudno jest porównywać te elementy, to jednak mogą one służyć do oceny społecznej strony konkurencyjności, mając tu na uwadze przede wszystkim tożsamość społeczną, ekonomiczną oraz kulturową regionu. Należy przyjąć, że im większa jest taka tożsamość, tym są większe szanse na napływ do regionu wartościowych inwestycji zagranicznych oraz kreatywnych zasobów pracy. Zwiększy się również prawdopodobieństwo, że najbardziej kreatywni pod względem gospodarczym mieszkańcy regionu nie będą emigrować do innych miejsc w kraju czy za granicą. Regionalny system edukacyjny – a zwłaszcza jego specyfika, gdyż w Polsce regulacja takiego systemu odbywa się na szczeblu centralnym – stanowi w związku z tym istotny czynnik lokalizacyjny, co ma znaczenie w warunkach rosnącej konkurencji.

Wynika z tego, że edukacja jest w pośredni sposób skorelowana z konkurencyjnością. Im bardziej atrakcyjna oferta w tym zakresie, tym bardziej kreatywni i otwarci na globalną konkurencyjność są ludzie – pracownicy, menedżerowie, ale również przedsiębiorcy.

„Kształcenie w warunkach konkurencyjności ma do spełnienia następujące funkcje:

- Funkcja społeczno-wychowawcza: obejmuje proces socjalizacji uczniów, kształtowanie pożądanych społecznie wzorców i zachowań, wdrożenie do dorosłego życia, nauczanie zasad komunikacji społecznej.
- Funkcja kulturowa: kształtowanie świadomości narodowej, historycznej i społecznej, propagowanie wzorców kultury (wysokiej), tradycji lokalnych i regionalnych, a także kultury osobistej, technicznej i ekonomicznej (etos pracy, poszanowanie dóbr wspólnych itp.), upowszechnienie języków obcych i poprawnej polszczyzny.
- Funkcja dochodowa: wykształcenie staje się warunkiem osiągnięcia sukcesów ekonomicznych. Socjologowie zauważają, że nastąpiła zmiana postaw młodzieży, coraz bardziej świadomie kształtującej swoją przyszłość i traktującej edukację jako poważną inwestycję w przyszłość. Następuje dywersyfikacja dochodowa społeczeństwa, zmieniająca proporcje dochodów w różnych zawodach. Praca specjalistów najwyższej klasy jest premiowana szczególnie wysoko (np. prawnicy, firmy konsultingowe, menedżerowie) w związku z gwałtownym wzrostem popytu na ich usługi ze strony rozwijającego się sektora prywatnego. Zróżnicowanie dochodów będzie nadal wzrastać do stanu modelu zachodnioeuropejskiego, a nawet amerykańskiego (...).
- Funkcja zatrudnieniowa: jest ściśle związana z funkcją dochodową, lecz kładzie nacisk na znalezienie nie tyle najatrakcyjniejszej, co jakiegokolwiek pracy w sytuacji ostrej konkurencji na rynku. Sama znajomość języków obcych i umiejętność obsługi komputera nie zapewnia już pracy, ale powoli staje się niezbędnym minimum w wielu zawodach. Istnieje ścisła zależność

między poziomem wykształcenia a możliwością uzyskania dodatkowych kwalifikacji w zawodach, na które istnieje zapotrzebowanie rynkowe. Osobom o najwyższych kwalifikacjach jest zatem najłatwiej przystosować się do wymogów rynku pracy.

- Funkcja efektywnościowa: osoby z najwyższymi kwalifikacjami cechuje również najwyższa wydajność. Wynika to z szybkości opanowywania niezbędnych umiejętności oraz nawyku pracy nad sobą i poważnego traktowania obowiązków.
- Funkcja kreatywna: niezależnie od pracy placówek naukowo-badawczych, również na poziomie podmiotów gospodarczych postęp techniczny i organizacyjny oraz szeroko rozumiana innowacyjność i dynamizm ekonomiczny są efektami przede wszystkim aktywności zawodowej specjalistów<sup>52</sup>.

System edukacji jest jednym z ważniejszych elementów konkurencyjności oraz czynnikiem przyczyniającym się do bogacenia narodów, poprzez rozwój kapitału ludzkiego. Zwiększanie nakładów prowadzących do podnoszenia poziomu wykształcenia społeczeństw wydaje się być konieczne we współczesnej przestrzeni społeczno-gospodarczej. Wyrównywanie dystansu dzielącego Polskę z niektórymi krajami Unii Europejskiej oznacza zwiększenie zadań w zakresie kształcenia oraz stałego podnoszenia poziomu konkurencyjności.

Do najważniejszych celów badania, omawianego w niniejszym rozdziale, należy zaliczyć:

- charakterystykę potencjału systemu edukacji w kontekście jego podatności na zmiany zachodzące na rynku pracy;
- ocenę i wyznaczenie kierunków dostosowania systemu edukacji do potrzeb rynku pracy;
- ustalenie mechanizmu regulującego wymianę informacji pomiędzy sektorem MŚP a systemem edukacji.

W celu uzyskania powyższych informacji przeprowadzone zostały badania ilościowe (*survey*) na stosunkowo dużej próbie respondentów, reprezentatywnej dla populacji generalnej. Gromadzenie danych, zbieranych od respondentów, wykonane zostało za pomocą wywiadu standaryzowanego według kwestionariusza zawierającego większość pytań prekategoryzowanych wynikających z przyjętej problematyki badawczej. Wywiady bezpośrednie (*face to face*) zostały przeprowadzone w siedzibach placówek edukacyjnych przy zastosowaniu wywiadu z kwestionariuszem papierowym (PAPI).

Próba badawcza, została wylosowana z ogólnej liczby podmiotów gospodarczych działających na terenie województwa warmińsko-mazurskiego, zarejestrowanych w sekcji M – Edukacja. Jako operat losowania wykorzystano Krajowy Rejestr Urzędowy Pomiotów Gospodarki Narodowej REGON. Wyboru próby dokonano przy użyciu metody statystycznej – doboru losowego, warstwowo-kwotowego. Był on możliwy do przeprowadzenia w przypadku badanej grupy, gdyż znana jest struktura całej bazy REGON. Próba była warstwowana według poziomu edukacji oraz lokalizacji w poszczególnych powiatach. Z każdej warstwy wylosowano liczbę jednostek proporcjonalną do liczebności warstwy. W przypadku, gdy niektóre warstwy miały zbyt mało jednostek do wystarczającej charakterystyki badanych cech, liczba jednostek wylosowanych została zwiększona. Liczebność próby została ustalona na 600 podmiotów.

Dodatkowo zostały przeprowadzone badania jakościowe w formie sesji zogniskowanego wywiadu grupowego. Moderatorzy przeprowadzili dyskusję z wybranymi respondentami, przed-

<sup>52</sup> Tamże, s.143.

stawicielami systemu edukacji, wg opracowanego wcześniej scenariusza. Do udziału w zogniskowanych wywiadach grupowych zaproszono przedstawicieli następujących placówek oświaty i szkolnictwa wyższego:

- szkoły wyższe;
- szkolnictwo pomaturalne i policealne;
- licea ogólnokształcące;
- szkoły średnie techniczne i zawodowe;
- zasadnicze szkoły zawodowe;
- szkoły gimnazjalne;
- szkoły specjalne przysposabiające;
- ośrodki szkolno-wychowawcze;
- placówki kształcenia ustawicznego;
- zakłady kształcenia i doskonalenia zawodowego.

Podstawą wyłonienia uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych był dobór losowy, którego operat losowania stanowiły dane Centrum Informacji Edukacyjnej zamieszczone na oficjalnej stronie internetowej Kuratorium Oświaty w Olsztynie.

### 3.2. Ogólna charakterystyka potencjału edukacyjnego badanych placówek

We współczesnym, zglobalizowanym świecie, umacnianie relacji zachodzących pomiędzy systemem edukacji a obszarem gospodarki jest jednym z ważniejszych, jak nie, najważniejszych warunków efektywnego rozwoju społeczno-gospodarczego danego miasta, regionu, województwa czy państwa. O rozwoju zarówno gospodarki, jak i systemu edukacji, decyduje jakość powiązań i zależności istniejących pomiędzy tymi obszarami. Obszary te ciągle się zmieniają, jednak dynamika zmian w gospodarce wyprzedza zmiany zachodzące w obszarze edukacji. Powoduje to, że szkolnictwo w regionie, zwłaszcza szkolnictwo zawodowe, musi z większą uwagą odnosić się do kierunków i trendów zmian w globalnym systemie gospodarczym.

Problematyka badawcza zawarta w niniejszym podrozdziale dotyczyła oceny potencjału edukacyjnego badanych placówek. Oceny tego potencjału dokonano na podstawie opinii osób reprezentujących placówki, a więc uczestniczących w badaniu.

Potencjał systemu edukacji jest pojęciem względnym i wieloznacznym. W kontekście zmian zachodzących w gospodarce i społeczeństwie, strukturę potencjału edukacji można rozpatrywać w aspekcie:

- instytucjonalnym;
- podmiotowym;
- rzeczowym;
- czynnościowym;
- ewaluacyjnym.

Aspekt instytucjonalny dotyczy całego systemu edukacji narodowej w Polsce. System ten jest zharmonizowany z systemem funkcjonującym w Unii Europejskiej na podstawie porozumienia bolońskiego. Określa on poszczególne etapy oraz szczeble kształcenia, ujednolicając je w sposób umożliwiający drożność i koordynację procesu na obszarze całej Wspólnoty. Polska dostosowała

się do tych uwarunkowań, co nie oznacza jednak, że ograniczone zostały możliwości w zakresie elastyczności systemu uwzględniającego specyfikę narodową oraz ukształtowane przez lata tradycje. Z aspektu tego wynika jednak, że eksponowanie specyfiki regionalnej, na przykład w ścisłym dostosowaniu kierunków kształcenia do potrzeb regionalnego rynku pracy, nie jest w sposób jednoznaczny oraz bezpośredni możliwe. Tym bardziej, pod względem instytucjonalnym nie jest możliwe kształcenie wyłącznie pod potrzeby funkcjonującego w regionie sektora małych i średnich przedsiębiorstw. O wiele istotniejsze jest natomiast kształtowanie relacji, w tym zwłaszcza współpracy między placówkami edukacyjnymi a sferą gospodarczą, reprezentowaną między innymi przez sektor MŚP.

W dyskusji panelowej przeprowadzonej podczas realizacji badań przedstawiona została opinia jednego z poważniejszych przedsiębiorców województwa, według której dla przyszłych pracodawców istotne są zwłaszcza podstawowe umiejętności zawodowe. Jeśli ktoś zaczyna pracę jako murarz czy stolarz, to oczekuje się od niego przynajmniej znajomości tematyki i wykonywania najprostszych czynności. Pracodawcy chętnie będą partycypować w procesie dalszego dokształcania i poszerzania umiejętności, jednak nie może być to nauka od podstaw. Jest to jedna z możliwych form współpracy, w świetle której wszelkie egzaminy zawodowe są związane ze sprawdzeniem podstawowych kompetencji.

Aspekt podmiotowy dotyczy poziomu wykształcenia oraz kompetencji kadry nauczającej. Ważne jest bowiem, by i w tej kwestii nie ograniczać się do rutyny nauczycieli bazujących na wiedzy zdobytej przed laty. Przemiany ekonomiczne, społeczne, polityczne i kulturowe, podobnie jak rozwój badań naukowych, są bowiem zbyt dynamiczne, by można było poprzestać na raz zdobytych przez nauczycieli kwalifikacjach. Niezbędne jest w związku z tym ciągłe podnoszenie i poszerzanie wiedzy i umiejętności, co w konsekwencji pozwoli na lepszą jakość pracy przygotowującej młodych ludzi do życia i pracy.

Aspekt rzeczowy jest z kolei związany z infrastrukturą edukacyjną. Chodzi tu zwłaszcza o ilościowy oraz jakościowy stan obiektów edukacyjnych, ich wyposażenie w najnowsze urządzenia i pomoce szkolne itd. Nie ulega wątpliwości, że aspekt ten jest ważny w warunkach nowych wymogów na rynku pracy. Podczas przytoczonego już panelu, zwrócono uwagę na przestarzały sprzęt i park maszynowy w placówkach kształcenia zawodowego. Jak w takich warunkach można oczekiwać innowacyjności od uczniów i potencjalnych pracowników?

Aspekt czynnościowy jest związany nie tylko z przygotowywaniem kadry nauczającej oraz ich rozwojem, ale dotyczy również nowoczesnych metod procesu dydaktycznego, w tym kształcenia i wychowywania. Ważne są tu zatem nowe, atrakcyjne i nierzadko autorskie programy nauczania, jak też stymulowanie uczniów i studentów do większej kreatywności, co wiąże się z ich udziałem w olimpiadach przedmiotowych oraz zawodowych, konkursach oraz innych formach wymiany doświadczeń między uczestnikami procesu kształcenia, również na poziomie międzynarodowym.

Aspekt ewaluacyjny dotyczy różnych form standaryzacji w zakresie jakości kształcenia. Znaczącym przykładem może tu być matura odbywająca się według ujednoliconych w skali całego kraju zasad. Podobnie standaryzowane są egzaminy w ramach matury międzynarodowej. Dotyczy to również ogólnie przyjętych norm w kształceniu zawodowym. Mimo wielu dyskusji z tym związanych, aspekt ten staje się przedmiotem coraz większego zainteresowania również przedstawicieli przedsiębiorców.

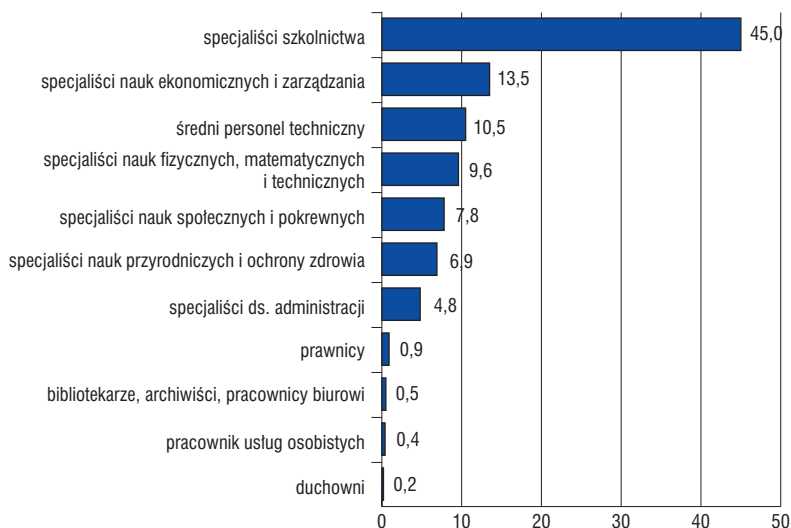
\*

Uczestnikami badania w większości byli: dyrektorzy placówek edukacyjnych bądź ich zastępcy (53,8%), upoważnieni pracownicy niepedagogiczni (31,1%), upoważnieni pracownicy pedagogiczni (8,3%), właściciele placówek edukacyjnych oraz dziekani/prodzekani/prorektorzy/rektorzy (1%).

Priorytetem określającym jakość zasobów ludzkich w instytucjach edukacyjnych jest bez wątpienia poziom wykształcenia. Wskaźnik ten jest szczególnie istotny w odniesieniu do osób pełniących funkcje kierownicze. Wśród badanej grupy 87,6% posiadało wykształcenie wyższe, 12,2% średnie, a zaledwie 0,2% zawodowe.

Dla 45% badanych wyuczonym zawodem jest nauczyciel (specjalista szkolnictwa) – w tej kategorii mieszczą się osoby, dysponujące zróżnicowanymi specjalizacjami tematycznymi, które posiadają przygotowanie zawodowe do pracy w szkolnictwie oraz reprezentują różnorodny charakter pracy (rysunek 3.1).

**Rys.3.1. Struktura respondentów według deklarowanego charakteru pracy**

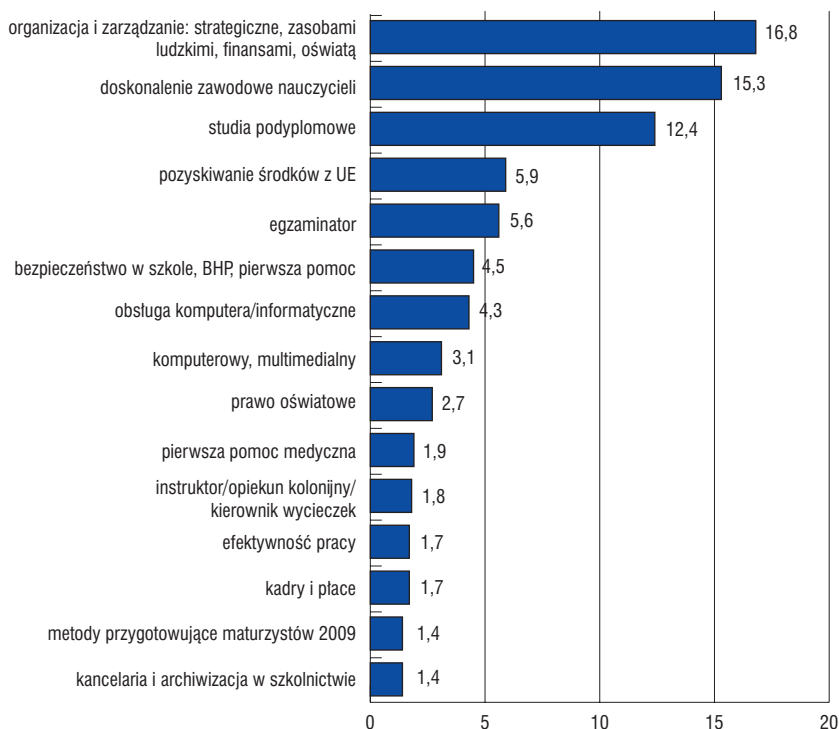


Źródło: Badania własne<sup>53</sup>.

Pozytywnym zjawiskiem zaobserwowanym na podstawie przeprowadzonych badań był trend permanentnego podnoszenia kwalifikacji przez pracowników sektora edukacji. Niemal 60% respondentów potwierdziło, iż w przeciągu ostatnich 3 lat uczestniczyło w różnego rodzaju szkoleniach i kursach specjalistycznych. Najbardziej popularne szkolenia dotyczyły takich zagadnień, jak: organizacja i zarządzanie strategiczne zasobami ludzkimi, problematyka finansów oraz zarządzanie oświatą – rysunek 3.2. Bardzo ważnym sygnałem płynącym z badania jest odczuwanie przez pracowników edukacji deficytu kompetencji, co powoduje ich wzmożoną motywację do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji oraz zdobywania wiedzy.

<sup>53</sup> W kolejnych rysunkach i tabelach niniejszego rozdziału, ich źródło nie jest podawane, chyba że pochodzi z innych badań lub publikacji.

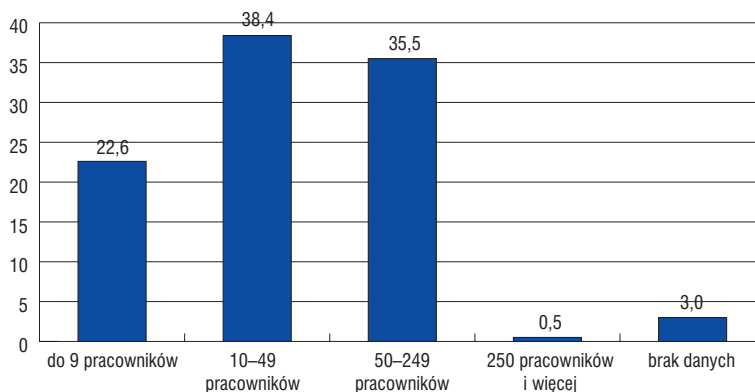
**Rys.3.2. Zakres kursów i szkoleń, w których brali udział respondenci**

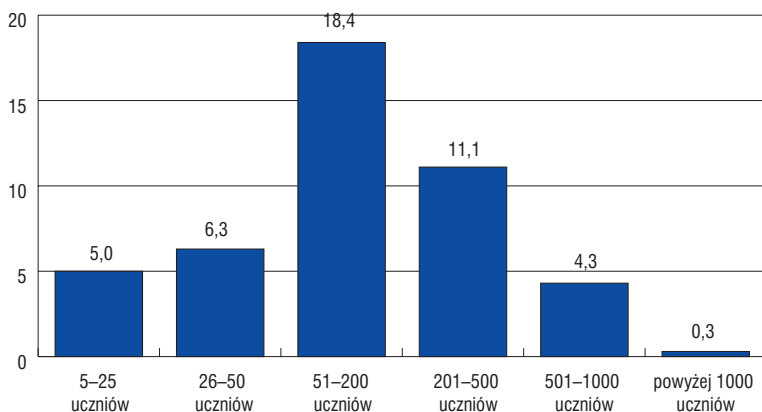


Z przeprowadzonego badania wynika, że instytucje reprezentowane przez respondentów, to najczęściej placówki małe zatrudniające od 10 do 49 pracowników (38,4%) oraz średnie zatrudniające od 50 do 249 osób (35,5%) – rysunek 3.3.

W badaniu uwzględniono też strukturę badanych instytucji według liczby osób korzystających z jej usług – rysunek 3.4.

**Rys.3.3. Wielkość badanych instytucji według liczby pracowników**



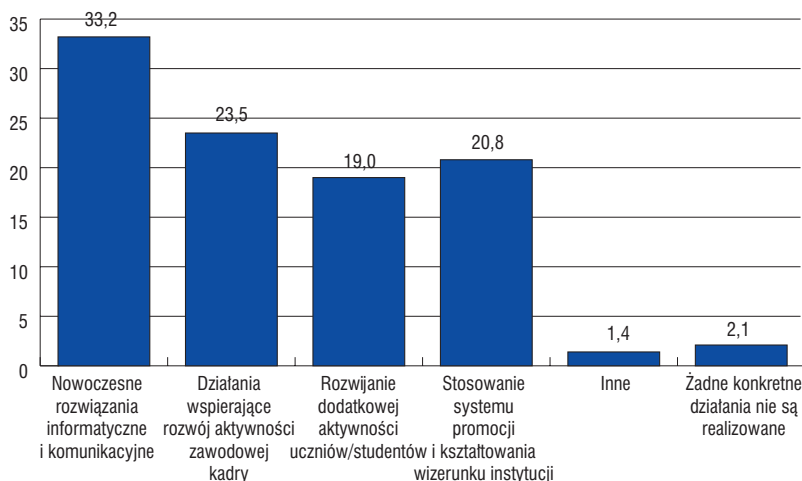
**Rys.3.4. Wielkość badanych instytucji według liczby osób korzystających z jej usług**


Badani przedstawiciele instytucji edukacyjnych w zdecydowanej większości uznali, iż w ich placówkach stosowane są nowoczesne rozwiązania technologiczne oraz organizacyjne (rysunek 3.5).

Rozwiązania polegają przede wszystkim na:

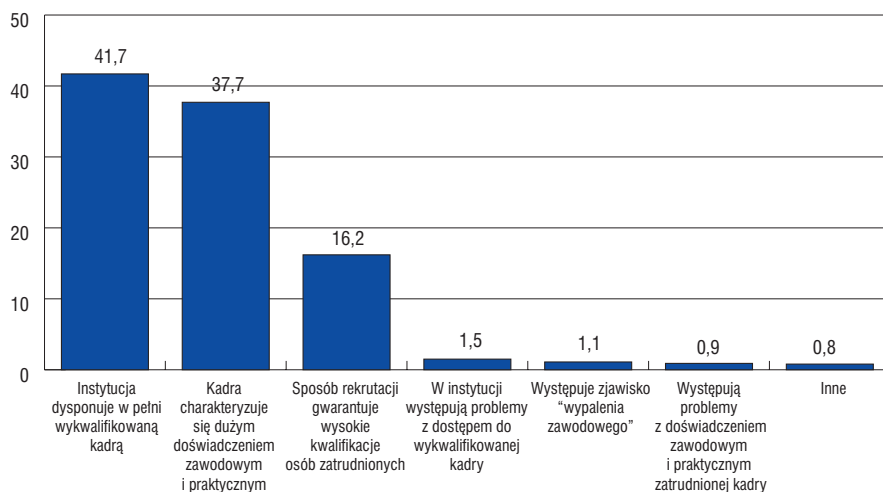
- wprowadzaniu nowoczesnych rozwiązań informatycznych oraz komunikacyjnych (33,2%);
- wspieraniu rozwoju aktywności zawodowej kadry (23,5%);
- stosowaniu systemu promocji i kształtowania wizerunku instytucji (20,8%).

Jak widać, działania placówek polegają w dużej mierze na inwestowaniu w rozwój zawodowy pracowników, natomiast aktywność zmierzająca do rozwoju potencjału uczniów uplasowała się dopiero na 4 pozycji.

**Rys.3.5. Deklarowane przez respondentów kierunki stosowania nowoczesnych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych w ich placówkach edukacyjnych**


Respondenci wysoko ocenili zaplecze kadrowe w swoich jednostkach, jedynie 3,5% wskazało na problemy z kwalifikacjami kadry, czy też w ogóle z jej dostępnością – rysunek 3.6. Swoją bardzo wysoką ocenę badani argumentowali w oparciu o kwestie formalne np. posiadane certyfikaty, świadectwa ukończenia kolejnych etapów pozyskiwania wiedzy oraz staż pracy.

**Rys.3.6. Ocena przez respondentów zaplecza kadrowego ich placówek**



\*

W oparciu o przeprowadzone badanie uznano, że potencjał opisywanych placówek, można scharakteryzować w następujący sposób:

- Badani pracownicy placówek edukacyjnych w znaczącej większości (87,6%) posiadają wyższe wykształcenie, a ich wyuczonym zawodem jest specjalista szkolnictwa (nauczyciel) – 45%.
- Respondenci stale uczestniczą w kursach i szkoleniach podnoszących kwalifikacje i umiejętności. Przede wszystkim są to szkolenia z organizacji i zarządzania strategicznego, zasobami ludzkimi, finansami i oświatą.
- Badane placówki edukacyjne dysponują, według oceny respondentów, w pełni wykwalifikowaną kadrą i nie zgłaszają istotniejszych, związanych z tym problemów.
- W stosowanych innowacyjnych rozwiązaniach organizacyjnych i technologicznych główny nacisk jest położony na nowoczesne formy komunikacji, szkolenia nauczycieli oraz promocję placówek edukacyjnych. Niestety, w mniejszym stopniu wykorzystuje się nowe i innowacyjne rozwiązania w zakresie motywowania i zwiększania intelektualno-zawodowego potencjału uczniów oraz studentów.

Wyniki przeprowadzonych badań są z pewnością niewystarczające, by dokonywać zbyt daleko idących uogólnień. Obrazują one jednak pewną tendencję, która z jednej strony jest optymistyczna, z drugiej natomiast – umiarkowanie pesymistyczna. Ten umiarkowany pesymizm jest skutkiem wniosku, że w zbyt małym stopniu zwraca się uwagę na kształtowanie postaw kreatywnych wśród



uczniów i studentów. Jednym ze sposobów zmiany sytuacji w tym względzie może być położenie większego nacisku na uświadamianie kadrze nauczycielskiej znaczenia globalnej zmiany gospodarczej oraz wynikających stąd implikacji dla procesu kształcenia. Przyszły pracownik lub pracodawca powinien już na etapie nauki lub studiów uświadomić sobie chociażby znaczenie innowacji, twórczej refleksji czy odwagi w prezentowaniu i argumentowaniu swoich myśli oraz wynikających z nich projektów, w tym również projektów gospodarczych. Trzeba też zwrócić uwagę na fakt braku związków między nauczycielami, zwłaszcza przedmiotów zawodowych, a praktyką gospodarczą.

Ponadto, interpretując wyniki przeprowadzonych badań, należy zauważyć, że tylko niewiele ponad połowę respondentów stanowiły osoby kierujące (lub ich zastępcy) placówkami edukacyjnymi. Mogło to, chociaż nie musiało, wpłynąć na treść i wymowę ich wypowiedzi. Dlatego też interpretując wyniki badań należy posłużyć się rozumowaniem uzupełniającym, opartym przede wszystkim na doświadczeniach pochodzących z innych źródeł, chociażby z przeprowadzonych, w trakcie badań, dyskusji panelowych.

### 3.3. Dostosowanie systemu edukacji do potrzeb rynku pracy

Identyfikacji sposobów dostosowywania się systemu edukacji do potrzeb regionalnego rynku pracy dokonano na podstawie badań dotyczących:

- dostosowania oferty programowej szkół do potrzeb rynku pracy;
- realizacji bloku praktyk zawodowych uczniów i studentów w przedsiębiorstwach województwa warmińsko-mazurskiego.

Formułowanie oferty programowej (kierunków nauczania) jest podyktowane wieloma, różnymi czynnikami, w tym, między innymi:

- dostępnością kadry nauczającej;
- popytem na rynku pracy w zakresie określonego kierunku kształcenia;
- polityką edukacyjną państwa;
- oddziaływaniem różnorodnych bodźców zewnętrznych, będących konsekwencją np. mody na określony kierunek kształcenia itp.

W celu oceny wiedzy na temat nowych ofert kształcenia, niezbędna jest wszechstronna wiedza dotycząca aktualnych trendów w życiu gospodarczym i społecznym. Dotyczy to również preferencji uczniów lub studentów odnośnie wybieranych przez nich kierunków kształcenia. Z badań przeprowadzonych na ten temat nie wynikają jednak jednoznaczne wnioski, co może – w sposób pośredni – świadczyć o:

- braku poważniejszej analizy i refleksji na temat implikacji wynikających z globalnej zmiany gospodarczej na funkcjonowanie regionalnego rynku pracy – chodzi tu oczywiście o analizę i refleksję podmiotów planujących i realizujących politykę rozwoju regionalnego;
- rozmytych i niezbyt ukierunkowanych planach rozwoju zawodowego uczniów i studentów.

O drugiej z wymienionych tendencji może świadczyć fakt studiowania przez niektórych studentów na różnych kierunkach kształcenia. Studenci mają możliwość studiowania równoległe na wielu kierunkach. Z jednej strony takie wielokierunkowe przygotowanie daje szansę szerszego spojrzenia na analizowane problemy czy zjawiska, z drugiej strony rozprasza zdobyte wiadomości i przyczynia się do zbyt dużej powierzchowności zdobytej wiedzy.

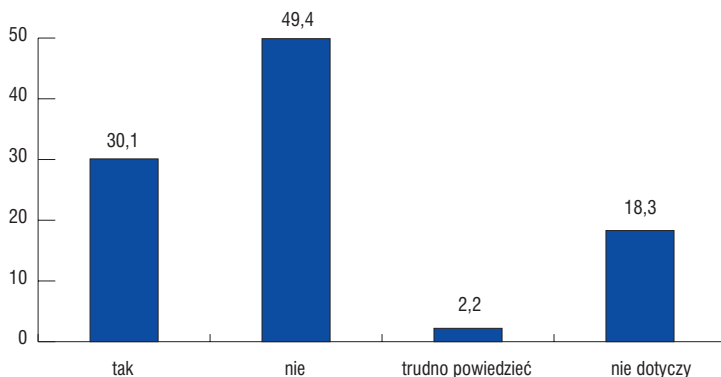
Pełne rozpoznanie preferencji młodych ludzi w zakresie kierunków kształcenia, zwłaszcza na poziomie wyższym, jest niemożliwe ze względu na wspomniany już wcześniej aspekt instytucjonalny systemu edukacji wynikający z procesu bolońskiego. Chodzi tu o trzystopniowy cykl kształcenia, począwszy od studiów licencjackich, poprzez studia magisterskie, aż do poziomu studiów doktoranckich. Europejskie rozwiązania instytucjonalne umożliwiają w ten sposób reorientację, co w praktyce sprowadza się do możliwości zmiany kierunku kształcenia na każdym z wymienionych etapów. Trzeba też podkreślić, że jakiegokolwiek ograniczenia w tym zakresie dla studentów nie są zgodne z prawem. W konsekwencji, a nie jest to wcale rozwiązanie teoretyczne, student rozpoczynający kształcenie licencjackie na kierunku humanistycznym, może uzyskać po studiach magisterskich tytuł zawodowy z ekonomii, a następnie – po studiach doktoranckich – stopień naukowy doktora, na przykład, w zakresie informatyki.

\*

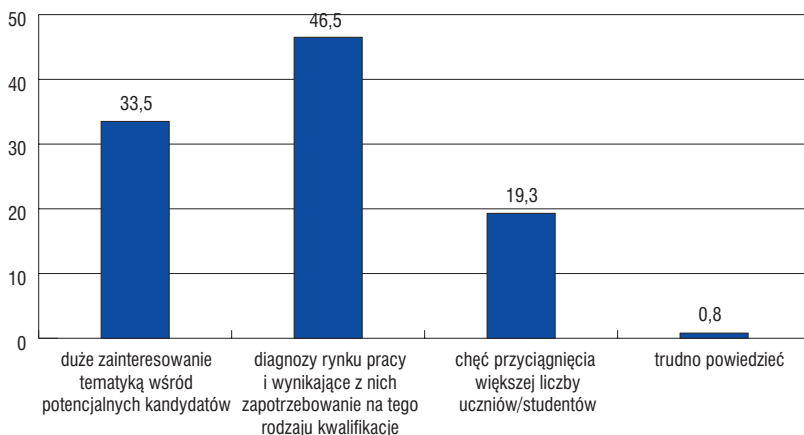
Jednym ze sposobów wykazywania elastyczności w zakresie oferty edukacyjnej jest na przykład kreatywność placówek edukacyjnych w zakresie powstawania nowych kierunków kształcenia. Badani przedstawiciele tych placówek, w blisko połowie przypadków przyznali, że w ich jednostkach w ciągu ostatnich trzech lat nie rozpoczęto kształcenia na nowych kierunkach (rysunek 3.7).

Przedstawiciele badanych instytucji edukacyjnych regionu Warmii i Mazur uznali, że o wprowadzeniu nowego kierunku kształcenia decydują w dużej mierze rezultaty diagnoz rynku pracy oraz wynikające z nich zapotrzebowanie na określonego rodzaju kwalifikacje (rysunek 3.8). Należy zauważyć, że czynnikiem priorytetowym przy wprowadzaniu nowego kierunku jest przede wszystkim zgłaszany przez gospodarkę popyt na pracowników o określonych kwalifikacjach. Istotne w tym względzie są jednak wyraźne sygnały od generujących taki popyt na rynku pracy przedsiębiorców. Kiedy jednak brak jest takich wyraźnych sygnałów, tzw. edukacyjni decydenci (dyrektorzy, inspektorzy oświaty itp.) zdani są na własne sposoby diagnozy rynku pracy lub ograniczają swoją inicjatywę do sprawdzonych już ofert kształcenia, co nie jest oczywiście wyrazem ich złej woli; świadczy jednak o braku wsparcia instytucjonalnego oraz o braku ich nauczycielskiej i menedżerskiej innowacyjności.

**Rys. 3.7. Deklaracje respondentów dotyczące powstania nowego kierunku kształcenia w ich placówkach w przeciągu ostatnich 3 lat**



**Rys. 3.8. Opinie respondentów na temat najważniejszych przyczyn wprowadzania nowego kierunku kształcenia w ich placówkach**



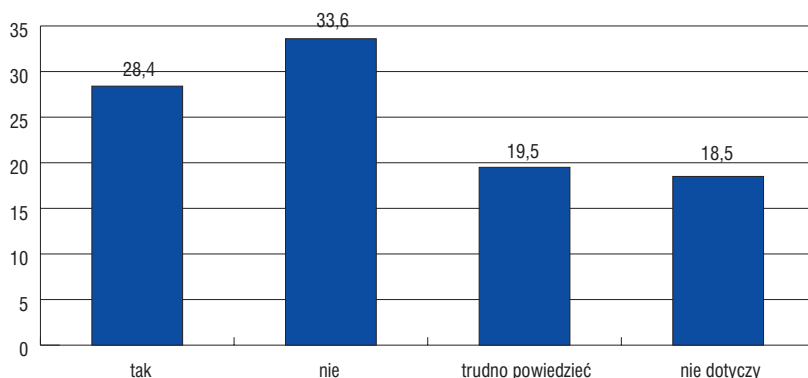
Wątpliwość dotycząca umiejętności związanych z diagnozą rynku pracy przez „edukacyjnych decydentów” wynika też z badania na temat przyczyn ograniczania oferty edukacyjnej. Ponad połowa badanych (50,8%) stwierdziła, że przyczyną ograniczania oferty edukacyjnej jest brak wśród młodzieży zainteresowania danym kierunkiem. W domniemaniu oznacza to, że winnymi braku kształcenia na określonym kierunku, lub w określonym zawodzie, są potencjalni uczniowie, którzy nie są w stanie docenić doświadczeń swych niedoszłych pedagogów. Czyżby zatem uczniowie i ich rodzice lepiej potrafili interpretować sygnały płynące z rynku pracy? Jeśli nawet tak jest, to przecież jednak nie oni są odpowiedzialni za powstawanie nowych kierunków kształcenia.

Należy też zdecydowanie przeciwstawić się poglądowi, że powstanie nowego kierunku kształcenia jest zadaniem trudnym, czy wręcz niewykonalnym w aktualnie obowiązujących uwarunkowaniach instytucjonalnych. W przypadku szkół ponad-gimnazjalnych istnieją szerokie możliwości związane z przygotowaniem klas autorskich. Owszem, wymaga to wysiłku, ale przede wszystkim – pasji ambitnych nauczycieli oraz strategicznych wizji sprzyjających im przełożonych. W przypadku szkół zawodowych, inicjatywy takie powinny opierać się na ścisłej współpracy placówki oraz nauczycieli z określonym przedsiębiorstwem. Możliwe i wskazane są nawet wszelkiego rodzaju umowy czy porozumienia między podmiotami gospodarczymi a podmiotami kształcenia.

Wynik ten potwierdza hipotezę, że instytucje edukacyjne nie posiadają własnych wyspecjalizowanych narzędzi, dzięki którym byłyby w stanie diagnozować potrzeby rynku pracy oraz unikałyby przypadkowości w swoich decyzjach.

Z wizjami oraz autorskimi przedsięwzięciami ambitnych nauczycieli nie jest jednak najlepiej. Jeśli chodzi o perspektywy dotyczące uruchomienia nowych kierunków nauczania w przeciągu trzech lat, to zaledwie 28,4% badanych planuje podjąć się tego zadania (rysunek 3.9). Wśród jednostek, w których nowe kierunki mają zostać uruchomione, najwięcej jest planujących uruchomienie jednego (84 wskazania), następnie dwóch (45 wskazań) oraz trzech kierunków (15 wskazań). Po dwie jednostki planują uruchomienie 4 oraz 5 kierunków, a pojedyncze instytucje mają zamiar otworzyć 9 kierunków.

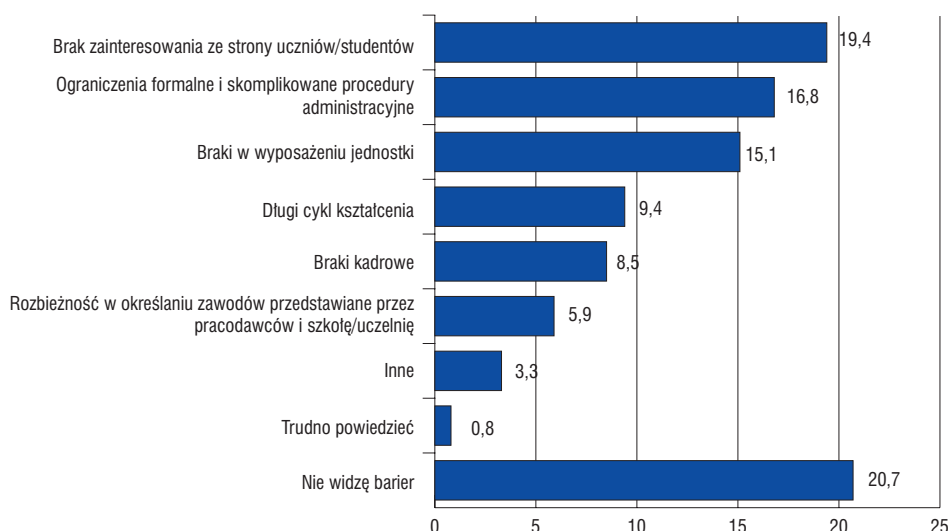
**Rys. 3.9. Deklaracje respondentów w zakresie planowania uruchomienia nowych kierunków kształcenia w latach 2009–2011**



Przyczynami poszerzania oferty edukacyjnej wg badanych są: plany rozwoju placówki (37,7%), duże możliwości podjęcia zatrudnienia przez osoby o tych kwalifikacjach (24,7%), duże zainteresowanie tym kierunkiem (28,3%) oraz duże możliwości organizowania zajęć praktycznych (24,7%).

Badani w 20,7% stwierdzili, że zmiany w kierunkach kształcenia nie są – o czym była już wyżej mowa – ograniczane żadnymi barierami – rysunek 3.10. Niewiele mniej, bo 19,4% wskazała na brak popytu ze strony potencjalnych kandydatów. Pozwala to na domniemanie, że w ten sposób badani pośrednio stwierdzili niedostatek informacji dotyczących preferencji edukacyjnych uczniów.

**Rys. 3.10. Deklarowane przez respondentów, trzy najważniejsze bariery utrudniające zmianę kierunków kształcenia**



Respondenci zapytani o proces dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb regionalnego rynku pracy uznali, że największe znaczenie ma „dopasowanie” kierunków do posiadanej bazy dydaktycznej i zainteresowań młodzieży – rysunek 3.11. Innym czynnikiem wpływającym na wybór

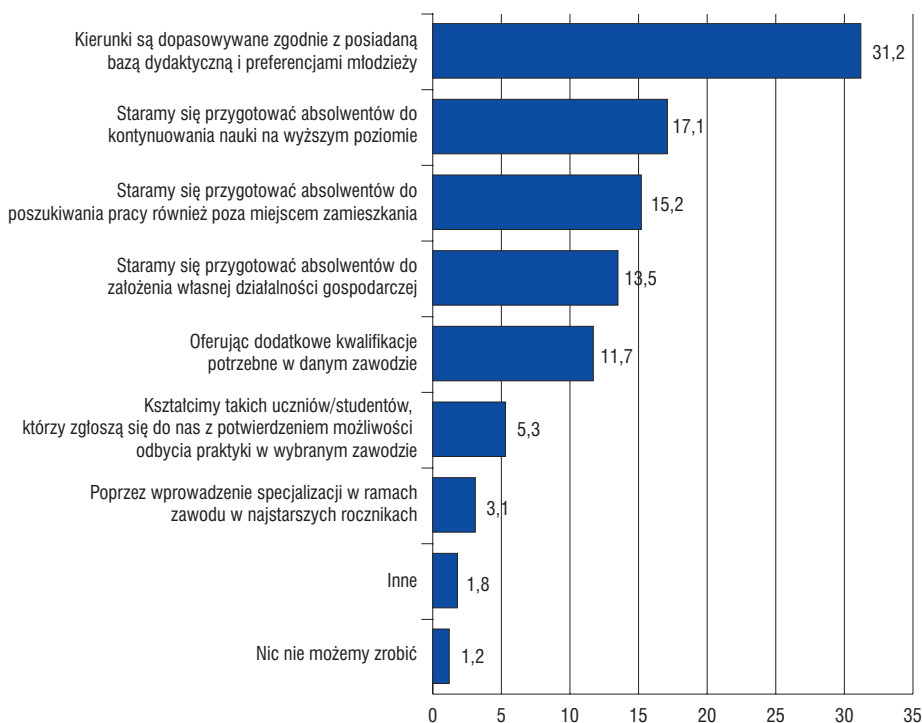
kierunków kształcenia ma przygotowanie absolwentów do kontynuowania edukacji na poziomie wyższym.

Z uzyskanych wypowiedzi wynika też, że zdaniem przedstawicieli placówek edukacyjnych, odpowiedzialność za, niezbędny w diagnozie rynku pracy, sprawny przepływ informacji między nimi a sferą gospodarczą, ponoszą przedsiębiorstwa.

Według jednej z opinii na ten temat: „*Relacja pomiędzy szkolnictwem, a potrzebami rynku jest nijaka, szkolnictwo robi co może, stara się dopasować i niestety trafia na bezwład przedsiębiorstw. One powinny lepiej informować, dokładniej i szczegółowo z dalszą perspektywą. Do szkół powinny dotrzeć informacje, że w tym zawodzie na pewno za jakiś czas będzie praca, że ten kierunek produkcji będzie rozwijany itp.*”

Z drugiej jednak strony respondenci zauważają, że „*szkoły zawodowe realizują dwie potrzeby: jedna to jest potrzeba rynku pracy, a druga to potrzeba realizacji czy osiągnięcia zawodu przez absolwenta w tym przypadku gimnazjum, bo wychodząc z gimnazjum większość uczniów wyobraża sobie przyszłą drogę zawodową. Uczeń szuka w swoim obrębie takiej szkoły, która wykształci go w zawodzie, który jemu się wydaje, że do niego pasuje. Wcale tak nie musi być w przyszłości. Nie można doprowadzić do takiej sytuacji, że szkoły zawodowe będą proponowały tylko zawody, które aktualnie są potrzebne na rynku pracy, bo może się okazać, że przy tak dynamicznych zmianach, nastąpi zapotrzebowanie na zupełnie inny zawód*”.

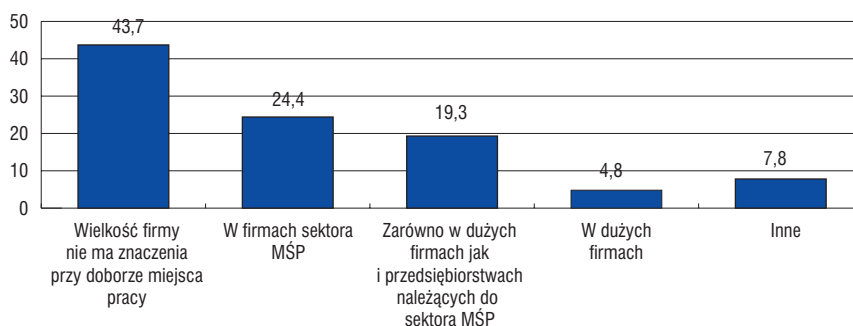
**Rys. 3.11. Opinie respondentów na temat dostosowania kierunków kształcenia do regionalnego rynku pracy**



Sposobem na dostosowanie się systemu edukacji do potrzeb sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a przez to utrwalenie powiązań pomiędzy nimi, jest organizowanie przez jednostki edukacyjne praktyk zawodowych. W większości badanych instytucji edukacyjnych (56,5%) praktyki takie są organizowane w przedsiębiorstwach. Nie ulega wątpliwości, że takie rozwiązanie jest o wiele bardziej korzystne, niż gdyby praktyki odbywały się wyłącznie w warsztatach szkolnych. Praktyki zewnętrzne mają szczególne znaczenie w tzw. klasach wielo-zawodowych, kształcących przyszłych rzemieślników (przy okazji – jakże szkoda, że określenie to nie jest już dziś tak powszechnie używane). Uczeń szkoły zawodowej nawiązuje w ten sposób bezpośredni kontakt z potencjalnym pracodawcą. Poza tym, bezpośredni kontakt ucznia – czy nawet studenta – z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa umożliwia mu zapoznanie się z najnowszą technologią i organizacją pracy. Daje to też możliwość dostrzeżenia relacji między nauką teoretyczną a doświadczeniami praktycznymi.

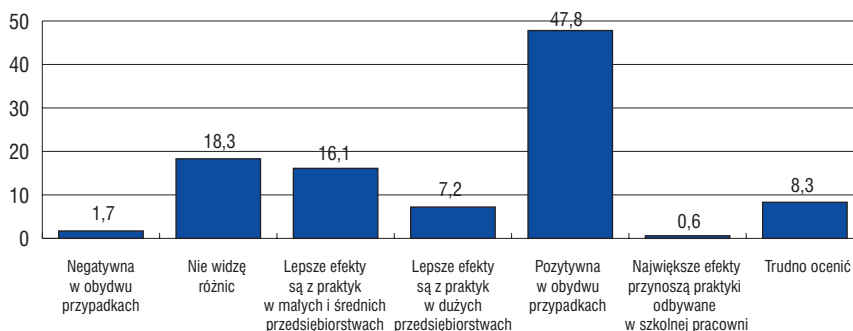
Respondenci przyznali też w większości, że dla odbywania praktyk zawodowych, wielkość przedsiębiorstwa nie ma istotniejszego znaczenia – rysunek 3.12.

**Rys. 3.12. Miejsce realizacji praktyk zawodowych**



Według opinii respondentów pozytywna ocena jakości praktyk dotyczy zarówno dużych, jak i małych przedsiębiorstw, jednak z niewielką przewagą tych drugich – rysunek 3.13.

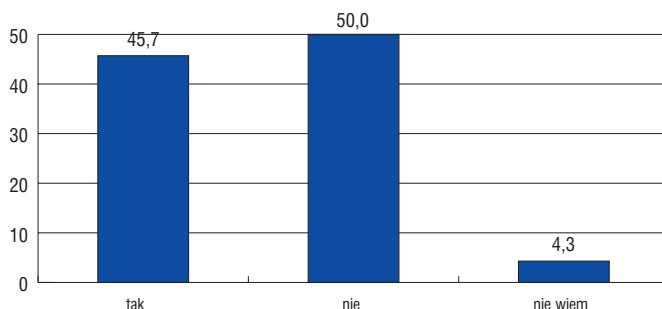
**Rys. 3.13. Ocena efektów praktyk ze względu na zróżnicowanie miejsca ich odbywania (małe firmy/duże firmy)**



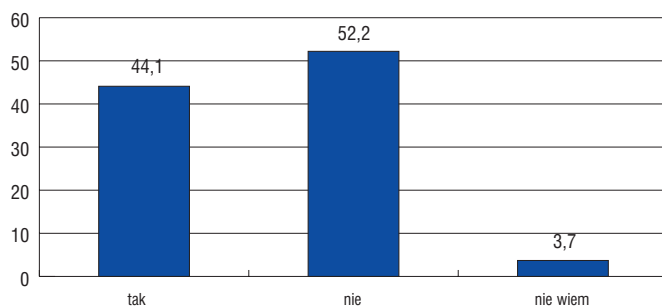
Poza organizacją praktyk zawodowych w przedsiębiorstwach regionu, placówki edukacyjne organizują również spotkania z przedsiębiorcami i zbiorowe wyjścia do przedsiębiorstw (rysunki 3.14 i 3.15).

Spotkania i zbiorowe formy zapoznawania się z funkcjonowaniem małych i średnich przedsiębiorstw jest konsekwencją bardziej oddolnych inicjatyw, są trwałym elementem regionalnego systemu edukacyjnego.

**Rys. 3.14. Deklarowane doświadczenia w zakresie organizowanych przez placówki edukacyjne spotkań uczniów z przedsiębiorcami**



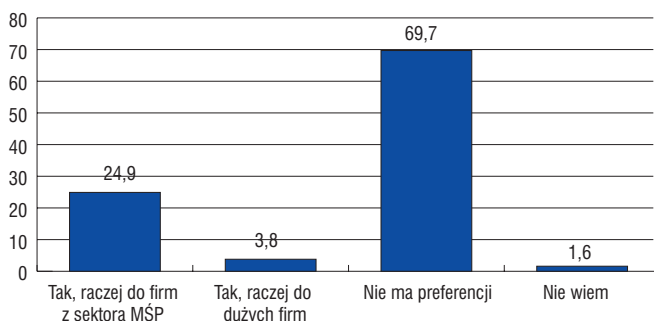
**Rys. 3.15. Deklarowane doświadczenia w zakresie organizacji zbiorowych wyjść uczniów w celu zapoznania się z funkcjonowaniem małych i średnich przedsiębiorstw**



Instytucje edukacyjne promują swoich absolwentów w firmach regionu za pomocą takich form jak: bezpośrednie kontakty z przedsiębiorcami (60,5%), targi pracy (17,8%), biura karier (9,6%) oraz współpraca z organizacjami biznesowymi (7,7%).

Promocja zawodowa realizowana przez instytucje edukacyjne wydaje się mieć nieco przypadkowy charakter, ponieważ nie jest ona kierowana do poszczególnych typów przedsiębiorstw regionu. Zdecydowana większość respondentów przyznała, że w działaniach promocyjnych nie wyszczególniają docelowych typów przedsiębiorstw – rysunek 3.16. Najwyraźniej badani nie są świadomi faktu, że specyfika promocji zawodowej uczniów i absolwentów jest odmienna w przypadku przedsiębiorstw różnej wielkości. Jest to bardzo ważny, wręcz systemowy, mankament działań promocyjnych w odniesieniu do młodych ludzi poszukujących swojego pierwszego miejsca zatrudnienia.

**Rys. 3.16. Deklarowany przez respondentów typ przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość, do których kierowana jest promocja zawodowa uczniów i absolwentów**



Jednoznaczna identyfikacja powiązań między placówkami edukacyjnymi a rynkiem pracy, zwłaszcza pod względem jego potrzeb nie jest możliwa. Można oczywiście doszukiwać się pewnych korzystnych tendencji w tym zakresie, jednak mają one bardziej charakter przypadkowy, uzależniony w dużej mierze od pomysłowości i innowacyjności poszczególnych dyrektorów czy nauczycieli. Brakuje jednak trwałego i elastycznego zarazem systemu, który powiązania takie by zakładał oraz konsekwentnie je realizował. Powiązania takie mogą mieć różny charakter, przy czym te najważniejsze powinny dotyczyć:

- przejrzystych kanałów wzajemnej komunikacji;
- metod i środków niezbędnych do wymiany doświadczeń;
- instytucjonalnych form zapoznawania się nauczycieli, zwłaszcza przedmiotów zawodowych, ze specyfiką funkcjonowania przedsiębiorstw;
- stosowania przez przedsiębiorstwa technik motywacyjnych wobec najbardziej zaangażowanych w naukę uczniów;
- wypracowania najbardziej odpowiedniego dla przedsiębiorstw, a nie dla szkół, programów odbywania praktyk zawodowych;
- sformułowania narzędzi umożliwiających bieżącą diagnozę regionalnego rynku pracy.

Jednocześnie trudno jest w sposób ewidentny winić kogokolwiek za to, że omawiane powiązania nie funkcjonują we właściwy sposób. Problem jest znacznie szerszy i dotyczy, w ogólnym ujęciu, marketingu edukacyjnego. Placówki edukacyjne nie są jeszcze przygotowane do jego stosowania, a wszelkie związane z tym szkolenia są prowadzone w trakcie studiów podyplomowych z zarządzania oświatą. Wiedza zdobyta podczas nauki ma jednak charakter jednostkowy, a nie zbiorowy, przez co nie jest szeroko i powszechnie stosowana.

Pozostając w obrębie omawianych powiązań, proponuje się zapoznać z wynikami badań dotyczącymi mechanizmów wymiany informacji między placówkami edukacyjnymi a sektorem małych i średnich przedsiębiorstw.

### 3.4. Wymiana informacji między sektorem MŚP a placówkami edukacyjnymi

W ustaleniu mechanizmów regulujących wymianę informacji pomiędzy sektorem małych i śred-



nich przedsiębiorstw a placówkami edukacyjnymi posłużono się wynikami następujących badań:

- opiniami badanych przedstawicieli instytucji edukacyjnych województwa warmińsko-mazurskiego;
- opiniami badanych przedstawicieli MŚP.

Uzyskane wyniki badania, zarówno wśród przedsiębiorców, jak i przedstawicieli instytucji edukacyjnych dają podstawę do postawienia wniosku, iż pomiędzy tymi podmiotami nie występuje platforma współpracy, a organizacją pośredniczącą jest najczęściej Powiatowy Urząd Pracy.

O braku współpracy między instytucjami edukacyjnymi a przedsiębiorcami świadczy brak kooperacji podczas wymiany i pozyskiwania informacji. Przedstawiciele instytucji edukacyjnych informacje o rynku pracy czerpią przede wszystkim z powiatowych urzędów pracy (33,1%), Internetu i prasy lokalnej (26,4%), rozmów z przedsiębiorcami (19,5%) oraz starostw powiatowych (13%). Rozmowy z przedsiębiorcami znalazły się dopiero na trzecim miejscu, co świadczy o niskim poziomie kooperacji. Badani przedstawiciele instytucji edukacyjnych stwierdzili, że około 80% przedsiębiorców nie zgłasza się do nich w celu uzyskania wiedzy potrzebnej do prowadzenia działalności gospodarczej. Respondenci przyznali, że w relacjach z przedsiębiorcami ich rola została sprowadzona jedynie do płaszczyzny edukacyjnej.

Jeśli jednak przedsiębiorcy zgłaszają się do instytucji edukacyjnych, to przede wszystkim w poszukiwaniu informacji związanych ze szkoleniami (32,2%), w tym związanych zwłaszcza z tematyką prawną (10,3%) i przedsiębiorczością (10,3%) – rysunek 3.17.

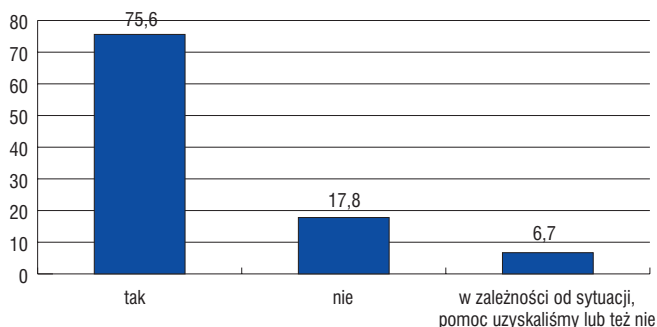
**Rys. 3.17. Rodzaje informacji, których poszukują przedsiębiorcy w instytucjach edukacyjnych**



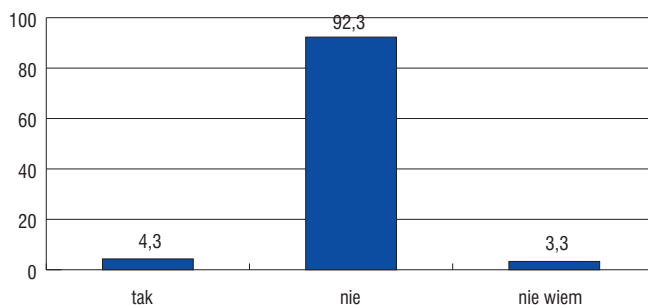
Wynika z tego, że bariery we współpracy występują nie tylko ze strony placówek edukacyjnych, ale również ze strony przedsiębiorców. Prawie 90% badanych przedstawicieli sektora MŚP, stwierdziło, że ich firmy nie współpracują ze szkołami przy określaniu zapotrzebowania na kwalifikacje zawodowe. Poza tym, przedsiębiorcy w przeważającej większości (89,1%) uznali, że nigdy nie zwrócili się do instytucji edukacyjnych w poszukiwaniu wiedzy potrzebnej do prowadzenia działalności gospodarczej. Co prawda doświadczenia zdecydowanej większości spośród 7,5% firm, które kontaktowały się w tym celu z instytucjami edukacyjnymi są pozytywne; a 75,6% respondentów należących do tej grupy stwierdziło nawet, że uzyskali potrzebną pomoc – rysunek 3.18. Trudno jednak tą wartość uznać, za symptom przełomowych zmian, które miałyby zajść na styku działalności edukacyjnej i biznesowej.

Bardzo słabo wygląda również sytuacja w zakresie współpracy MŚP z instytucjami badawczo-rozwojowymi przy wdrażaniu nowych wynalazków i innowacji; aż 92,3% respondentów przyznało, że taka współpraca nie miała dotąd miejsca (rysunek 3.19). Przyczyną tego stanu rzeczy może być specyfika sektora małych i średnich przedsiębiorstw – przedsiębiorcom bardzo często brak jest motywacji do poszukiwania nowych rozwiązań, nie widzą oni potrzeby poszukiwania wsparcia z zewnątrz, zwłaszcza w odniesieniu do *know-how*. Argument ten trudno jednak uznać za usprawiedliwiający niekorzystne postawy w tym zakresie.

**Rys. 3.18.** Deklarowana przez przedsiębiorców pomoc, którą uzyskali od instytucji edukacyjnych



**Rys. 3.19.** Doświadczenia przedsiębiorców w zakresie współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi przy wdrażaniu innowacji

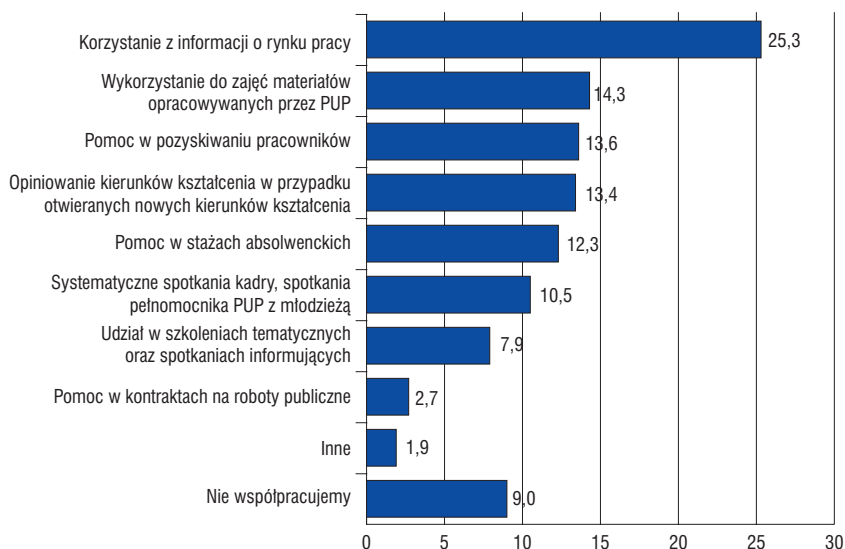


Z kolei instytucje edukacyjne, jak już wcześniej zauważono, współpracują przede wszystkim z powiatowymi urzędami pracy. Dla placówek edukacyjnych są one głównym źródłem wiedzy o rynku pracy (25,3%) – rysunek 3.20.

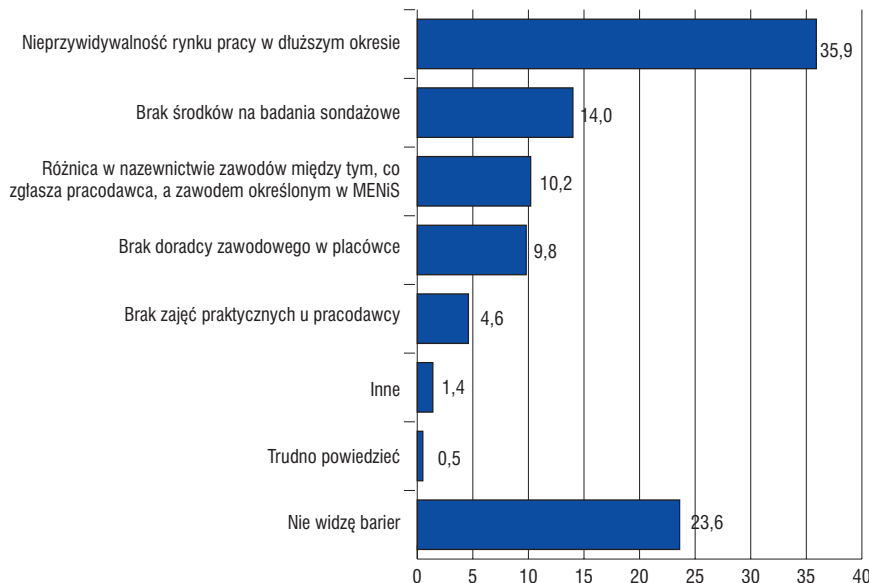
Przeprowadzone badanie pokazało, że pomiędzy powiatowymi urzędami pracy a regionalnymi instytucjami edukacyjnymi prowadzony jest szeroki dialog. Wydaje się, iż włączenie do tego dialogu jeszcze większej liczby jednostek edukacyjnych przyczyniłoby się do opracowania narzędzi diagnozowania regionalnego rynku pracy.

Dla instytucji edukacyjnych najpoważniejszą barierą w pozyskiwaniu informacji na temat rynku pracy jest jego nieprzewidywalność w dłuższej perspektywie czasowej (35,9%) – rysunek 3.21. Uzyskane wyniki, z jednej strony stanowią potwierdzenie wcześniejszej konkluzji dotyczącej braku posiadania przez sektor edukacji narzędzi służących rzetelnej diagnozie potrzeb rynku pracy. Z drugiej strony natomiast, świadomość takiej potrzeby nie jest jeszcze rozpowszechniona, gdyż 23,6% badanych stwierdziło, że nie widzi barier utrudniających pozyskiwanie informacji o rynku pracy. Opinia o braku barier w zbieraniu informacji w pewnym stopniu może świadczyć o braku zainteresowania instytucji edukacyjnych tematyką rynku pracy. Konkluzję tą potwierdza badanie zaprezentowane w poprzednim podrozdziale dotyczącym dostosowania kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy, gdzie główną przyczyną tych działań było dostosowanie oferty do bazy dydaktycznej jednostki.

**Rys. 3.20. Formy współpracy instytucji edukacyjnych z powiatowymi urzędami pracy**



**Rys. 3.21. Najpoważniejsze bariery utrudniające zbieranie informacji o regionalnym rynku pracy przez instytucje edukacyjne**

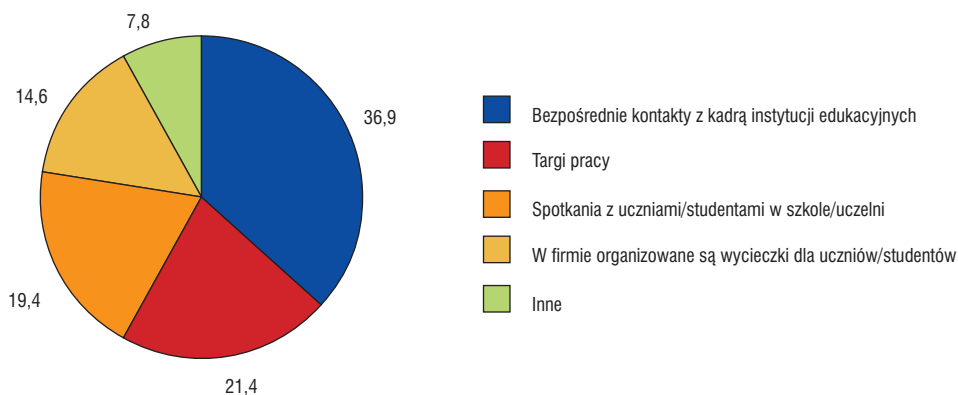


Przy zatrudnianiu nowych pracowników, przedsiębiorcy w przeważającej większości (69,3%) nie biorą pod uwagę opinii na temat jakości nauczania w ukończonej przez nich szkole. W trakcie badań jakościowych przedsiębiorcy wielokrotnie jednak podnosili problem, jakim jest dla nich pozyskanie pracownika posiadającego wiarygodnie udokumentowane kwalifikacje. Przedsiębiorcy przyznali: *„sam papier, że ma się wykształcenie średnie czy wyższe nie procentuje, tylko konkretni ludzie, a do tego żeby znaleźć odpowiednio wykwalifikowanych trzeba poświęcić dużo czasu i wysiłku, bo brakuje wiarygodnych informacji o posiadanych przez potencjalnego pracownika umiejętnościach. Konieczne jest bezpośrednie przetestowanie pracownika”*.

Jednocześnie jednak sami przedsiębiorcy wykazują się biernością odnośnie uczestnictwa w przedsięwzięciach, których celem jest dotarcie do przyszłych pracowników. Wśród badanej grupy, 83,6% firm nie uczestniczy w tego typu przedsięwzięciach. Firmy, które jednak brały udział w takich przedsięwzięciach, najczęściej uczestniczyły w rozmowach bezpośrednich (rysunek 3.22), które często mają charakter subiektywny i trudno jest domniemywać, że na ich podstawie uda się wypracować skuteczny mechanizm selekcji przyszłej kadry.

W wypowiedziach badanych przedsiębiorców nie pojawiły się też żadne formy aktywnego motywowania przyszłych pracowników, chociażby w postaci fundowanych stypendiów. Z wypowiedzi respondentów wynika, że ani na etapie poszukiwania pracowników, ani już w trakcie ich pracy, większość firm nie posługuje się żadnymi systemami motywacyjnymi ukierunkowanymi na potencjalnych pracowników.

**Rys. 3.22. Przedsięwzięcia, w których uczestniczą przedsiębiorstwa poszukując pracowników wśród osób uczących się**



Przedstawiciele sektora małych i średnich przedsiębiorstw niechętnie angażują się w organizację u siebie praktyk zawodowych dla uczniów czy studentów. Jedynie 29,3% badanych przyznało, że w ich przedsiębiorstwach są realizowane tego typu praktyki.

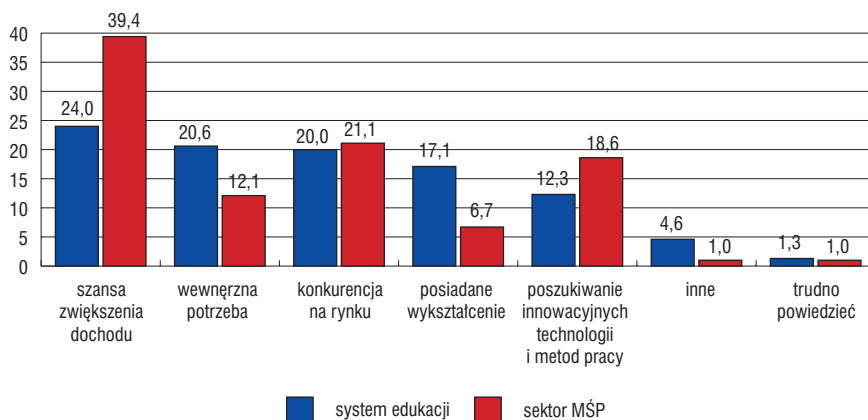
W większości przedsiębiorstw (54,2%), praktyki są organizowane sporadycznie, przede wszystkim to uczniowie czy studenci wychodzą z inicjatywą ich odbycia. W trakcie badań jakościowych przedsiębiorcy stwierdzili, że byłoby w stanie bardziej zaangażować się we współpracę ze szkołami w zakresie organizowania praktyk, pod warunkiem jednak ich dofinansowania oraz ponoszenia wspólnego wysiłku organizacyjnego z placówkami edukacyjnymi.

Widoczne jest zatem, że przedsiębiorcy przestali dostrzegać znaczącą rolę praktyk zawodowych w generowaniu nowych miejsc pracy. Jest to ciekawa konstatacja, gdyż mimo pewnej niechęci wobec praktyk, a zwłaszcza związanego z nimi wysiłku, przedsiębiorcy deklarowali, że największą szansę na zatrudnienie w wyuczonym zawodzie ma osoba, która odbywając praktykę zawodową w danej firmie „sprawdziła się”.

Można w związku z tym zaryzykować stwierdzenie, że jeśli sieć powiązań instytucji edukacji zawodowej z przedsiębiorstwami byłaby ściślejsza (większe zaangażowanie szkół w organizację zajęć praktycznych u większej liczby pracodawców), to odsetek absolwentów znajdujących zatrudnienie, zgodne z ich kwalifikacjami, bez wątpienia byłby znacznie korzystniejszy.

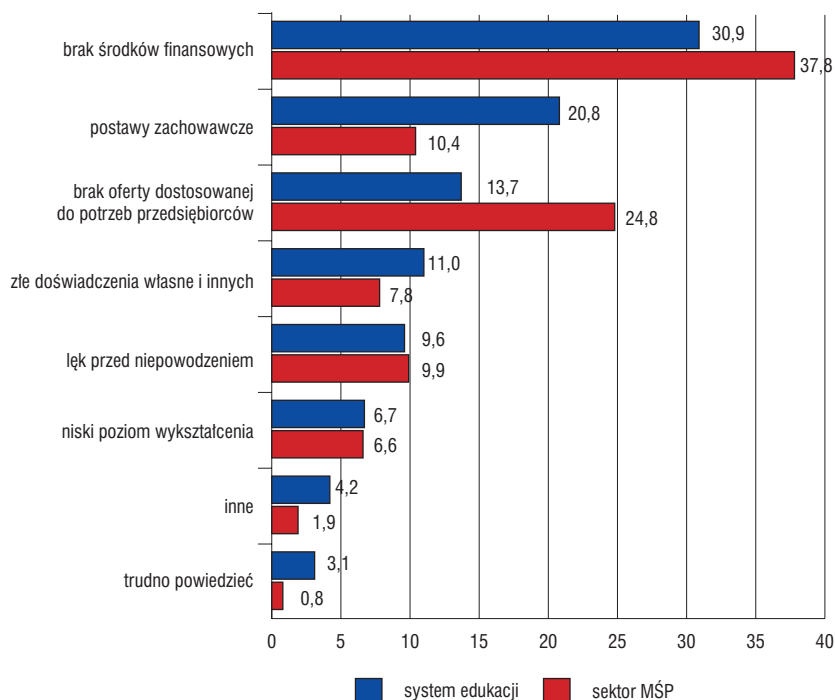
Jeśli chodzi o motywacje we współpracy między sektorem MŚP a placówkami edukacyjnymi, to za główną przyczynę jej podejmowania uznano szansę na zwiększenie dochodu – rysunek 3.23. Choć zmienna ta w obu grupach badanych uzyskała największą wartość, to występuje tutaj różnica w ilości uzyskanych wyborów; wśród przedstawicieli instytucji edukacji 24%, natomiast 39,4% wśród przedstawicieli sektora MŚP wybrało tę kategorię. Można wręcz zauważyć, że, w pewnym sensie, pracownicy placówek edukacyjnych „przeceniają” przedsiębiorców, gdyż 20,6% spośród nich uznało, że drugą co do ważności zachętą do współpracy jest wewnętrzna potrzeba. Kategorię tę wskazało znacznie mniej przedstawicieli biznesu (12,1%), w ich przekonaniu dużo większe znaczenie ma konkurencja na rynku (21,1%) oraz poszukiwanie innowacyjnych technologii i metod pracy (18,6%).

**Rys. 3.23. Czynniki zachęcające do współpracy między placówkami edukacyjnymi a sektorem MŚP**



Odnosnie czynników zniechęcających przedsiębiorców do współpracy z instytucjami edukacyjnymi, rozkład odpowiedzi przedstawicieli obydwu analizowanych grup nieco się różni (rysunek 3.24). Co prawda, także i tutaj jedna kategoria uzyskała największą liczbę wskazań – brak środków finansowych, jednak w odniesieniu do drugiej i trzeciej pozycji wystąpiła największa różnica opinii. Zdaniem przedstawicieli edukacji współpracę utrudniają zachowawcze postawy przedstawicieli biznesu (20,8%), natomiast zdaniem przedsiębiorców jest to brak oferty dostosowanej do potrzeb przedsiębiorców (24,8%).

**Rys. 3.24. Czynniki zniechęcające przedsiębiorców do współpracy z placówkami edukacyjnymi**



Z perspektywy systemu edukacji wskazana bariera wydaje się mieć znaczenie kluczowe, bowiem o ile rozwiązania systemowe dotyczące pozyskiwania środków na finansowanie współpracy wykraczają poza kompetencje większości instytucji, o tyle wyjście do przedsiębiorców z atrakcyjną ofertą pozostaje w gestii poszczególnych placówek i jest to zależne tylko od potencjału jakim dysponują oraz od kreatywności.

### 3.5. Podsumowanie

Wyniki uzyskane w oparciu o przeprowadzone badanie świadczą o braku platformy realnej współpracy sektora małych i średnich przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi. Współpraca między sektorami pozostaje niestety jedynie w sferze deklaratywnej.

Głównym problemem występującym w relacjach pomiędzy sektorami jest rozbieżność w oczekiwaniach względem charakteru współpracy. Stosunki istniejące pomiędzy sektorami można określić jako pasywne, cechuje je niski poziom motywacji na rzecz ich usprawnienia.

Przedstawiciele systemu edukacji zarzucają przedsiębiorcom postawy zachowawcze, a przedsiębiorcy twierdzą, że system edukacji nie dostosowuje swojej oferty do potrzeb sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy w swoich zarzutach mają sporo racji, ponieważ (jak sami przedstawiciele instytucji edukacyjnych przyznali) oferty programowe dostosowywane są przede wszystkim do posiadanej bazy dydaktycznej oraz zainteresowań uczniów i studentów.

Obie strony przyznały, że informacje istotne dla rozwoju ich działalności, pozyskują przede wszystkim z powiatowych urzędów pracy, który stał się instytucją pośredniczącą pomiędzy badanymi sektorami. Przedsiębiorcy nie widzą potrzeby w zgłaszaniu się do instytucji edukacyjnych w celu np. uzyskania pomocy odnośnie rozpoczęcia działalności gospodarczej, czy określenia zapotrzebowania na kwalifikacje zawodowe.

Przedsiębiorcy uważają, że instytucje edukacyjne nie przygotowują w odpowiedni sposób absolwentów do podjęcia pracy. Nieodpowiednie przygotowanie, zdaniem przedsiębiorców, polega na zbyt dużej wadze przykładanej do teorii, a nie do praktyki, co prowadzi do kreowania „fachowców od wszystkiego i od niczego, nie posiadających konkretnej, specjalistycznej wiedzy i umiejętności”. Problem ten jest dla przedstawicieli sektora MŚP na tyle duży, że przedsiębiorstwa te nie angażują się w organizowanie praktyk zawodowych. Jak podkreślają przedsiębiorcy, koszty organizacji przebiegu praktyki i samego przeszkolenia praktykanta (który dysponuje jedynie wiedzą, a nie praktyką) są zbyt wysokie. Przedsiębiorcy w większości nie uczestniczą w przedsięwzięciach mających na celu dotarcie do przyszłych pracowników.

Instytucje edukacyjne konstatują, że uczniowie są dobrze przygotowani do podjęcia pracy, aczkolwiek, zgadzają się z argumentami przedsiębiorców, że zajęć praktycznych jest zdecydowanie za mało, lecz nie jest to wina samych instytucji edukacyjnych, lecz całego systemu oświaty. Zdaniem przedstawicieli sektora edukacji, system edukacji zdaje się przedstawiać na nauczanie ogólnokształcące, a obowiązujące programy nauczania przygotowują uczniów raczej do wykonywania określonej pracy, a nie do samodzielności.

Zdaniem przedstawicieli instytucji edukacyjnych jednym z możliwych rozwiązań byłaby: „zmiana programu oraz systemu nauczania młodych ludzi, absolwentów, pod kątem przygotowania ich bardziej do funkcjonowania na otwartym rynku pracy, bez aż tak dokładnego ukształtowania pod

względem kwalifikacji zawodowych. Tak naprawdę ze szkoły powinna wychodzić osoba, która jest przygotowana do tego, żeby szybko się uczyć czegoś nowego, szybko zmienić zawód. Czyli w tym momencie należałoby uruchomić zajęcia dotyczące motywacji do pracy, zajęcia z psychologami, z doradcami zawodowymi itp.”

Instytucje edukacyjne nie są, jak mogłoby się wydawać, szczególnie aktywne w kwestii organizacji praktyk dla uczniów w instytucjach zewnętrznych i innych formach służących dotarciu do potencjalnych, przyszłych pracodawców. Wśród badanych przedstawicieli sektora edukacji tylko 45,7% organizuje spotkania z lokalnymi przedsiębiorcami, a 44,1% grupowe wyjścia do firm.

Przedstawiciele obu sektorów łączy pogląd o zaniku etosu pracy. Badani zgodnie przyznali, że w ostatnich latach wzrosły wymagania i roszczenia pracowników wobec standardów, jakie chcą mieć w pracy, natomiast lojalność i zaangażowanie, zwłaszcza wśród młodych pracowników, znacznie osłabła.

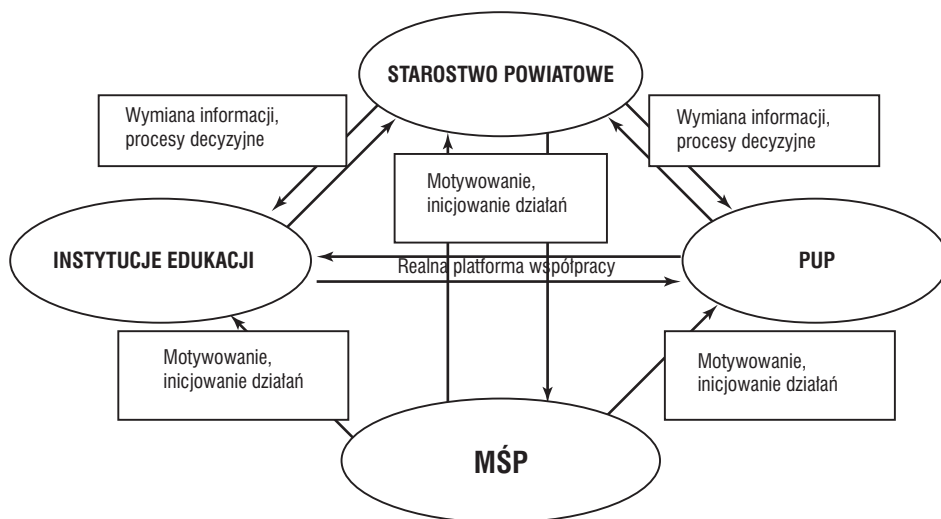
Mechanizm współpracy sektora małych i średnich przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi powinien opierać się przede wszystkim na rozbudowanych, bezpośrednich relacjach tych podmiotów. Szczególny akcent współpracy powinien być położony na praktyki zawodowe, a ich organizacja, przebieg i koszty, powinny być ponoszone wspólnie. Niemniej jednak współpraca międzysektorowa nie może ograniczać się jedynie do wspólnej organizacji praktyk zawodowych. Partnerskie relacje wymagają, aby zarówno przedsiębiorcy jak i przedstawiciele instytucji edukacyjnych mieli możliwość zaspokojenia kluczowych z ich punktu widzenia priorytetów.

Należy zwrócić także uwagę na to, że niezbędna jest nie jednorazowa a systematyczna komunikacja sektorów, którą będzie cechować determinacja w osiąganiu wspólnych celów. Z tej perspektywy obydwie strony będą miały własne zadania do realizacji. Przedsiębiorcy potrzebują platformy, którą mogliby wykorzystać do upominania się o dobrych pracowników, szkoły natomiast muszą zaangażować się w bezpośrednie zbieranie informacji na temat występującego na rynku zapotrzebowania na określone kwalifikacje oraz możliwości realizacji praktyk zawodowych.

Jednakże ze względu na konieczność opracowania rozwiązań systemowych, niezbędna jest obecność instytucji pełniącej rolę katalizatora przy organizowaniu takiej współpracy. Pojedyncze firmy i instytucje edukacyjne nie zawsze dysponują wystarczającymi zasobami, bądź też kompetencjami niezbędnymi do wprowadzania zmian w systemie. Wydaje się, że rolę katalizatora mogłyby pełnić samorządy, a w szczególności starostwa powiatowe, którym *de facto* podlegają instytucje edukacyjne analizowane w tym opracowaniu jak również Powiatowe Urzędy Pracy. Rola starostwa powiatowego powinna polegać na inicjowaniu wspólnych przedsięwzięć przedsiębiorców, Powiatowych Urzędów Pracy i instytucji edukacyjnych, motywowaniu podmiotów do współpracy, oraz pokazywaniu korzyści płynących z kooperacji (rysunek 3.25.).



**Rys. 3.25. Mechanizm współpracy sektora MŚP i instytucji edukacyjnych**



Ożywienie współpracy między sektorami oraz nadanie jej realnego wymiaru, wymaga zmiany mentalności przedstawicieli obu sektorów, zmiany postrzegania siebie nawzajem. Zarówno środowisko biznesu, jak i edukacji cechuje bierność i pewnego rodzaju niechęć we wzajemnych relacjach, która uniemożliwia efektywną współpracę sektorów. Przewyciężenie tego stanu będzie wymagało dużego zaangażowania po obu stronach, co próbuje przedstawić powyższy rysunek.

## 4. Stan i perspektywy rozwoju sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców<sup>54</sup>

### 4.1. Wprowadzenie

*Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020* stwarza ogromne szanse na poprawę funkcjonowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw Warmii i Mazur. Strategia, która powstała przy zaangażowaniu różnych grup społecznych m.in. mieszkańców, przedstawicieli świata nauki, przedsiębiorców oraz instytucji pozarządowych, wskazuje na trzy priorytety, którym odpowiadają trzy cele strategiczne. Problematyka społeczno-gospodarcza została ujęta w trzy grupy problemowe, a mianowicie: gospodarka, człowiek oraz relacje pomiędzy człowiekiem a gospodarką. Priorytety zdefiniowane w Strategii dotyczą: konkurencyjnej gospodarki, otwartego społeczeństwa oraz nowoczesnych sieci.

Realizacja założeń i celów operacyjnych priorytetu 1: konkurencyjna gospodarka przyczyni się do usprawnienia funkcjonowania sektora MŚP na Warmii i Mazurach, a także do jego szeroko pojętego rozwoju.

Z przeprowadzonych diagnoz wynika, że w województwie warmińsko-mazurskim występuje niewielka liczba sektorów i branż charakteryzujących się wysoką konkurencyjnością na rynkach zagranicznych oraz wysoką wartością dodaną, jak też znaczącymi inwestycjami. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego zakłada podniesienie poziomu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego poprzez realizację dziewięciu celów operacyjnych.

Cel pierwszy dotyczy podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw bez względu na wielkość i branżę przedsiębiorstwa. Odnosi się to nie tylko do firm opierających swoją działalność na zaawansowanych technologiach, lecz również do przedsiębiorstw bazujących na niskich kosztach zasobów pracy. Wzrost konkurencyjności powinien dotyczyć rolnictwa, przemysłu, sfery usług rynkowych (w tym turystyki) i usług nierynkowych.

Działania wspierające zarówno podnoszenie poziomu technologiczno-organizacyjnego, jak i wzrost jakości produktów i usług są realizowane poprzez:

- sprzyjanie tworzeniu mechanizmów transferu technologii;
- wspieranie działań dostosowujących producentów do norm, standardów, systemów zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy (ISO), zarządzania przez jakość (TQM), przyjętych w UE;

<sup>54</sup> Szczegółowy Raport, na podstawie którego opracowano niniejszy rozdział, „Określenie trendów rozwojowych sektora MŚP” dostępny jest na stronie projektu [www.msp.badania-rynku.pl](http://www.msp.badania-rynku.pl)

- wspieranie dostępu małych i średnich przedsiębiorstw, a także gospodarstw rolnych do kapitału, szkoleń, informacji i innowacji technologicznych;
- wspieranie inicjatyw przedsiębiorców i osób fizycznych zainteresowanych opracowaniem, produkcją lub wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii (w tym energii geotermalnej);
- realizację regionalnego programu promocji jakości.

Następnym celem operacyjnym jest budowanie skutecznego systemu pozyskiwania inwestorów zewnętrznych. Przyczynić się to ma do zmian na rynku pracy, szczególnie w zakresie wzrostu poziomu zatrudnienia w regionie, a także rozwoju regionalnych więzi gospodarczych i intensyfikacji konkurencji między firmami.

Rozszerzenie oferty produktowej Warmii i Mazur ma być realizowane poprzez wspieranie systemu produkcji i promocji wytwarzanej w regionie żywności wysokiej jakości. Realizacja tego celu przewidywana jest przede wszystkim na obszarach wiejskich.

Kolejny cel jest ukierunkowany na wzrost potencjału turystycznego, jako jednego z wiodących czynników rozwojowych Warmii i Mazur. Jednocześnie duży nacisk zostanie położony na poszanowanie środowiska naturalnego. Działania realizowane w tym obszarze będą się opierać na kilku grupach działań, tj. opracowaniu produktów turystycznych, poprzez rozwój odpowiedniej infrastruktury, poprawie jakości oferty turystycznej, współpracy na rzecz rozwoju turystyki oraz wyższej jakości informacji i promocji.

Innym celem operacyjnym jest wzrost liczby miejsc pracy. Realizacja tego celu będzie opierać się m.in. na tworzeniu warunków sprzyjających powstawaniu nowych przedsiębiorstw oraz rozwijaniu już istniejących podmiotów gospodarczych w zakresie podnoszenia poziomu zatrudnienia.

W regionach, w których gospodarka opiera się na działalności sektora MŚP, szczególne znaczenie dla przedsiębiorców oraz zasobów pracy, mają instytucje otoczenia biznesu. Wspieranie wzrostu potencjału instytucji otoczenia biznesu ma się przyczynić do zwiększenia liczby podmiotów gospodarczych, a co za tym idzie do wzrostu wskaźnika zatrudnienia w województwie.

Wzrost konkurencyjności usług dla starzejącego się społeczeństwa, to cel, którego realizację determinuje sytuacja demograficzna na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego. Szczególne znaczenie ma tu fakt, iż w realizację tego zadania włączeni zostaną nie tylko przedsiębiorcy, ale również instytucje i władze samorządu terytorialnego.

Kolejnym celem operacyjnym jest tworzenie społeczeństwa informacyjnego, w którym rozwój gospodarki zależy przede wszystkim od szybkiego przepływu rzetelnych informacji.

Celem badania, którego wyniki zostały przedstawione w niniejszym rozdziale, było określenie specyfiki sektora małych i średnich przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego, ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów określających perspektywę rozwojową tego sektora w gospodarce regionalnej.

Aby cel mógł zostać osiągnięty, przeprowadzone zostały badania jakościowe i ilościowe – wywiady bezpośrednie (*face to face*) na próbie 600 podmiotów gospodarczych, reprezentujących sektor prywatny i publiczny, funkcjonujących na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Przy doborze próby i obliczeniach wyników wykorzystano metody statystyczno-matematyczne. Dane zostały pozyskane za pomocą wywiadu standaryzowanego według ustalonego kwestionariusza zawierającego większość pytań prekategoryzowanych, wynikających ze sformułowanej problematyki badawczej.

Próba, na której zostało przeprowadzone badanie została, przy użyciu metod statystycznych, wylosowana z ogólnej liczby podmiotów gospodarczych działających na terenie województwa. Badaną populację stanowiły podmioty z warmińsko-mazurskiego, zatrudniające od 0 do 9 osób (przedsiębiorstwa typu mikro), od 10 do 49 (małe przedsiębiorstwa) oraz od 50 do 249 (średnie przedsiębiorstwa). Jako operat losowania wykorzystano Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej REGON. Zastosowanie rejestru REGON pozwoliło na przeprowadzenie losowania wśród ogółu podmiotów gospodarczych działających na tym terenie, wpisowi do rejestru REGON podlegają bowiem wszystkie jednostki prowadzące działalność gospodarczą.

Dobór badanej próby został dokonany przy użyciu metody statystycznej – dobór losowy i warstwowo-kwotowy. Jest on możliwy do przeprowadzenia w przypadku badanej populacji, gdyż znana jest struktura bazy REGON.

Warstwowanie próby przeprowadzono w oparciu o następujące kryteria:

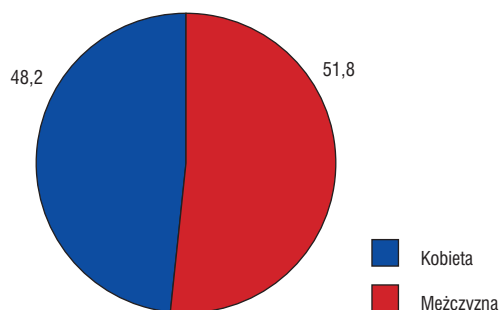
- wielkość firmy;
- działalność według sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności;
- lokalizacja w poszczególnych powiatach o zróżnicowanym poziomie rozwoju gospodarczego.

Z każdej warstwy wylosowano liczbę jednostek proporcjonalną do liczebności warstwy. Warstwowanie przeprowadzono na bazie REGON, najaktualniejszej w momencie realizacji badania (luty 2009 roku), wtedy też wyliczona została szczegółowa liczba elementów w konkretnych warstwach.

Badana próba, oprócz udziału w badaniu ilościowym, wzięła udział w 3 sesjach zogniskowanych wywiadów grupowych. FGI, nazywane metodą dyskusji grupowej, bazującej na opracowanym scenariuszu, dyskusji między respondentami, dobranymi według kryterium pełnionych funkcji, daje możliwość pogłębienia wiedzy w przedmiocie planowanych przez przedstawicieli przedsiębiorstw kierunków zmian, sposobów realizacji tych zamierzeń oraz barier, jakie napotykać funkcjonujące na terenie województwa warmińsko-mazurskiego przedsiębiorstwa. Do udziału w zogniskowanych wywiadach grupowych zostali zaproszeni przedstawiciele kadry zarządzającej MŚP. Podstawę doboru respondentów stanowił rejestr REGON.

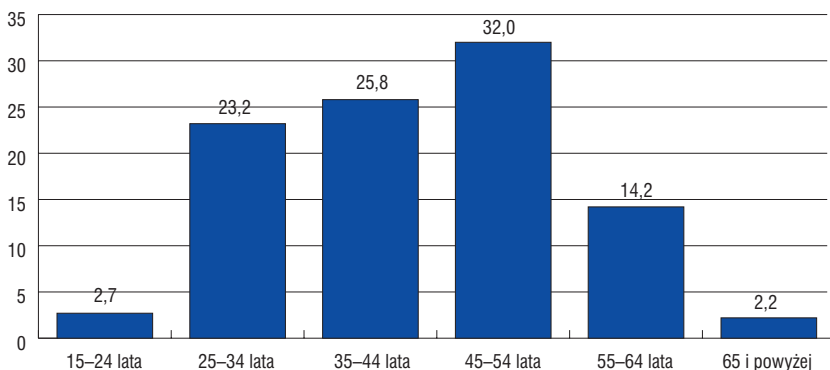
## **4.2. Stan zatrudnienia i deklarowane zmiany**

Badanie przeprowadzone na próbie 600 podmiotów gospodarczych z warmińsko-mazurskiego pozwoliło ustalić cechy charakterystyczne dla przedstawicieli sektora MŚP (przede wszystkim właścicieli przedsiębiorstw i kadry zarządzającej). W badanej grupie odsetek mężczyzn w stosunku do kobiet był, nieco wyższy, aczkolwiek, przewaga ta nie jest znaczna – rysunek 4.1.

**Rys. 4.1. Struktura badanych przedsiębiorców według płci**


Źródło: Badania własne<sup>55</sup>.

Analizowane środowisko biznesowe było najliczniej reprezentowane przez osoby należące do przedziału wiekowego od 45 do 54 lat – rysunek 4.2. Zbliżony udział w badanej grupie miały dwa przedziały wiekowe, a mianowicie od 35 do 44 lat i od 25 do 34 lat, odpowiednio – 25,8% i 23,2%.

**Rys. 4.2. Struktura badanych przedsiębiorców według wieku**


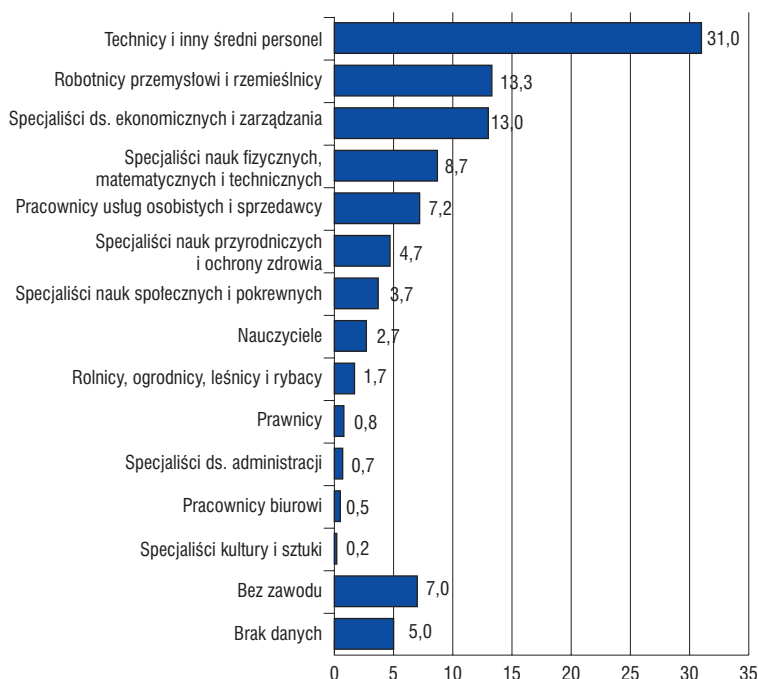
Na podstawie przedstawionych danych można ocenić, że wśród przedstawicieli kadry zarządzającej sektora MŚP znajdują się osoby stosunkowo młode, co pozwala przyjąć, że są one wciąż jeszcze otwarte na zmiany.

Kolejną cechą określającą przedstawicieli sektora małych i średnich przedsiębiorstw był poziom ich wykształcenia. W większości badana próba legitymowała się wykształceniem średnim (49,1%) oraz wyższym (38,4%). Następnie jest to: wykształcenie zawodowe – 10,9% i podstawowe – 1,7%. Należy ocenić, iż jest to pozytywny sygnał mówiący, że pod względem kompetencji społecznych osoby aktywnie zaangażowane w prowadzenie firmy dysponują zasobem większym niż przeciętna osoba w społeczeństwie.

<sup>55</sup> W kolejnych rysunkach i tabelach niniejszego rozdziału, ich źródło nie jest podawane, chyba że pochodzi z innych badań lub publikacji.

Oczywiście samo wykształcenie często nie jest gwarantem sukcesu w biznesie; jest jednak jego podstawą, służącą uzyskaniu koniecznej orientacji w zjawiskach zachodzących w gospodarce, społeczeństwie, polityce i kulturze. Można też przyjąć, że podejmowaniu działalności gospodarczej sprzyja też, w ramach posiadanego wykształcenia, posiadanie określonej specjalizacji zawodowej. Badani przedsiębiorcy w zdecydowanej większości posiadali wykształcenie specjalistyczne techniczne na poziomie średnim (31%) – rysunek 4.3.

**Rys. 4.3. Deklarowana przez przedsiębiorców specjalność zawodowa**



Istotne jest jednak nie tylko wykształcenie właścicieli przedsiębiorstw, ale również zatrudnionych w nich pracowników. Przedsiębiorcy poproszeni o określenie przybliżonej liczby zatrudnionych osób należących do poszczególnych kategorii wykształcenia, uznali, że najwięcej pracowników posiada wykształcenie średnie (4823 osoby), następnie zawodowe (4748 osób), wyższe (2468 osób) i podstawowe (1292).

Z przeprowadzonych badań jakościowych, wynika, że przedsiębiorcy wyżej od poziomu wykształcenia pracowników, cenią ich zaangażowanie oraz uczciwość. Nie oznacza to jednak negatywnego stosunku do poziomu wykształcenia. Lojalnym i uczciwym pracownikiem może być przecież tak samo inżynier, jak i pracownik z wykształceniem podstawowym. Poza tym, niemal równy udział pracowników z wykształceniem średnim i zawodowym świadczy o dominacji wykwalifikowanych pracowników w sektorze.

Wysoko wykwalifikowani specjaliści, którzy znajdują się wśród osób z wykształceniem wyższym stanowią około 18% ogółu zatrudnionych. Trudno jest wnioskować, czy jest to zjawisko

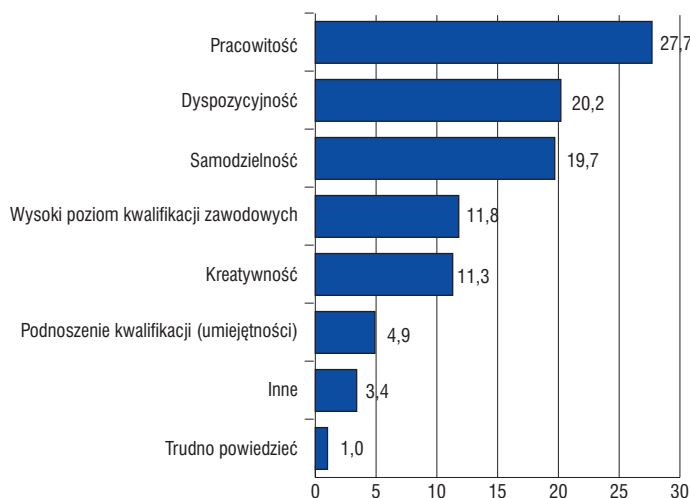
optymistyczne, czy wręcz odwrotnie. Należy pamiętać, że w sytuacji dużego bezrobocia, na poszczególne stanowiska pracy przyjmowane są często osoby o kwalifikacjach wyższych, niż to jest konieczne. Trzeba jednak przyznać – odwołując się do wyników badań jakościowych – że opinie przedsiębiorców o kwalifikacjach, jakie przekazywane są w procesie nauczania (na wszystkich szczeblach) są jednoznacznie negatywne: *„Kadra na studiach to najczęściej teoretycy, jak można uczyć rachunkowości, czy zarządzania, jeśli nigdy w życiu samemu się nie zarządzało i nie prowadziło firmy. Na budowę przychodzą absolwenci po studiach, którzy umieją policzyć całkę, a nie są w stanie zliczyć obmiarów z rysunku. Takie są właśnie studia w Polsce”*.

Jeśli chodzi o wnioski dotyczące najbardziej cenionych przez przedsiębiorców cech wśród pracowników – wynikające z badań ilościowych – to są one zbliżone do wyników badań jakościowych i dotyczą: pracowitości, dyspozycyjności i samodzielności – rysunek 4.4.

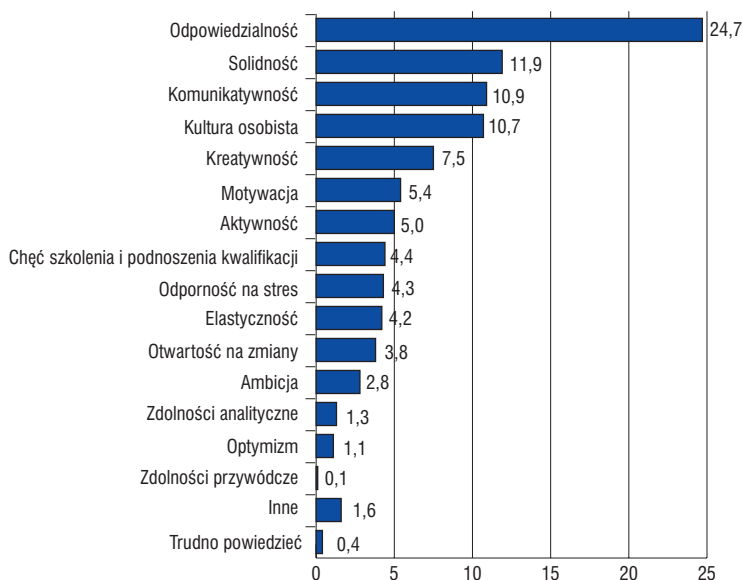
Ocena ta odnosi się również do oczekiwań wobec przyszłych pracowników. Według przedsiębiorców, przyszły pracownik powinien być odpowiedzialny, solidny oraz komunikatywny, a także posiadać wysoką kulturę osobistą – rysunek 4.5.

Wydawać by się mogło, że oczekiwania przedsiębiorców nie są zbyt wygórowane, jednakże należy zauważyć, że w większości, wymienione cechy nie podlegają weryfikacji w procesie rekrutacji. Z odpowiedzi uzyskanych w trakcie badań jakościowych wynika zatem, że przedsiębiorcy – generalnie nie ufają dyplomom, certyfikatom oraz innym oficjalnym dokumentom. Najczęściej wybierają najbardziej kosztowną metodę weryfikacji zatrudnionego pracownika, czyli praktyczne sprawdzenie jego umiejętności w trakcie pierwszego okresu zatrudnienia. Przedsiębiorcy sami zauważają, że poważnym problemem jest dla nich skuteczne zarządzanie kadrą, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników z krótkim stażem pracy, nie posiadających doświadczenia: *„Małe i średnie firmy, w odróżnieniu od dużych koncernów, nie posiadają programów szkoleniowych w zakresie zarządzania kadrą. Są przez to zmuszone do korzystania z pomocy firm zewnętrznych, co wiąże się z dodatkowymi i wcale nie małymi kosztami”*.

**Rys. 4.4. Pożądane przez przedsiębiorców cechy osobowościowe zatrudnionych już pracowników**



**Rys. 4.5. Pożądane przez przedsiębiorców cechy osobowościowe przyszłych pracowników**



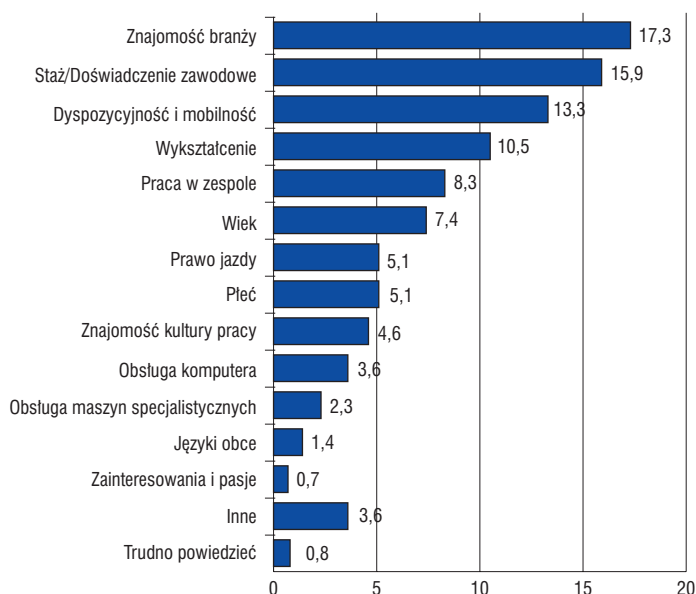
Do najważniejszych cech zawodowych branych pod uwagę przez przedsiębiorców przy zatrudnianiu nowego pracownika, należy – zdaniem respondentów – zaliczyć: znajomość branży (17,3%), doświadczenie zawodowe i staż (15,9%) oraz dyspozycyjność i mobilność (13,3%) – rysunek 4.6. Z uzyskanych danych wyłania się obraz preferencji i oczekiwań zawodowych, jakie w stosunku do pracowników zgłaszają przedsiębiorcy. Przede wszystkim oczekują oni, że pracownik, bez stałego nadzoru będzie realizował powierzone mu zadania. Ponadto, pracownik powinien samodzielnie rozwiązywać bieżące problemy. Sprzyjać ma temu przede wszystkim doświadczenie zawodowe oraz praktyczne umiejętności związane z wykonywaną pracą, nie mówiąc już o odpowiednich predyspozycjach osobowościowych.

Z uzyskanych wyników badań wynika dyskusyjny sygnał dotyczący zatrudniania bezrobotnych kobiet. Otóż dla 5,1% przedsiębiorców płeć odgrywa bardzo dużą rolę przy zatrudnianiu nowego pracownika. Wynik ten jest tylko pozornie niski, jeśli weźmie się pod uwagę oczekiwaną od przyszłych pracowników dyspozycyjność i mobilność; a to ze względów socjologicznych, i po prostu życiowych, ma znaczenie w przypadku pań. Wówczas, owe 13,3%, które przedsiębiorcy uznali za najważniejsze cechy przy rekrutacji, mogą – chociaż nie muszą – korygować w górę wielkość 5,1%, świadczącą o znaczeniu płci. Można zatem przypuszczać, że kobiety, które wychowują dzieci np. jako samotne matki, już na starcie są pozbawione możliwości zatrudnienia, ponieważ nie będą tak dyspozycyjne i mobilne jak mężczyzna samotny lub nawet posiadający dzieci. Zjawisko dyskryminacji płciowej na terenie województwa warmińsko-mazurskiego potwierdzają badania jakościowe przeprowadzone na grupie bezrobotnych i biernych zawodowo, gdzie przyznano, że wbrew obowiązującym przepisom prawa, kobiety ubiegające się o pracę, podczas rekrutacji pytane są przede wszystkim o sytuację rodzinną i perspektywy dotyczące za-



chodzenia w ciężę. Od tych informacji wielokrotnie uzależniona jest decyzja, czy kobieta otrzyma pracę czy też nie. Sytuacja ta szczególnie dotkliwie jest odczuwana przez kobiety młode, dopiero rozpoczynające swoją karierę zawodową.

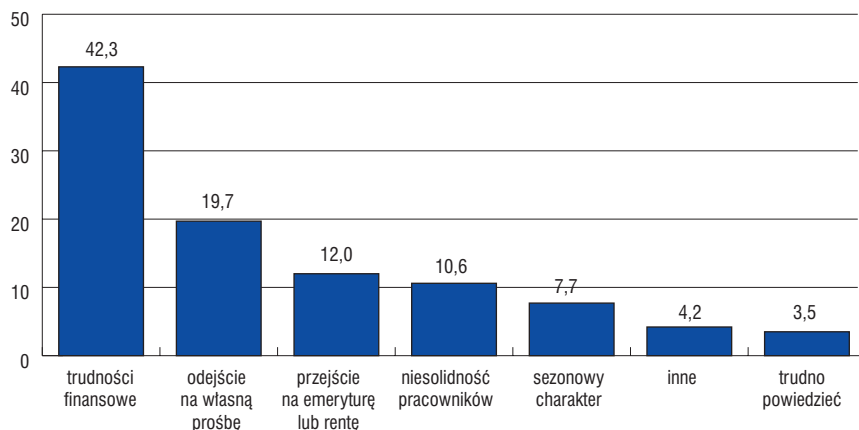
**Rys. 4.6. Pożądane przez przedsiębiorców cechy zawodowe przyszłych pracowników**



Kwestie związane ze zmianami (zwiększenie lub zmniejszenie liczby pracowników) w zatrudnieniu odgrywają istotną rolę w rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Od początku 2008 roku większość badanych firm, tj. 66,1% nie wprowadziła żadnych zmian w liczbie zatrudnionych pracowników. Z kolei 19,3% przyznało się do zmniejszenia zatrudnienia, a 14,7% zwiększyło zatrudnienie.

**Rys. 4.7. Główne przyczyny zmniejszenia liczby pracowników w badanych przedsiębiorstwach sektora**



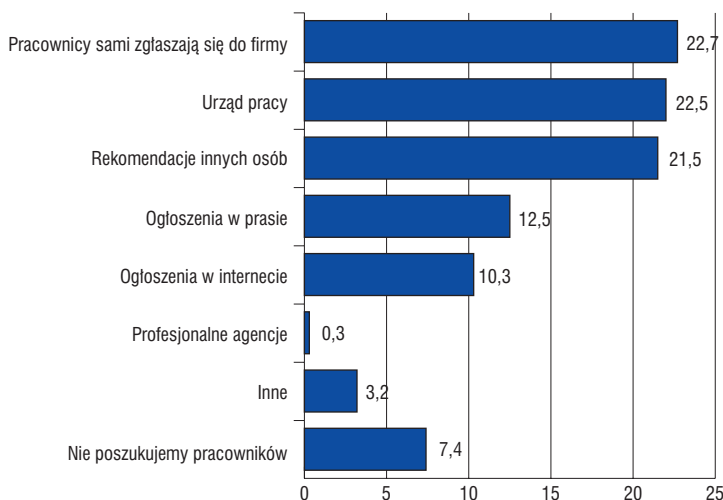
W przedsiębiorstwach, w których dokonano redukcji zatrudnienia, za główną przyczynę tego stanu podano: trudności finansowe (42,3%), odejście pracownika na własną prośbę (19,7%) oraz przejście na emeryturę (12%) – rysunek 4.7. Uwagę zwraca fakt, iż ponad połowa przyczyn związanych z redukcją zatrudnienia była związana z przyczynami pozarynkowymi, zupełnie niezwiązanymi z koniunkturą lub ekonomicznymi aspektami prowadzonej działalności.

Z kolei, wśród przyczyn zwiększenia zatrudnienia, przedsiębiorcy wskazali na: rozszerzenie zakresu działalności (44,7%), zwiększenie popytu na produkty i usługi (31,1%) i sezonowy charakter pracy (13,7%).

Co dotyczy wolnych miejsc pracy, to zdecydowana większość badanych przedsiębiorców – 81,2% , zadeklarowała, że ich nie posiada.

W specyficzny, a jednocześnie niezbyt skomplikowany i zaawansowany sposób, przedstawia się też proces rekrutacji nowych pracowników. Okazuje się, że przedsiębiorcy, nie muszą podejmować większych wysiłków w tym zakresie: 22,7% badanych przynależało, że pracownicy sami zgłaszają się do ich firm – rysunek 4.8. Inne metody dotyczące poszukiwania pracowników przez przedsiębiorców można uznać za tradycyjne i są to: PUP, ogłoszenia w prasie i Internecie, rekomendacja osób trzecich oraz profesjonalne agencje, choć udział tych ostatnich jest niewielki, zaledwie 0,3%.

**Rys. 4.8. Sposoby poszukiwania nowych pracowników przez badanych przedsiębiorców**



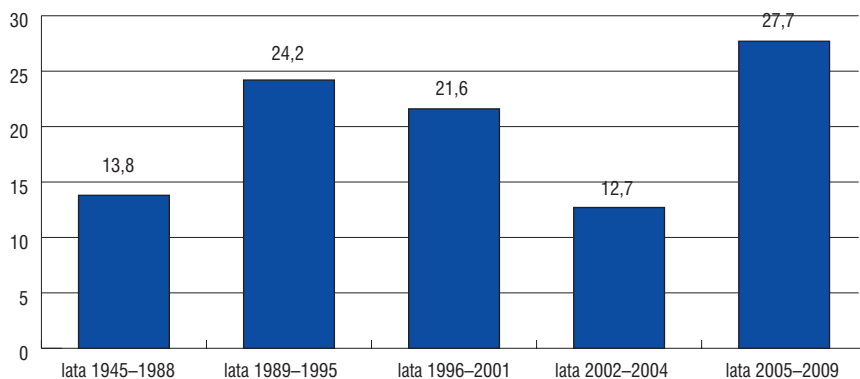
Warto też zauważyć, że przedstawiciele sektora małych i średnich przedsiębiorstw w najbliższych 12 miesiącach nie planują poważniejszych zmian w zatrudnieniu, tak uznało 60% badanych respondentów. Zwiększenie zatrudnienia planuje 17,7%, a zmniejszenie zaledwie 4,8%, co bez wątpienia jest optymistycznym sygnałem dla pracowników sektora. Spory odsetek badanych przedsiębiorców (17,4%) nie potrafił odnieść się do planowanego zatrudnienia w rocznej perspektywie czasowej. Ostrożność respondentów może wynikać z dynamiki zmian zachodzących w gospodarce, ale może też świadczyć o braku refleksji strategicznej i koncentrowaniu się na tym co najbliższe i dające się przewidzieć bez ponoszenia nadmiernego ryzyka.

### 4.3. Profil działalności gospodarczej firmy i deklarowane zmiany

Określenie profilu działalności gospodarczej sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim zostało oparte na następujących informacjach: data założenia firmy, lokalizacja głównej siedziby firmy, forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa, typ działalności gospodarczej oraz obszar działalności gospodarczej.

Większość badanych przedsiębiorstw powstało po 1989 roku, kiedy Polska wkroczyła na drogę przemian polityczno-społeczno-gospodarczych, zapoczątkowanych obradami Okrągłego Stołu. Przed 1989 rokiem prowadzenie indywidualnej działalności gospodarczej było znacznie ograniczane, w niektórych przypadkach wręcz zwalczane, za wyjątkiem ostatnich lat starego systemu, kojarzących się z rządem M. Rakowskiego, a zwłaszcza reformami ministra M. Wilczka. W myśl zasad wolnorynkowych, masowo zaczęły powstawać w Polsce pierwsze prywatne przedsiębiorstwa. W pierwszej połowie lat 90. na terenie Warmii i Mazur powstało 24,2% przedsiębiorstw, które brały udział w badaniu – rysunek 4.9. Należy odnotować, że wśród obecnie funkcjonujących przedsiębiorstw, do roku 2004 występowała tendencja spadkowa w liczbie zakładanych przedsięwzięć. Od 2005 roku następuje wyraźny wzrost liczby nowopowstałych podmiotów. Można założyć, że obserwowane zjawisko ma duży związek z członkostwem Polski w UE i ze zmianami w koniunkturze gospodarczej, co nastąpiło w ciągu ostatnich 4 lat. Wzrost liczby nowopowstałych przedsiębiorstw jest bez wątpienia dobrym prognostykiem na przyszłość, ponieważ województwo warmińsko-mazurskie w porównaniu do reszty kraju cechuje niski poziom przedsiębiorczości.

**Rys. 4.9. Okres powstania badanych przedsiębiorstw**

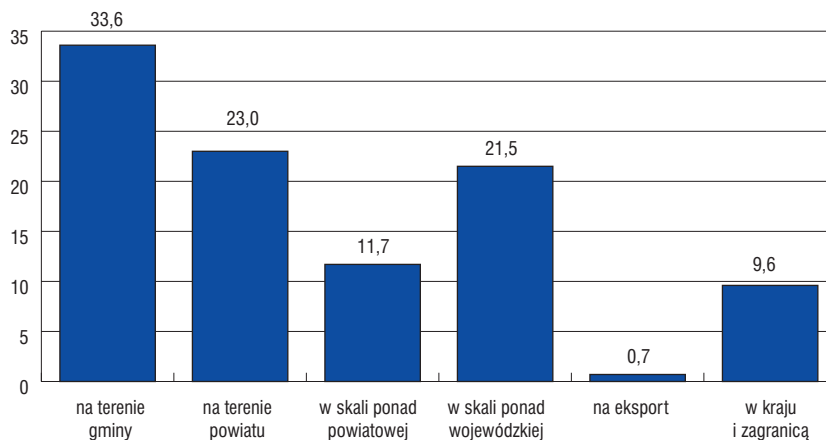


Główne siedziby przedsiębiorstw, są przede wszystkim zlokalizowane w gminach miejskich – 79% (dla porównania: w gminach wiejskich – 12,8% i gminach miejsko-wiejskich – 8,2%). Oznacza to, że ośrodki miejskie są centrami rozwoju przedsiębiorczości i dominują pod tym względem nad gminami wiejskimi czy miejsko-wiejskimi. Bez wątpienia o atrakcyjności przestrzeni miejskiej stanowi jej infrastruktura, większa dostępność do rynków zbytu, występowanie instytucji otoczenia biznesu, a także łatwiejszy dostęp do zasobów pracy.

Zasięg prowadzonej działalności przez badane przedsiębiorstwa jest wyraźnie zróżnicowany – rysunek 4.10. Jakkolwiek przeważają przedsiębiorstwa, które funkcjonują na terenie gminy (33,6%) i powiatu (23,0%), operujące zatem na rynkach lokalnych, to jednak znacząca część

przedsiębiorstw prowadzi działalność w skali województwa i kraju, czyli na rynku regionalnym i ponadregionalnym.

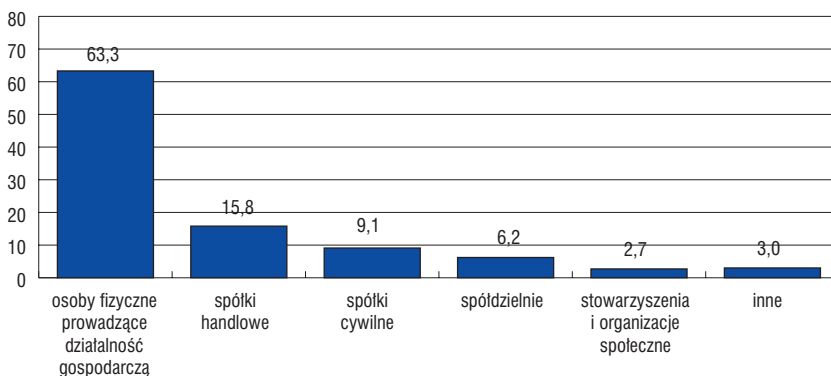
**Rys. 4.10. Przestrzenny zasięg działalności gospodarczej prowadzonej przez badane przedsiębiorstwa**

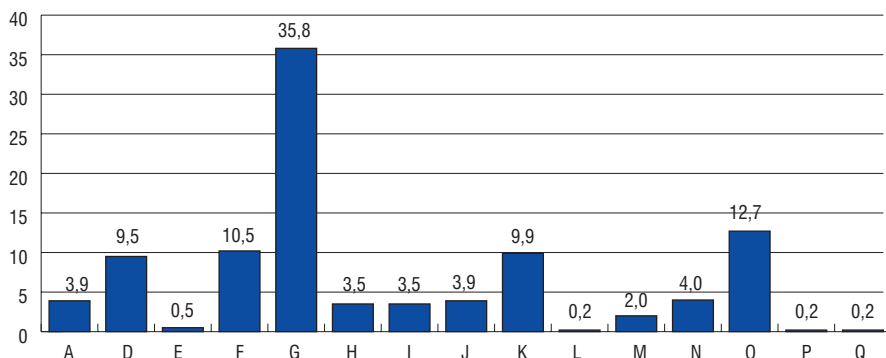


Pod względem formy organizacyjno-prawnej, badane przedsiębiorstwa, w większości stanowią osoby fizyczne prowadzące indywidualną działalność gospodarczą. Ponad 63% badanych podmiotów reprezentuje taką formę działalności; kolejne miejsca zajmują spółki handlowe – 15,8% i spółki cywilne – 9,1% (rysunek 4.11). Prowadzenie indywidualnej działalności gospodarczej jako osoba fizyczna, oznacza, że jest to działalność biznesowa prowadzona na niewielką skalę, dotycząca najmniejszych firm funkcjonujących na rynku, z zatrudnieniem nie przekraczającym najczęściej 9 osób, koncentrująca swoją działalność przede wszystkim na sferze handlu oraz drobnych usług.

Przedsiębiorstwa z sektora MŚP w większości zajmują się handlem hurtowym i detalicznym; naprawą pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego – rysunek 4.12. Inne rodzaje działalności gospodarczej przedsiębiorstw to: działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna (12,7%) oraz budownictwo (10,2%).

**Rys. 4.11. Rodzaje badanych przedsiębiorstw według formy organizacyjno-prawnej**



**Rys.4.12. Rodzaje badanych przedsiębiorstw według sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności**


A – Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo; B – Rybactwo; C – Górnictwo; D – Przetwórstwo przemysłowe; E – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę; F – Budownictwo; G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego; H – Hotele i restauracje; I – Transport, gospodarka magazynowa i łączność; J – Pośrednictwo finansowe; K – Obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej; L – Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i powszechne ubezpieczenia zdrowotne; M – Edukacja; N – Ochrona zdrowia i pomoc społeczna; O – Działalność usługowa komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała; P – Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; Q – Organizacje i zespoły eksterytorialne.

Wśród badanych przedsiębiorstw, zdecydowanie dominują firmy będące własnością prywatną – 89,2% wskazań; przedsiębiorstwa publiczne natomiast stanowią zaledwie 10,8% ogółu. Badani respondenci w przeważającej większości (75,9%) zajmują się działalnością usługową, kolejne miejsca to działalność usługowo-produkcyjna (17%) oraz produkcyjna (7%). Na podkreślenie zasługuje fakt, że precyzyjne określenie obszarów działalności przedsiębiorstw sektora MŚP jest utrudnione tym, że wiele przedsiębiorstw równolegle prowadzi bardzo różne zakresy działań, łącząc ze sobą kilka wyróżnionych kategorii. Z tego względu prezentowane dane odnoszą się do tego typu działań, z których firma osiągnęła w pierwszym półroczu 2009 roku największe przychody. Takie doprecyzowanie pytania było konieczne, z uwagi na trudność badanych w określeniu wiodącego obszaru działalności.

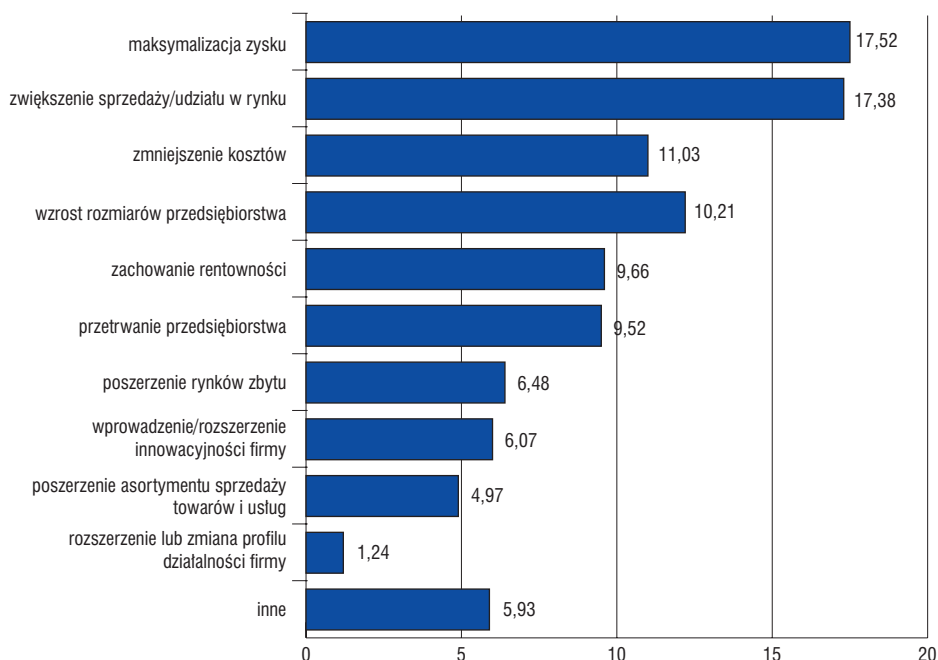
Prowadzenie równolegle przez przedsiębiorców różnych rodzajów aktywności gospodarczej przyczynia się do niskiego poziomu specjalizacji firm. Może kryć się tu zagrożenie polegające na przyjmowaniu przez firmy błędnej strategii postępowania. Zamiast doskonalić oferowany na rynku produkt czy usługę, w sytuacji presji konkurencyjnej, przedsiębiorstwo zmienia obszar działalności, stawiając się bardziej na przetrwanie, niż na rozwój.

W realiach gospodarki rynkowej zasadniczym celem funkcjonowania przedsiębiorstw jest przynoszenie dochodu właścicielom oraz, pośrednio, pracownikom danej firmy. Jednakże w ramach tej ogólnej zasady mogą być realizowane zróżnicowane cele strategiczne (rys. 4.13). W przypadku analizowanej populacji najczęściej wskazywanym celem funkcjonowania firmy jest maksymalizacja zysku oraz zwiększenie sprzedaży/ udziału w rynku (odpowiednio 17,52% i 17,38%), respondenci stosunkowo często wskazywali również na zmniejszenie kosztów (11,03%) oraz wzrost

rozmiarów przedsiębiorstwa (10,21%). Należy zwrócić uwagę, że realizowane cele strategiczne w znacznym stopniu zależą od sytuacji w jakiej znajduje się firma – dla części respondentów zasadniczym celem jest zachowanie rentowności (9,66%) a w przypadku niektórych chodzi wręcz o przetrwanie przedsiębiorstwa (9,52%). Z omawianego zestawienia wynika, że poszczególne podmioty znajdują się w zróżnicowanej sytuacji, co wpływa na znaczną rozbieżność zgłaszanych priorytetów w funkcjonowaniu firmy. Generalnie deklaracje uczestniczących w badaniu osób rozłożyły się stosunkowo równomiernie – żadna z kategorii nie uzyskała dominującej pozycji w zestawieniu. Jednakże dzięki zaprezentowanym danym można pokusić się o wstępną ocenę kondycji firmy – tak jak już wspomniano wśród badanych przedsięwzięć są takie, których właściciele myślą o rozwoju, oraz takie, dla których w obecnej sytuacji zasadniczym celem jest przetrwanie/utrzymanie się na rynku.

Warto również odnotować, że – choć nieliczne – pojawiły się deklaracje odnoszące się do pewnego typu wizji rozwoju firmy – w tym przypadku chodzi bowiem nie tylko o uzyskanie „jakiejs” przewagi nad konkurencją, ale o wprowadzenie/rozszerzenie innowacyjności firmy (6,07%), co można interpretować jako świadectwo pewnej dojrzałości rynkowej firm i ich właścicieli – w celu wypracowywania zysku możliwa jest realizacja różnych strategii, ale w nowoczesnych gospodarkach to właśnie innowacyjność podmiotów gospodarczych ma gwarantować ich długookresowy rozwój. Maksymalizować zyski, zwiększać sprzedaż czy też redukować koszty można na różne sposoby, ale strategie innowacyjne uznawane są za najsukcesowniej w rynkowej rywalizacji.

Przedstawiciele niewielkiej liczby firm deklarowali także, że strategicznym celem ich przedsiębiorstw jest rozszerzenie bądź zmiana profilu działalności (1,24%). Znaczące jest to, że choć takie rozwiązanie wskazali pojedynczy respondenci, wybierając przede wszystkim takie obszary działalności jak: gastronomię, usługi kosmetyczne, usługi medyczne, wnioski unijne, telekomunikacja, wykończenie i remonty mieszkań oraz działalność hobbystyczną, to i tak najwięcej osób nie potrafiło wskazać kierunku oczekiwanej/preferowanej zmiany. Zapewne oznacza to, że choć są świadomi, iż dotychczasowy profil działalności nie daje szans na przetrwanie firmy, brakuje im jednakże pomysłu na produkt, bądź usługę, które mogłyby być opłacalne.

**Rys. 4.13. Strategiczne cele funkcjonowania przedsiębiorstwa w opinii respondentów**


Przedsiębiorcy świadomi wymagań rynku oraz istniejącej konkurencji podejmują współpracę z różnymi podmiotami funkcjonującymi w przestrzeni gospodarczej w celu tworzenia „sieci” międzyinstytucjonalnych powiązań. Są to jednak głównie powiązania o charakterze formalnym, wynikające ze specyfiki prowadzenia działalności biznesowej, nie świadczące jednak o kreatywności zmierzającej na przykład do aktywizacji klastrów czy sieci badawczo-rozwojowych.

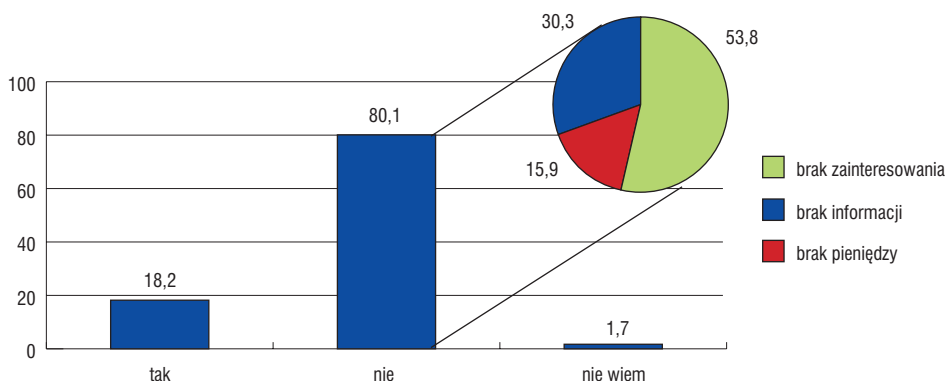
Świadczą o tym wyniki badań, bowiem wśród badanych przedsiębiorców 64,2% podejmuje współpracę z innymi podmiotami, a 35,8% nie widzi takiej potrzeby. Instytucją, z którą najczęściej współpracowali przedsiębiorcy były banki – 41,6% oraz administracja samorządowa – 15,5% (rysunek 4.14).

**Rys. 4.14. Podmioty, z którymi współpracują badani przedsiębiorcy**


Jeśli chodzi o najważniejsze źródła finansowania, to prawie połowa (44%) badanych przedsiębiorców korzystała z kredytów komercyjnych, a 56% przyznało, że wystarcza im własnych środków finansowych. Sytuacja taka może świadczyć, z jednej strony o potrzebie minimalizacji ryzyka, z drugiej jednak obrazuje brak strategicznych perspektyw rozwojowych, na przykład o potrzebie znaczących inwestycji, których przeprowadzenie nie jest możliwe bez zaciągnięcia kredytów. Po raz kolejny potwierdza się wyprowadzony już wcześniej wniosek, że przedsiębiorstwa sektora MŚP są ukierunkowane głównie na przetrwanie, a nie na rozwój.

Przedsiębiorcy odczuwający braki finansowe, oprócz pozyskiwania kredytów bankowych, mogą również wykorzystywać środki pochodzące z funduszy unijnych. Chociaż w ostatnich latach, w skali kraju, znaczenie takiego sposobu pozyskiwania środków przez podmioty gospodarcze wzrosło, to wśród badanych przedsiębiorców, ich wartość jest marginalna. Ponad 80% firm z warmińsko-mazurskiego nie korzystało do tej pory ze wsparcia finansowego Unii – rysunek 4.15. Główną przyczyną tego faktu jest stwierdzony przez respondentów brak zainteresowania (53,8%) oraz niedostateczny przepływ informacji (30,3%); najrzadziej wskazywano na brak wkładu własnego (15,9%).

**Rys. 4.15. Deklarowane przez przedsiębiorców pozyskiwanie środków z funduszy UE**



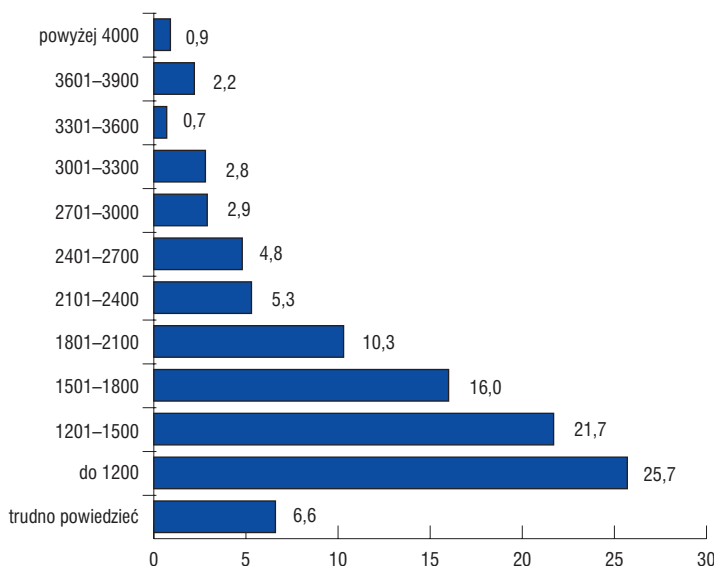
Oprócz tego, że przedsiębiorcy nie korzystają (w większości) ze wsparcia Unii Europejskiej, to nie są oni zainteresowani tym finansowaniem w najbliższej przyszłości. Ponad 60% przedsiębiorców stwierdziło, że nie widzi potrzeby w pozyskiwaniu dodatkowych środków, natomiast 34,3% jest tym zainteresowana. Przedsiębiorcy, którzy wskazali na zainteresowanie środkami unijnymi, przeznacziliby je głównie na inwestycje w środki trwałe (53,4%), szkolenie personelu (15,8%), szkolenia własne (11%), zmianę profilu działalności (6,5%), doradztwo techniczne (2,9%) oraz doradztwo ekonomiczne (2,1%).

#### 4.4. Poziom wynagrodzeń i deklarowane zmiany

Poziom wynagrodzeń pracowników sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie warmińsko-mazurskim nie jest czynnikiem wpływającym na atrakcyjność zatrudnienia. W województwie przeważają firmy, w których średni dochód pracownika mieści się w granicach ustawowego poziomu pensji minimalnej (25,7% wskazań) – rysunek 4.16.



**Rys. 4.16. Średnie wynagrodzenie brutto uzyskane przez pracowników badanych przedsiębiorstw w roku 2008**



W przypadku 63,4% badanych przedsiębiorstw, średnie zarobki pracowników nie przekraczają 1800 złotych brutto. Poziom wynagrodzeń jest bez wątpienia jednym z głównych czynników wpływających na skalę rotacji pracowników w sektorze. Zdaniem przedsiębiorców pracownicy są nielojalni i nie angażują się dostatecznie w wykonywaną pracę: „Zainteresowanie pracą jest minimalne, ale przyjmowanie wszelkich nagród jest jak najbardziej mile widziane, natomiast zaangażowanie w wykonywaną pracę nie istnieje”.

Za przyczynę tego stanu można uznać ogólny zanik etosu pracy po stronie pracowników, co potwierdzają przedsiębiorcy, przy czym nie można też wskazać na umiejętność odpowiedniego motywowania do lepszej pracy przez pracodawcę.

Pomimo, że niskie wynagrodzenia powodują wysoką rotację wśród pracowników sektora, przedsiębiorcy zadeklarowali w przeważającej większości (78,8%), że wynagrodzenia w ich firmach nie ulegną zmianie w bieżącym roku. Mimo, że pewną przewagę uzyskały deklaracje o przewidywanym wzroście zarobków (13,8%), a nie o ich obniżeniu (3,6%), to jednak trudno jest uznać takie zapowiedzi za w pełni wiarygodne. Można odnotować, że w przypadku 92,5% firm, które określiły kwotę podwyżki, średnia jej wartość wyniesie około 200 zł, natomiast 7,5% respondentów podało przybliżoną kwotę, o jaką zarobki zostaną obniżone – około 325 złotych.

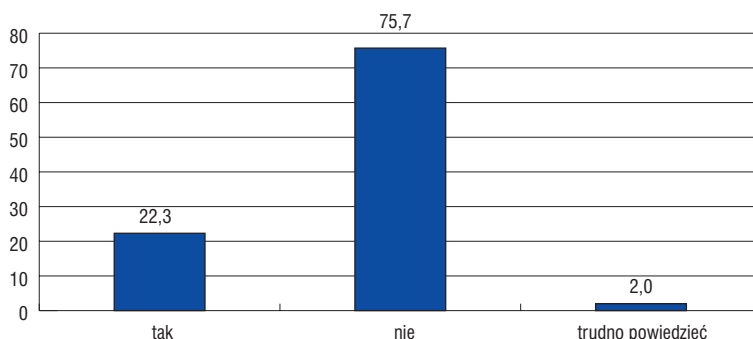
#### 4.5. Aktualne i planowane inwestycje

Poziom realizowanych inwestycji przez małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie województwa warmińsko-mazurskiego w badanym okresie był bardzo niski. Przeważająca większość (75,7%) badanych przedsiębiorców nie była zaangażowana w żadną działalność inwestycyjną – rysunek 4.17. Dane te świadczą o zastoju w działalności badanych przedsiębiorstw (nawet

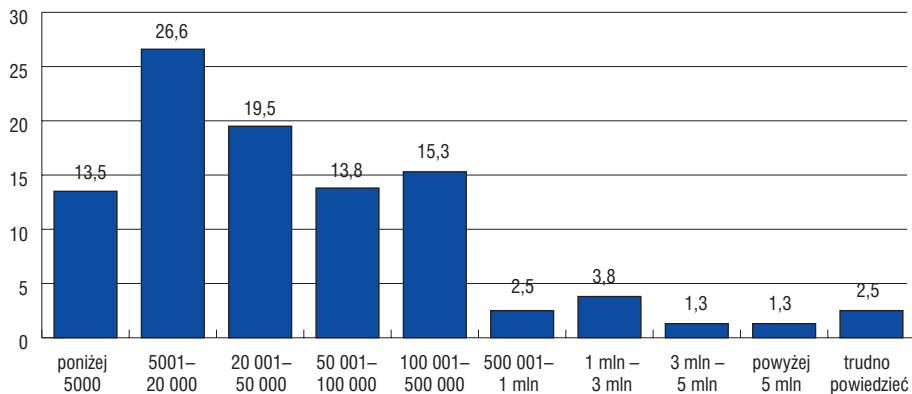
jeśli wzrasta ich produktywność, to bez niezbędnych nakładów, proces ten może ulec szybkiemu zahamowaniu ze względu na nadmierną eksploatację posiadanych środków trwałych).

Przedstawiciele sektora MŚP, którzy inwestowali w 2008 r. środki finansowe przeznaczone na rozwój działalności, zainwestowali w: wyposażenie (meble, sprzęt) – 37%, pojazdy – 23,9% oraz budynki i ziemię – 23,6%.

**Rys. 4.17. Zaangażowanie badanych przedsiębiorstw w realizowane obecnie inwestycje**

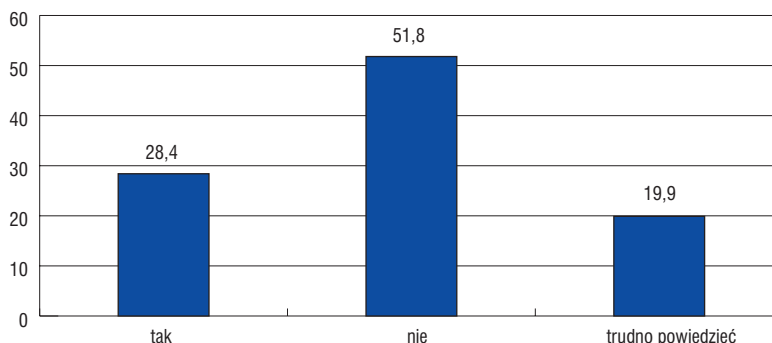


**Rys. 4.18. Wielkość wydatków poniesionych na rozwój, prowadzonej przez badane przedsiębiorstwa, działalności w 2008 roku**



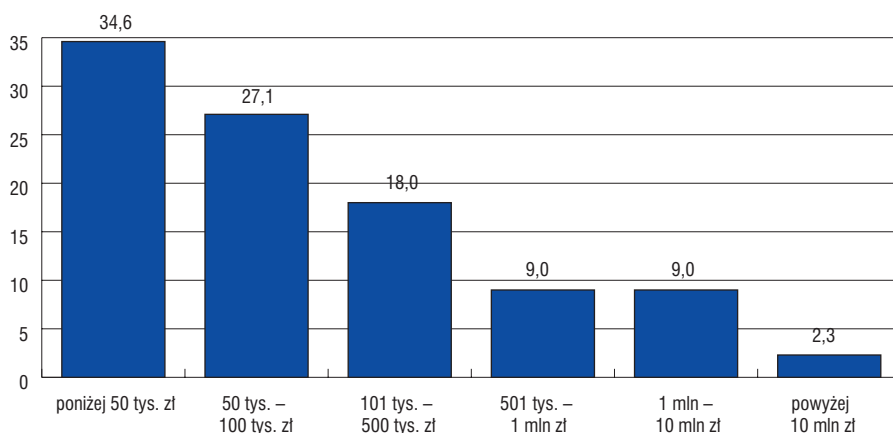
W przypadku wartości wydatków poniesionych na rozwój działalności gospodarczej, prawie połowa respondentów (46,1%) uznała, że suma wydatków zamykała się w przedziale od 5 do 50 tysięcy złotych – rysunek 4.18.

W najbliższej przyszłości (dotyczącej przyszłego roku) 28,4% badanych przedsiębiorców planuje realizację inwestycji, a ponad połowa z nich uznała, że takich planów nie posiada – rysunek 4.19.

**Rys. 4.19. Planowana realizacja inwestycji przez badane przedsiębiorstwa ciągu najbliższego roku**


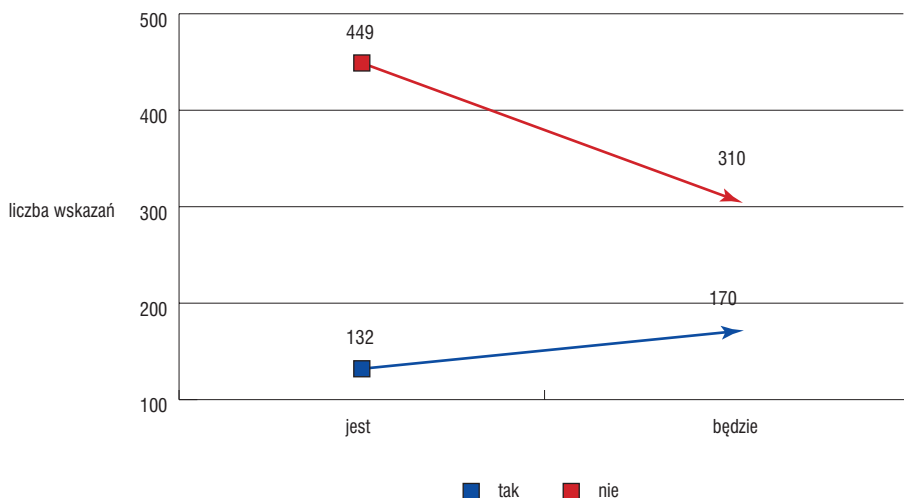
Na realizację planów inwestycyjnych (do końca roku 2009) 65,4% badanych przedsiębiorców planuje przeznaczyć powyżej 50 tysięcy złotych – rysunek 4.20.

Jakkolwiek większość badanych przedsiębiorców twierdziła, że w ostatnim okresie nie inwestowali, i w najbliższym okresie nie planują inwestować, to porównanie obydwu zestawień daje możliwość określenia kierunku zmian zachodzących w przekonaniach badanych<sup>56</sup>. Otóż z uzyskanych opinii wynika, że następuje stopniowy przyrost deklaracji odnośnie podnoszenia wydatków inwestycyjnych w przyszłości oraz znaczący spadek liczby opinii wykluczających tego typu działania (rysunek 4.21).

**Rys. 4.20. Przybliżona kwota, która do końca roku zostanie przeznaczona na inwestycje w badanych przedsiębiorstwach**


<sup>56</sup> W zestawieniu pominięto wypowiedzi osób niezdecydowanych (kategoria „trudno powiedzieć”), a wynik zaprezentowano w liczbach bezwzględnych.

**Rys. 4.21. Planowane wydatki inwestycyjne badanych przedsiębiorstw w dłuższym horyzoncie czasowym**

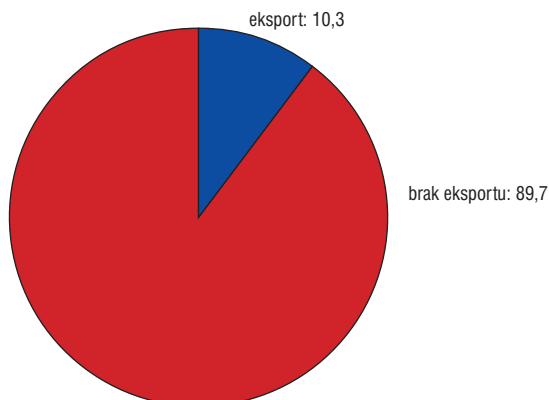


Należy więc jednak ostrożnie wnioskować, że przybywa przedsiębiorstw, które w perspektywie, większej niż rok, planują jednak inwestycje. Ponadto, trzeba wziąć pod uwagę, że na deklaracje o braku planowanych inwestycji w najbliższym roku mogła wpływać ostrożność związana z globalnym kryzysem finansowym.

#### 4.6. Międzynarodowe aspekty funkcjonowania oraz perspektywy rozwoju sektora MŚP

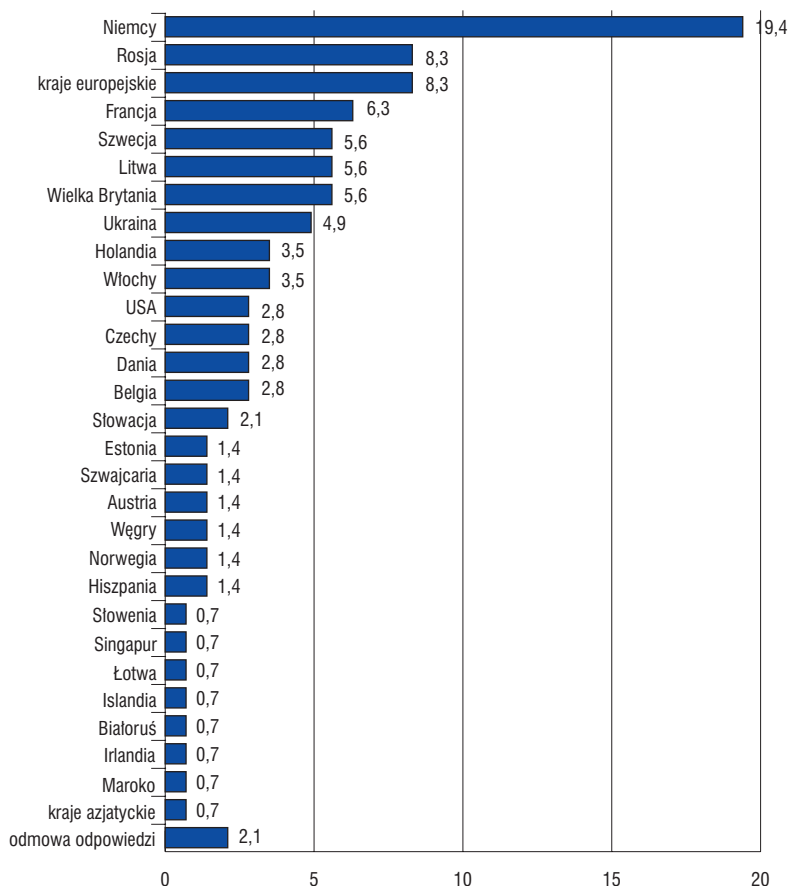
Istotnym aspektem działalności małych i średnich przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego jest ich aktywność na rynkach zagranicznych. Badane przedsiębiorstwa w niewielkim jednak stopniu prowadzą działalność eksportową – rysunek 4.22.

**Rys. 4.22. Aktywność międzynarodowa badanych przedsiębiorstw**

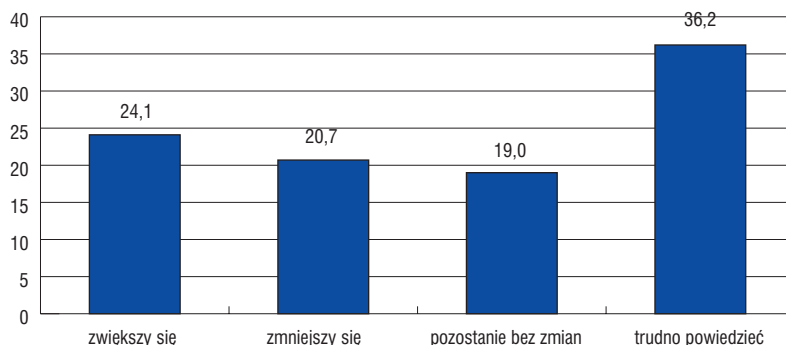


Głównymi odbiorcami towarów i usług wyprodukowanych przez firmy z województwa warmińsko-mazurskiego są państwa należące do krajów Unii Europejskiej (w tym przede wszystkim Niemcy) oraz Rosja – rysunek 4.23. Jednocześnie przedsiębiorcy najczęściej nie są w stanie precyzyjnie określić perspektyw rozwoju swojej działalności eksportowej – rysunek 4.24. Zwiększenie eksportu przewiduje 24,1% a zmniejszenie 20,7% respondentów.

**Rys. 4.23. Główne kierunki eksportu wyrobów produkowanych przez badane przedsiębiorstwa**

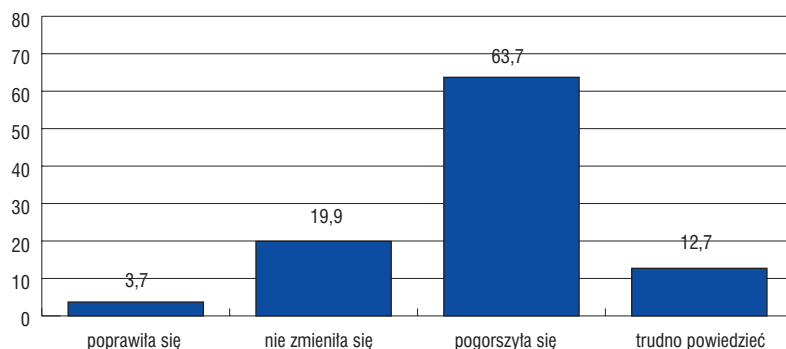


**Rys. 4.24.** Planowane przez badane przedsiębiorstwa zmiany wielkości eksportu w ciągu najbliższych 6 miesięcy.

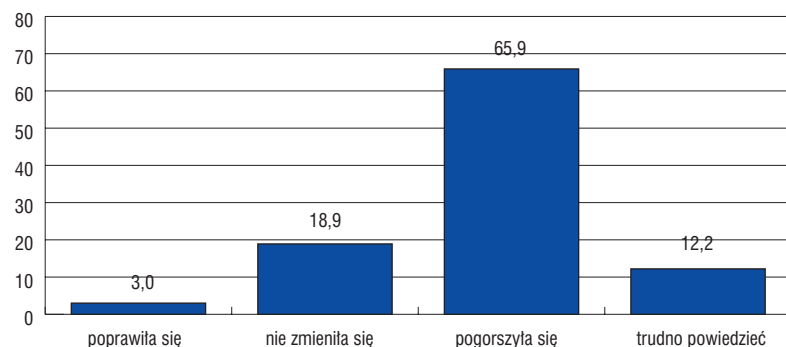


Przeprowadzone na grupie 600 podmiotów badania w zakresie perspektyw rozwojowych sytuacji gospodarczej w kraju i województwie świadczą raczej o niepokoju i pesymizmie. Negatywna ocena bieżącej sytuacji, którą prezentują badani przedsiębiorcy dotyczy zarówno kraju, jak i województwa warmińsko-mazurskiego – rysunki 4.25 i 4.26.

**Rys. 4.25.** Ocena przez przedsiębiorców zmiany sytuacji gospodarczej w Polsce w okresie ostatnich 6 miesięcy



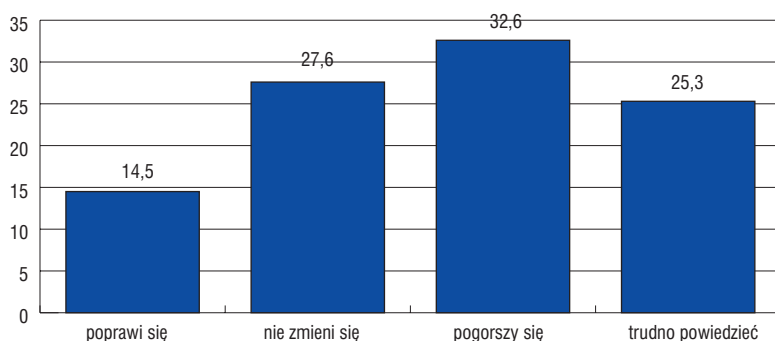
**Rys. 4.26.** Ocena przez przedsiębiorców zmiany sytuacji gospodarczej w województwie warmińsko-mazurskim w okresie ostatnich 6 miesięcy



Przedsiębiorcy z sektora MŚP równie negatywnie wypowiedzieli się odnośnie przyszłej sytuacji gospodarczej kraju, choć w tym przypadku odsetek odpowiedzi „pogorszy się” jest mniejszy niż w przypadku oceny sytuacji bieżącej. Co prawda 1/4 respondentów uchyliła się przed odpowiedzią na to pytanie (24,2% wskazań na pozycję „trudno powiedzieć”), a większość uważa, że sytuacja pogorszy się (32,1%), to jednak pozostali nieco częściej stwierdzali, że sytuacja poprawi się (15,1%) lub nie ulegnie zmianie (28,6%).

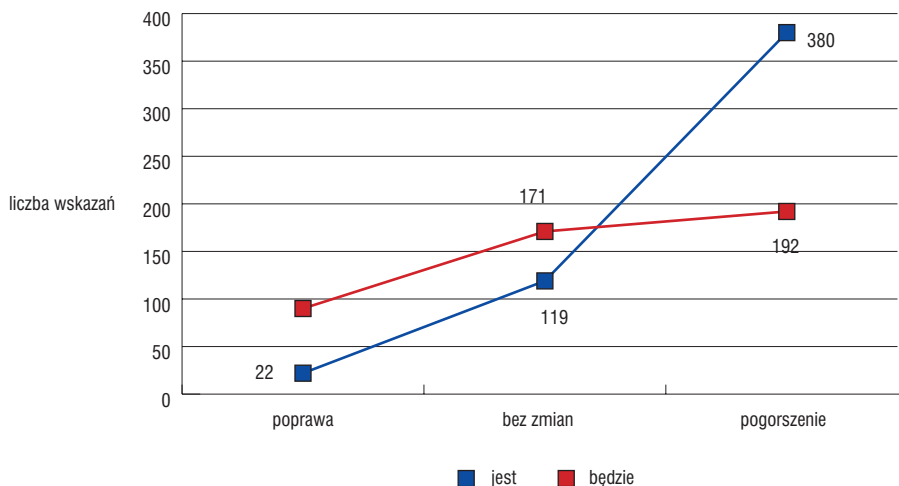
Przewidywania przedsiębiorców dotyczące przyszłości gospodarczej województwa również nie są optymistyczne (rysunek 4.27). Można przypuszczać, że opinia ta jest konsekwencją opinii na temat przyszłości kraju.

**Rys. 4.27. Przewidywania przedsiębiorców dotyczące sytuacji gospodarczej województwa warmińsko-mazurskiego w ciągu kolejnych 6 miesięcy**



Zestawienie wypowiedzi dotyczących oceny zmian zachodzących w sytuacji gospodarczej Polski, pozwala na określenie kierunku występujących trendów. Choć nie ulega wątpliwości, że badani zdecydowanie negatywnie ocenili stan obecny gospodarki oraz jej sytuację w przyszłości, to należy odnotować występowanie pewnej tendencji. I tak, jeśli chodzi o ocenę sytuacji w przyszłości (w perspektywie roku), nieco więcej osób uważa, że nastąpi jej poprawa w stosunku do liczby osób twierdzących, że poprawa nastąpiła (rysunek 4.28). Wyraźnie natomiast spada liczba osób oceniających, że w przyszłości nastąpi pogorszenie sytuacji gospodarczej Polski. Obserwowane zjawisko można zinterpretować, jako pewien symptom nieznacznej poprawy nastrojów wśród badanych osób w odniesieniu do przyszłości gospodarczej kraju. Podobne zestawienie, z uwzględnieniem oceny sytuacji gospodarczej województwa warmińsko-mazurskiego, daje niemalże identyczne wyniki jak w przypadku kraju – przeważają opinie pesymistyczne oceniające obecną i przyszłą sytuację gospodarczą regionu, ale pewna tendencja do wzrostu optymizmu w odniesieniu do gospodarczej przyszłości zaznacza się także i tu.

**Rys. 4.28. Opinie przedsiębiorców na temat przewidywanej zmiany w sytuacji gospodarczej Polski w perspektywie roku**



O ile ocena ogólnej sytuacji gospodarczej zarówno w skali kraju jak i województwa jest negatywna, a prognozy na najbliższy okres pesymistyczne, to ocena sytuacji gospodarczej odnośnie samych przedsiębiorstw jest odmienna. Choć przeważa poczucie niepewności i zachowawczość – najwięcej wskazań dotyczyło kategorii „trudno powiedzieć” (39,8%) oraz „bez zmian” (28%), to wzrostu popytu oczekuje 21,1% badanych przedsiębiorców. Należy stwierdzić, że w porównaniu do prezentowanych powyżej ocen perspektyw rozwoju gospodarki krajowej i regionalnej, prognozy dotyczące firm wydają się być dużo bardziej optymistyczne. Znajduje to wyraz w wypowiedziach uzyskanych w trakcie badań jakościowych, np.: „Każdy z nas ma inne doświadczenia. Dla mnie kryzys jest mocno przereklamowany, ale wiem, że innych bardzo dotknęło, to co dzieje się teraz w gospodarce. Dlatego myślę, że wszelkie uogólnienia są bardzo niebezpieczne”.

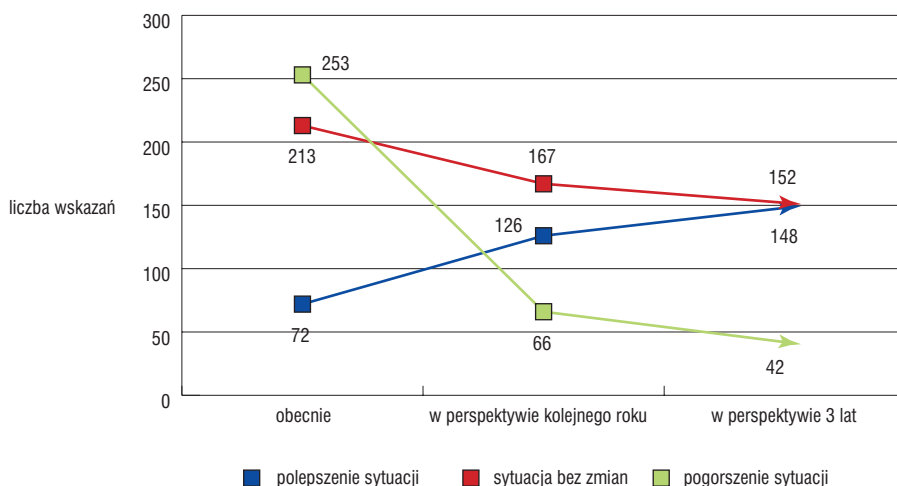
Wyraźny spadek popytu jest obserwowany przede wszystkim w przedsiębiorstwach zajmujących się eksportem do krajów UE. Przedsiębiorcy z tej branży obserwują wyraźny spadek koniunktury. O czym świadczy np. wypowiedź: „Jeśli chodzi o sprawy kryzysu, ja jako eksporter zostałem strasznie nim dotknięty, gdy EURO osiągnęło poziom 3 złote i 12 groszy, wtedy było najgorzej”.

Na temat przyszłości swoich firm, zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej, badani przedsiębiorcy wyrażają się bardzo ostrożnie. I tak, aż 42,8% badanych wskazało na kategorię „trudno powiedzieć”, a 25% na perspektywę utrzymania obecnego stanu. Ogólna poprawa sytuacji jest wyczekiwana przez 24,7%, natomiast perspektywy swojej firmy negatywnie ocenia 7% respondentów. Zbiorcze zestawienie wypowiedzi oceniających sytuację firmy w różnych okresach czasu daje możliwości określenia kierunku zmian, jakie zdaniem badanych przedsiębiorców nastąpią – rysunek 4.29<sup>57</sup>. Z uzyskanych wypowiedzi wynika, że respondenci znacznie bardziej pozytywnie oceniają zmiany w sytuacji firmy w perspektywie kolejnych lat, niż ma to miejsce obecnie. Wynika stąd, że badani przedsiębiorcy z umiarkowanym optymizmem widzą przyszłość swoich firm.

<sup>57</sup> Aby umożliwić porównanie, w zestawieniu pominięto wypowiedzi osób niezdecydowanych, a wynik został zaprezentowany w liczbach bezwzględnych.



**Rys. 4.29. Dokonana przez przedsiębiorców ocena sytuacji firmy w różnych horyzontach czasowych**



#### 4.7. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań, w których udział wzięło 600 podmiotów gospodarczych, reprezentujących sektor małych i średnich przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego można określić specyfikę tego sektora.

Zdecydowana większość małych i średnich przedsiębiorstw na Warmii i Mazurach powstała po 1989 roku. Właściciele przedsiębiorstw to osoby w wieku stosunkowo młodym, w większości posiadające wykształcenie średnie, których wyuczonym zawodem jest technik.

Przedsiębiorstwa z warmińsko-mazurskiego są przede wszystkim nastawione na działalność usługową. W przeważającej większości przedsiębiorstwa z sektora MŚP są prywatne i zarejestrowane jako osoby fizyczne prowadzące indywidualną działalność gospodarczą.

Pomimo liczebnej przewagi przedsiębiorstw typu mikro, badane podmioty zasięgiem swojej działalności wykraczają poza najbliższe otoczenie. Wychodzenie poza przestrzeń gospodarki lokalnej związane jest przede wszystkim z poszukiwaniem rynków zbytu – obszar województwa charakteryzuje się szeregiem czynników ograniczających popyt na oferowane przez przedsiębiorstwa towary i usługi. Specyfika regionu wpływa również na charakterystykę sektora MŚP – uzyskane dane świadczą, że większość firm jest w stanie wypracować zysk, lecz wysokość rocznych obrotów dowodzi, że nie pozwala on na intensywny rozwój.

Oprócz działalności w skali ogólnokrajowej, część przedsiębiorców z Warmii i Mazur koncentruje się na działalności eksportowej. Najczęściej odbiorcami towarów i usług wyprodukowanych przez przedsiębiorstwa z warmińsko-mazurskiego są kraje Unii Europejskiej, głównie Niemcy, ale także Rosja.

W badanych przedsiębiorstwach pracują głównie osoby z wykształceniem średnim i zawodowym. Dla przedsiębiorców kwestie związane z wykształceniem personelu nie należą do priorytetowych, najważniejsze z ich punktu widzenia są cechy osobowościowe tj. pracowitość, dyspo-

zycyjność i odpowiedzialność. Z kolei w rozwiniętych gospodarkach rynkowych, jednym z ważniejszych czynników wpływających na powodzenie prowadzonego przedsięwzięcia jest poziom i jakość wykształcenia. Przedsiębiorcy od przyszłych pracowników wymagają przede wszystkim zaangażowania w wykonywaną pracę, znajomości branży, doświadczenia zawodowego oraz mobilności. Cechy takie jak ambicja, umiejętność zarządzania zespołem, innowacyjność wydają się być zarezerwowane dla kadry zarządzającej.

Jednym z poważniejszych problemów, z jakim spotykają się przedsiębiorcy, są trudności finansowe. Trudności w tym zakresie uniemożliwiają przedsiębiorcom zatrudnienie nowych pracowników, a także realizację określonych planów inwestycyjnych. Rozwiązanie, które najczęściej wybierają przedsiębiorcy z Warmii i Mazur, dotknięte trudnościami finansowymi, to kredyt komercyjny. W obecnej sytuacji gospodarczej, ogarniętej światowym kryzysem, uzyskanie kredytu może okazać się dużo trudniejsze. W zaistniałej sytuacji na znaczeniu może zyskać zainteresowanie funduszami strukturalnymi, które w dalszym ciągu są bardzo słabo wykorzystywane przez przedsiębiorców z warmińsko-mazurskiego (jedynie 18,2% badanych przedsiębiorców skorzystało ze wsparcia UE). Obok problemów finansowych, przedsiębiorcy z Warmii i Mazur muszą zmagać się z silną konkurencją, wysokimi obciążeniami na rzecz budżetu, niepewnością sytuacji gospodarczej, biurokracją oraz niejasnymi przepisami prawa.

Pomimo licznych barier ograniczających działalność oraz rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, przedsiębiorcy umiarkowanie, aczkolwiek optymistycznie oceniają perspektywy funkcjonowania swoich firm, w przeciwieństwie do perspektyw rozwoju gospodarczego województwa i kraju.

Przedsiębiorstwa w województwie warmińsko-mazurskim funkcjonują w bardzo dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, tym bliższym – lokalnym, regionalnym, jak i dalszym – międzynarodowym, globalnym. Ciągła zmiana gospodarcza jest dla przedsiębiorców województwa bardzo trudno przewidywalna, jest wielką niewiadomą, stąd jedyną drogą do ich sprawnego funkcjonowania i rozwoju jest odniesienie się w swoich decyzjach do globalnych tendencji gospodarczych i odpowiedzenie na globalne impulsy. Z badań empirycznych nie można jednoznacznie stwierdzić, że przedsiębiorstwa województwa warmińsko-mazurskiego są przygotowane do podjęcia takiego wyzwania, dlatego pojawia się tu pole do działania o charakterze zarządzania zmianą gospodarczą, podejmowanego przez różnego rodzaju podmioty i instytucje funkcjonujące w regionie.

## II. System przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w aspekcie funkcjonowania sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim

### ■ 1. Wprowadzenie

Z przeprowadzonych dla potrzeb niniejszego projektu badań empirycznych – tak ilościowych, jak i jakościowych – wynika określony obraz sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim. Przedstawia on ogólną kondycję tego sektora oraz jego znaczenie w gospodarce regionu. Nie ulega wątpliwości, że badany sektor stanowi podstawę regionalnego systemu gospodarczego. Wynika to nie tylko z jego udziału w strukturze ilościowej, ale także ze specyfiki województwa, które wciąż jeszcze nie jest atrakcyjne dla zagranicznych inwestorów, w tym zwłaszcza kreujących zaawansowane technologie. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest przede wszystkim niezadawalający stan infrastruktury gospodarczej, w tym zwłaszcza transportowej. Należy też wziąć pod uwagę brak zinstytucjonalizowanego systemu zarządzania zmianą gospodarczą – począwszy od jej dostrzeżenia, poprzez poważną refleksję nad jej istotą, przejawami i implikacjami dla regionu, wynikającą z tej refleksji konceptualizację systemu, aż po jego aktywizację i kontynuację.

Jeśli chodzi o szeroko rozumianą kondycję sektora MŚP w województwie, to nie przedstawia się ona w sposób optymistyczny. Jakkolwiek można zidentyfikować bardzo wartościowe przypadki otwarcia się małych i średnich przedsiębiorstw na globalne impulsy gospodarcze, technologiczne, społeczne i kulturowe, to w zdecydowanej większości, przedsiębiorstwa te funkcjonują w sposób operacyjny, i co najwyżej taktyczny. Oznacza to, że ich plany rozwojowe są ograniczone, albo do spraw bieżących, ukierunkowanych głównie na przetrwanie, albo też w sposób ostrożny formułują one swoje plany rozwojowe w niezbyt odległym horyzoncie czasowym. To, co szczególnie niepokojące, dotyczy zdecydowanie ostrożności wobec otwarcia się na innowacje. Dotyczy

to nie tylko innowacji produktowych, ale też stosowania nowoczesnych metod zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem wspierania pracowników w kształtowaniu postaw kreatywnych.

Tak określona kondycja sektora nie wynika jednak wyłącznie z zachowawczych postaw samych przedsiębiorców. Istotne znaczenie ma tu również istniejący w województwie system wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw. Jednym z jego elementów jest wsparcie szkoleniowe i edukacyjne. Wszelkiego rodzaju szkolenia obejmują najczęściej konwencjonalne kursy praktyki zawodowej. Nie należy oczywiście lekceważyć ich znaczenia, bowiem na przykład obsługa współczesnych programów informatycznych, znajomość obsługi coraz to nowocześniejszych maszyn i urządzeń, czy też nabycie innych specjalistycznych kompetencji zawodowych, ma sens oraz znaczenie dla małych i średnich podmiotów gospodarczych. Dla funkcjonowania wielu przedsiębiorstw niezbędne są przecież umiejętności pozwalające pracować w zawodzie murarza, spawacza, kierowcy, hotelarza, barmana itd. Tymczasem, w warunkach nowych, globalnych zmian w gospodarce, coraz istotniejsze są umiejętności bazujące na wiedzy. Wiedza nie oznacza jednak posiadania tylko specjalistycznych kompetencji zawodowych. Wiedza, to przede wszystkim określona dyspozycja specjalistyczna, intelektualna i osobowościowa, dzięki której przedsiębiorca otwarty jest właśnie na zmiany, na nowe wyzwania płynące z globalnego otoczenia. Dzięki wiedzy, przedsiębiorca staje się człowiekiem kreatywnym, budującym swoje plany na trudnych, a nawet czasem kontrowersyjnych wizjach, by potem myśleć i działać w sposób strategiczny, uwzględniający fluktuacje oraz chaos zachodzący w jego otoczeniu. Przedsiębiorca kreatywny posiada oczywiście określone umiejętności specjalistyczne, które ciągle aktualizuje i wzbogaca, zgodnie z postępem technologicznym. W większym jednak stopniu, niezbędna jest jego kreatywna wyobraźnia oraz intuicja, co jest zresztą zgodne z powstałą na przełomie XIX i XX wieku koncepcją J. Schumptera.

W latach 80. i 90. XX wieku koncepcję tę rozwinął jeden z najbardziej znanych praktyków i teoretyków zarządzania, P.F. Drucker. Według niego tym, co decyduje o rozwoju przedsiębiorstwa, ale również regionu czy kraju, są innowacje. Nie polegają one jednak na tym, że ktoś tylko uruchamia nową inicjatywę gospodarczą. Innowacją jest takie dobro (produkt lub usługa), które wywołuje nowy rodzaj popytu. Do tego niezbędna jest jednak wspomniana, wynikająca z wiedzy, kreatywność. Kreatywny przedsiębiorca potrafi uważnie analizować rynek, zachodzące na nim zmiany oraz wynikające z nich trendy. Im szybciej je dostrzeże, przemysli oraz na tej podstawie sformułuje strategię, tym jest większa możliwość wyprzedzenia konkurencji. Jest to oczywiście związane z ryzykiem, do którego podjęcia niezbędne są określone cechy osobowościowe.

Podobnie jest ze współczesnym pracownikiem, w tym również pracownikiem małego i średniego przedsiębiorstwa. Nie jest on typowym dla czasów wielkiego przemysłu robotnikiem. Widząc zachodzącą już na przełomie XX i XXI wieku, coraz bardziej wyraźną globalną zmianę gospodarczą, P.F. Drucker określił pożądany typ współczesnego pracownika, jako tzw. robotnika wiedzy – *knowledge worker*. Nie jest to zatem już typowy „niebieski kołnierzyk”, czyli człowiek wykonujący niemal mechanicznie swoją pracę i wykorzystujący przez całe życie raz zdobyte, na przykład w szkole czy na uczelni, umiejętności zawodowe. Robotnikiem wiedzy jest między innymi: laborant, informatyk, specjalista od mechatroniki, operator skomplikowanego sprzętu, nasyconego zaawansowaną technologią, ale również – pielęgniarka lub opiekunka (dzieci, ludzi starszych, inwalidów itp.), kosmetolog, kucharz-dietetyk lub specjalista od dań egzotycznych, organizator czasu wolnego, instruktor sportu i rekreacji, specjalista od finansów i księgowości,

grafik, specjalista od *design'u*, projektant mody – stylistka, itd. Od robotników wiedzy wymaga się: z jednej strony – wysoce specjalistycznych umiejętności zawodowych; z drugiej natomiast – elastyczności i pasji, pozwalających na ustawiczne poszerzanie tych umiejętności, ale jednocześnie pozwalających być partnerem dla wizjonerskich i strategicznych poczynań właścicieli przedsiębiorstw i przełożonych. Jest to jedna z cech człowieka zdolnego do aktywności w warunkach zmiany gospodarczej. Uwzględniając tę cechę, warto zwrócić uwagę na pewien paradoks, czyli zjawisko jednocześnie zestawiające dwie pozornie przeciwstawne sobie różne właściwości, na przykład – pragmatyzm i teoretyczność czy operatywność i wizjonerstwo.

Za przygotowanie młodych ludzi do bycia kreatywnymi przedsiębiorcami oraz robotnikami wiedzy są odpowiedzialne instytucje edukacyjne, czyli placówki kształcenia ogólnego, a zwłaszcza zawodowego. Z przeprowadzonych w ramach niniejszego projektu badań empirycznych w tym zakresie wynika, że w województwie (ale najprawdopodobniej dotyczy to całego kraju) system edukacyjny nie jest do tego przygotowany. Proces kształcenia zawodowego odbywa się zatem w standardowy, zunifikowany sposób, oparty na wieloletnich doświadczeniach pedagogicznych i dydaktycznych. Doświadczenia te można uznać za wystarczające w warunkach mijającej już gospodarki przemysłowej, jednak z pewnością nie odpowiadają one logice i specyfice globalnej zmiany gospodarczej. W szkołach zawodowych nie tworzy się specjalnych programów inspirujących innowacyjność, a przedsiębiorczość jest ograniczona do tradycyjnego przekazu lekcyjnego.

Planując system zarządzania zmianą gospodarczą w województwie, należy przyjąć dwa podstawowe założenia. Pierwsze z nich polega na uświadomieniu sobie, że proces ten nie może funkcjonować „sam dla siebie”, będąc odizolowany od innych metod i form aktywności inicjującej i wspierającej rozwój regionalny. Wynika z tego, że jest on integralną częścią polityki rozwoju regionalnego, planowanej oraz realizowanej w województwie warmińsko-mazurskim. Powinien on być zatem „wkomponowany” w działania, zwłaszcza samorządu województwa, ale również istniejących w województwie samorządów gminnych i powiatowych. Jednocześnie w proces ten powinni być aktywnie zaangażowane wszystkie regionalne podmioty gospodarcze i pozagospodarcze, w tym między innymi Wojewódzka Komisja Dialogu Społecznego, uczelnie wyższe i ośrodki B+R, szkoły, organizacje pozarządowe, samorządy pracodawców, ośrodki kulturotwórcze i opiniotwórcze, autorytety regionalne i lokalne itd.

Z założenia tego wynika, że proces zarządzania zmianą gospodarczą nie może być zorientowany wyłącznie na potrzeby sektora MŚP, musi on bowiem uwzględniać wszystkie segmenty i problemy gospodarcze województwa. Jednym z najistotniejszych założeń funkcjonowania systemu jest jednak tworzenie warunków do aktywizacji i rozwoju przedsiębiorczości kreatywnej, zgodnie z wymogami gospodarki opartej na wiedzy, a to z kolei, w sposób pośredni i bezpośredni dotyczy sektora MŚP.

Założenie drugie nawiązuje do jednego z ważniejszych przejawów współczesnej, globalnej zmiany gospodarczej, a mianowicie konieczności całościowego (holistycznego) jej rozumienia i traktowania. Oznacza to, że zmiany nie można rozpatrywać wyłącznie w odniesieniu do gospodarki czy też problematyki społeczno-kulturowej, technologicznej czy politycznej. Wszystkie te zagadnienia należy zatem traktować łącznie i całościowo.

Te właśnie założenia stanowią podstawę do zaprezentowania koncepcji systemu zarządzania zmianą gospodarczą w aspekcie funkcjonowania sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim.

## 2. Przesłanki i założenia do powstania i funkcjonowania systemu

Tak jak przy powstawaniu każdego systemu – układu, mechanizmu i procesu – również dla procesu zarządzania zmianą gospodarczą, należy przyjąć określone założenia oparte na różnorodnych przesłankach. Przesłanki i założenia są zatem punktem wyjścia do sformułowania instytucjonalnych ram proponowanego systemu. Ważne jest w tym przypadku, by już w fazie planowania uwzględniać nie tylko racjonalność i pragmatyzm funkcjonowania przyszłego systemu, ale również związane z tym, dające się przewidzieć dylematy natury instytucjonalnej oraz poza-instytucjonalnej. Należy też założyć, że znacząca część takich dylematów jest nieprzewidywalna, w związku z czym, niezbędne jest zastosowanie metod logiki, w tym zwłaszcza indukcji, dedukcji, rozumowania przez analogie, jak też metod heurystycznych. Pomocne w tym są nie tylko wyniki badań empirycznych, ale też podbudowa teoretyczna oraz wynikająca z niej refleksja, pozwalająca widzieć planowany system w szerszej perspektywie, nie ograniczającej się wyłącznie do rozwiązań odpowiadających na bieżące potrzeby, w tym przypadku potrzeby sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim.

Myśląc o stworzeniu systemu należy zatem założyć dwie sfery jego funkcjonowania, w tym:

- sferę przesłanek ogólnych, pozwalających na postrzeganie przyszłego systemu w kategoriach uniwersalnych;
- sferę założeń szczegółowych, odnoszących się do specyfiki miejsca (przestrzeni, terytorium), w jakiej ma istnieć oraz działać, w tym przypadku chodzi o województwo warmińsko-mazurskie.

Jeśli chodzi o zagadnienia mieszczące się w sferze ogólnej, to można przyjąć, że:

- Zmiana gospodarcza jest fenomenem wystarczająco już rozpoznawalnym w praktyce gospodarowania oraz opisanym w literaturze przedmiotu, by traktować ją jako obiektywny fakt, a nie jako jakąś rozmytą koncepcję teoretyczną. Tym samym, ma ona swoją istotę – wynikającą z przebiegu długotrwałego procesu historycznego – oraz przejawia się w konkretny, aczkolwiek wciąż jeszcze nie do końca, znany sposób.
- Jej zakres ma charakter globalny przy jednoczesnym, silnym oddziaływaniu na struktury gospodarcze i przestrzenne o charakterze regionalnym i lokalnym. Tym samym, każda gospodarka regionalna – w tym gospodarka województwa warmińsko-mazurskiego – nie może pozostać wobec zmiany neutralna, a tym bardziej bierna, co z kolei stanowi wyzwanie zarówno dla sfery biznesu – w tym małej i średniej przedsiębiorczości – jak i dla podmiotów publicznych – społecznych i samorządowych – kreujących politykę rozwoju regionalnego.

- Głównymi przejawami współczesnej zmiany gospodarczej są globalizacja oraz coraz bardziej widoczny nowy typ gospodarowania, określany najczęściej jako nowa gospodarka lub gospodarka oparta na wiedzy. Należy jednak pamiętać, że nowy paradygmat gospodarowania jest właśnie w trakcie kształtowania, co zwłaszcza w dobie globalnego kryzysu finansowego jest przedmiotem wielu dyskusji wśród teoretyków oraz praktyków ekonomii, polityki i życia społeczno-kulturowego. W skrajnych przypadkach, tzw. nowa gospodarka może być rozumiana jako:
  - gospodarka oparta na założeniach liberalizmu i neo-liberalizmu (leseferyzmu), czyli na pełnej wolności gospodarczej i wynikającej z niej bezwzględnej konkurencji przy jednoczesnym ograniczeniu aktywności państwa w sferze polityki gospodarczej, co ma również swoje społeczne skutki, chociażby w podziale ludzi na: wygranych i przegranych; oraz podziale regionów na: obszary sukcesu i zaniedbane peryferia;
  - gospodarka oparta na założeniach keynsizmu i neo-keynsizmu, czyli na bezpośrednim lub/i pośrednim oddziaływaniu państwa, jak też ponad-narodowych instytucji integracyjnych na funkcjonowanie rynku, ze szczególnym uwzględnieniem przewidywania społecznych skutków zmiany. W tym modelu chodzi nie tylko o przeciwdziałanie nierównościom społecznym, ale również o określone formowanie aktywności społecznej w kierunku większego zaangażowania obywateli w rozwiązywanie ich problemów, co odnosi się też do ich aktywizacji gospodarczej, zwłaszcza w zakresie małej i średniej przedsiębiorczości.

Jeśli chodzi o sferę założeń i przesłanek szczegółowych, to w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych należy przyjąć, że znaczenie sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim nie podlega dyskusji, jednak wynika ono zwłaszcza z obiektywnych potrzeb mieszkańców regionu, którzy po prostu – „muszą sobie radzić sami” w warunkach wolnorynkowego systemu ekonomicznego. Powstanie i rozwój tego sektora jest zatem w głównej mierze konsekwencją oddolnej aktywności mieszkańców. Nie można tu pominąć oczywiście narzędzi w ramach działania polityki rozwoju regionalnego, są one ważne i nie należy ich lekceważyć czy też zaniechać, jednak należy ponownie przemyśleć ich treść, mechanizmy instytucjonalne oraz formy. Uwaga ta w mniejszym stopniu dotyczy narzędzi finansowych, gdyż są one częścią instytucjonalnych rozwiązań na szczeblu unijnym i ogólnokrajowym. Głębiej natomiast należy zastanowić się nad stosowaną aktualnie formułą szkoleń, przy czym nie chodzi tu o koncentrowanie się wyłącznie na nich, tylko o ich włączenie w szerszy, proponowany właśnie system przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą.

Uwzględniając przedstawione przesłanki, należy postawić pytanie: jakie założenia należy przyjąć do proponowanego systemu? Od razu trzeba stwierdzić, że mają one różnorodne aspekty, w tym zwłaszcza: aspekt funkcjonalny i aspekt podmiotowo-instytucjonalny.

W tym miejscu proponuje się omówienie poszczególnych założeń do powstania systemu, według poszczególnych aspektów. Podstawą do tego jest zrozumienie paradoksów systemu zarządzania zmianą gospodarczą w województwie.

### 3. Paradoksy systemu

Identyfikacja paradoksów proponowanego systemu polega na zestawieniu cech pozornie (teoretycznie) sobie przeciwnych, jednak w rzeczywistości występujących równocześnie, a nawet się uzupełniających. Można w związku z tym wyróżnić następujące zestawienia cech systemu, zgodnie z formułą paradoksów:

- polityczność *versus* technokratyzm,
- pragmatyzm *versus* teoretyczność,
- strukturalność *versus* elastyczność,
- rutyna *versus* kreatywność,
- operatywność *versus* wizjonerstwo.

Pierwszy z wymienionych paradoksów znajduje swoje odzwierciedlenie we współczesnych dyskusjach na temat istoty i znaczenia polityki, której przeciwstawieniem jest technokratyczne działanie zorientowane na racjonalność pozbawioną fundamentów ideowych czy też ideologicznych. Wynika to z zawężonego rozumienia polityki, jako działania zmierzającego przede wszystkim do zdobycia i utrzymania władzy publicznej. Działania takie są najczęściej oparte na normatywnym programie będącym rezultatem przyjętej przez jakieś ugrupowanie polityczne (partię) określonej doktryny opartej na syntezie ideologii i teorii. Natomiast technokratyzm jest na ogół rozumiany jako działanie typowo inżynierskie i ekonomiczne w sensie sprawności, efektywności oraz skuteczności. W tym przypadku ideologia czy doktryna ma drugorzędne znaczenie (jeśli w ogóle); liczą się natomiast wiedza, umiejętności, doświadczenie, czyli najszerzej mówiąc – kompetencje.

Warto jednak zwrócić uwagę, że politykę można rozumieć w inny sposób. Już od czasów starożytnej Grecji, od Sokratesa i Arystotelesa, można się nauczyć, że polityka jest przede wszystkim służbą publiczną na rzecz dobra wspólnego. Interpretacja taka jest podstawą do zaangażowania się w działalność publiczną nie tylko tzw. zawodowych polityków, czyli parlamentarzystów, członków władzy wykonawczej wszystkich szczebli, radnych do sejmiku województwa, gmin itp., ale również obywateli, którzy swoje przekonania, pasje i w końcu aktywność, ukierunkowują na zaspokajanie różnorodnych potrzeb zbiorowych. W tym sensie trudno jest przeciwstawiać sobie polityczność technokratyzmowi, który – jeśli bliżej przyjrzeć się zagadnieniu – również opiera się na jakichś fundamentach ideowych<sup>1</sup>. Planowany system przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą powinien – zgodnie z logiką paradoksu omawianych cech – opierać się zatem na:

<sup>1</sup> Na przykład współczesny chiński system gospodarczy, określane często jako technokratyczny, w gruncie rzeczy, opiera się na źródłach konfucjańskich.



- po pierwsze – zaangażowaniu politycznym na poziomie województwa, co jednak musi być związane z publicznym zaangażowaniem się, i wynikającą stąd publiczną odpowiedzialnością wszystkich sił politycznych oraz społeczeństwa regionalnego, a nie na politycznej grze partii i ugrupowań zaangażowanych w osiągnięcie doraźnego najczęściej sukcesu wyborczego;
- po drugie – technokratycznej efektywności, sprawności i skuteczności, co jest konsekwencją wiedzy fachowej wszystkich zaangażowanych w funkcjonowanie systemu osób-obywateli, w tym: naukowców, przedsiębiorców i menedżerów, konsultantów gospodarczych, działaczy organizacji pozarządowych, przedstawicieli ośrodków komunikacji społecznej, kościołów, podmiotów kulturotwórczych, regionalnych i lokalnych autorytetów oraz innych osób lub organizacji opiniotwórczych.

Kolejny zestaw cech planowanego systemu dotyczy pragmatyzmu i teoretyczności. Przedsiębiorcy oraz ludzie rozwiązujący codzienne problemy gospodarcze, polityczne i społeczne są w swojej aktywności skoncentrowani głównie na kwestiach pragmatycznych. W wyniku ich dotkliwości, częstotliwości oraz zakresu, z niechęcią odnoszą się oni na ogół do wszelkich form głębszej refleksji, zwłaszcza tej o charakterze teoretycznym. Postawa taka nie sprawdza się jednak zarówno w działalności gospodarczej, jak i publicznej. O znaczeniu zarządzania strategicznego – będącego w swej istocie syntezą refleksji i działania – nie trzeba nikogo przekonywać.

Rola budowania teorii jest niezbędna zwłaszcza w trakcie planowania systemu przewidywania zmiany gospodarczej i zarządzania nią. Sama zmiana ma przecież wymiar globalny, niejednorodny i całościowy (holistyczny), a jej regionalne implikacje wymagają głębszego zastanowienia się, przekraczającego zakres zwyczajowego podejścia pragmatycznego. Trudno zatem założyć, że wspomaganie sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim opiera się wyłącznie na przesłankach pragmatycznych, bez uwzględnienia teoretycznych refleksji. Jeżeli nie poczynić takiego założenia, to oznacza, że tzw. fachowcy i praktycy nie rozumieją istoty samej zmiany, dostrzegając na ogół – a i to z opóźnieniem – wyłącznie jej konsekwencje, wobec których pozostają w końcu bezradni. Tym samym należy skonstatować, że studium teoretyczne jest integralną częścią funkcjonowania planowanego systemu.

Przyjętego założenia nie należy jednak rozumieć jako wskazanie na nieuwzględnianie podejścia pragmatycznego w planowanym systemie. Wprost przeciwnie – oparcie się na samej tylko teoretyczności i refleksyjności może doprowadzić do deformacji systemu. Pragmatyzm powinien być tu zatem punktem wyjścia, co wynika z potrzeb związanych z konkretnym w końcu zadaniem, wynikającym z rzeczywistych potrzeb gospodarczych i społecznych, jak też ukierunkowanym na skuteczne rozwiązanie problemu, jakim są praktyczne konsekwencje globalnej zmiany gospodarczej. W założonym zestawieniu cech: pragmatyzm *versus* teoretyczność; niezbędne jest w związku z tym zachowanie właściwych proporcji między nimi, pamiętając, że nie ma pragmatyzmu bez teoretyczności i odwrotnie.

Jeśli chodzi o zestawienie cech: strukturalność *versus* elastyczność; chodzi o instytucjonalny kształt poszczególnych elementów planowanego systemu. Z pewnością system ten musi być „wkomponowany” w określone struktury instytucjonalne, sam też powinien posiadać określoną strukturę. Jednak zbudowanie określonej struktury systemu nie może mieć charakteru stałego i niezmiennego, ponieważ globalna zmiana gospodarcza charakteryzuje się dynamiką oraz różnorodnością, przez co jest w jednoznaczny sposób nieprzewidywalna. W konsekwencji, zagad-

nienie przewidywalności ma raczej postać poszukiwania opartego na budowaniu rozwiązań wielowariantowych, co z kolei wymaga nie tylko głębokiej wiedzy, ale również nierzadko naukowej i praktycznej intuicji. Trudno jest zatem zaplanować strukturę systemu w sposób jednoznaczny i trwały pod względem instytucjonalnym. W tym zakresie należy być elastycznym, co wynika z otwartości na zmiany, a nie zakładać z góry rutynę wynikającą z określonych procedur.

Kolejne dwa zestawienia cech planowanego systemu, czyli: rutyna *versus* kreatywność oraz operatywność *versus* wizjonerstwo; są konsekwencją wcześniej omówionych paradoksów. Związane z funkcjonowaniem systemu działania rutynowe muszą być wzbogacane o generowanie propozycji i rozwiązań o charakterze kreatywnym i innowacyjnym. Bez kreatywności nie można przecież liczyć na elastyczność, podobnie jak bez podejścia strukturalnego nie można liczyć na sprawność funkcjonowania systemu.

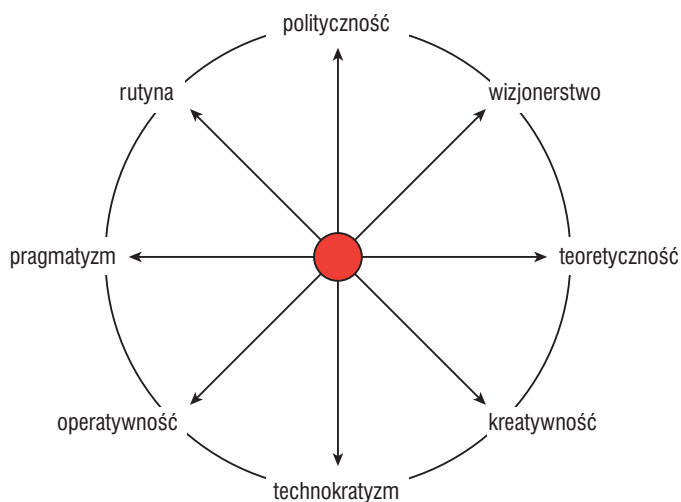
Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na cechę wizjonerstwa. W powszechnej interpretacji ma ona raczej pejoratywny charakter, kojarzy się bowiem bardziej z marzycielstwem i idealizmem, aniżeli z działaniem ukierunkowanym na rozwiązywanie konkretnych problemów. Jest to jednak logika błędna, o czym wspomniano już podczas omawiania cechy teoretyczności. Jak to wynika chociażby z analiz biograficznych najwybitniejszych przywódców biznesowych i politycznych, tworzenie dalekosiężnych i ambitnych wizji jest wręcz niezbędnym warunkiem przyszłego sukcesu.

Dotyczy to również kwestii związanych z rozwojem regionalnym i lokalnym. Wizja rozwoju jest przecież punktem wyjścia do formułowania „drzewa celów” w polityce regionalnej, zarówno w ujęciu inter-regionalnym, jak i intra-regionalnym. Ważne jest przecież przyjęcie określonego kierunku rozwoju dla regionu. Czy ma się on rozwijać w oparciu o zaawansowane technologie, a jeśli już, to, o jakie technologie może chodzić? Czy o rozwój technologii informatycznych, czy też o rozwój biotechnologii? Czy rozwój regionu może być oparty na przykład o znaczący regionalny uniwersytet? Czy z kolei determinantą rozwoju regionu ma być na przykład turystyka? A może kultura? Można też przyjąć, że w wyznaczaniu wizji i kierunków rozwojowych niezbędne jest stworzenie swoistej „mieszanki” w formułowaniu założeń oraz stanu docelowego. Istotną rolę w takich rozważaniach ma też sektor MŚP, który jest podstawą rozwoju w ujęciu endogenным.

Takich pytań i propozycji jest z pewnością wiele nie tylko wśród działających w regionie ugrupowań politycznych oraz osób aspirujących do pełnienia funkcji w samorządach gminy, powiatu czy województwa. Nie da się jednak podejmować nawet próby odpowiedzi na nie, bez uwzględnienia faktu „wszechobecnej” zmiany gospodarczej, wobec której również należy przyjąć jakąś wizję.

Jak już powiedziano, wymienione paradoksy uzupełniają się wzajemnie tworząc specyficzną konfigurację cech i postaw, co przedstawia rysunek II.1.

**Rys. II.1. Konfiguracja paradoksów w planowanym systemie zarządzania zmianą gospodarczą**



Jak to przedstawiono na zaprezentowanym rysunku, wszystkie paradoksy planowanego systemu tworzą konstrukcję „koła zamachowego”, w którym są one ze sobą zharmonizowane. Funkcjonowanie takiego „koła” jest zatem podstawowym czynnikiem „napędzającym” system, a zarazem podstawą do jego wstępnej identyfikacji jako procesu.

Kolejnym przybliżeniem do powstania planowanego systemu jest jego aspekt funkcjonalny.

## 4. Aspekt funkcjonalny

Planując system przewidywania zmiany gospodarczej i zarządzania nią należy w sposób bardziej szczegółowy odnieść się do najważniejszych jego funkcji. Mówiąc inaczej, należy przyjąć, po co w ogóle system ten istnieje, i w jaki sposób funkcjonuje. Funkcje stanowią zatem ukierunkowane na jakieś problemy zestawy zadań.

Mówiąc o funkcjach systemu należy też od razu odnieść się do kwestii terminologicznych. Otóż w nazwie systemu użyto sformułowania: „system przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą”. Może ono być akceptowalne na etapie wstępnym projektu, natomiast w fazie propozycji szczegółowych trzeba wyraźnie podkreślić, że przewidywanie jest integralną częścią procesu zarządzania zmianą gospodarczą. Nie można zatem najpierw przewidywać, a potem zarządzać.

Uwzględniając tę uwagę, proponuje się wyróżnić następujące funkcje systemu zarządzania zmianą gospodarczą w regionie:

- funkcję konceptualną, na którą składają się:
  - po pierwsze – zadania związane z obserwacją zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu systemu, nakierowaną zarazem na wstępną identyfikację wynikających stąd problemów, w tym:
    - obserwacja zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu globalnym regionu;
    - obserwacja zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu europejskim (w Unii Europejskiej) regionu;
    - obserwacja zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu krajowym regionu;
    - funkcję obserwacji zjawisk i procesów zachodzących w danym regionie, w tym przypadku – województwa warmińsko-mazurskiego;
  - po drugie – zadania związane z analizą i refleksją, nakierowaną na identyfikację możliwości, kierunków, zakresu oraz form oddziaływania zjawisk i procesów zachodzących we wszystkich warstwach otoczenia regionu na jego sytuację gospodarczą i społeczną, w tym:
    - interdyscyplinarna analiza i refleksja na temat istoty zmiany gospodarczej;
    - analiza i refleksja na temat zmiany technologicznej;
    - analiza i refleksja na temat zmiany w środowisku przyrodniczym;
    - analiza i refleksja na temat zmiany politycznej;

- analiza i refleksja na temat zmiany społecznej;
- analiza i refleksja na temat zmiany kulturowej;
- funkcję planowania nakierowaną na wyznaczanie, w konsekwencji identyfikację problemów oraz ich implikacje dla województwa, celów polityki rozwoju regionalnego, na którą składają się następujące zadania:
  - formułowanie i ewolucja wizji rozwojowych;
  - planowanie strategiczne;
  - planowanie taktyczne;
  - planowanie operacyjne;
- funkcję motywacyjną nakierowaną na zadania związane z włączeniem do procesu zarządzania zmianą jak najszerszego spektrum społeczeństwa województwa, w tym:
  - harmonizacja działalności środowisk opiniotwórczych;
  - dialog ze społeczeństwem;
  - konsensus polityczny między wszystkimi ugrupowaniami działającymi w województwie;
  - promocja i kształtowanie wizerunku województwa w związku z procesem zarządzania zmianą gospodarczą;
- funkcję koordynacyjną nakierowaną na zadania związane z zapewnieniem efektywności, sprawności i skuteczności procesu zarządzania zmianą gospodarczą, w tym:
  - integracja różnorodnych, zaangażowanych w proces podmiotów instytucjonalnych;
  - dobór narzędzi niezbędnych do realizacji procesu;
  - gromadzenie informacji na temat zmiany gospodarczej oraz jej regionalnych implikacji;
  - przetwarzanie informacji niezbędnych dla funkcjonowania procesu;
  - wymiana i obieg informacji;
- funkcję monitorującą nakierowaną na zadania związane z bieżącą analizą oraz kontrolą funkcjonowania procesu, ze szczególnym uwzględnieniem monitoringu w zakresie:
  - problematyki instytucjonalnej – monitorowanie aktów prawnych, strategii oraz dokumentów programowych powstających na poziomach: Unii Europejskiej oraz kraju;
  - problematyki efektywności, sprawności i skuteczności procesu zarządzania zmianą gospodarczą w województwie;
  - problematyki odbioru procesu w środowiskach społecznych i biznesowych województwa;
  - innych kwestii związanych z realizacją wymienionych powyżej funkcji.

Charakteryzując zadania wynikające z poszczególnych funkcji procesu zarządzania zmianą gospodarczą w województwie trzeba podkreślić, że są one realizowane w dwóch fazach, a mianowicie:

- fazie preparacji,
- oraz fazie implementacji.

I tak, jeśli chodzi o funkcję konceptualną, to do podstawowych zadań w fazie preparacji, należy zaliczyć przede wszystkim:

- interdyscyplinarne studia i badania literaturowe dotyczące współczesnych przemian ekonomicznych, technologicznych, politycznych, społecznych i kulturowych;
- analizę i refleksję dotyczącą zjawisk i procesów zachodzących w wymienionych sferach w skali globalnej;

- analizę i refleksję dotyczącą procesów w ramach szeroko pojętej integracji europejskiej z uwzględnieniem jej aspektów instytucjonalnych, koncepcyjnych, programów, projektów, doświadczeń i perspektyw, ale również pojawiających się w związku z tym dylematów oraz ich konsekwencji;
- analizę i refleksję dotyczącą zjawisk i procesów związanych z planowaniem i realizacją polityki państwa we wszystkich jej rodzajach i zakresach;
- analizę i refleksję dotyczącą zjawisk i procesów zachodzących w województwie warmińsko-mazurskim we wszystkich wymienionych powyżej dziedzinach, szczególnie pod kątem oddziaływania na nie globalnej zmiany gospodarczej.

Z kolei w fazie implementacji tej funkcji, do kluczowych zadań realizowanych w ramach procesu zarządzania zmianą gospodarczą w województwie, należy zaliczyć:

- ciągłe publikowanie opracowań prezentujących wyniki studiów i badań przeprowadzonych w fazie preparacji; przede wszystkim raportów merytorycznych, ale mogą to być również wydawnictwa ciągłe (biuletyny, czasopisma) lub zwarte monografie, informatory, *news-letter'y*, publikacje elektroniczne itp.;
- organizowanie krajowych i międzynarodowych konferencji naukowych poświęconych współczesnej zmianie gospodarczej, jej regionalnym konsekwencjom oraz wymianie doświadczeń w zarządzaniu nią;
- organizowanie systematycznych spotkań z przedstawicielami regionalnego biznesu, ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich przedsiębiorców, ale też z przedstawicielami organizacji i środowisk opiniotwórczych na temat wyników studiów i badań nad zmianą gospodarczą; wypracowywanie przy tej okazji różnorodnych opinii i propozycji, będących efektem zbiorowej refleksji intelektualnej i specjalistycznej;
- inspirowanie pracowników naukowych i studentów uczelni wyższych województwa, w tym zwłaszcza Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego do badawczego zaangażowania się w problematykę zmiany gospodarczej.

W ramach funkcji planowania, fazy preparacji i implementacji nakładają się na siebie, a do wynikających z niej najważniejszych zadań, należy zaliczyć:

- identyfikację najważniejszych implikacji zmiany z punktu widzenia województwa;
- analizę strategiczną potencjału województwa i wyznaczenie strategicznych obszarów rozwoju regionu z uwzględnieniem przejawów zmiany gospodarczej oraz jej regionalnych skutków;
- ewolucję celów rozwojowych województwa, uwzględniającą antycypację i konsekwencje związane ze zmianą gospodarczą;
- zaplanowanie kierunków wykorzystania środków Unii Europejskiej w kreowaniu procesów rozwojowych ze szczególnym uwzględnieniem aktywnych postaw wobec zmiany gospodarczej;
- włączenie wniosków i rekomendacji wynikających z realizacji funkcji obserwacyjnej do strategii rozwoju województwa, regionalnych planów, w tym planu operacyjnego oraz do innych dokumentów strategicznych.

Na fazę preparacji funkcji motywacyjnej procesu zarządzania zmianą gospodarczą w regionie, rekomenduje się między innymi następujące zadania:

- zaprojektowanie przez samorząd województwa polityki informacyjnej dotyczącej istoty i przebiegu procesu zarządzania zmianą;
- przygotowanie cyklu szkoleń dla polityków (radnych wojewódzkich, powiatowych, gminnych, ale należy to zaproponować również parlamentarzystom i euro-parlamentarzystom) i pracowników samorządowych wszystkich szczebli w zakresie wyzwań związanych z procesem zarządzania zmianą;
- zaplanowanie systemu wewnętrznej (wewnątrz-wojewódzkiej) i zewnętrznej (krajowej i zagranicznej) promocji województwa, eksponujących postawę wobec zmiany reprezentowaną na Warmii i Mazurach;
- zaplanowanie konkursów związanych z najbardziej kreatywnymi postawami związanymi z zarządzaniem zmianą, wśród: naukowców, nauczycieli, urzędników samorządowych, działaczy organizacji pozarządowych oraz menedżerów i przedsiębiorców.

Z kolei na fazę implementacji funkcji motywacyjnej procesu zarządzania zmianą, rekomenduje się między innymi, następujące zadania:

- osiągnięcie konsensusu politycznego między głównymi siłami politycznymi w województwie w zakresie istoty i celowości zarządzania zmianą; chodzi tu zwłaszcza o ustalenie hierarchii priorytetów i drzewa celów, związanych z realizacją procesu;
- prowadzenie ciągłego dialogu społecznego w województwie, odnoszącego się zwłaszcza do uwarunkowań zmiany gospodarczej i jej konsekwencji dla mieszkańców województwa;
- prezentacja programów medialnych dotyczących planowania i realizacji procesu – filmy, audycje telewizyjne i radiowe, portale internetowe itp.;
- wdrożenie systemu promocji województwa, ukierunkowanego na reprezentowane postawy wobec zmiany;
- wdrożenie systemu motywacji i ocen wśród pracowników samorządowych pod kątem ich kreatywności.

Na fazę preparacji funkcji koordynacyjnej procesu zarządzania zmianą, składają się między innymi następujące zadania:

- określenie podmiotów uczestniczących w sposób bezpośredni lub pośredni w procesie;
- określenie więzi instytucjonalno-informacyjnych między tymi podmiotami;
- zaprojektowanie systemowej informatyzacji procesu;
- przyjęcie wartości, zasad oraz metody planowania i realizacji procesu;
- dobór narzędzi niezbędnych dla realizacji procesu.

Z kolei na fazę implementacji funkcji koordynacyjnej, składają się następujące zadania:

- zabezpieczenie środków finansowych niezbędnych do planowania i realizacji procesu;
- dostosowanie struktur organizacyjnych samorządu województwa do wymogów planowania i realizacji procesu;
- nawiązanie współpracy z innymi podmiotami zaangażowanymi w proces;
- realizacja procesu według przyjętego harmonogramu.

Istotnym zagadnieniem w ramach funkcji koordynacyjnej jest dobór odpowiednich, niezbędnych dla procesu narzędzi, do których należy zaliczyć<sup>2</sup>:

<sup>2</sup> Nawiązano tu do przygotowanej pod kierunkiem D. Waldzińskiego rozprawy doktorskiej A. Richert-Kaźmierkiej pt: *Rola ośrodków szkolnictwa wyższego w rozwoju gospodarczym miast o znaczeniu regionalnym w Polsce w latach 1990–2002*. Gdańsk 2004. Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, s. 113–115.

- instrumenty o charakterze prawno-administracyjnym, w tym:
  - prawo ustalania zasad konkurencji między regionami, realizowanej przez samorządy regionalne;
  - prawo ustalania zasad polityki rozwoju regionalnego realizowanej w poszczególnych regionach, np. w zakresie alokacji i przejrzystości środków finansowych;
  - prawo ustalania szczegółowych zasad finansowania z funduszy centralnych i zasad tworzenia funduszy w regionach;
- instrumenty o charakterze informacyjnym, w tym:
  - organizacja szkoleń dla pracowników administracji samorządowej w zakresie metodyki pozyskiwania środków finansowych na rozwój regionalny;
  - publikacja materiałów informacyjno-educacyjnych;
  - uruchamianie procedur przekazu i obiegu informacji, zwłaszcza w zakresie możliwości pozyskiwania środków finansowych z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej;
- instrumenty o charakterze proceduralno-organizacyjnym, w tym:
  - prawo tworzenia zasad systemu oceny projektów i działań różnych instytucji będących podmiotami naturalnymi polityki regionalnej;
  - tworzenie i wspieranie ośrodków kreowania i transferu wiedzy i technologii;
  - instrumenty promocyjne;
- instrumenty o charakterze administracyjnym, będące konsekwencją autonomii samorządów terytorialnych, w tym prawo do ustalania norm powszechnie obowiązujących w danej jednostce terytorialnej oraz wydawanie na tej podstawie odpowiednich decyzji administracyjnych, np. w kwestii zagospodarowania przestrzennego;
- instrumenty o charakterze ekonomiczno-finansowym, będące konsekwencją samodzielności samorządów terytorialnych, w tym:
  - różnicowanie obciążeń podatkowych, ewentualne zwolnienia i ulgi z tym związane;
  - ułatwienia kredytowe;
  - subwencje i dotacje z budżetów samorządowych;
  - zabezpieczanie i przeznaczanie środków budżetowych na wkład własny umożliwiającą absorpcję środków finansowych pochodzących z funduszy strukturalnych UE;
- instrumenty o charakterze technologicznym, w tym zwłaszcza umożliwiające proces zarządzania zmianą w perspektywie przestrzennej – chodzi tu zwłaszcza o system informacji przestrzennej SIP;
- instrumenty o charakterze promocyjno-informacyjnym, w tym przede wszystkim różnorodne działania na rzecz kształtowania klimatu sprzyjającego rozwojowi jednostki terytorialnej, szczególnie w oparciu o wzrost jej atrakcyjności lokalizacyjnej oraz inwestycyjnej.

Uwzględniając pragmatykę instytucjonalną polityki strukturalnej Unii Europejskiej, zestaw instrumentów procesu zarządzania zmianą można też podzielić na grupy:

- instrumentów planistyczno-operacyjnych;
- instrumentów proceduralno-organizacyjnych;
- instrumentów finansowych;
- instrumentów statystycznych (analityczno-sprawozdawczych);
- instrumentów informatycznych związanych z pozyskiwaniem, gromadzeniem i przetwarzaniem informacji, w tym baz i hurtowni danych;



- innych instrumentów o charakterze instytucjonalnym, np. euroregionów, międzynarodowych aktów prawnych (kart samorządu itp.), organizacji wspierających samorządność terytorialną itp.

Z kolei, jeśli chodzi o zadania wynikające z funkcji monitorującej procesu zarządzania zmianą gospodarczą, to na fazę jej preparacji składają się między innymi:

- określenie pożądanego przez samorząd województwa stanu (efektu) procesu;
- określenie wskaźników oraz form monitorowania procesu;
- określenie procedur w zakresie tzw. „stanów alarmowych” w sytuacji znaczących odchyłeń od stanu (efektu) pożądanego procesu.

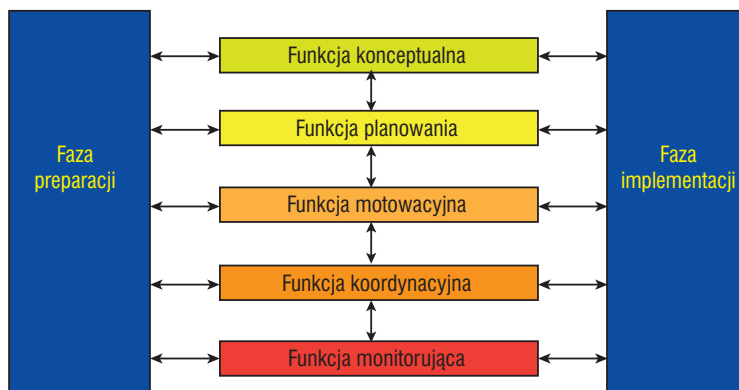
Z kolei na fazę implementacji funkcji monitorującej składają się między innymi takie zadania, jak:

- monitorowanie i bieżąca analiza stanu (efektu) procesu;
- określenie przyczyn i charakteru ewentualnych odchyłeń od pożądanego stanu (efektu) procesu;
- korygowanie odchyłeń od pożądanego stanu (efektu) procesu;
- ewaluacja i ewentualna ewolucja zadań wynikających ze wszystkich wymienionych funkcji.

Analogicznie jak w przypadku paradoksów planowanego systemu, realizacja wymienionych funkcji ma charakter otwartego i powtarzającego się procesu. W ten sposób pierwszej z wymienionych funkcji – funkcji koncepcyjnej – nie należy utożsamiać z występującą po niej funkcją planowania czy też znajdującą się na końcu procesu funkcją monitorującą.

Zależności między poszczególnymi funkcjami systemu próbuje oddać rysunek II.2.

**Rys. II.2. Funkcje systemu zarządzania zmianą gospodarczą**



Charakteryzując funkcję procesu zarządzania zmianą gospodarczą należy zwrócić uwagę na kwestię wyodrębnienia funkcji koncepcyjnej oraz funkcji planowania. Jest to konsekwencją wysokiego stopnia skomplikowania współczesnej, globalnej zmiany. Podczas planowania polityki rozwoju regionalnego niemożliwe jest prowadzenie ciągłych analiz i stałej refleksji naukowej wyłącznie siłami radnych, pracowników samorządowych czy nawet pracowników firm konsultingowych. Niezbędna tu jest głęboka refleksja naukowa, która może być prowadzona właśnie przez pracowników nauki. Poza tym, oprócz względów merytorycznych, istotne i pożądane jest włączenie do procesu zarządzania zmianą przedstawicieli środowiska akademickiego, podobnie jak innych środowisk opiniotwórczych i kulturotwórczych. Można zatem przyjąć, że funkcja koncepcyjna koresponduje w dużym stopniu z funkcją motywacyjną.

## 5. Aspekt podmiotowo-instytucjonalny

W zarządzaniu zmianą gospodarczą szczególne znaczenie ma podmiot zarządzający procesem. Powinien on być rozpatrywany na dwóch poziomach, a mianowicie na poziomie politycznym i realizacyjnym. Nie podlega dyskusji, że podmiotem politycznym jest samorząd województwa będący ustawowo odpowiedzialny za kreowanie polityki rozwoju regionalnego. Dyskusja może natomiast dotyczyć podmiotu realizacyjnego i w tym kontekście możliwe jest przedstawienie kilku wariantów.

Przed identyfikacją tychże wariantów, należy zastanowić się, jakimi cechami powinien dysponować podmiot realizacyjny. Są to przede wszystkim:

- kompetencje merytoryczne, szczególnie istotne podczas preparacji i implementacji funkcji obserwacyjnej oraz funkcji refleksyjno-analitycznej;
- kompetencje organizacyjno-techniczne, niezbędne podczas preparacji i implementacji funkcji koordynacyjnej i funkcji monitorującej;
- kompetencje społeczne, niezbędne podczas preparacji i implementacji funkcji motywacyjnej;
- kompetencje polityczne, niezbędne podczas preparacji i implementacji funkcji planowania i funkcji motywacyjnej;
- autorytet, niezbędny podczas preparacji i implementacji wszystkich funkcji procesu.

Uwzględniając przedstawione przesłanki, możliwe jest wyróżnienie kilku wariantów w kwestii wyboru najbardziej odpowiedniego podmiotu realizacyjnego w procesie zarządzania zmianą gospodarczą. I tak, podmiotem tym może być:

1. Placówka naukowo-badawcza lub naukowo-edukacyjna. W województwie warmińsko-mazurskim „w grę” wchodzi tu największa uczelnia regionu, czyli Uniwersytet Warmińsko-Mazurski. Rolę podmiotu realizacyjnego mogłaby pełnić na przykład:
  - specjalnie powołana do tego celu, lub istniejąca już w strukturze Uczelni, komórka organizacyjna Uczelni, łącząca wiedzę i umiejętności typowo naukowo-badawcze z możliwościami techniczno-logistycznymi, informatycznymi, wydawniczymi itp.;

- istniejąca już w strukturze jednego z wydziałów (Wydział Nauk Ekonomicznych, Wydział Nauk Społecznych lub Wydział Humanistyczny) jednostka naukowo-dydaktyczna (instytut, katedra, zakład, zespół);
  - specjalnie powołane do tego celu międzywydziałowe, interdyscyplinarne centrum naukowo-badawcze; przykładowe nazwy – „Regionalne Centrum Zarządzania Zmianą Gospodarczą” lub „Interdyscyplinarne Centrum Studiów nad Zmianą Gospodarczą”.
2. Określone przedsiębiorstwo konsultingowe lub grupa takich przedsiębiorstw.
  3. Specjalnie powołane do tego celu przedsiębiorstwo, którego udziałowcami byłyby wszystkie zainteresowane procesem, w tym wymienione w niniejszym zestawieniu, podmioty.
  4. Określona organizacja pozarządowa specjalizująca się zwłaszcza we wspomaganiu przedsiębiorczości, jedna z izb gospodarczych lub inna organizacja ze sfery samorządności gospodarczej.
  5. Jedna z istniejących już komórek Warmińsko-Mazurskiego Urzędu Marszałkowskiego, czyli jeden z departamentów lub inna jednostka (jeden z zakładów budżetowych?); może Agencja Rozwoju Regionalnego?
  6. Nowopowstały w strukturach urzędu marszałkowskiego podmiot merytoryczno-administracyjny, na przykład Zespół do spraw Zarządzania Zmianą Gospodarczą, afiliowany bezpośrednio przy Marszałku Województwa.
  7. Funkcjonujące w województwie duże przedsiębiorstwo, najlepiej ponadnarodowa korporacja, czyli – w przypadku województwa warmińsko-mazurskiego – firma Michelin, na przykład poprzez jedną z jego działających w regionie fundacji.

Z pewnością można by doszukiwać się innych specyficznych rozwiązań, jednak te wskazane stanowią najbardziej chyba właściwą wielowariantową reprezentację potencjalnych podmiotów realizacyjnych. Należy też pamiętać, że – o czym była już mowa – proces zarządzania zmianą gospodarczą wykracza poza wąskie zakresy różnorodnych, istotnych z punktu widzenia polityki rozwoju regionalnego, obszarów problemowych, na przykład wyłącznie rynku pracy, kreowania przedsiębiorczości, wspierania sektora MŚP czy innych. Proces ten ma natomiast charakter holistyczny oraz interdyscyplinarny, uwzględniający wszystkie wymienione obszary, a także wiele innych.

Analizując mocne i słabe strony wymienionych wariantów, warto w sposób szczególny zwrócić uwagę na potencjalną możliwość pełnienia roli podmiotu realizacyjnego procesu zarządzania zmianą gospodarczą przez Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie. Należy, w związku z taką możliwością, zwrócić uwagę, że:

- A. Do mocnych stron tego rozwiązania należy zaliczyć:
  - a. potencjał naukowy Uczelni, w tym kompetencje pracowników naukowo-dydaktycznych;
  - b. krajowy i międzynarodowy autorytet Uczelni;
  - c. bazę lokalową, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości prowadzenia studiów i badań;
  - d. możliwości prowadzenia badań o charakterze interdyscyplinarnym, co wiąże się z tworzeniem dla tego celu międzywydziałowych zespołów naukowo-badawczych;
  - e. doświadczenia i potencjał związany z międzynarodową współpracą naukowo-badawczą;
  - f. możliwości bezpośredniego oddziaływania na postawy studentów w ramach procesu dy-

daktycznego, jak również możliwości tworzenia tzw. makro-kierunków kształcenia oraz różnorodnych form kształcenia ustawicznego, w tym prowadzenia studiów podyplomowych itp.;

- g. różnorodne możliwości związane z krajową i międzynarodową wymianą myśli naukowej oraz doświadczeń praktycznych związanych z konsekwencjami globalnej zmiany gospodarczej; Uczelnia posiada w tym zakresie znaczące doświadczenia poprzez funkcjonowanie Centrum Innowacji i Transferu Technologii.

B. Natomiast do słabych stron proponowanego wariantu można zaliczyć:

- a. ograniczone możliwości w zakresie politycznego wsparcia niezbędnego w kreowaniu procesu zarządzania zmianą;
- b. możliwość potraktowania inicjatywy w sposób nie odpowiadający jego istotnemu znaczeniu dla rozwoju województwa, głównie ze względu na wielość i różnorodność funkcjonujących już, innych projektów i programów badawczych;
- c. niebezpieczeństwo potraktowania procesu zarządzania zmianą gospodarczą w sposób nadmiernie naukowy – bez zachowania odpowiednich proporcji między pragmatyzmem a teoretycznością – co mogłoby być nieakceptowane zwłaszcza przez regionalne środowiska biznesowe;
- d. brak możliwości bezpośredniego, czy też pośredniego nawet, oddziaływania na tak niezbędne w procesie struktury polityczne i administracyjne samorządu województwa;
- e. brak jasności, co do źródeł i form finansowania komórki zaangażowanej w proces.

Podsumowując, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski byłby niewątpliwie najbardziej odpowiedni jako podmiot przygotowujący oraz implementujący przede wszystkim (a może tylko?) funkcję obserwacyjną oraz refleksyjno-analityczną, wraz ze wszystkimi, wynikającymi z nich, funkcjami szczegółowymi oraz zadaniami. O wiele trudniejsza byłaby natomiast realizacja funkcji pozostałych.

Warianty – 2, 3, 4 i 5, mają charakter dyskusyjny. Tak więc, istniejące już przedsiębiorstwo konsultingowe lub grupa takich przedsiębiorstw, nie posiada większości z cech i kompetencji właściwych dużemu uniwersytetowi. Widać to jeszcze bardziej wyraziście w przypadku organizacji pozarządowych, izb i samorządów gospodarczych. Organizacje te po prostu nie są w stanie samodzielnie, zarówno bez ciągłego i znaczącego wsparcia merytorycznego, politycznego, techniczno-logistycznego oraz finansowego, pełnić roli podmiotu realizacyjnego w zarządzaniu procesem. Podobnie ma się sytuacja z wewnętrznymi komórkami Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie – trudno sobie przecież wyobrazić pełnienie przez samorządowych urzędników wyłącznie roli badaczy. Nie ulega wątpliwości, że biorą oni udział w wielu przedsięwzięciach badawczo-rozwojowych, szczególnie w fazie projektowej. Nie zmienia to jednak sytuacji, w świetle której urzędnicy powinni raczej kreować popyt na badania oraz wdrażać ich wyniki.

Godne specjalnego potraktowania jest natomiast powstanie przy Marszałku Województwa Warmińsko-Mazurskiego specjalnego zespołu integrującego różnorodne kompetentne środowiska, w tym biznesowe, naukowe, społeczne i administracyjne. Rozwiązanie takie byłoby właściwe również ze względu na bezpośrednie kontakty z Marszałkiem, co gwarantowałoby „siłę przebiecia i oddziaływania”. Mimo tych niewątpliwych zalet, słabą stroną wariantu jest brak spójności w funkcjonowaniu takiego zespołu. Jego członkowie pełniliby swe funkcje społecznie, co mogło-

by doprowadzić do rozpraszania uwagi na zbyt ogólnikowe dyskusje, nie sprzyjające z pewnością potrzebie zorganizowanego i wielopłaszczyznowego działania, jakim jest zarządzanie zmianą gospodarczą.

Warto też zastanowić się nad wariantem 7. W rzeczywistości nie chodzi tu o korporację Michelin jako o ponadnarodowe przedsiębiorstwo. Chodzi natomiast o Fundację Rozwoju funkcjonującą przy tej korporacji. Do silnych stron takiego rozwiązania należy zaliczyć:

- autorytet firmy jako marki o globalnym znaczeniu;
- możliwość wykorzystywania międzynarodowych doświadczeń i kontaktów firmy, zwłaszcza w aspekcie wspierania przedsiębiorczości regionalnej i lokalnej;
- możliwość merytorycznej pomocy firmy w zakresie promocji województwa i sektora MŚP na rynkach międzynarodowych;
- możliwość wspierania sektora w zakresie kreowania innowacji, na przykład poprzez pośrednie wykorzystywanie zaplecza badawczo-rozwojowego oraz programu szkolenia pracowników – w konsekwencji – również przedsiębiorców;
- możliwość dalszych inwestycji strategicznych przez korporację lub inne zagraniczne przedsiębiorstwa z nią współpracujące.

Z kolei do słabych stron takiego rozwiązania, należy zaliczyć:

- nadmierne uzależnienie się gospodarki województwa, w tym szczególnie sektora MŚP, od jednego inwestora, co grozi ukształtowaniem się w regionie swoistej monokultury gospodarczej, również w zakresie stylu zarządzania, kierunków kreowania innowacyjności oraz klimatu organizacyjnego;
- zagrożenie klientelizmem, zwłaszcza jeśli chodzi o postawy sektora publicznego wobec rządu korporacji;
- nadmierną zależność sektora MŚP, a w konsekwencji również całej gospodarki województwa, od globalnych koniunktur, którym w sposób stały poddawana jest ponadnarodowa korporacja;
- niebezpieczeństwo zakłócenia dialogu społecznego poprzez jego zdominowanie przez podmiot posiadający znaczącą siłę ekonomiczną.

Chcąc w sposób racjonalny i korzystny dla województwa warmińsko-mazurskiego wykorzystać silne strony takiego rozwiązania, a jednocześnie zminimalizować jego słabości, proponuje się podejście taktyczne. Polega ono na wykorzystaniu Fundacji Rozwoju Michelin na etapie wstępnym wdrażania systemu i potraktować ją jako podmiot inicjujący. Jest to szczególna forma podmiotu realizacyjnego polegająca na wykorzystaniu silnych stron proponowanego wariantu. Warto też zastanowić się nad włączeniem w proces inicjujący również innych, działających w województwie, fundacji wspierających sektor MŚP, w tym na przykład: Fundację Nida z Nidzicy czy też Fundację Atut z Ostródy oraz innych podmiotów, np. Wojewódzką Komisję Dialogu Społecznego.

Uwzględniając wszystkie „za i przeciw”, proponuje się:

- Po pierwsze – powołanie nowej inicjatywy naukowo-badawczej, czyli powstania podmiotu pod proponowaną nazwą – „Regionalne Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą”. Podmiot ten funkcjonowałby w strukturach np. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, będąc jednostką ogólnouczeniową, łączącą zarówno kompetencje merytoryczno-naukowe jak i orga-

nizacyjne, ale również biznesowe (należałoby się w tym miejscu zastanowić nad możliwością utworzenia podmiotu międzyuczelnianego, skupiającego najważniejsze szkoły wyższe z regionu oraz inne jednostki badawcze jednakże to rozwiązanie jest zdecydowanie trudniejsze na etapie organizacyjnym jak i funkcjonalnym). Głównym zadaniem Centrum byłaby realizacja, w ramach posiadanych obowiązków i kompetencji, funkcji konceptualnej. Odbychałoby się to w kontekście zadań statutowych finansowanych przez Uczelnię lub w ramach pozyskiwanych grantów badawczych. Poza tym, Centrum uczestniczyłoby – według określonych prawem zasad związanych z zamówieniami publicznymi – w procesie ubiegania się o zlecenia badawcze zamawiane przez Samorząd Województwa lub podległe mu instytucje. Po wypełnieniu zadań związanych z zarządzaniem zmianą gospodarczą podmiot ten mógłby świadczyć inne usługi z zakresu szeroko pojętego konsultingu, prac badawczo-rozwojowych, działalności wydawniczej, promocyjnej itp., a także pozyskiwać środki w ramach krajowych i międzynarodowych grantów badawczych.

- Po drugie – powołanie przy Marszałku Województwa Warmińsko-Mazurskiego specjalnego zespołu pod roboczą nazwą „Zespół do spraw Zarządzania Zmianą Gospodarczą”. Podmiot ten byłby ukierunkowany głównie na harmonizację trzech podstawowych sfer funkcjonowania procesu, a mianowicie: politycznej, administracyjnej i naukowo-badawczej. Sferę polityczną i naukowo-badawczą tworzyliby politycy samorządowi wszystkich szczebli, z naciskiem jednak na aktywność Samorządu Województwa. W pracach mogliby być też wykorzystywani pochodzący z rejonów wyborczych województwa parlamentarzyści. Dodatkowo ważne jest, by w skład Zespołu wchodził również: przedstawiciele środowisk gospodarczych, pochodzący zarówno z większych, jak też małych i średnich przedsiębiorstw oraz reprezentanci samorządów gospodarczych; przedstawiciele różnorodnych środowisk aktywności obywatelskiej (organizacje pozarządowe); przedstawiciele nauki i edukacji, zwłaszcza ze szkolnictwa zawodowego; przedstawiciele regionalnych środowisk opiniotwórczych itp. Z kolei sferę administracyjną tworzyliby pracownicy biura Zespołu. Proponuje się, by byli to kierownik i ewentualnie asystent(ka). Najważniejszym zadaniem takiego biura byłaby obsługa prac Zespołu, koordynowanie zadań i stała współpraca z Regionalnym Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą oraz przetwarzanie i zapewnienie obiegu informacji podczas funkcjonowania procesu. Poza tym przyjmuje się, że proponowane w ramach zespołu biuro:

- posiada możliwości koncepcyjne i polityczne w zakresie aktywnego uczestnictwa w planowaniu polityki rozwoju regionalnego;
- posiada możliwości i kompetencje programowo-decyzyjne w zakresie bezpośredniego informowania oraz przygotowywania materiałów dla Marszałka Województwa oraz podległych mu komórek organizacyjnych, jak też w kierunku odwrotnym – jest w stanie odbierać sygnały informacyjne od Marszałka, twórczo je interpretować i wdrażać;
- posiada możliwości i kompetencje w zakresie przekazywania i przetwarzania informacji między:
  - prowadzącym działalność naukowo-badawczą Regionalnym Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą;
  - kreującym politykę rozwoju regionalnego samorządem województwa oraz samorządami lokalnymi;

- realizującymi swoją działalność programową różnymi wojewódzkimi instytucjami administracyjnymi;
  - przedsiębiorstwami oraz instytucjami otoczenia biznesu;
  - prowadzącymi działalność społeczną różnego rodzaju organizacjami pozarządowymi;
  - realizującymi proces kształcenia uczelniami wyższymi w województwie oraz placówkami szkolnictwa zawodowego;
  - osobami dysponującymi szczególnym autorytetem środowiskowym oraz organizacjami opiniotwórczymi.
- Po trzecie – zaangażowanie w proces Fundacji Rozwoju Michelin, która dysponując autorytetem oraz wsparciem poważnego przedsiębiorstwa operującego na rynkach globalnych mogłaby pełnić konkretne zadanie związane z inicjacją procesu. O czym już wspomniano, podmiot ten wykonuje zadanie aktywizacji procesu, a następnie włącza się w preparację i implementację funkcji motywacyjnej, podobnie jak inne istniejące w województwie przedsiębiorstwa oraz organizacje pozarządowe i instytucje otoczenia biznesu. W ten sposób może się również wypełnić ważna misja ponadnarodowej korporacji w zakresie wspierania całej gospodarki regionu, a zwłaszcza sektora MŚP. Należy też pamiętać, że aktywizacja procesu przez fundację nie może zakłócić czy też ograniczyć dialogu społecznego, który jest podstawą w preparacji i implementacji funkcji motywacyjnej.

Odnosząc się do preparowania i implementacji poszczególnych funkcji procesu zarządzania zmianą gospodarczą, trzeba zwrócić uwagę na podział odpowiedzialności w tym zakresie między zaproponowanymi podmiotami – regionalnym centrum i zespołem przy Marszałku Województwa. Uwzględniając polskie uwarunkowania instytucjonalne można stwierdzić, że jeden podmiot nie jest w stanie realizować wszystkich tych funkcji, w dodatku w dwóch fazach.

Zgodnie ze wstępnymi założeniami, Regionalne Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą byłoby odpowiedzialne za:

- funkcję obserwacyjną, zarówno w fazie preparacji, jak i implementacji;
- funkcję refleksyjno-analityczną, zarówno w fazie preparacji jak i implementacji;
- funkcję planowania, częściowo w fazie preparacji (inspiracje dla Zespołu przy Marszałku i Samorządu Województwa);
- funkcję motywacyjną, częściowo w sferze preparacji, jak i implementacji (inspiracje i realizacja wybranych, wskazanych przez Zespół zadań);
- funkcję monitorującą, częściowo w fazie preparacji i sferze implementacji (logistyka, przetwarzanie informacji, sprawozdawczość, wnioski, rekomendacje).

Z kolei Zespół do spraw Zarządzania Zmianą Gospodarczą byłby odpowiedzialny za:

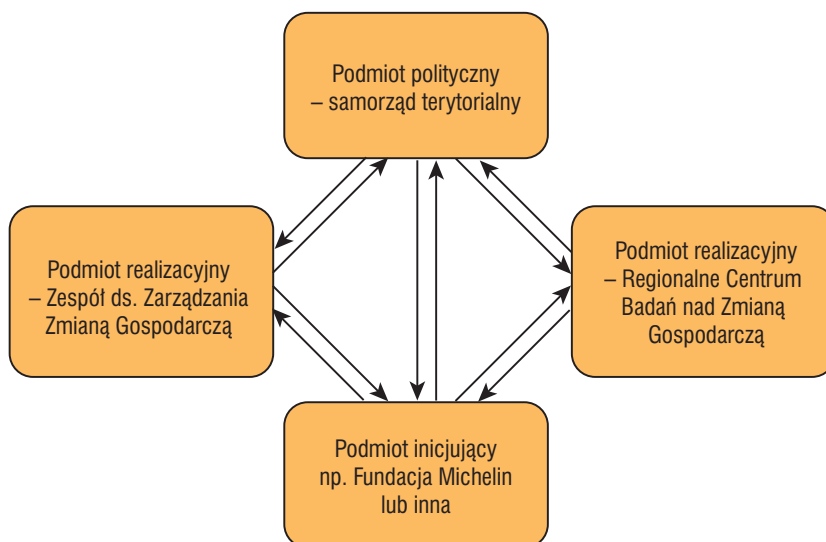
- funkcję planowania, zarówno w fazie preparacji, jak i implementacji (sfera polityczna i administracyjna);
- funkcję motywacyjną, zarówno w sferze preparacji, jak i implementacji (sfera polityczna i administracyjna);
- funkcję koordynacyjną, zarówno w sferze preparacji, jak i implementacji.

Należy też zwrócić uwagę, że proponowany Zespół do spraw Zarządzania Zmianą Gospodarczą jest integralną częścią Samorządu Województwa, realizuje tym samym jego politykę oraz pragmatykę administracyjną.

Jak już wcześniej wyjaśniono, trzeci podmiot – Fundacja Rozwoju Michelin – byłaby współodpowiedzialna za inicjację całego procesu, a następnie uczestniczyła w preparacji i implementacji funkcji motywacyjnej.

Układ podmiotowo-funkcyjny proponowanego systemu zarządzania zmianą gospodarczą próbuje oddać rysunek II.3.

**Rys. II.3. Układ podmiotowo-funkcyjny proponowanego systemu zarządzania zmianą gospodarczą**



Przedstawiona propozycja jest z pewnością dyskusyjna i wymaga jeszcze wielu analiz. Najważniejsza jest jednak jednoznaczna wola polityczna, ale również ekonomiczna i społeczna, by ustanowić dwa – a na początku trzy – ściśle współpracujące ze sobą podmioty realizacyjne procesu zarządzania zmianą gospodarczą, który sprostą niezwykle trudnemu i ambitnemu wyzwaniu. Warto też pamiętać, że podstawowym podmiotem politycznym w tym procesie jest Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego i nikt nie zdejmie z niego odpowiedzialności za regionalne skutki globalnej zmiany gospodarczej.



## 6. Sektor MŚP jako przedmiot procesu zarządzania zmianą gospodarczą w województwie warmińsko-mazurskim

### 6.1. Struktura przedmiotowa procesu – bariery i problemy rozwoju sektora MŚP

Proces zarządzania zmianą gospodarczą jest ukierunkowany na wszystkie aspekty i obszary problemowe składające się na szeroko rozumiany rozwój regionalny. Do najważniejszych zagadnień i celów z tym związanych można zaliczyć, między innymi:

- przemiany struktury gospodarki regionalnej w celu zwiększenia jej konkurencyjności w ujęciu wewnątrz-regionalnym, międzyregionalnym, krajowym i międzynarodowym;
- zwiększenie innowacyjności gospodarki regionalnej jako czynnika determinującego wzrost jej konkurencyjności we wszystkich wymienionych obszarach;
- działania ukierunkowane na lokalizację w województwie bezpośrednich inwestycji zagranicznych – BIZ, wzbogacających strukturę gospodarki regionalnej w aspekcie jakościowym i ilościowym; chodzi tu głównie o aktywizację egzogenicznych czynników rozwojowych;
- działania ukierunkowane na aktywizację endogenicznych czynników rozwojowych, w tym zwłaszcza zasobów pracy, postaw przedsiębiorczych i innowacyjnych oraz motywacji do większego oddziaływania kapitału intelektualnego oraz wiedzy na gospodarkę regionalną.

Z wymienionych zagadnień i związanych z nimi celów ogólnych, wynikają bardziej uszczegółowione już obszary problemowe, w tym między innymi:

- restrukturyzacja dużych przedsiębiorstw;
- wspieranie powstawania i rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw – MŚP;
- pełne i racjonalne wykorzystanie środków finansowych z funduszy strukturalnych UE dla celów gospodarczych i społecznych;
- transfer wiedzy i technologii na linii: uczelnie wyższe i ośrodki B+R – gospodarka;
- rozbudowa infrastruktury gospodarczej w regionie, w tym infrastruktury technicznej, transportowo-komunikacyjnej, ochrony środowiska, społecznej, otoczenia biznesu itd.;
- rozwiązywanie problemów społecznych wynikających z braku aktywności zasobów pracy, w tym bezrobocia lub biernych, albo roszczeniowych, postaw społecznych.

Jak widać, z przedstawionych zagadnień i celów, sektor MŚP jest integralną częścią gospodarki regionalnej oraz celów i zadań związanych z rozwojem regionu. Nie należy go więc traktować w sposób szczególny, a zwłaszcza wyodrębniać z ogólnej struktury gospodarczej województwa. Z drugiej jednak strony, warto zastanowić się nad implikacjami zmiany gospodarczej w odniesieniu do tego właśnie sektora. Istotna rola przypada tu zwłaszcza podmiotom odpowiedzialnym za zarządzanie zmianą gospodarczą. Są one bowiem predestynowane do określania tychże implikacji, ich identyfikacji, interpretacji oraz formułowania rekomendacji, za których wdrażanie jest odpowiedzialny samorząd województwa jako główny podmiot kreowania polityki rozwoju regionalnego.

Można zatem stwierdzić, że sektor MŚP jest jednym z przedmiotowych obszarów problemowych procesu zarządzania zmianą gospodarczą, przy czym – co jeszcze raz należy podkreślić – obszar ten jest w sposób integralny „wkomponowany” w gospodarkę województwa. Wynika z tego, że patrząc na sektor MŚP, niezbędne jest postrzeganie go w sposób holistyczny, czyli w perspektywie całości.

Przyjmuje się zatem, że najważniejszym zadaniem procesu zarządzania zmianą gospodarczą w odniesieniu do sektora MŚP jest refleksja i działanie reagujące w zakresie oddziaływania globalnej zmiany gospodarczej na funkcjonowanie tego sektora w województwie warmińsko-mazurskim. Na podstawie tak sformułowanego zadania możliwe jest przedstawienie wewnętrznej struktury procesu zarządzania zmianą gospodarczą. Elementami tej struktury są:

1. Przejawy globalnej zmiany gospodarczej, dostrzegalne z perspektywy gospodarki regionalnej, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości ich oddziaływania na małą i średnią przedsiębiorczość. Istotne są tu przejawy z zakresu:
  - a. trendów gospodarczych w aspekcie technologicznym, strukturalnym, przestrzennym i organizacyjnym;
  - b. rodzaju i charakteru więzi społecznych;
  - c. relacji między sektorem prywatnym i publicznym z uwzględnieniem doktryn stosowanych w polityce gospodarczej;
  - d. przemian kulturowych ze szczególnym uwzględnieniem wzorców człowieka gospodarującego oraz postaw społecznych wobec rynku – jego regulacji lub liberalizacji.
2. Potencjalne i rzeczywiste implikacje globalnej zmiany gospodarczej na funkcjonowanie sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim, przy czym chodzi tu zwłaszcza o:
  - a. obszary merytoryczne implikacji;
  - b. aktualne oraz potencjalne problemy i dylematy związane z funkcjonowaniem sektora.
3. Zakres i kierunki reorientacji sektora MŚP w województwie.
4. Misja, cele i zadania procesu zarządzania zmianą gospodarczą w odniesieniu do sektora MŚP w województwie oraz dobór narzędzi do ich realizacji.
5. Współpraca sektora MŚP z otoczeniem regionalnym traktowana jako czynnik rozwoju województwa.
6. Wskaźniki wykorzystywane w procesie zarządzania zmianą gospodarczą.

Do najbardziej „niebezpiecznych” implikacji przejawów globalnej zmiany gospodarczej z perspektywy sektora MŚP w województwie warmińsko-mazurskim, należy zaliczyć:

- gwałtowny i ciągły postęp technologiczny, wymagający permanentnego prowadzenia skom-

plikowanych i kosztownych prac naukowo-badawczych, zwłaszcza w sektorze zaawansowanych technologii w sferach: info-, techno- i bio-;

- koncentrację innowacji gospodarczych w mega- i metropoliach, wręcz o znaczeniu globalnym, przez co zwiększa się dystans przestrzenny i strukturalny między centrami rozwoju a obszarami peryferyjnymi;
- elastyczność oraz mobilność lokalizacji kapitału i technologii, co powoduje trudności w planowaniu polityki rozwoju regionalnego w obszarach peryferyjnych; w literaturze przedmiotu znane jest też zaproponowane przez R. Sennetta zjawisko „korozji charakteru”, co jest konsekwencją globalnej mobilności przedsiębiorców i menedżerów;
- kontynentalne i międzykontynentalne migracje ludności, zwłaszcza osób najbardziej wykształconych i kreatywnych na kierunku – od peryferii do centrów, co skutkuje pozostawianiem obszarów peryferyjnych „samym sobie”, z narastającymi problemami społecznymi – wykluczeniem, patologiami itp. – a w konsekwencji może doprowadzić do wyludnienia się niektórych miast lub ich części (z problemami wynikającymi z procesu de-industrializacji spotykały się już nawet duże ośrodki przemysłowe w najbogatszych państwach świata, np. miasto Detroit w USA).

Są to oczywiście wybrane, ale chyba najbardziej charakterystyczne przejawy globalnej zmiany gospodarczej z perspektywy sektora MŚP, szczególnie w regionach peryferyjnych, a za taki region należy uznać województwo warmińsko-mazurskie. Z przejawów tych wynikają określone bariery i problemy ograniczające rozwój sektora w województwie warmińsko-mazurskim. Są to przede wszystkim:

- bariery zewnętrzne, w tym:
  - dekoninktura na rynkach Unii Europejskiej, w tym zwłaszcza w Niemczech, dokąd skierowany jest głównie eksport przedsiębiorstw sektora;
  - wciąż nieuporządkowane stosunki polityczne z Rosją, co skutkuje niewykorzystaniem potencjału lokalizacyjnego i gospodarczego województwa; nie ulega wątpliwości, że umożliwienie chociażby swobodnej żeglugi na Zalewie Wiślanym spowodowałoby aktywizację portu morskiego w Elblągu, jak też portu we Fromborku, a to z kolei umożliwiłoby rozwój już istniejących oraz powstanie wielu nowych małych i średnich przedsiębiorstw;
  - ciągły i znaczący rozwój nowych technologii w skali globalnej, co wymusza na przedsiębiorcach województwa dążenie do wzrostu innowacyjności oraz konkurencyjności, już nie tylko na rynkach międzynarodowych, ale również na rynku krajowym, regionalnym, a nawet na rynkach lokalnych;
- bariery wewnętrzne, w tym:
  - system edukacji niedostosowany do wymogów i potrzeb gospodarki opartej na wiedzy;
  - rutynowy system szkoleń zawodowych dla pracowników i bezrobotnych;
  - brak strategicznego podejścia do rozwoju przedsiębiorstw sektora;
  - minimalizm w zakresie tworzenia więzi i współpracy między przedsiębiorstwami sektora a ich otoczeniem instytucjonalnym, biznesowym i społeczno-kulturowym;
  - brak dostatecznej współpracy między przedsiębiorstwami sektora a ośrodkami B+R oraz uczelniami wyższymi województwa, szczególnie rozbudowanej w zakresie transferu wiedzy i innowacji;

- ostrożny stosunek przedsiębiorców do innowacji i postaw innowacyjnych; niewiele inicjatyw związanych z powstawaniem parków technologicznych – Olsztyn, Elbląg; znikome, ale cenne inicjatywy związane z powstawaniem zwłaszcza przy średnich przedsiębiorstwach centrów badawczo-rozwojowych, cenny jest przykład aktywności przedsiębiorstwa Opegieka w Elblągu;
- przeciętny, jeśli nie słaby, stan infrastruktury gospodarczej, w tym zwłaszcza transportowej, jak też infrastruktury społecznej;
- niekorzystne tendencje w zakresie „odpływu” najbardziej kreatywnych zasobów pracy;
- ciągle nieskuteczny system przyciągania inwestorów zagranicznych.

Z wyszczególnionych barier wynikają dla województwa określone problemy, które wiążą się z nieuchronną koniecznością odpowiedzi na następujące pytania, które odnoszą się głównie do zwiększenia poziomu innowacji i innowacyjności w sektorze:

- W jaki sposób inspirować oraz kreować innowacyjność i konkurencyjność w sektorze MŚP? Jak zachęcić do innowacyjności i kreatywności funkcjonujących już przedsiębiorców oraz ludzi bezrobotnych lub biernych zawodowo?
- Jak zachęcić najbardziej kreatywnych ludzi do pozostania w województwie oraz ukierunkować ich aktywność w, lub na rzecz, sektora MŚP?
- Jak zorganizować współpracę między sektorem MŚP a Uniwersytetem oraz innymi uczelniami wyższymi i ośrodkami B+R, szczególnie w zakresie kształcenia innowacyjnych zasobów pracy?
- Jak zharmonizować prace naukowo-badawcze prowadzone na Uniwersytecie, zwłaszcza z zakresu biotechnologii, prowadzonych zresztą na kilku wydziałach tej Uczelni (Uczelnia ma w tym zakresie międzynarodowe kontakty i znaczące osiągnięcia), z sektorem MŚP?

Pytań takich można postawić jeszcze wiele, nie chodzi tu jednak o ich mnożenie, ale o poszukiwanie odpowiedzi oraz konkretnych rozwiązań. Próba odpowiedzi na to pytanie należy jednak doszukiwać się w dogłębnej refleksji, która powinna być jednym z ważniejszych zadań w ramach preparacji i implementacji funkcji konceptualnej procesu zarządzania zmianą.

## 6.2. Kierunki reorientacji sektora MŚP

W procesie zarządzania zmianą gospodarczą niezbędne jest określenie zakresu i kierunków reorientacji sektora MŚP. Proponuje się dokonanie zdecydowanej zmiany w tym obszarze, która byłaby najbardziej stosowną odpowiedzią na globalną zmianę gospodarczą.

Zakres i kierunki reorientacji można rozpatrywać w dwóch ujęciach, a mianowicie w:

- ujęciu wertykalnym (pionowym),
  - oraz ujęciu horyzontalnym (poziomym).
- Zakres wertykalny dotyczy podziału orientacji sektora na:
- przedsiębiorczość socjalną,
  - przedsiębiorczość tradycyjną (aktywną);
  - przedsiębiorczość kreatywną.

Należy przyjąć zarazem następujące możliwości ich występowania:

- z jednej strony, poszczególne orientacje mogą mieć charakter następujących po sobie sekwencji, co jest podstawą do określenia tendencji rozwojowych sektora;

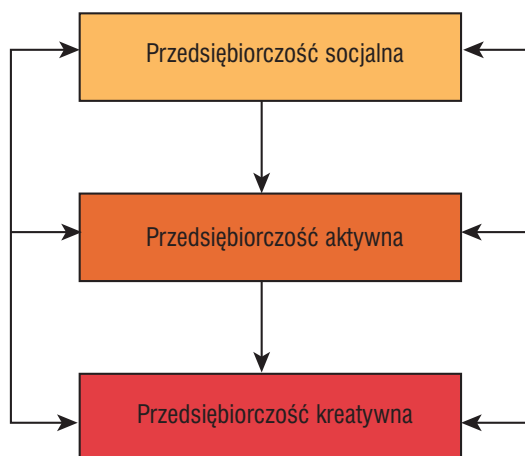
- z drugiej strony natomiast, orientacje te mogą występować równolegle, a ich mnogość i różnorodność w tym samym czasie, również świadczy o rozwoju sektora.

Jeśli chodzi o stosunek samorządu województwa wobec tych orientacji, to:

- We wspieraniu orientacji przedsiębiorczości socjalnej chodzi o aktywizację i pomoc różnorodnym formom aktywności osób z brakiem wykształcenia, nie kreatywnych i z niewielkim doświadczeniem zawodowym lub go nie posiadających. Dotyczy to zwłaszcza prostych usług lub nieskomplikowanej produkcji.
- We wspieraniu orientacji przedsiębiorczości tradycyjnej chodzi o aktywizację i pomoc różnorodnym formom aktywności osób świadczących tradycyjne usługi oraz producentom operującym zwłaszcza na rynku lokalnym i regionalnym;
- We wspieraniu orientacji przedsiębiorczości kreatywnej chodzi o aktywizację i pomoc różnorodnym formom aktywności osób świadczących usługi oraz producentom ukierunkowanym na wykorzystywanie lub kreowanie zaawansowanych technologii, w sposób szczególnie wykorzystujących kapitał intelektualny. Pod względem przestrzennym, operują oni na wszystkich możliwych rynkach – począwszy od rynku lokalnego, a skończywszy na rynku globalnym. Konsekwencją aktywizacji i rozwoju tej orientacji jest szansa na awansowanie województwa warmińsko-mazurskiego do grupy europejskich regionów kreatywnych.

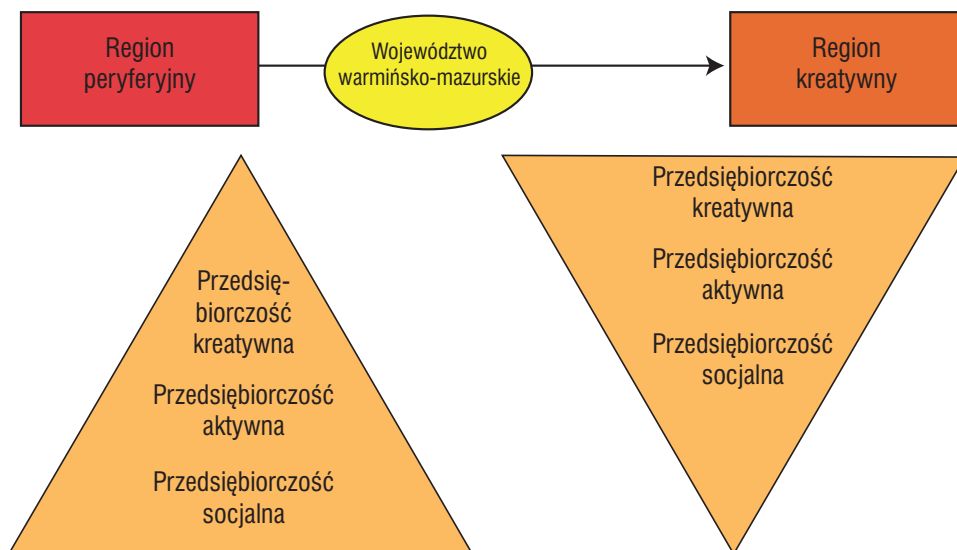
Tak więc, w ujęciu wertykalnym przejawem i zarazem kryterium rozwoju jest przechodzenie z jednej orientacji, do kolejnej – od orientacji przedsiębiorczości socjalnej, poprzez orientację przedsiębiorczości tradycyjnej, do orientacji przedsiębiorczości kreatywnej. Tendencja taka nie jest jednak w konflikcie z równoległym występowaniem wszystkich wymienionych orientacji przedsiębiorczości, co jest zresztą bliższe rzeczywistości społecznej i gospodarczej każdego regionu, a regionu peryferyjnego zwłaszcza, gdzie obok kreatywnych zasobów pracy występują również, i zawsze będą występować, zasoby nie kreatywne, biernie zawodowo i bezrobotne – rysunek II.4.

**Rys. II.4. Orientacje przedsiębiorczości w ujęciu wertykalnym**



Zależności między tymi orientacjami świadczą zatem o pozycji regionu według kryterium: region peryferyjny – region na drodze rozwoju – region kreatywny (rozumiany jako centrum w opozycji wobec peryferii). Przedstawia to rysunek II.5. Należy zauważyć, że województwo warmińsko-mazurskie zaliczono tu do kategorii regionu będącego na drodze rozwoju.

**Rys. II.5.** Zależności między orientacją przedsiębiorczości a rodzajem regionu ze względu na stan lub kierunek jego rozwoju



Jeśli chodzi natomiast o ujęcie horyzontalne, zakresu i kierunków reorientacji sektora MŚP, to może być ono rozpatrywane w dwóch kategoriach, a mianowicie:

- kategorii branżowej,
- kategorii innowacyjności.

W kategorii branżowej chodzi głównie o zakres działalności małych i średnich przedsiębiorstw według rodzaju produkcji i usług. Istnieją wprawdzie poglądy, że zależy to od specyfiki regionu, jednak jest to uogólnienie zbyt uproszczone. Może ono mieć znaczenie w wąskiej i decydującej o rozwoju sektora dziedzinie, na przykład produktów regionalnych. Nie ulega jednak wątpliwości, że – chociażby ze względu na preferencje unijne – dziedziny tej nie należy zaniedbywać, co może być jednym z zadań polityki rozwoju regionalnego. Podmiot procesu zarządzania zmianą gospodarczą powinien zatem wspierać takie działania, nie mogą one jednak stanowić priorytetu. Wszelka aktywność przedsiębiorców związana z produktami regionalnymi mieści się bowiem bardziej w orientacji przedsiębiorczości socjalnej lub, co najwyżej, tradycyjnej, a to w niewielkim stopniu jest związane ze zmianą gospodarczą. Sytuacja taka dotyczy również oddziaływania, w ramach omawianego procesu, na strukturę branżową sektora. O tym powinien decydować mechanizm rynkowy. Podmiot zarządzający zmianą powinien w tej kwestii reagować na sygnały rynkowe i po przetworzeniu informacji, przekazywać je do placówek szkolnictwa zawodowego.

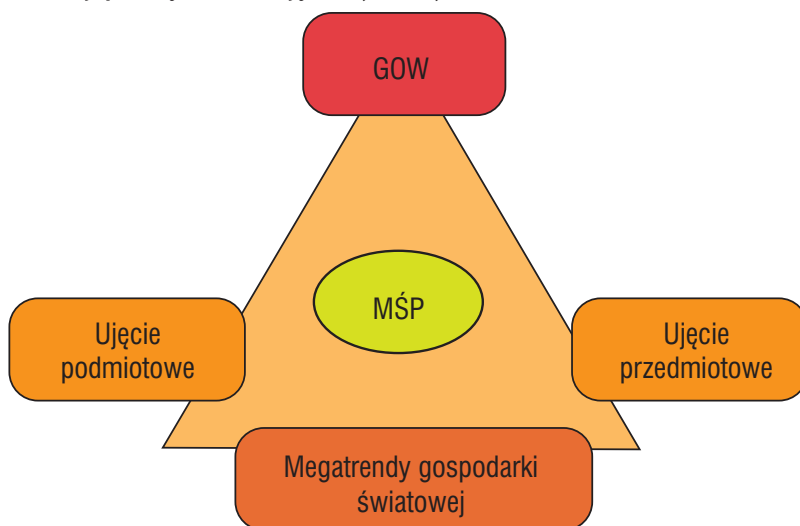
Z drugiej jednak strony nie należy lekceważyć megatrendów współczesnej gospodarki światowej. Można zatem – w procesie zarządzania zmianą gospodarczą – zwrócić szczególną uwagę na wspieranie wszelkich inicjatyw przedsiębiorczych związanych z takimi branżami, jak: turystyka i hotelarstwo, świadczenie usług około-biznesowych, w tym konsultingowych, finansowych itp., usługi zdrowotne itp. Województwo warmińsko-mazurskie – ze względu na swoją specyfikę – jest też w sposób szczególny predestynowane do świadczenia usług związanych z zagospodarowaniem czasu wolnego.

Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja z kategorią innowacyjności ujęcia horyzontalnego reorientacji sektora. Chodzi tu bowiem o bezpośrednie lub pośrednie wspieranie postaw oraz działań proinnowacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Efekty takiego wsparcia mogą mieć charakter:

- podmiotowy,
- przedmiotowy.

**Rys. II.6. Orientacje przedsiębiorczości w ujęciu horyzontalnym**



Charakter podmiotowy przejawia się w postaci powstawania lub reorientacji działalności przedsiębiorstw sektora w kierunku generowania produktów lub usług ze sfery zaawansowanych technologii oraz generowania dóbr intelektualnych. Natomiast charakter przedmiotowy przejawia się w zastosowaniu przez małe i średnie przedsiębiorstwa tychże technologii oraz twórczego wykorzystywania kapitału intelektualnego. Na co warto zwrócić uwagę, przedmiotowe ujęcie reorientacji jest istotne także dla przedsiębiorczości społecznej, gdyż nawet na tym poziomie orientacji niezbędne jest wykorzystywanie nowoczesnych urządzeń, nawet jeśli chodzi o gotowanie czy sprząatanie – rysunek II.6.

### 6.3. Misja, cele i zadania procesu

Z przedstawionych uwag dla podmiotu politycznego zarządzania zmianą gospodarczą w województwie warmińsko-mazurskim wynika określona misja oraz wynikające z niej priorytetowe cele i zadania w zakresie aktywizacji i wspierania sektora MŚP. Za misję w tym zakresie proponuje się uznać stwierdzenie, według którego ***naszym celem jest uczynienie z województwa warmińsko-mazurskiego regionu kreatywnego, opartego na innowacyjnej przedsiębiorczości***. Realizacja tej misji wiąże się, w ujęciu strategicznym, z:

- ciągłym inicjowaniem przedsiębiorczości socjalnej;
  - wspieraniem przedsiębiorczości socjalnej w celu jej transformacji do orientacji tradycyjnej;
  - wspieraniem przedsiębiorczości tradycyjnej w celu jej transformacji do orientacji kreatywnej;
  - aktywizowaniem i wspieraniem przedsiębiorczości kreatywnej.
- Związane z tymi kierunkami, najważniejsze, strategiczne cele i zadania w ramach procesu zarządzania zmianą gospodarczą, są następujące:
- Cel 1 – stałe rozpoznawanie sytuacji sektora MŚP; wynikają z tego, między innymi, następujące zadania:
    - stała diagnoza stanu sektora pod względem ilościowym i jakościowym; podstawowym narzędziem do diagnozy ilościowej są informacje statystyczne, natomiast narzędziami do diagnozy jakościowej są:
      - okresowo przeprowadzane wywiady z przedsiębiorcami – kwestionariusze ankiet, wywiady otwarte itp.;
      - środowiskowe konferencje oraz inne fora i formy spotkań z przedsiębiorcami ukierunkowane na wymianę myśli, koncepcji, ewentualnych propozycji i dyskusji;
      - przygotowywanie w regionalnych środkach komunikacji społecznych cyklicznych audycji i programów adresowanych do małych i średnich przedsiębiorców;
    - określanie na bieżąco potrzeb sektora, co jest związane z wykorzystaniem wyszczególnionych powyżej narzędzi;
    - organizowanie stałej wymiany doświadczeń między przedsiębiorcami województwa a przedsiębiorcami zagranicznymi, w ramach prowadzonej międzynarodowej współpracy między regionami i gminami.
  - Cel 2 – dostosowanie procesu kształcenia zawodowego oraz szkoleń prowadzonych dla przedsiębiorców i bezrobotnych do ich rzeczywistych potrzeb, zwłaszcza w aspekcie reagowania na globalną zmianę gospodarczą; wynikają z tego, między innymi, następujące zadania:
    - wzbogacenie oferty szkoleniowej o zagadnienia związane z psychologią i socjologią biznesu;
    - harmonizacja teoretycznej wiedzy zawodowej z umiejętnościami praktycznymi;
    - położenie szczególnego nacisku na kształcenie oraz szkolenia przedsiębiorców i bezrobotnych w zakresie określonym przez współczesne megatrendy gospodarki światowej;
    - uelastycznienie procesu kształcenia zawodowego na wszystkich szczeblach, ze szczególnym uwzględnieniem propozycji i sugestii środowisk gospodarczych;
    - tworzenie na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim oraz innych uczelniach województwa makro-kierunków kształcenia, wiążących na przykład ekonomię i zarządzanie z kierunkami technicznymi i przyrodniczymi;



- utworzenie w województwie nowej instytucji szkoleniowej, tzw. „Akademii Przedsiębiorczości”, której zadaniem byłaby koordynacja oraz promocja wszystkich inicjatyw i projektów szkoleniowych już funkcjonujących w województwie (rolę taką mogłaby również pełnić jedna z już istniejących instytucji szkoleniowych);
  - prowadzenie wśród przedsiębiorców, bezrobotnych i osób biernych zawodowo intensywnej nauki języków obcych;
  - programowe i realizacyjne wspomaganie przedmiotu szkolnego – przedsiębiorczość, który jest realizowany w szkołach ponad-podstawowych.
- Cel 3 – inspirowanie, inicjowanie i wspieranie wszelkich form przedsiębiorczości kreatywnej; wynikają z tego, między innymi, następujące zadania:
- pogłębianie współpracy z funkcjonującym na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim Centrum Innowacji i Transferu Technologii; aktywne włączenie się tej instytucji w proces zarządzania zmianą gospodarczą; współpraca ta polegałaby na wymianie informacji oraz prowadzeniu wspólnych projektów ukierunkowanych na transfer wiedzy i technologii na linii Uniwersytet – przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MŚP;
  - stworzenie we współpracy z Uniwersytetem inkubatora przedsiębiorczości kreatywnej, szczególnie w zakresie biotechnologii; z inkubatora tego korzystaliby już studenci różnych wydziałów, w tym wydziałów przyrodniczych, technicznych, jak też inni studenci, zwłaszcza przyszli prawnicy, ekonomiści i menedżerowie;
  - propagowanie za pomocą wszystkich możliwych narzędzi – publikacje, programy naukowo-badawcze, konferencje, fora, media itp. – aktywnych postaw mieszkańców województwa w zakresie przedsiębiorczości kreatywnej;
  - wspieranie projektów związanych z tworzeniem parków naukowo-technologicznych; chodzi tu o Olsztyn i Elbląg, a także aktywizowanie takich inicjatyw w innych miastach województwa;
  - wspieranie proinnowacyjnej aktywności właścicieli, menedżerów i pracowników małych i średnich przedsiębiorstw – m.in. organizowanie konkursów w tym zakresie;
  - wspieranie tych dziedzin aktywności małych i średnich przedsiębiorstw, które odnoszą się do ich relacji z klientami, zwłaszcza w zakresie innowacyjności produktów i usług;
  - zachęcanie małych i średnich przedsiębiorstw do współpracy w zakresie powstania ośrodka kreowania innowacji, funkcjonującego dla potrzeb sektora; niezbędna w tym zakresie jest ściślejsza współpraca sektora z Uniwersytetem oraz innymi uczelniami województwa.
- Cel 4 – przyciąganie do województwa szczególnie cennych i operujących w sferze zaawansowanych technologii bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIŻ), co sprzyja formowaniu się nowej kultury i organizacji pracy, związanej zwłaszcza z innowacyjnością; wynikają z tego, między innymi, następujące zadania:
- zaplanowanie i przeprowadzenie wysoce profesjonalnej promocji województwa warmińsko-mazurskiego na rynkach globalnych; chodzi tu zwłaszcza o stworzenie wizerunku województwa jako regionu, który ma ambicje stać się regionem kreatywnym;
  - stałe wspieranie działalności Warmińsko-Mazurskiego Centrum Obsługi Inwestora funkcjonującego przy Warmińsko-Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego;

- ciągłe dążenie do poprawy stanu infrastruktury gospodarczej województwa, zwłaszcza infrastruktury transportowo-komunikacyjnej (port lotniczy, drogi!), ale też infrastruktury społecznej (możliwości korzystania z dóbr kultury, warunki do aktywnego wypoczynku, kształcenie zasobów ludzkich na najwyższym poziomie);
- Cel 5 – przyciąganie do województwa najbardziej wartościowych ludzi i kształtowanie kreatywnych zasobów pracy; chodzi tu nie tylko o przyciąganie ludzi spoza regionu, ale również zachęcanie do pozostania w regionie najbardziej utalentowanych kreatywnych absolwentów uczelni z województwa lub absolwentów innych uczelni, w tym również zagranicznych, a pochodzących z obszaru Warmii i Mazur; wynikają z tego, między innymi, następujące zadania:
  - opracowanie i wdrożenie programu pod nazwą „Kreatywne Zasoby Pracy”, którego celem byłoby wdrażanie różnego rodzaju zachęt i form motywacji do podjęcia pracy lub działalności przedsiębiorczej w województwie przez ludzi tworzących kreatywne zasoby pracy; idzie za tym stworzenie im odpowiednich warunków do twórczej pracy i perspektyw rozwoju, w tym zwłaszcza realizacji ich wizji i projektów twórczych, zwłaszcza w sektorze MŚP;
  - opracowanie i wdrożenie kampanii promocyjnej pod nazwą „Wróćmy nad jeziora”, adresowaną do najbardziej kreatywnych zasobów pracy funkcjonujących za granicą, w tym ukierunkowaną zwłaszcza do osób pochodzących z regionu; zadanie to, aczkolwiek nie jest bezpośrednią konsekwencją przeprowadzonych badań, to wynika z faktu zauważalnego w wywiadach braku podejścia strategicznego do rozwoju przedsiębiorstw; warto zastanowić się nad tą propozycją biorąc pod uwagę wykorzystanie doświadczeń tych przedsiębiorców pochodzących z Warmii i Mazur, którzy za granicą stworzyli rozwijające się przedsiębiorstwa;
  - opracowanie bazy informacji o najzdolniejszych młodych ludziach w województwie, pochąwszy od szkół gimnazjalnych, oraz we współpracy ze środowiskami gospodarczymi oraz uczelniami przygotowywanie scenariuszy ich kariery zawodowej z możliwościami jej wsparcia finansowego, zwłaszcza jeśli rozwój zawodowy będzie się w sposób bezpośredni lub pośredni wiązał z przedsiębiorczością;
  - organizowanie wśród uczniów i studentów województwa różnorodnych konkursów związanych z kreowaniem przedsiębiorczości, postawami przedsiębiorczymi oraz wiedzą na ten temat.

Przedstawione propozycje misji, celów i zadań, w sposób wymowny wskazują, że województwo warmińsko-mazurskie, ze względu na intelektualny potencjał, co jest związane z obecnością Uniwersytetu wyspecjalizowanego głównie w naukach przyrodniczych i technicznych, powinno stać się w przyszłości regionem kreatywnym. Droga ku temu prowadzi głównie przez reorientację i pionową dywersyfikację sektora MŚP.

#### **6.4. Współpraca sektora MŚP z otoczeniem jako czynnik rozwoju województwa**

Osiągnięcie założonej misji oraz celów i zadań dla podmiotu zarządzającego zmianą gospodarczą, w sferze sektora MŚP, wymaga stworzenia systemu współpracy między nim a jego otoczeniem regionalnym. Utrwalenie się takiej współpracy należy traktować jako czynnik rozwoju

województwa. Ważne jest w związku z tym nawiązanie do znanych koncepcji rozwoju regionalnego, zwłaszcza do takiej, która w sposób szczególny uwzględnia specyfikę gospodarki opartej na wiedzy. W literaturze przedmiotu, za najbardziej odpowiednie warunki sprzyjające kreatywnemu rozwojowi regionu uważa się wytworzenie tzw. środowiska kreatywnego – *creative milieu* – koncepcję stworzoną przez Tornqvista. Dzięki temu obszary kreatywne cechują trojakie zasoby, a mianowicie<sup>3</sup>:

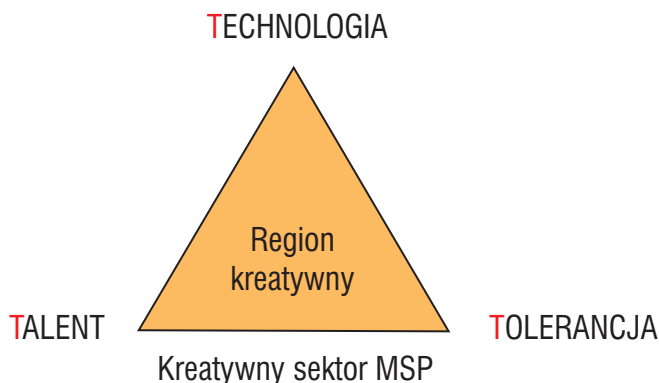
- „duży zasób informacji i łatwość jej przenoszenia wewnątrz takiego obszaru;
- zasób wiedzy, oparty nie tylko na gromadzeniu informacji, ale też na akumulowaniu wiedzy w czasie, np. w ośrodkach uniwersyteckich;
- zasobach kompetencji w określonych rodzajach działalności”.

Znane i uznawane są też tezy R. Floridy, według którego „kreatywność (tj. ludzka twórczość) jest najważniejszym źródłem rozwoju społeczno-gospodarczego, w tym powstawania nowych firm i tworzenia nowych miejsc pracy. W wyniku tego rozwoju pojawia się nowa stratyfikacja społeczno-ekonomiczna, w której coraz ważniejszą pozycję zajmuje tzw. klasa twórcza (*creative class*). Wyróżniającą cechą klasy twórczej jest to, że jej członkowie angażują się w pracę, której funkcją jest (...) tworzenie znaczących nowych form, przy czym istotną część wartości dodanej takiej pracy ma charakter niematerialny (...). Preferencje lokalizacyjne klasy twórczej w odniesieniu do miejsc zamieszkania i miejsc pracy wykazują wyraźną tendencję koncentracji przestrzennej. Skupiska klasy twórczej występują w pewnych specyficznych typach obszarów, nazywanych regionami kreatywnymi, a ich powstaniu – według Floridy – sprzyjają czynniki określone jako 3T: Technologia – Talent – Tolerancja. W regionach tych przedstawiciele klasy twórczej – np. uczeni, artyści, architekci, projektanci, eksperci i analitycy, programiści komputerowi – wzajemnie stymulują swoje przedsięwzięcia, a środowisko zewnętrzne, dzięki swej otwartości, różnorodności, wielokulturowości, tolerancji, promocji talentów, sprzyja ich pracy, tworząc warunki do awangardowych, niekonwencjonalnych zachowań oraz formułowania śmiałych wizji rozwojowych i koncepcji planistycznych. Są to obszary o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego, wysokiej jakości życia, przyciągające talenty (...)”<sup>4</sup> – rysunek II.7.

<sup>3</sup> T. Strykiewicz: *Rozwój sektora kreatywnego w regionach metropolitalnych*. [W:] *Region społeczno-ekonomiczny i rozwój regionalny*. J.J. Parysek, T. Strykiewicz (red.). Poznań 2008. Wydawnictwo Naukowe Bogucki, s. 105.

<sup>4</sup> Tamże, s. 106.

## Rys. II.7. Warunki niezbędne do powstania regionu kreatywnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie – T. Strykiewicz: *Rozwój sektora kreatywnego w regionach metropolitalnych...*

Przedstawione założenia odnoszą się przede wszystkim do regionów metropolitalnych. Województwo warmińsko-mazurskie z pewnością nie zalicza się do nich, jednak możliwe jest dążenie do tego, by stało się ono regionem uniwersyteckim. Tak ukierunkowane ambicje są najbardziej pożądaną odpowiedzią na wyzwania płynące z globalnej zmiany gospodarczej. Można zatem przyjąć, że odpowiedzią na te wyzwania jest „pójście do przodu”, i to właśnie w sytuacji strukturalnego zapóźnienia gospodarki regionu. Punktem wyjścia do tego jest oparcie rozwoju na miejscowym Uniwersytecie, który posiada znaczący potencjał zwłaszcza w zakresie różnorodnych aspektów badań nad genetyką i biotechnologią, co stanowi ważny segment współczesnej gospodarki opartej na wiedzy. Wynikający stąd impuls musi dać początek – i tu jest rola dla podmiotu politycznego zarządzania zmianą gospodarczą, czyli Samorządu Województwa – do aktywizacji sektora MŚP zorientowanego zwłaszcza na przedsiębiorczość kreatywną, przy jednoczesnym funkcjonowaniu przedsiębiorczości aktywnej i socjalnej, jako orientacji wspomagających sektor wiodący.

Dążenie do postrzegania tożsamości województwa warmińsko-mazurskiego jako regionu kreatywnego wymaga podejścia strategicznego, czyli spełnienia warunków pośrednich. Jednym z nich jest stworzenie systemu współpracy sektora MŚP z otoczeniem, który stanowi podsystem systemu zarządzania zmianą gospodarczą. Do powstania takiego podsystemu niezbędne jest:

- kształtowanie obszaru województwa jako przestrzeni kultury innowacyjnej, zwłaszcza w środowiskach sektora MŚP;
- kształtowanie na obszarze województwa terytorialnego systemu produkcyjnego;
- kształtowanie w województwie sprzyjającego rozwojowi sektora MŚP kapitału społecznego. Kształtowanie województwa jako przestrzeni kultury innowacyjnej wiąże się z<sup>5</sup>:
- funkcjonowaniem w nim ośrodków nauki i najnowszej wiedzy;
- doświadczeniami i umiejętnościami w zakresie rozwiązywania różnorodnych problemów społecznych i gospodarczych;

<sup>5</sup> J.W. Komorowski: *Uwarunkowania innowacyjności w przestrzeni miast i regionów*. [W:] *Innowacje w rozwoju regionu*. W.M. Gaczek (red.). Poznań 2005. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 39–40.

- odpowiednim poziomem wykształcenia i najwyższych kwalifikacjach mieszkańców;
- obecności ludzi, którzy w sposób pozytywnie umotywowany i dynamiczny są gotowi do podejmowania ryzyka, zwłaszcza w działaniach nie rutynowych, w tym przedsiębiorców i ludzi wolnych zawodów;
- aktywnym wsparciem politycznym, edukacyjno-szkoleniowym, naukowym i administracyjnym takich ludzi oraz ich inicjatyw, szczególnie ze strony samorządu województwa;
- otwartością społeczeństwa województwa na nowości i nie godzącego się na stagnację;
- zdolnościami mentalnymi środowisk gospodarczych województwa, umożliwiającymi wprowadzanie innowacji do produktów i usług;
- umiejętnościami w zakresie rozpowszechniania nabytej wiedzy;
- umiejętnościami w zakresie promocji i sprzedaży efektów posiadanej wiedzy;
- zdolnościami jak największej liczby przedsiębiorstw do wytwarzania własnej, oryginalnej wiedzy, a nie do reprodukcji wiedzy wytworzonej w innych regionach.

Wytworzenie środowiska innowacyjnego, a zarazem kreatywnego, harmonizuje sferę gospodarczą ze sferą pozagospodarczą, tworząc swoistą sieć powiązań, która w teorii rozwoju regionalnego jest określana jako terytorialny system produkcyjny – TSP. System ten jest specyficzną formą przestrzennej organizacji gospodarczej, który w różnych regionach przybiera różną postać. Może się on przejawiać na przykład poprzez współpracę dużego przedsiębiorstwa z sektorem MŚP. Może jednak również – i jest to zjawisko częstsze – przejawiać się w sieciowej współpracy małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te, zlokalizowane na ogół w bliskiej przestrzeni współpracują ze sobą, utrzymując i rozwijając intensywne relacje zarówno między sobą, jak i z otoczeniem instytucjonalnym. Tak więc, terytorialne systemy rozwijają się tam, gdzie występują sprzyjające warunki nie tylko o charakterze ekonomicznym, ale również społeczno-kulturowym. Istotne są tu między innymi określone, sprzyjające przedsiębiorczości i otwartości na innowacje, tradycje kulturowe regionu, ale też aktywna pro-innowacyjna postawa oraz działalność wielu podmiotów poza-gospodarczych, w tym: rodzin, wspólnot sąsiedzkich, Kościołów różnych wyznań i obrządków, organizacji pozarządowych, środowisk opiniotwórczych oraz kulturotwórczych itp.<sup>6</sup>

Kolejnym warunkiem aktywizacji przedsiębiorczości kreatywnej w sektorze MŚP jest sprzyjanie kształtowaniu się tzw. kapitału społecznego. Do cech tak rozumianego kapitału należy zaliczyć określone postawy i wynikające z nich działania społeczeństwa regionu, w tym<sup>7</sup>:

- odpowiedzialność społeczna i ekonomiczna; gotowość do oszczędzania;
- gotowość do podejmowania ryzyka ekonomicznego i zawodowego;
- przedsiębiorczość i pracowitość;
- otwartość na nowe idee;
- gotowość do uczenia się, samokształcenia i podnoszenia wiedzy;
- gotowość do współpracy i wymiany doświadczeń, zaufanie do instytucji i partnerów na rynku;
- altruizm społeczny, postawy pro-społeczne;
- dyscyplina społeczna, gotowość do podporządkowania się normom społecznym;

<sup>6</sup> Por. W.M. Gaczek: *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności gospodarki regionu*. [W:] *Innowacje w rozwoju regionu...*, s. 23 i 21.

<sup>7</sup> W.M. Gaczek, J.W. Komorowski: *Kapitał ludzki i społeczny regionu jako element gospodarki regionu*. [W:] *Innowacje w gospodarce regionu...*, s. 53 (część tabeli 1).

- zdolność do społecznego kompromisu i dialogu, tolerancja, rozumienie konieczności realizacji potrzeb nadrzędnych w procesie współpracy.

Można zatem z całą świadomością i odpowiedzialnością stwierdzić, że nie ma innej drogi do wypracowania trwałej współpracy sektora MŚP z jego otoczeniem, jak tylko oparcie się na odpowiednim modelu rozwoju regionalnego. Chodzi tu zwłaszcza o model środowiska innowacyjnego (kreatywnego) w połączeniu z modelem kapitału społecznego.

Należy też przyjąć, że wszelkie administracyjne formy wiązania sektora po prostu się nie powiedą. Jednym z zadań, które wspomogą kształtowanie tej oczekiwanej współpracy może być utworzenie organizacji pod proponowaną nazwą – „Warmińsko-Mazurskie Forum Przedsiębiorczości”. Nie chodzi tu jednak o zgrupowanie się przedsiębiorców i ewentualnie instytucji wspomagającej sferę biznesu. Zgodnie z opisaną koncepcją, w skład forum powinny też wchodzić organizacje pozagospodarcze, głównie o charakterze społecznym, kulturowym, a nawet religijnym. Propozycja ta opiera się na doświadczeniach najbardziej rozwiniętych regionów na świecie.

Jak widać z przedstawionych warunków, województwo warmińsko-mazurskie stoi wobec poważnych wyzwań ekonomicznych, technologicznych, politycznych, społecznych i kulturowych w zakresie dążenia do ukształtowania swojej kreatywnej tożsamości. Jak już wspomniano, są jednak poważne przesłanki, by podjąć pozytywną i odważną decyzję w tej sprawie. Tylko w taki sposób sektor MŚP, a właściwie całe województwo warmińsko-mazurskie, ma szansę twórczo odpowiedzieć na implikacje wynikające z globalnej zmiany gospodarczej.

## 6.5. Wskaźniki wykorzystywane w procesie zarządzania zmianą gospodarczą

Bardzo ważnym aspektem procesu zarządzania zmianą gospodarczą są wskaźniki, które powinny być wykorzystywane, zarówno na wejściu do systemu, jak i na wyjściu z niego. Mówiąc inaczej, powinny być one:

- po pierwsze – wykorzystane podczas inicjacji procesu na etapie preparacji i implementacji funkcji konceptualnej;
- po drugie – wykorzystywane podczas monitoringu i okresowej kontroli rezultatów procesu.

Do cech wskaźników należy zaliczyć:

- po pierwsze – ich porównywalność;
- po drugie – ich kompatybilność, niezależnie od rodzaju;
- po trzecie – ich przejrzystość i zrozumiałość;
- po czwarte – ich publiczny charakter, czyli dostępność dla wszystkich zainteresowanych;
- ich racjonalność ekonomiczno-społeczną.

Ze względu na rodzaj, można je podzielić na:

- wskaźniki statystyczne;
- wskaźniki jakościowe;
- wskaźniki opisowe.

Wskaźniki można też podzielić ze względu na obszar analizy procesu. Chodzi tu o:

- obszar zewnętrzny, obejmujący zjawiska i procesy zachodzące w otoczeniu regionu – globalnym, europejskim i krajowym;
- obszar wewnętrzny, obejmujący zjawiska i procesy zachodzące w regionie – województwie warmińsko-mazurskim.

Jak już wspomniano, ważne jest przy tym, żeby, niezależnie od rodzaju, były one ze sobą kompatybilne, dzięki czemu istnieje możliwość poszerzania i uzupełniania poglądu na temat wyników procesu zarządzania zmianą.

Bardzo ważną cechą jest też racjonalność ekonomiczno-społeczna omawianych wskaźników. Chodzi tu bowiem o możliwość oceny procesu zarządzania zmianą gospodarczą pod względem jego:

- efektywności,
- sprawności,
- skuteczności.

W badaniu efektywności chodzi o porównanie nakładów z korzyściami. W ekonomice przedsiębiorstw chodzi o porównywanie kategorii, które mogą być porównywalne i analizowane za pomocą wielkości finansowych. Jest to tzw. efektywność typu „X”. Wybrane elementy tak pojmowanej efektywności mogą być stosowane na przykład przy ocenie inwestycji infrastrukturalnych. W teorii ekonomii znane jest też pojęcie efektywności społecznej, przy czym dokładne ich przedstawienie nie jest tu możliwe ze względu na ogrom i wysoki stopień skomplikowania.

W ekonomii znane jest jednak również pojęcie tzw. efektywności alokacji, która uwzględnia przede wszystkim preferencje oraz oczekiwania społeczne. Ważne w takiej sytuacji jest ich rozpoznanie oraz, na tej podstawie, formułowanie właściwych celów polityki rozwoju regionalnego. Takie podejście do efektywności jest bardziej związane ze skutecznością, bowiem odnosi się do stopnia realizacji założonych celów.

Jeśli chodzi o kryterium sprawności, to, przynajmniej w procesie zarządzania zmianą gospodarczą, odnosi się ono do kontroli funkcjonowania systemu. Może on mieć charakter opisowy lub jakościowy. Opis dotyczy tu na przykład oceny realizacji założonego harmonogramu czasowego, natomiast ocena jakości może dotyczyć na przykład sprawności funkcjonowania systemu informatycznego.

Na tym etapie tworzenia systemu, dla procesu zarządzania zmianą gospodarczą, ze szczególnym uwzględnieniem celów założonych w związku z rozwojem sektora MŚP, najważniejsze są zdaniem Autorów, wskaźniki zaprezentowane w Aneksie nr 1 niniejszej publikacji. Jest to zestaw wskaźników charakteryzujący stopień zmian w sektorze MŚP oraz sytuację makroekonomiczną województwa. Z uwagi na możliwość pozyskiwania ich zarówno w sposób ciągły jak i w różnych przekrojach terytorialnych analiza może uwzględniać perspektywę porównawczą. Jednocześnie w Aneksie nr 7 zaprezentowano znacznie szerszy system zasilania wskaźników danymi.

Oprócz wskaźników statystycznych, ważne są też wskaźniki jakościowe, które są uzyskiwane i analizowane na podstawie przeprowadzonych przez podmiot zarządzania procesem badań empirycznych, w tym różnych form wywiadów oraz badania opinii publicznej.

Jak już wspomniano, obok wskaźników statystycznych i jakościowych pomocne w procesie zarządzania mogą być wskaźniki opisowe. Mogą one być generowane za pomocą specjalnie opracowanych formularzy uwzględniających kryteria oceny różnorodnych zjawisk i procesów interesujących z punktu widzenia podmiotu zarządzającego zmianą gospodarczą w województwie. Na co należy zwrócić szczególną uwagę – szczegółowy dobór wskaźników powinien być integralną częścią zapoczątkowanego już procesu zarządzania w ramach polityki rozwoju regionalnego, co umożliwi wykorzystanie wskaźników służących monitorowaniu strategii rozwoju województwa do monitorowania zmiany gospodarczej w sektorze MŚP.

## Część III

# Wnioski i rekomendacje

Proponowany w niniejszej pracy system zarządzania zmianą gospodarczą w województwie warmińsko-mazurskim, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji i potrzeb sektora MŚP, opiera się nie tylko na diagnozie przedsiębiorczości regionalnej, ale również na przedstawieniu zjawisk i procesów zachodzących w jej otoczeniu. Tym samym, zmianę gospodarczą należy rozumieć w sposób kompleksowy, obejmujący rzeczywiste i potencjalne impulsy oddziałujące na funkcjonowanie sektora, co wiąże się z:

- uświadomieniem sobie ich znaczenia w skali całej gospodarki województwa;
- koniecznością wypracowania przez podmioty i środowiska odpowiedzialne za rozwój województwa odpowiedniej postawy, a co za tym idzie – działań, umożliwiających właściwą reakcję na skutki zmiany.

Warte podkreślenia jest też, że współczesna zmiana gospodarcza ma różny charakter oraz zakres i wymiar. Chodzi tu przede wszystkim o:

- Po pierwsze – charakter oraz wymiar globalny, co oznacza, że zachodzi ona równocześnie i równie dynamicznie na całym świecie. Dotyka ona zatem wszystkich regionów świata, niezależnie od ich sytuacji gospodarczej lub lokalizacji. Te same skutki są w związku z tym odzwalne przez:
  - regiony kreatywne, regiony rozwijające się, jak też regiony zacofane, z przestarzałą strukturą gospodarki;
  - regiony metropolitalne, stanowiące centra rozwoju gospodarczego świata, kontynentu czy określonego kraju, jak też regiony peryferyjne, oddalone od tych centrów, a w konsekwencji pozbawione często możliwości rozwojowych.
- Po drugie – charakter oraz zakres całościowy, czyli holistyczny, co oznacza, że nie odnosi się tylko do samej sfery gospodarczej, natomiast znacznie ją przekracza, obejmując również sfery – technologiczną, społeczną, kulturową oraz polityczną.

Założenia te są punktem wyjścia do formułowania różnorodnych współczesnych koncepcji rozwoju regionalnego, a w konsekwencji również modeli polityki rozwoju regionalnego. W koncepcjach tych, opartych na bogatych doświadczeniach praktycznych, zwraca się szczególną uwa-



gę na tworzenie w regionie sieci relacji i powiązań zachodzących między sferami i podmiotami natury gospodarczej i pozagospodarczej. Sieci te są podstawą do kształtowania rozwoju opartego przede wszystkim na źródłach i czynnikach wewnętrznych, czyli endogenicznych. W ten sposób, dopiero aktywizacja potencjału wewnętrznego tkwiącego w regionie stwarza odpowiednie warunki do „uruchomienia” pomocy zewnętrznej, czyli egzogenicznej. Zasoby i czynniki zewnętrzne są natomiast generowane głównie poprzez politykę strukturalną, przestrzenną, infrastrukturalną itp. Podmiotami tych rodzajów polityki są – rząd centralny oraz ponadnarodowa struktura integracyjna, jaką jest Unia Europejska.

Należy zatem podkreślić, że kształtowana przez samorząd województwa polityka rozwoju regionalnego musi być skorelowana z kształtowaną przez podmioty zewnętrzne, zwłaszcza polityką strukturalną, ukierunkowaną szczególnie na regiony zacofane i peryferyjne. Natomiast sama tylko aktywność wspólnot regionalnych w tym zakresie, podobnie jak sama tylko aktywność rządu oraz UE we wspieraniu regionów, nie odniosą pożądanych efektów.

Jak to było już kilkakrotnie podkreślane w części II niniejszej pracy, systemu zarządzania zmianą gospodarczą nie można traktować jako odrębnego programu działań ukierunkowanego wyłącznie na małe i średnie przedsiębiorstwa. System ten, jeśli powstanie, musi stanowić integralną część (być podsystemem) systemu polityki rozwoju regionalnego. Tak samo małych i średnich przedsiębiorstw nie należy traktować jako sektora wyizolowanego. Jest on natomiast częścią (podsystemem) systemu całej gospodarki województwa. W ten sposób system zarządzania zmianą gospodarczą stanowi element polityki rozwoju regionalnego, który jest w sposób szczególnie zorientowany na refleksję intelektualną, analizę oraz działania, absorbujące skutki różnorodnych impulsów „płynących” do województwa ze wszystkich warstw jego otoczenia. W systemie tym chodzi zwłaszcza o identyfikację regionalnych konsekwencji zmian w ujęciach:

- przestrzennym – rozpoznanie impulsów, i wynikających z nich skutków dla województwa, pochodzących ze świata, Europy, kraju;
- przedmiotowym – rozpoznanie impulsów, i wynikających z nich skutków dla województwa, będących konsekwencją zmian gospodarczych, technologicznych, politycznych i społeczno-kulturowych;
- funkcjonalnym – zmuszającym do przyjęcia w województwie odpowiednich postaw wobec tych impulsów, co przejawia się w preparacji i implementacji określonych funkcji zarządzania zmianą, w tym: konceptualizacji, planowaniu, motywowaniu, koordynacji oraz monitoringu i kontroli.

Proponowanie konkretnych rozwiązań dotyczących systemu zarządzania zmianą gospodarczą wymaga też przyjęcia pewnych założeń, które wynikają z istoty i logiki globalizacji. Odnosi się to szczególnie do znaczenia i sposobu funkcjonowania polityki kształtowanej przez władzę publiczną, w tym również polityki rozwoju regionalnego, za którą ustawowo jest odpowiedzialny samorząd województwa. Globalizacja wymusza zatem inny, niż to było wcześniej (jeszcze w latach 90.), sposób postrzegania władzy publicznej, również w województwie.

Nowa sytuacja polega na przesunięciu akcentów w sposobach rozumienia samorządu województwa – od władzy, która<sup>8</sup>:

- posiadając zasoby i autorytet, może – w bezpośredni lub pośredni sposób – narzucić swój punkt widzenia oraz swoją wolę innym;

<sup>8</sup> Rozumowanie to oparto m.in. na szerszej perspektywie zawartej w myśli J. Staniszkis. Zob. J. Staniszkis: *O władzy i bezsilności*. Kraków 2006. Wydawnictwo Literackie, s. 219–223.

- w stronę władzy współ-tworzącej i współ-uczestniczącej w jakimś systemie, na przykład w systemie zarządzania zmianą gospodarczą.

W efekcie tworzy się system, w którym władza samorządowa – wykonując swoje ustawowe obowiązki – pozwala na funkcjonowanie w systemie również innym elementom, między innymi: uczelniom wyższymi i ośrodkom B+R, organizacjom pozarządowym, instytucjom opiniotwórczym i kulturotwórczym, regionalnym autorytetom itd. Każdy z tych elementów systemu działa według własnej logiki i racjonalności. Funkcjonując na różnych poziomach i w różnych zakresach, podmioty te współuczestniczą w funkcjonowaniu systemu zarządzania zmianą gospodarczą, a tym samym, w systemie polityki rozwoju regionalnego.

W konsekwencji, jednostkowe, nawet bardzo cenne i inspirujące inicjatywy – na przykład związane z działalnością Centrum Innowacji i Transferu Technologii przy Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim – nie przyniosą odczuwalnych efektów dla całości gospodarki województwa, czy nawet tylko sektora MŚP, jeśli nie będą „wkomponowane” w cały system. Chodzi tu o konieczność powstania i aktywizacji wielu nowych podmiotów oraz wielu nowych, różnorodnych zarazem, inicjatyw, które się wzajemnie uzupełniają, wzbogacają o wartościowe idee, motywują, a w rezultacie tworzą system będący w stanie sprostać wyzwaniom zmiany.

Oczywiście podstawowym podmiotem politycznym w funkcjonowaniu takiego systemu jest samorząd województwa, natomiast podmioty realizacyjne współtworzą sieć relacji między władzą publiczną i uniwersytetem oraz innymi uczelniami wyższymi, co jest właściwe specyfice i uwarunkowaniom współczesnej, opierającej się na wiedzy, gospodarki.

Pełnienie roli podmiotu inicjującego funkcjonowanie systemu, zostało w niniejszej pracy zaproponowane Fundacji Rozwoju Michelin, reprezentującej duże międzynarodowe przedsiębiorstwo, posiadające niekwestionowany autorytet w województwie. W rekomendacjach i zadaniach związanych z systemem zaproponowano również powstanie nowych podmiotów, których zadaniem jest realizacja procesu. Chodzi tu o Regionalne Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą (np. przy Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim lub jako jednostka międzyuczelniana) oraz Zespół do spraw Zarządzania Zmianą Gospodarczą przy Marszałku Województwa. W funkcjonowaniu systemu istotne role przypadają też wielu innym podmiotom, w tym: gospodarczym, społecznym (obywatelskim), edukacyjnym, administracyjnym, opiniotwórczym oraz kulturotwórczym.

Takie właśnie założenie stało się podstawą do przygotowania części II niniejszej pracy, której ukonkretnienie znajduje się w tabelach A i B, części III. Pierwsza z nich przedstawia wnioski, rekomendacje i zadania związane z powstaniem systemu i zachowaniu jego trwałego charakteru. Kolejna tabela z kolei, koncentruje się na tym aspekcie funkcjonowania systemu, który odnosi się do stanu oraz potrzeb sektora MŚP, który w warunkach zmiany gospodarczej nie może być pozostawiony wyłącznie samemu sobie. Obowiązują go wprawdzie przede wszystkim prawa rynku, ale z perspektywy gospodarczej i pozagospodarczej całego województwa, musi on stanowić ważny obszar problemowy systemu zarządzania zmianą gospodarczą, będącej integralną częścią polityki rozwoju regionalnego.

Przedstawiając rekomendacje i wynikające z nich zadania, Autorzy zdają sobie sprawę, że mają one niekiedy zbyt konkretny charakter. Należy jednak pamiętać, że są to wyłącznie propozycje, które mogą być przez Samorząd Województwa wykorzystane lub też mogą stanowić inspirację do ewentualnego wykorzystania. Należy jednocześnie pamiętać, że pierwszym elementem funkcjonowania systemu zarządzania zmianą gospodarczą powinna być zawsze analiza i ocena oraz omówienie sposobu wdrożenia modelu.

**Tabela A. Cele strategiczne funkcjonowania systemu zarządzania zmianą gospodarczą**

Cele	Wnioski dotyczące stanu aktualnego	Rekomendacje	Sposób wdrożenia - zadania	Proponowany termin realizacji	Podmiot odpowiedzialny
1	2	3	4	5	6
1) Instytucjonalizacja procesu zarządzania zmianą w województwie warmińsko-mazurskim.	Brak systemu.	1. Włączenie systemu zarządzania zmianą gospodarczą do Strategii Rozwoju Województwa Warmińsko-Mazurskiego.	1. Dyskusja środowisk politycznych z udziałem przedstawicieli gmin i powiatów na temat celowości dokonania korekty Strategii Rozwoju.	2010 r.	Samorząd Województwa oraz samorządy gmin i powiatów.
			2. Korekta Strategii Rozwoju Województwa.	2010 r.	
			3. Korekta lokalnych strategii rozwoju.		
			4. Włączenie do dyskusji przedstawicieli środowisk biznesowych, organizacji pozarządowych, przedstawicieli środowisk opiniotwórczych i kulturotwórczych oraz lokalnych i regionalnych autorytetów.		
		2. Odgórne zainicjowanie procesu zarządzania zmianą gospodarczą.	1. Powołanie przy Urzędzie Marszałkowskim Zespołu ds. Zarządzania Zmianą Gospodarczą.	2010 r.	Urząd Marszałkowski
3. Oddolne zainicjowanie procesu zarządzania zmianą gospodarczą.	1. Zainicjowanie procesu zarządzania zmianą gospodarczą przez np. Fundację Michelin.	Styczeń-marzec 2010 r.	Np. Fundacja Michelin		
	2. Powołanie Regionalnego Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą.	2010 r.	UWM		
2) Upowszechnienie informacji w zakresie przejawów implikacji i znaczenia globalnej zmiany gospodarczej w województwie warmińsko-mazurskim.	Niska świadomość dotycząca przejawów, implikacji i znaczenia globalnej zmiany gospodarczej.	1. Opracowanie systemu informacji na temat zarządzania zmianą.  2. Opracowanie sytemu przepływu informacji na temat zarządzania zmianą.	1. Organizowanie konferencji naukowych i specjalistycznych.  2. Organizowanie spotkań środowiskowych na temat zmiany gospodarczej.  3. Organizowanie spotkań z nauczycielami.	2010 r.  proces ciągły	Podmiot wiodący: – Regionalne Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą.  Zespół ds. Zarządzania Zmianą Gospodarczą.  Podmioty pomocnicze: – media regionalne; – organizacje pozarządowe (w tym grupujące przedstawicieli biznesu); – inne, regionalne instytucje opiniotwórcze i kulturotwórcze; – szkoły ponadgimnazjalne.

1	2	3	4	5	6
j.w.	j.w.	3. Zorganizowanie bazy danych (elektronicznej i papierowej).	1. Wprowadzenie problematyki zmiany do pragmatyki urzędowej.	2010 r.	j.w.
j.w.	j.w.	4. Opracowanie wersji naukowej posiadanych informacji. 5. Opracowanie wersji popularnej na temat zarządzania zmianą.	1. Organizowanie konkursów wśród uczniów, studentów na temat zmiany. 2. Inspirowanie pracowników naukowych do badania zmiany gospodarczej w regionie. 3. Wyprodukowanie i dystrybucja filmu dokumentalnego o roboczym tytule – <b>Warmia i Mazury wobec globalnej zmiany gospodarczej</b> . 4. Organizowanie cyklicznych audycji w mediach regionalnych na temat zmiany. 5. Popularyzowanie dobrych praktyk i przykładów skutecznego zarządzania zmianą na świecie. 6. Wspieranie wszelkich procesów innowacyjnych w regionie.	2010/2011 proces ciągły	j.w.
<b>3) Konceptualizacja procesu zarządzania zmianą gospodarczą.</b>	Brak systemu konceptualizacji – rozproszenie wiedzy i informacji na temat zmiany gospodarczej.	1. Akumulacja wiedzy na temat zmiany.	1. Rozpoczęcie aktywności Regionalnego Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą.	2010 r. proces ciągły	Regionalne Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą przy współpracy np. Fundacji Michelin oraz Samorządu Województwa.
		2. Opracowanie metod obserwacji zjawisk i procesów we wszystkich warstwach otoczenia województwa warmińsko-mazurskiego.	1. Powołanie przez Regionalne Centrum Badań interdyscyplinarnego zespołu naukowego. 2. Opracowanie programu badań naukowych dotyczących społecznych, gospodarczych i kulturowych implikacji zmiany.	2010/2011 proces ciągły	
j.w.	j.w.	3. Analiza i refleksja na temat wpływu globalizacji na zmianę gospodarczą w województwie.	1. Organizowanie cyklicznych paneli naukowo-dyskusyjnych z udziałem środowisk biznesowych, społecznych i politycznych. 2. Opracowanie włączenia wiedzy na temat zmiany do programów nauczania akademickiego.	2010/2011 proces ciągły	

1	2	3	4	5	6
4) Motywowanie różnorodnych środowisk województwa w zakresie aktywnego włączenia się do systemu zarządzania zmianą.	Nie funkcjonuje z uwagi na brak systemu.	1. Harmonizacja aktywności różnorodnych środowisk kulturowych i opiniotwórczych województwa.	1. Zorganizowanie płaszczyzny współpracy i wymiany myśli różnorodnych podmiotów województwa ( <b>vide</b> płaszczyzna wymiany informacji). 2. Wymiana doświadczeń międzynarodowych w zakresie wspierania sektora przedsiębiorczości.	2010/2011 proces ciągły	Samorząd Województwa (Zespół ds. Zmiany Gospodarczej) we współpracy z:
		2. Prowadzenie dialogu ze społeczeństwem. 3. Wypracowanie konsensusu politycznego. 4. Promocja i kształtowanie wizerunku województwa pod kątem reakcji na zmianę gospodarczą.	1. Zainicjowanie stałego dialogu ze społeczeństwem na temat wyzwań związanych ze zmianą poprzez media, spotkania, konferencje, fora itp. 2. Włączenie do systemu przedstawicieli różnych ugrupowań politycznych: – opracowanie ram wspólnych interesów politycznych w zakresie zmiany; – wymiana informacji na temat problemów społeczno-gospodarczych ze związkami zawodowymi; – przygotowanie cyklu szkoleń dla polityków z województwa.	Inicjacja – 2010 r. proces ciągły	– uczelniami regionu (zwłaszcza UWM – Regionalne Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą); – Fundacja Michelin i in.; – środowiska biznesu; – organizacje pozarządowe; – instytucje opiniotwórcze i kulturotwórcze.
5) Koordynacja, monitorowanie i kontrola procesu.	Funkcjonuje w ramach prowadzonej aktualnie polityki Rozwoju Regionalnego Województwa lecz bez odniesień dotyczących zmiany gospodarczej.	1. Dobór niezbędnych instrumentów.	1. Identyfikacja instrumentów o charakterze prawno-administracyjnym. 2. Identyfikacja instrumentów o charakterze informacyjnym. 3. Identyfikacja instrumentów o charakterze proceduralno-organizacyjnym. 4. Identyfikacja instrumentów o charakterze finansowym. 5. Identyfikacja instrumentów o charakterze technologiczno-administracyjnym. 6. Identyfikacja instrumentów o charakterze statystycznym.	2010/2011	Samorząd Województwa

1	2	3	4	5	6
		2. Określenie pożądanego przez Samorząd Województwa stanu, procesu zarządzania zmianą gospodarczą.	<p>1. Określenie wskaźników niezbędnych do ewaluacji procesu (ilościowe, jakościowe).</p> <p>2. Określenie procedur w zakresie tzw. stanów alarmowych, sytuacji znaczących odchyleń od stanu pożądanego.</p> <p>3. Ewolucja zadań związanych z realizacją procesu.</p>	2010 r. proces ciągły	Samorząd Województwa
		3. Koordynacja wszystkich komórek Urzędu Marszałkowskiego oraz instytucji mu podległych.	<p>1. Informowanie komórek i instytucji Urzędu Marszałkowskiego o istocie systemu zarządzania zmianą gospodarczą.</p> <p>2. Wyznaczenie celów i zadań dla komórek i instytucji związanych z realizacją systemu.</p> <p>3. Włączenie zadań i obowiązków wynikających z systemu do pragmatyki administracyjnej.</p> <p>4. Ewentualne opracowanie regulaminów wewnętrznych komórek i instytucji związanych z realizacją zmiany systemu zarządzania zmianą gospodarczą.</p>	2010/2011 proces ciągły	Samorząd Województwa oraz komórki organizacyjne i instytucje mu podległe.

Źródło: M. Kumelska, D. Waldziński, D. Śledź – opracowanie autorskie.

**Tabela B. Cele zorientowane na aktywizację i wspieranie sektora MŚP w kontekście zmiany gospodarczej**

Obszary problemowe	Wnioski	Cele	Rekomendacje	Sposób wdrożenia zadania	Proponowany termin realizacji	Podmiot odpowiedzialny
1	2	3	4	5	6	7
<p><b>1. Zasoby ludzkie.</b></p> <p>j.w.</p>	<p><b>a) Pracujący:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak mobilności przestrzennej pracowników sektora, przy jednoczesnej mobilności zawodowej.</li> <li>– Przeważający poziom wykształcenia technicznego na poziomie średnim.</li> <li>– Niewielkie oczekiwania wobec pracodawców.</li> <li>– Brak sprecyzowanych ścieżek rozwoju zawodowego.</li> <li>– Niemożność precyzyjnego określenia umiejętności zawodowych.</li> <li>– Przedział wiekowy umożliwiający rozwój zawodowy.</li> <li>– Umiejętności zawodowe nie odpowiadają oczekiwaniom pracodawców.</li> <li>– Brak kreatywnych zasobów ludzkich w skali całego województwa oraz polityki w zakresie ich przyciągania.</li> <li>– Brak monitoringu i motywacji najbardziej wartościowych zasobów ludzkich województwa do wiązania ich przyszłości z regionem.</li> </ul> <p><b>b) Niepracujący:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niska samoocena w zakresie umiejętności zawodowych oraz poruszania się na rynku pracy.</li> <li>– Brak mobilności przestrzennej i zawodowej.</li> </ul>	<p>1. Pobudzenie zasobów ludzkich do przedsiębiorczości i innowacyjności.</p>	<p>1. Promowanie postaw przedsiębiorczych oraz dobrych praktyk, a także pozytywnych doświadczeń z tym związanych.</p>	<p>1. Stworzenie bazy danych o dobrych praktykach w województwie.</p> <p>2. Promocja praktyk i postaw przedsiębiorczych poprzez regionalne środki masowego przekazu oraz spotkania środowiskowe.</p> <p>3. Organizowanie spotkań bezrobotnych i pracowników sektora z psychologami i socjologami biznesu.</p> <p>4. Organizowanie wśród bezrobotnych konkursów na projekty biznesowe w porozumieniu z bankami mogącymi je wesprzeć.</p> <p>5. Organizowanie spotkań bezrobotnych i pracowników sektora w ramach współpracy międzynarodowej województwa, powiatów i gmin.</p>	<p>Konceptualizacja procesu 2010 r. i ciągła kontynuacja.</p>	<p>Urzędy Pracy przy współpracy z:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ośrodkami pomocy społecznej;</li> <li>– ośrodkami pomocy rodzinie;</li> <li>– bankami;</li> <li>– regionalnymi i lokalnymi mediami;</li> <li>– organizacjami pozarządowymi;</li> <li>– kościołami różnych wyznań.</li> </ul> <p>Wygenerowanie dla realizacji tych zadań specjalnego programu pod hasłem: <b>Chcę być przedsiębiorcą</b> oraz <b>Chcę być pracownikiem wiedzy.</b></p>

1	2	3	4	5	6	7
j.w.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niechęć do szkoleń poszerzających i aktualizujących umiejętności zawodowe.</li> <li>– Brak motywacji związanej z aktywnością w poszukiwaniu miejsc pracy.</li> <li>– Niewielkie i ograniczone (proste usługi) doświadczenie zawodowe.</li> <li>– Niski poziom wykształcenia, na ogół zasadnicze zawodowe.</li> <li>– Brak wiedzy na temat funkcjonowania rynku i przedsiębiorczości.</li> <li>– Przeświadczenie bezrobotnych o konieczności posiadania znajomości w znajdowaniu pracy.</li> <li>– Niski poziom motywacji i zaangażowania na rzecz zakładania indywidualnej działalności gospodarczej oraz podjęcia pracy dorywczej.</li> <li>– Występowanie zjawiska <b>feminizacji biedy</b> w województwie warmińsko-mazurskim.</li> <li>– Negatywna ocena działalności Urzędów Pracy odnośnie pośrednictwa pracy.</li> <li>– Wyższe oczekiwania finansowe niż w przypadku pracowników sektora MŚP.</li> <li>– Orientacja na pomoc socjalną oraz bezpieczeństwo materialne, brak skłonności do podejmowania ryzyka gospodarczego.</li> <li>– Stosunek pracy wyłącznie w kategorii pełnego etatu.</li> <li>– Brak aktywności w zakresie kształcenia, samokształcenia, podnoszenia kwalifikacji zawodowych.</li> </ul>	j.w.	2. Organizowanie w środowiskach osób bezrobotnych i pracowników sektora MŚP konkursów aktywizujących postawy przedsiębiorcze i innowacyjne.	<p>1. Zorganizowanie wśród bezrobotnych województwa środowiskowego konkursu <b>Chcę być przedsiębiorcą</b> z nagrodami finansowymi i moralnymi umożliwiającymi podjęcie nowej działalności gospodarczej.</p> <p>2. Zorganizowanie wśród pracowników sektora, ale również innych chętnych środowiskowego konkursu pod hasłem: <b>Chcę być pracownikiem wiedzy</b> z moralnymi i finansowymi nagrodami dla pracowników oraz ich przełożonych.</p>	Konceptualizacja procesu 2010 r. i ciągła kontynuacja.	<p>Urzędy Pracy przy współpracy z:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ośrodkami pomocy społecznej;</li> <li>– ośrodkami pomocy rodzinie;</li> <li>– bankami;</li> <li>– regionalnymi i lokalnymi mediami;</li> <li>– organizacjami pozarządowymi;</li> <li>– kościołami różnych wyznań.</li> </ul>



1	2	3	4	5	6	7
j.w.	j.w.	j.w.	3. Motywowanie bezrobotnych oraz biernych zawodowo np. niepełnosprawnych do tworzenia przez nich zespołowych inicjatyw gospodarczych.	<p>1. Promowanie w środowiskach bezrobotnych i niepełnosprawnych krajowych i zagranicznych doświadczeń z zakresu zespołowych i wspólnotowych form gospodarowania.</p> <p>2. Organizowanie grup wsparcia wśród bezrobotnych i osób niepełnosprawnych w celu pobudzenia ich ambicji przedsiębiorczych i zawodowych.</p> <p>3. Pomoc bezrobotnym i młodym pracownikom w organizowaniu indywidualnych ścieżek zawodowych.</p> <p>4. Wspieranie spółdzielczości pracy w tym spółdzielczości społecznej.</p> <p>5. Motywowanie i wspieranie w powstawaniu lokalnych grup działania.</p> <p>6. Środowiskowe spotkania z psychologami i socjologami biznesu.</p> <p>7. Zatrudnianie oraz zlecanie prac (w ramach przewidzianych w PZP klauzul społecznych) pracownikom lub przedsiębiorstwom przez przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej, placówki służby zdrowia, opieki społecznej itp.</p>	Konceptualizacja procesu 2010 r. i ciągła kontynuacja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Urzędy Pracy;</li> <li>– PFRON;</li> <li>– organizacje pomocy społecznej;</li> <li>– media itp.</li> </ul>

1	2	3	4	5	6	7
j.w.	j.w.	2. Przeciwdziałanie <b>fe-minizacji</b> biedy poprzez aktywizację i wspieranie przedsiębiorczości kobiet.	1. Przeciwdziałanie dyskryminacji kobiet na rynku pracy.	1. Bezwzględne egzekwowanie prawa pracy związanego z zatrudnianiem kobiet. 2. Organizowanie konkursów dla przedsiębiorców - mężczyzn wspierających zatrudnianie kobiet.	Konceptualizacja procesu 2010 r. i ciągła kontynuacja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Urzędy Pracy,</li> <li>Instytucje kontrolne np. PIP.</li> <li>Organizacje pozarządowe ze szczególnym uwzględnieniem organizacji kobiecych.</li> </ul>
j.w.	j.w.		2. Motywowanie do zmiany postaw przedsiębiorców związanych z zatrudnianiem kobiet.	1. Organizowanie w województwie kampanii społecznych promujących aktywność zawodową i przedsiębiorczość kobiet np. <b>Jestem jedną z was, Też chcę być przedsiębiorcą, Kobieta – najwartościowszym pracownikiem, Najlepsza szefowa, Też mam wizję</b> itp. 2. Organizowanie konkursów dla najlepszych kobiet – przełożonych i pracownic np. pod hasłem <b>Róża roku</b> .	Konceptualizacja procesu 2010 r. i ciągła kontynuacja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Urzędy Pracy,</li> <li>Instytucje kontrolne np. PIP.</li> <li>Organizacje pozarządowe ze szczególnym uwzględnieniem organizacji kobiecych.</li> </ul>
j.w.	j.w.	3. Przyciąganie do województwa szczególnie wartościowych zasobów pracy oraz motywowanie do pozostania w regionie kreatywnych pracowników o najwyższych kwalifikacjach zawodowych.	1. Międzynarodowa promocja województwa pod kątem jego atrakcyjności dla najbardziej wartościowych zasobów pracy.	1. Włączenie do aktualnego systemu promocji województwa wątku atrakcyjnego miejsca do twórczego życia i kreatywnej pracy. 2. Zwroćcie szczególnej uwagi na jakość infrastruktury społecznej województwa pod kątem jej dostosowania do potrzeb najbardziej wymagających osób kreatywnych - inne spojrzenie na rolę	Konceptualizacja procesu 2010 r. i ciągła kontynuacja.	Samorząd Województwa, samorządy gminne przy współpracy instytucji kulturowych, mediów, organizacji pracodawców oraz specjalistycznych przedsiębiorstw marketingowo-promocyjnych.

1	2	3	4	5	6	7
				<p>placówek kulturowych oraz opieki zdrowotnej, instytucji edukacyjnych oraz intensywna promocja w kraju i zagranicą itp.</p> <p>3. Wzbogacenie form promocji województwa jako atrakcyjnego miejsca zamieszkania przez Internet.</p>		
j.w.	j.w.	j.w.	<p>2. Stworzenie programu zachęcającego do pozostawiania w województwie najbardziej wartościowych zasobów ludzkich - zwłaszcza absolwentów i młodych pracowników.</p>	<p>1. Stworzenie w każdej gminie bazy danych o najbardziej uzdolnionych młodych ludziach, laureatach konkursów przedmiotowych i olimpiad, stypendystach itp.</p> <p>2. Utworzenie przez Zespół ds. Zarządzania Zmianą Gospodarczą przy Marszałku Województwa procesu koordynacji nad nowopowstałą bazą danych.</p> <p>3. Stworzenie wojewódzkiej wersji programu medialnego <b>Zostańcie z nami</b> pod hasłem: <b>Zostańcie na Warmii i Mazurach</b>.</p> <p>4. Wspieranie i promowanie regionalnych inicjatyw kulturowych ukierunkowanych na utożsamianie się młodych ludzi z województwem.</p>	<p>Od 2010 r. wdrożenie programu <b>Warmia i Mazury – najbardziej atrakcyjne miejsce dla kreatywnych zasobów pracy</b>.</p>	<p>Samorząd województwa, samorządy gminne przy współpracy instytucji kulturowych, mediów, organizacji pracodawców oraz specjalistycznych przedsiębiorstw marketingowo-promocyjnych.</p> <p>Fundacja Michelin</p>

1	2	3	4	5	6	7
j.w.	j.w.	j.w.	j.w.	5. Prowadzenie akcji promocyjnej zwłaszcza w środowiskach emigracyjnych (na wzór doświadczeń wrocławskich) dotyczących ich powrotu lub przybycia do województwa; kampania promocyjna pod nazwą: <b>Wróćmy nad jeziora.</b>	j.w.	j.w.
<b>2. Edukacja i szkolenia zasobów pracy.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brak analizy rynku pracy przez placówki oświatowe.</li> <li>Niski poziom aktywności w zakresie powstawania nowych kierunków kształcenia.</li> <li>Niski poziom innowacyjnych form kształcenia np. klas autorskich, eksperymentów dydaktycznych itp.</li> <li>Oferta szkoleniowa dostosowana jedynie do bazy dydaktycznej.</li> <li>Brak promocji uczniów i absolwentów przez placówki oświatowe.</li> <li>Brak promocji placówek oświatowych pod kątem oczekiwań młodzieży.</li> <li>Ograniczony kontakt placówek oświatowych z przedsiębiorstwami np. w zakresie wymiany informacji itp.</li> <li>Brak aktywnej współpracy z przedsiębiorcami w zakresie praktyk zawodowych.</li> <li>Brak stałych kontaktów nauczycieli placówek szkolnictwa zawodowego z praktyką gospodarczą – staże, przekazywanie wiedzy praktycznej, konsultacje itp.</li> </ul>	1. Dostosowanie placówek edukacyjnych i systemu szkoleń w województwie do potrzeb i wymogów gospodarki opartej na wiedzy.	1. Reorientacja kształcenia zawodowego pod kątem kształcenia kreatywnych przedsiębiorców i tzw. robotników wiedzy.	<p>1. Motywowanie do powstania w technicznych szkołach zawodowych autorskich programów dydaktycznych i pedagogicznych zorientowanych na innowacje oraz wykorzystanie zaawansowanych technologii.</p> <p>2. Opracowanie dla wszystkich szkół w województwie autorskiego programu przedmiotu <b>Przedsiębiorczość</b>, uwzględniającego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>połączenie tego przedmiotu z zagadnieniem regionalizmu Warmii i Mazur;</li> <li>organizowanie w ramach przedmiotu spotkań z przedsiębiorcami;</li> <li>położenie akcentu na interdyscyplinarność w łączeniu zagadnień ekonomicznych, technologicznych, socjologicznych i kulturowych.</li> </ul>	<p>Konceptualizacja procesu – 2010 r.</p> <p>Aktywizacja procesu 2010/2011.</p>	Samorząd Województwa, samorządy gminne i powiatowe, Kuratorium Oświaty przy współpracy szkół, Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, innych uczelni województwa oraz Ośrodków B+R.

1	2	3	4	5	6	7
				<p>3. Stałe organizowanie wśród uczniów i studentów konkursów odnośnie teoretycznych i praktycznych rozwiązań innowacyjnych.</p> <p>4. Promowanie wśród młodzieży uczniowskiej i studenckiej dobrych praktyk zagranicznych i krajowych związanych z postawami przedsiębiorczymi, zorganizowanie kampanii regionalnej: <b>Przedsiębiorczość moją drogą.</b></p> <p>5. Opracowanie programu pod hasłem: <b>Mój własny scenariusz rozwoju zawodowego</b> mającego na celu stworzenie w horyzoncie strategicznym indywidualnych scenariuszy rozwoju zawodowego i osobowościowego.</p> <p>6. Reorganizacja praktyk zawodowych w kierunku ściślejszego powiązania zajęć lekcyjnych z praktycznymi – zachęcanie do większej współodpowiedzialności placówek z przedsiębiorstwami.</p> <p>7. Organizowanie dla nauczycieli, zwłaszcza przedmiotów zawodowych, praktyk w przedsiębiorstwach w celu aktualizacji ich wiedzy technologicznej i organizacyjnej.</p>		

1	2	3	4	5	6	7
				8. Utworzenie <b>Akademii Przedsiębiorczości</b> , jako instytucji koordynującej proces szkoleń dla bezrobotnych, pracowników i przedsiębiorców bądź powierzenie tej funkcji instytucji już istniejącej.		
j.w.	j.w.	j.w.	2. Rozpoczęcie na UWM oraz innych uczelniach wyższych regionu, akademickiego programu kształcenia ukierunkowanego na przedsiębiorczość kreatywną ze szczególnym uwzględnieniem projektów innowacyjnych.	1. Utworzenie przy każdym kierunku kształcenia dodatkowej ścieżki edukacyjnej dla studentów pod kątem przedsiębiorczości w sferze MŚP.  2. Tworzenie makrokierunków kształcenia studentów np. wiążącego biotechnologię z zarządzaniem, prawem itp.  3. Zachęcenie i wspieranie studentów do stworzenia nowego stowarzyszenia o charakterze naukowo-praktycznym zorientowanego na stworzenie w województwie <b>Forum Młodych Przedsiębiorców</b> .  4. Promowanie i nagradzanie prac dyplomowych i rozpraw doktorskich związanych z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorczości w województwie.	Konceptualizacja procesu – 2010 r.  Wstępne wdrożenie – 2010/2011.  Pełne wdrożenie (uruchomienie nowych kierunków kształcenia) – 2011 r.	Samorząd Województwa i UWM oraz inne uczelnie przy współpracy stowarzyszeń gospodarczych itp.

1	2	3	4	5	6	7
				<p>5. Położenie większego nacisku na staże zawodowe doktorantów i pracowników naukowo-dydaktycznych.</p> <p>6. Inicjowanie projektów naukowych i badawczo-rozwojowych związanych z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorczości w regionie.</p> <p>7. Powołanie inkubatora przedsiębiorczości kreatywnej dla studentów, doktorantów i pracowników naukowo-dydaktycznych, realizujących projekty gospodarcze w sferze zaawansowanych technologii: bio-, techno-info-.</p> <p>8. Położenie większego nacisku na współpracę środowisk przedsiębiorczych i administracji publicznej z Centrum Innowacji i Transferu Technologii przy UWM.</p> <p>9. Wspieranie i inicjowanie nowych projektów typu <b>Przedsiębiorczy Uniwersytet</b>, które się już zaczęły – kolejne inicjatywy w tym zakresie.</p>		

1	2	3	4	5	6	7
<b>3. Współpraca sektora MŚP z otoczeniem.</b>	<p>1. Brak instytucjonalnych i trwałych więzi MŚP z szeroko rozumianym otoczeniem w tym z:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– placówkami edukacyjnymi;</li> <li>– ośrodkami B+R;</li> <li>– uczelniami wyższymi;</li> <li>– instytucjami rynku pracy poza niezbędnymi kontaktami formalnymi np. z urzędami pracy, instytucjami kontrolnymi itp.</li> <li>– organizacjami pracodawców i samorządami gospodarczymi, za wyjątkiem więzi formalnych, osobistych i okazjonalnych;</li> <li>– organizacjami pozarządowymi;</li> <li>– instytucjami opiniotwórczymi i kulturotwórczymi.</li> </ul> <p>2. Ograniczenie kontaktów z instytucjami otoczenia rynku, za wyjątkiem relacji o charakterze biznesowym.</p> <p>3. Niechęć do kontaktów z mediami, ograniczona aktywność w zakresie poza biznesowej promocji firm.</p> <p>4. Niskie zaangażowanie praktyk zawodowych uczniowskich i studenckich.</p> <p>5. Ograniczone i warunkowe wspieranie szkoleń zawodowych dla pracowników.</p> <p>6. Wysokie wymagania względem potencjalnych pracowników przy jednoczesnej zanikającej aktywności</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– brak stypendiów, nagród, organizacji konkursów itp.</li> </ul> <p>7. Ograniczona aktywność w zakresie tworzenia lokalnego i regionalnego kapitału społecznego – wspólne inicjatywy poza</p>	<p>1. Nawiązanie trwałej współpracy sektora MŚP ze wszystkim warstwami jego otoczenia.</p>	<p>1. Stworzenie trwałego systemu współpracy MŚP z otoczeniem regionalnym.</p>	<p>1. Zorganizowanie trwałej sieci współpracy z następującymi podmiotami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– UWM oraz inne uczelnie województwa;</li> <li>– ośrodki B+R, funkcjonujące w województwie;</li> <li>– publiczne instytucje wspierające rynek pracy;</li> <li>– organizacje pracodawców;</li> <li>– samorządy terytorialne wszystkich szczebli;</li> <li>– samorządy zawodowej organizacji pracodawców;</li> <li>– związki zawodowe;</li> <li>– organizacje pozarządowe;</li> <li>– instytucje opiniotwórcze i kulturotwórcze.</li> </ul> <p>2. Stworzenie na bazie tych podmiotów <b>Warmińsko-Mazurskiego Forum Przedsiębiorczości</b>.</p>	<p>Konceptualizacja procesu – 2010 r.</p> <p>Wdrożenie procesu – 2010/2011.</p>	<p>Samorząd Województwa - Zespół ds. Zarządzania Zmianą Gospodarczą oraz Regionalne Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą, Fundacja Michelin.</p>



1	2	3	4	5	6	7
	<p>gospodarcze, społeczna odpowiedzialność biznesu (wszelkie inicjatywy w tym zakresie mają charakter jednostkowy – nie powszechny).</p> <p>8. Brak doświadczeń w zakresie tworzenia ugrupowań biznesowych, np. klastrów, aktywnej sieci powiązań itp.</p> <p>9. Ograniczony zasięg rynkowy produktów i usług do skali lokalnej i regionalnej, brak ambicji zaistnienia na rynkach międzynarodowych, za wyjątkiem jednostkowych przypadków.</p>					
j.w.	j.w.	j.w.	<p>2. Instytucjonalne powiązanie sektora MŚP województwa z otoczeniem w skali Unii Europejskiej.</p>	<p>1. Zgłoszenie przez UWM projektu naukowo-badawczego pod nazwą <b>Obserwatorium zmian instytucjonalnych w Unii Europejskiej</b>, finansowanego przez MNiSW</p> <p>2. Korzystanie z wyników wymienionego projektu naukowo-badawczego oraz obiegu informacji związanej z wynikami badań w środowisku MŚP poprzez Warmińsko-Mazurskie Forum Przedsiębiorczości.</p> <p>3. Redakcja i wydawanie biuletynu informacyjnego przez Warmińsko-Mazurskie Forum Przedsiębiorczości.</p>	<p>Konceptualizacja procesu – 2010 r.</p> <p>Wdrożenie procesu – 2011 r. proces ciągły</p>	<p>Samorząd Województwa ze szczególną rolą Marszałka Województwa oraz – Regionalne Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą.</p>

1	2	3	4	5	6	7
j.w.	j.w.	j.w.	3. Ustawiczna analiza i refleksja dotycząca przewidywania globalnej zmiany gospodarczej oraz jej wpływu na gospodarkę województwa.	1. Prowadzenie przez Regionalne Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą w sposób ustawiczny strategicznego programu naukowego związanego z analizą i refleksją dotyczącą istoty przejawów oraz regionalnych impulsów globalnej zmiany gospodarczej. Proponowana nazwa programu naukowego: <b>Globalne przemiany w otoczeniu gospodarki województwa warmińsko-mazurskiego. Mechanizmy – implikacje – remedia.</b>	Konceptualizacja procesu – 2010 r. i ciągła kontynuacja.	UWM ze szczególną rolą Regionalnego Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą
j.w.	j.w.	j.w.	4. Wspomaganie innowacyjności przedsiębiorstw sektora.	1. Konsekwentna realizacja regionalnego systemu innowacji (RIS).  2. Promowanie innowacji i postaw innowacyjnych przedsiębiorstw sektora	Kontynuacja istniejących procesów.	Samorząd Województwa.  Fundacja Michelin
<b>4. Rozwój i reorientacja sektora MŚP.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ograniczony zakres oddolnej innowacyjności.</li> <li>– Ograniczony zakres wykorzystania funduszy strukturalnych UE w zakresie wspierania przedsiębiorczości.</li> <li>– Brak strategii rozwojowych przedsiębiorstw.</li> <li>– Pesymistyczne nastawienie do powiększania przedsiębiorstw pod względem zatrudnienia i nowych form działalności gospodarczej.</li> </ul>	1. Jakościowa i ilościowa reorientacja sektora MŚP w kierunku przedsiębiorczości kreatywnej, funkcjonującej zwłaszcza w sferze zaawansowanych technologii.	1. Ustawiczne rozpoznawanie sytuacji oraz potrzeb sektora.	1. Okresowo przeprowadzane wywiady z przedsiębiorcami ze szczególnym uwzględnieniem następujących zagadnień: <ul style="list-style-type: none"> <li>– finanse;</li> <li>– przepisy prawne;</li> <li>– postęp techniczno-technologiczny;</li> <li>– udział w rynku i konkurencyjność;</li> </ul>	Konceptualizacja procesu – 2010 r.  Wdrożenie procesu – 2010/2011 proces ciągły	Regionalne Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą przy współpracy Warmińsko-Mazurskiego Forum Przedsiębiorczości, Zespołu ds. Zarządzania Zmianą Gospodarczą.  Fundacja Michelin

1	2	3	4	5	6	7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pesymistyczna wizja rozwoju gospodarczego kraju i województwa, przy jednoczesnym umiarkowanym optymizmie w zakresie przetrwania przedsiębiorstw.</li> <li>– Brak pozytywnych planów związanych ze wzrostem płac pracowników.</li> <li>– Nadmierne rozproszenie branżowe co uniemożliwia sprawne poruszanie się na specjalistycznych rynkach.</li> <li>– Koncentracja na rynkach lokalnych i regionalnych.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>– zagadnienia marketingowo-promocyjne;</li> <li>– generowanie innowacji i innowacyjność.</li> </ul>		
j.w.	j.w.	j.w.	2. Określenie strategicznych scenariuszy rozwojowych dla podmiotów sektora.	<p>1. Nawiązanie kontaktów z przedsiębiorcami chcącymi wziąć udział w projekcie tworzenia scenariuszy.</p> <p>2. Określenie metodologii w budowaniu scenariuszy.</p> <p>3. Określanie instytucjonalnych i prawnych zasad związanych z tworzeniem scenariuszy.</p>	<p>Konceptualizacja procesu – 2010 r.</p> <p>Wdrożenie procesu - 2010/2011 proces ciągle</p>	<p>Regionalne Centrum Badań nad Zmianą Gospodarczą przy UWM przy współpracy Warmińsko-Mazurskiego Forum Przedsiębiorczości, Zespołu ds. Zarządzania Zmianą Gospodarczą.</p> <p>Fundacja Michelin</p>
j.w.	j.w.	j.w.	3. Wspieranie inicjatyw związanych z powstawaniem w województwie parków naukowo-technologicznych, centrów badawczo-rozwojowych oraz inkubatorów przedsiębiorczości kreatywnej zwłaszcza	<p>1. Organizacyjne, merytoryczne i promocyjne wspieranie parków naukowo-technologicznych w Olsztynie i Elblągu.</p> <p>2. Organizacyjne, merytoryczne i promocyjne wspieranie centrów badawczo-rozwojowych np. przy przedsiębiorstwie</p>	<p>Konceptualizacja procesu – 2010 r.</p> <p>Wdrożenie procesu – 2011 r.</p>	<p>Samorząd Województwa, UWM, inne szkoły wyższe, organizacje B+R.</p> <p>Fundacja Michelin</p>

1	2	3	4	5	6	7
j.w.	j.w.	j.w.	w sferze za- awansowanych technologii.	„Opegieka” w El- blągu oraz innych podobnych przed- sięwzięć w woje- wództwie, a zwsz- cza ich inicjowanie i motywowanie inicjatorów;  3. Motywowanie do powstawania i wspieranie małych firm biotechno- logicznych - po- wstanie inkubatora przedsiębiorczości biotechnologicz- nego przy UWM w Olsztynie.		
j.w.	j.w.	j.w.	4. Aktywna promocja województwa pod kątem lokalizacji w nim nowych i znaczących bezpośrednich inwestycji zagra- nicznych (BIZ), funkcjonujących zwłaszcza w sferze za- awansowanych technologii.	1. Merytoryczna i funkcjonalna in- tegracja wszystkich jednostek nauko- wo-dydaktycznych UWM prowadzących badania w sferze biotechnologii oraz promocja dokonani w tym zakresie adresowana do największych firm biotechnologicz- nych na świecie.  2. Wprowadzenie do Strategii Rozwoju Województwa wątków promu- jących region jako potencjalne <b>Zagłębie Biotech- nologiczne.</b>  3. Promowanie naukowców pro- wadzących badania biotechnologiczne ze szczególnym uwzględnieniem ich praktycznych aplikacji.	Konceptu- alizacja procesu – 2010 r.  Wdrożenie procesu – 2010/2011 proces ciągły	Samorząd Woje- wództwa ze szcze- gólną rolą Marszałka Województwa oraz UWM.

1	2	3	4	5	6	7
j.w.	j.w.	j.w.	5. Zwiększenie efektywności wykorzystania środków UE ukierunkowanych na innowacyjność sektora MŚP.	<p>1. Położenie większego nacisku na informowanie podmiotów MŚP o możliwościach z tym związanych.</p> <p>2. Szkolenia w zakresie sporządzania wniosków projektowych wśród przedsiębiorców i pracowników sektora.</p> <p>3. Utworzenie przy Warmińsko-Mazurskim Forum Przedsiębiorczości poradnictwa związanego ze sporządzaniem wniosków projektowych.</p> <p>4. Przedstawianie dobrych praktyk i doświadczeń związanych z wykorzystaniem środków UE na rozwój poziomu innowacyjności sektora.</p> <p>5. Prowadzenie bazy danych dotyczącej efektywności wykorzystania środków UE na wdrażanie innowacji.</p>	<p>Konceptualizacja procesu - 2010 r.</p> <p>Wdrożenie procesu – 2010/2011</p> <p>proces ciągły</p>	<p>Samorząd Województwa, samorządy gminne i powiatowe, UWM, Warmińsko-Mazurskie Forum Przedsiębiorczości oraz inne organizacje, podmioty województwa zainteresowane procesem.</p> <p>Fundacja Michelin</p>

Źródło: M. Kumelska, D. Waldziński, D. Śledź – opracowanie autorskie.

## Bibliografia:

### Opracowania zwarte:

- Buksiński T., *Współczesne filozofie polityki*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii, Poznań 2006.
- Cybulski L., *Edukacja a konkurencyjność regionów*, (w:) *Konkurencyjność regionów*. M. Klamut (red.), Wrocław 1999.
- Czarna lista barier*, Opracowanie przygotowane przez PKPP Lewiatan, Warszawa 2008.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004-2006*, GUS, Warszawa 2008.
- Gaczek W.M., *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności gospodarki regionu*, (w:) *Innowacje w rozwoju regionu*, W.M. Gaczek (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Gaczek W.M., Komorowski J.W., *Kapitał ludzki i społeczny regionu jako element gospodarki regionu*, (w:) *Innowacje w rozwoju regionu*, W.M. Gaczek (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Klepka M., *Efekty regionalnych strategii innowacji w Polsce. Rekomendacje do analizy szczegółowej*, Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
- Komorowski J.W., *Uwarunkowania innowacyjności w przestrzeni miast i regionów*, (w:) *Innowacje w rozwoju regionu*, W.M. Gaczek (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Oslo Manual – Proposed Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data, Edition 3*, OECD 2005.
- Plawgo B. *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach globalizacji* (w:) *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, B. Plawgo (red.), Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2001.
- Prawo działalności gospodarczej* ustawa z 19 listopada 1999 r. (Dz. U. Nr 101, poz. 1178 z późn. zm.).
- Projekt Narodowego Planu Rozwoju 2007-2013*, Warszawa 2005.
- Richert-Kaźmierska A., *Rola ośrodków szkolnictwa wyższego w rozwoju gospodarczym miast o znaczeniu regionalnym w Polsce w latach 1990-2002*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2004 (rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem D. Waldzińskiego).

- Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu* (w:) *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, A. Sajkiewicz (red.), Warszawa 1999.
- Staniszkis J., *O władzy i bezsilności*. Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
- Starczewska-Krzysztozek M., *Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce*. Kamerton Innowacyjności 2008, Warszawa 2008.
- Strategia Lizbońska. Droga do sukcesu zjednoczonej Europy*. Departament Analiz Ekonomicznych i Społecznych. Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2002.
- Stróżewski W., *O wielkości. Szkice z filozofii człowieka*, Wyd. Znak, Kraków 2002.
- Stryjakiewicz T., *Rozwój sektora kreatywnego w regionach metropolitalnych*, (w:) *Region społeczno-ekonomiczny i rozwój regionalny*, J.J. Parysek, T. Stryjakiewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Bogucki, Poznań 2008.
- Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 (Dz. U. Nr 173, poz. 1807).
- Waldziński D., *Polityka regionalna w procesie przemian kulturowo-cywilizacyjnych. Zarys problemu*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2005.
- Wierzbicki A., *Wpływ megatrendów cywilizacji informacyjnej na sytuację w Polsce*, (w:) *Strategia rozwoju Polski do roku 2020. Tom I. Diagnoza ogólnych uwarunkowań rozwojowych*, Wyd. Elipsa. Komitet Prognoz „Polska 2000 plus”, Warszawa 2000.
- Wnorowski H., *Małe i średnie przedsiębiorstwa – ich rola w gospodarce oraz czynniki rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2001.
- Wysocka E., *Teoretyczne podstawy konkurencyjności w planowaniu przestrzennym*, Warszawa 2001.
- Zalecenie Komisji Europejskiej 2003/2361/WE z dnia 6 maja 2003 r. Dotyczące definicji mikro-przedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw* (Dz. U. L. 124 z 20.05.2003.).

### Artykuły naukowe:

- Bórawski P., *Ocena składników bilansu majątkowego przedsiębiorstw na przykładzie województwa warmińsko-mazurskiego*, Zeszyty Naukowe Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, 2008, nr 64, Warszawa 2008.
- Kochmańska M., *Bariery rozwoju przedsiębiorczości małych i średnich firm*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, 2007, nr 1, Sosnowiec 2007.
- Straczewska-Krzysztozek M., *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Infos 4(28), Warszawa 2008.
- Targalski J., *Innowacyjność – przyczyna i skutek przedsiębiorczości*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2006, nr 730, Kraków 2006.

### Artykuły prasowe:

- Bochniarz H., *Przedsiębiorcy wiedzą lepiej*, „Gazeta Wyborcza” z dn. 2.09.2001.
- Grabowski B., *Repety z wykładu oszczędzanie*, „Gazeta Wyborcza” z dn. 9.10.2001.
- Szacki J., *Mikrokosmos kosmopolitów* (w rozmowie z W. Kalickim). „Gazeta Świąteczna” z 14–15 września 2002.

**Źródła internetowe:**

[http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/olsz/ASSETS\\_08w00\\_01.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/olsz/ASSETS_08w00_01.pdf)

Lizińska W., Nazarczuk J., *Działania władz lokalnych gmin województwa warmińsko-mazurskiego w aspekcie przyciągania inwestorów zewnętrznych*, Roczniki Naukowe, Zeszyt 3, t. 10 (w:) [http://www.seria.home.pl/2008\\_zeszyt2/27\\_lizinska.pdf](http://www.seria.home.pl/2008_zeszyt2/27_lizinska.pdf)

*Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej w województwie warmińsko-mazurskim*, sierpień 2009 (w:) [www.stat.gov.pl/olsz](http://www.stat.gov.pl/olsz)

*Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006-2007*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, (w:) <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/158/2637.pdf>

Stieger K., *Bariery ograniczające rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP – skutki dla Polski* (w:) <http://ekonom.univ.gda.pl/mikro/konferencja/pdf/Stieger.pdf>.

Wolak-Tuzimek A., *Analiza sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, (w:) <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/60/12.pdf>

[www.ksu.parp.gov.pl](http://www.ksu.parp.gov.pl)

[www.poig.gov.pl](http://www.poig.gov.pl)

[www.ukie.gov.pl](http://www.ukie.gov.pl)

[www.wmsse.com.pl](http://www.wmsse.com.pl)



## ANEKS

### 1. Wskaźniki charakteryzujące stopień zmian w sektorze MŚP oraz sytuację makroekonomiczną województwa

WSKAŹNIKI	2002	2004	2006	2007	2008	Źródło danych
Produkt krajowy brutto w mln zł	23052	26839	29977	32756	-	GUS
Udział PKB województwa w wartości PKB w kraju (w %)	2,9	2,9	2,8	2,8	-	GUS
PKB <i>per capita</i> w zł	16136	18790	21005	22961	-	GUS
Udział PKB <i>per capita</i> województwa do PKB <i>per capita</i> w kraju (w %)	76,3	77,6	75,6	74,4	-	GUS
Udział sektora MŚP w tworzeniu wartości dodanej brutto w kraju (w %)	55,9	54,7	54,3 *	-	-	PARP
w podmiotach zatrudniających 0-9 osób	37,2	34,9	35,8 *	-	-	PARP
w podmiotach zatrudniających 10-49 osób	9,3	8,5	8,4 *	-	-	PARP
w podmiotach zatrudniających 50-249 osób	9,4	11,2	10,1 *	-	-	PARP
Wydajność pracy (wartość dodana brutto na 1 pracującego) w zł	51444	60408	64185	-	-	GUS
Udział wydajności pracy województwa w wydajności pracy w kraju (w %)	93,7	94,9	90,8	-	-	GUS
Udział sektora MŚP w produkcji sprzedanej przemysłu w województwie (w %)	49,5	54,9	58,0	-	-	GUS
w podmiotach zatrudniających do 49 osób	24,0	23,3	24,5	-	-	GUS
w podmiotach zatrudniających 50-249 osób	25,6	31,6	33,5	-	-	GUS
Udział sektora MŚP w produkcji sprzedanej przemysłu w kraju (w %)	41,8	39,6	38,2	-	-	GUS
w podmiotach zatrudniających do 49 osób	20,8	18,0	17,0	-	-	GUS
w podmiotach zatrudniających 50-249 osób	21,0	21,6	21,2	-	-	GUS
Udział pracujących w sektorze MŚP w województwie (w %)	-	81,8	81,3	-	-	PARP
w podmiotach zatrudniających 0-9 osób	-	45,0	45,7	-	-	PARP
w podmiotach zatrudniających 10-49 osób	-	15,3	14,1	-	-	PARP
w podmiotach zatrudniających 50-249 osób	-	21,5	21,6	-	-	PARP
Udział pracujących w sektorze MŚP w kraju (w %)	-	71,2	70,0	-	-	PARP
w podmiotach zatrudniających 0-9 osób	-	41,5	40,6	-	-	PARP
w podmiotach zatrudniających 10-49 osób	-	11,9	11,4	-	-	PARP
w podmiotach zatrudniających 50-249 osób	-	17,9	18,0	-	-	PARP
Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON na 10000 ludności	754,2	761,3	779,1	791,7	811,0	GUS
Udział podmiotów sektora MŚP zarejestrowanych w rejestrze REGON w ogólnej liczbie podmiotów (w %)	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9	GUS

WSKAŹNIKI	2002	2004	2006	2007	2008	Źródło danych
Podmioty zatrudniające do 9 osób zarejestrowane w rejestrze REGON na 10000 ludności	714,9	719,9	735,7	747,6	765,6	GUS
Udział podmiotów sektora MŚP zatrudniających do 9 osób w ogólnej liczbie podmiotów MŚP (w %)	94,8	94,6	94,4	94,4	94,4	GUS
Podmioty zatrudniające 10-49 osób zarejestrowane w rejestrze REGON na 10000 ludności	31,8	34,1	36,0	36,6	37,9	GUS
Udział podmiotów sektora MŚP zatrudniających 10-49 osób w ogólnej liczbie podmiotów MŚP (w %)	4,2	4,5	4,6	4,6	4,7	GUS
Podmioty zatrudniające 50-249 osób zarejestrowane w rejestrze REGON na 10000 ludności	7,5	7,2	7,4	7,5	7,6	GUS
Udział podmiotów sektora MŚP zatrudniających 50-249 osób w ogólnej liczbie podmiotów MŚP (w %)	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	GUS
Udział podmiotów MŚP sektora prywatnego w ogólnej liczbie podmiotów MŚP	94,1	93,8	94,1	94,2	95,1	GUS
Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON w sektorze rolniczym na 10000 ludności	-	-	34,8	35,4	36,4	GUS
Udział podmiotów MŚP sektora rolniczego w ogólnej liczbie podmiotów MŚP (w %)	-	-	4,5	4,5	4,5	GUS
Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON w sektorze przemysłowym na 10000 ludności	-	-	144,4	153,0	163,4	GUS
Udział podmiotów MŚP sektora przemysłowego w ogólnej liczbie podmiotów MŚP (w %)	-	-	18,5	19,3	20,1	GUS
Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON w sektorze usługowym na 10000 ludności	-	-	599,9	603,2	611,2	GUS
Udział podmiotów MŚP sektora usługowego w ogólnej liczbie podmiotów MŚP (w %)	-	-	77,0	76,2	75,4	GUS
Podmioty sektora MŚP nowozarejestrowane w rejestrze REGON na 10000 ludności	-	-	-	-	81,1	GUS
Udział podmiotów MŚP nowozarejestrowanych w ogólnej liczbie podmiotów nowozarejestrowanych (w %)	-	-	-	-	100,0	GUS
Podmioty sektora MŚP wyrejestrowane z rejestru REGON na 10000 ludności	-	-	-	-	60,0	GUS
Udział podmiotów MŚP wyrejestrowanych w ogólnej liczbie podmiotów wyrejestrowanych (w %)	-	-	-	-	99,9	GUS
Podmioty aktywne sektora MŚP na 10000 ludności	-	351,3	408,2	396,4	-	GUS
Udział podmiotów aktywnych sektora MŚP w ogólnej liczbie podmiotów aktywnych (w %)	-	99,9	99,9	99,9	-	GUS
Wysokość nakładów inwestycyjnych na 1 podmiot aktywny sektora MŚP w tys. zł	-	20,4	27,4	30,9	-	GUS
Udział nakładów inwestycyjnych poniesionych przez podmioty sektora MŚP w ogólnej liczbie nakładów inwestycyjnych w województwie (w %)	-	64,6	57,7	62,1	-	GUS
Przychody na 1 podmiot aktywny sektora MŚP w mln zł	-	0,7	0,7	0,7	-	GUS
Udział kosztów w przychodach podmiotów MŚP	-	90,9	90,7	90,7	-	GUS
Wysokość dochodów na 1 podmiot aktywny sektora MŚP w tys. zł	-	61,5	64,1	67,2	-	GUS

## 2. Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON według sektorów własności w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2008 r.

WYSZCZEGÓLNIENIE	Liczba podmiotów sektora MŚP		Struktura w %	
	liczba	lokata	sektor prywatny	sektor publiczny
<b>WOJEWÓDZTWO</b>	<b>115683</b>	<b>x</b>	<b>95,1</b>	<b>4,9</b>
Powiat bartoszycki	3671	13	95,5	4,5
Powiat braniewski	2990	17	92,6	7,4
Powiat działdowski	3930	12	94,8	5,2
Powiat elbląski	3393	14	95,2	4,8
Powiat etcki	6531	5	95,5	4,5
Powiat giżycki	5453	7	94,6	5,4
Powiat gołdapski	2184	19	95,3	4,7
Powiat iławski	6221	6	95,8	4,2
Powiat kętrzyński	4368	10	93,4	6,6
Powiat lidzbarski	3321	15	92,9	7,1
Powiat mrągowski	4657	9	96,0	4,0
Powiat nidzicki	2166	20	93,6	6,4
Powiat nowomiejski	2685	18	95,5	4,5
Powiat olecki	3255	16	95,8	4,2
Powiat olsztyński	8750	3	95,7	4,3
Powiat ostródzki	7955	4	95,7	4,3
Powiat piski	4205	11	93,3	6,7
Powiat szczycieński	5058	8	95,5	4,5
Powiat węgorzewski	1593	21	95,2	4,8
miasta na prawach powiatu				
Elbląg	12109	2	92,1	7,9
Olsztyn	21188	1	97,1	2,9

### 3. Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON według formy prawnej w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2008 r.

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	W tym						
		spółki			spółdzielnie	fundacje	stowarzy- szenia i organizacje społeczne	osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą
		razem	w tym					
			handlowe	cywilne				
WOJEWÓDZTWO	115683	12236	5443	6734	697	209	3674	86241
mikro	109200	10036	3763	6219	463	198	3577	84339
małe	5404	1780	1275	500	164	7	85	1778
średnie	1079	420	405	15	70	4	12	124
Powiat bartoszycki	3671	400	151	247	27	3	122	2708
mikro	3430	341	105	234	17	3	119	2649
małe	215	50	37	13	9	-	3	58
średnie	26	9	9	-	1	-	-	1
Powiat braniewski	2990	238	118	118	16	7	111	2068
mikro	3430	341	105	234	17	3	119	2649
małe	145	42	31	11	4	1	2	44
średnie	28	10	10	-	2	-	-	2
Powiat działdowski	3930	273	118	154	27	1	124	3122
mikro	3667	211	73	138	16	1	123	3024
małe	207	35	19	15	10	-	-	84
średnie	56	27	26	1	1	-	1	14
Powiat elbląski	3393	307	176	126	50	-	167	2532
mikro	3171	236	122	109	40	-	164	2468
małe	193	58	42	16	9	-	3	58
średnie	29	13	12	1	1	-	-	6
Powiat elcki	6531	696	226	468	31	11	185	5044
mikro	6185	568	135	431	24	11	179	4954
małe	282	104	67	37	6	-	6	82
średnie	64	24	24	-	1	-	-	8
Powiat giżycki	5453	518	206	306	30	6	171	4113
mikro	5184	437	138	293	15	6	169	4026
małe	228	66	53	13	11	-	2	83
średnie	41	15	15	-	4	-	-	4
Powiat gołdapski	2184	184	79	102	10	3	63	1656
mikro	2068	141	44	95	5	3	62	1632
małe	94	30	24	5	4	-	1	23
średnie	22	13	11	2	1	-	-	1
Powiat iławski	6221	597	246	350	38	10	202	4860
mikro	5801	458	144	313	21	9	199	4733
małe	343	111	76	35	11	1	3	108
średnie	77	28	26	2	6	-	-	19
Powiat kętrzyński	4368	317	100	215	23	7	140	3209
mikro	4153	268	63	203	15	6	136	3144
małe	172	34	22	12	7	1	4	62
średnie	43	15	15	-	1	-	-	3

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	W tym						
		spółki			spółdzielnie	fundacje	stowarzy- szenia i organizacje społeczne	osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą
		razem	w tym					
			handlowe	cywilne				
Powiat lidzbarski	3321	294	101	193	24	5	87	2389
mikro	3134	233	54	179	14	5	86	2349
małe	150	49	36	13	6	-	1	36
średnie	37	12	11	1	4	-	-	4
Powiat mrągowski	4657	433	206	226	31	9	108	3663
mikro	4423	352	145	206	20	9	107	3596
małe	202	67	47	20	9	-	1	63
średnie	32	14	14	-	2	-	-	4
Powiat nidzicki	2166	225	86	134	16	1	75	1619
mikro	2020	179	51	125	8	-	73	1588
małe	119	35	24	9	5	1	1	30
średnie	27	11	11	-	3	-	1	1
Powiat nowomiejski	2685	138	68	68	18	-	116	2177
mikro	2501	94	30	62	10	-	112	2115
małe	160	38	32	6	5	-	4	53
średnie	24	6	6	-	3	-	-	9
Powiat olecki	3255	247	108	134	21	6	87	2509
mikro	3106	206	77	125	15	6	85	2466
małe	127	35	26	8	3	-	2	41
średnie	22	6	5	1	3	-	-	2
Powiat olsztyński	8750	852	417	435	69	12	324	6645
mikro	8231	667	275	392	49	12	317	6482
małe	452	156	113	43	12	-	7	160
średnie	67	29	29	-	8	-	-	3
Powiat ostródzki	7955	759	319	439	36	12	266	5892
mikro	7492	598	199	398	19	12	257	5771
małe	395	128	88	40	10	-	8	117
średnie	68	33	32	1	7	-	1	4
Powiat piski	4205	290	94	192	22	7	146	3226
mikro	3977	236	57	175	10	7	142	3158
małe	204	48	32	16	9	-	4	68
średnie	24	6	5	1	3	-	-	-
Powiat szczycieński	5058	405	173	229	26	7	159	3987
mikro	4786	322	109	210	14	7	158	3918
małe	229	68	49	19	9	-	1	66
średnie	43	15	15	-	3	-	-	3
Powiat węgorzewski	1593	144	66	65	12	7	70	1125
mikro	1510	123	49	61	8	7	68	1108
małe	73	19	16	3	4	-	2	17
średnie	10	2	1	1	0	-	-	-
miasta na prawach powiatu								
Elbląg	12109	1264	645	618	86	22	343	8678

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	W tym						
		spółki			spółdzielnie	fundacje	stowarzy- szenia i organizacje społeczne	osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą
		razem	w tym					
			handlowe	cywilne				
mikro	11464	1025	479	545	69	20	331	8446
małe	522	198	128	70	11	1	9	216
średnie	123	41	38	3	6	1	3	16
Olsztyn	21188	3655	1739	1915	84	73	608	15019
mikro	20080	3155	1336	1818	64	68	581	14690
małe	892	409	313	96	10	2	21	309
średnie	216	91	90	1	10	3	6	20

#### 4. Podmioty sektora MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON według wybranych sektorów ekonomicznych w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2008 r.

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	Sektor rolniczy	Sektor przemysłowy	Sektor usługowy		
				razem	rynkowy	nierynkowy
<b>WOJEWÓDZTWO</b>	<b>115683</b>	<b>5192</b>	<b>23313</b>	<b>87178</b>	<b>75669</b>	<b>11509</b>
<b>mikro</b>	<b>109200</b>	<b>4875</b>	<b>21273</b>	<b>83052</b>	<b>73457</b>	<b>9595</b>
<b>małe</b>	<b>5404</b>	<b>258</b>	<b>1647</b>	<b>3499</b>	<b>1964</b>	<b>1535</b>
<b>średnie</b>	<b>1079</b>	<b>59</b>	<b>393</b>	<b>627</b>	<b>248</b>	<b>379</b>
Powiat bartoszycki	3671	188	682	2801	2426	375
mikro	3430	170	631	2629	2344	285
małe	215	15	44	156	78	78
średnie	26	3	7	16	4	12
Powiat braniewski	2990	255	462	2273	1963	310
mikro	2817	236	425	2156	1911	245
małe	145	16	29	100	49	51
średnie	28	3	8	17	3	14
Powiat działowski	3930	180	1067	2683	2278	405
mikro	3667	166	981	2520	2199	321
małe	207	12	54	141	68	73
średnie	56	2	32	22	11	11
Powiat elbląski	3393	276	801	2316	1928	388
mikro	3171	259	725	2187	1869	318
małe	193	13	61	119	57	62
średnie	29	4	15	10	2	8
Powiat ełcki	6531	203	1223	5105	4420	685
mikro	6185	195	1113	4877	4302	575
małe	282	6	90	186	104	82
średnie	64	2	20	42	14	28
Powiat giżycki	5453	281	1015	4157	3610	547
mikro	5184	259	933	3992	3517	475
małe	228	16	71	141	83	58
średnie	41	6	11	24	10	14
Powiat gołdapski	2184	208	531	1445	1229	216
mikro	2068	201	494	1373	1198	175
małe	94	7	25	62	27	35
średnie	22	-	12	10	4	6
Powiat iławski	6221	343	1452	4426	3837	589
mikro	5801	320	1297	4184	3717	467
małe	343	20	111	212	110	102
średnie	77	3	44	30	10	20
Powiat kętrzyński	4368	159	754	3455	3001	454
mikro	4153	151	700	3302	2933	369
małe	172	4	41	127	63	64
średnie	43	4	13	26	5	21
Powiat lidzbarski	3321	134	671	2516	2207	309
mikro	3134	124	611	2399	2162	237
małe	150	9	46	95	39	56

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	Sektor rolniczy	Sektor przemysłowy	Sektor usługowy		
				razem	rynkowy	nierynkowy
średnie	37	1	14	22	6	16
Powiat mrągowski	4657	241	991	3425	3060	365
mikro	4423	230	910	3283	2980	303
małe	202	8	66	128	74	54
średnie	32	3	15	14	6	8
Powiat nidzicki	2166	147	508	1511	1277	234
mikro	2020	138	458	1424	1241	183
małe	119	8	38	73	32	41
średnie	27	1	12	14	4	10
Powiat nowomiejski	2685	187	717	1781	1434	347
mikro	2501	178	663	1660	1376	284
małe	160	9	41	110	54	56
średnie	24	-	13	11	4	7
Powiat olecki	3255	200	743	2312	2029	283
mikro	3106	190	704	2212	1988	224
małe	127	8	32	87	38	49
średnie	22	2	7	13	3	10
Powiat olsztyński	8750	530	1971	6249	5451	798
mikro	8231	487	1774	5970	5300	670
małe	452	36	166	250	141	109
średnie	67	7	31	29	10	19
Powiat ostródzki	7955	435	1774	5746	5013	733
mikro	7492	402	1619	5471	4877	594
małe	395	31	127	237	118	119
średnie	68	2	28	38	18	20
Powiat piski	4205	335	792	3078	2693	385
mikro	3977	320	724	2933	2621	312
małe	204	11	65	128	67	61
średnie	24	4	3	17	5	12
Powiat szczycieński	5058	455	1161	3442	3031	411
mikro	4786	436	1088	3262	2953	309
małe	229	12	62	155	70	85
średnie	43	7	11	25	8	17
Powiat węgorzewski	1593	148	249	1196	1002	194
mikro	1510	144	225	1141	983	158
małe	73	4	22	47	19	28
średnie	10	-	2	8	-	8
miasta na prawach powiatu						
Elbląg	12109	116	2182	9811	8626	1185
mikro	11464	112	1952	9400	8369	1031
małe	522	2	195	325	222	103
średnie	123	2	35	86	35	51
Olsztyn	21188	171	3567	17450	15154	2296
mikro	20080	157	3246	16677	14617	2060
małe	892	11	261	620	451	169
średnie	216	3	60	153	86	67



## 5. Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON według sekcji PKD w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2008 r.

WYSZCZEGÓLNIENIE		Ogółem	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
<b>WOJEWÓDZTWO</b>		<b>115683</b>	<b>5064</b>	<b>128</b>	<b>78</b>	<b>9858</b>	<b>220</b>	<b>13157</b>	<b>31235</b>	<b>3379</b>	<b>7574</b>	<b>4236</b>	<b>20041</b>	<b>1105</b>	<b>3391</b>	<b>7010</b>	<b>9204</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
mikro		109200	4758	117	68	8504	131	12570	30153	3205	7393	4192	19637	804	2130	6658	8877	2	1
małe		5404	248	10	7	1056	63	521	987	166	155	33	348	180	1069	286	275	-	-
średnie		1079	58	1	3	298	26	66	95	8	26	11	56	121	192	66	52	-	-
Powiat bartoszycki		3671	188	-	-	289	8	385	1082	97	228	198	499	54	119	202	322	-	-
mikro		3430	170	-	-	251	4	376	1046	94	221	196	479	39	60	186	308	-	-
małe		215	15	-	-	32	3	9	35	3	7	2	18	11	54	13	13	-	-
średnie		26	3	-	-	6	1	-	1	-	-	-	2	4	5	3	1	-	-
Powiat braniewski		2990	222	33	5	204	13	240	796	88	110	98	624	47	85	178	247	-	-
mikro		2817	204	32	5	186	7	227	770	85	103	98	617	33	48	164	238	-	-
małe		145	16	-	-	13	4	12	24	3	6	-	7	11	30	10	9	-	-
średnie		28	2	1	-	5	2	1	2	-	1	-	-	3	7	4	-	-	-
Powiat działdowski		3930	179	1	2	359	8	698	1159	74	211	115	466	69	149	187	253	-	-
mikro		3667	165	1	-	305	3	673	1115	70	206	113	452	57	93	171	243	-	-
małe		207	12	-	1	32	3	18	38	4	5	-	12	6	52	15	9	-	-
średnie		56	2	-	1	22	2	7	6	-	-	2	2	6	4	1	1	-	-
Powiat elbląski		3393	253	23	4	457	14	326	889	100	192	79	388	73	105	210	280	-	-
mikro		3171	236	23	3	396	11	315	852	95	188	78	386	65	58	195	270	-	-
małe		193	13	-	-	49	2	10	36	5	4	-	2	8	41	13	10	-	-
średnie		29	4	-	1	12	1	1	1	-	-	1	-	-	6	2	-	-	-
Powiat ełcki		6531	191	12	3	429	9	782	1881	189	569	234	1027	40	195	449	520	1	-
mikro		6185	184	11	3	361	6	743	1813	180	560	233	1016	28	112	434	500	1	-
małe		282	5	1	-	55	1	34	60	9	7	1	10	6	63	13	17	-	-
średnie		64	2	-	-	13	2	5	8	-	2	-	1	6	20	2	3	-	-
Powiat giżycki		5453	274	7	3	430	7	575	1475	279	309	153	955	36	168	343	439	-	-
mikro		5184	253	6	2	383	2	546	1426	267	304	150	940	21	121	333	430	-	-
małe		228	15	1	1	38	5	27	45	11	4	2	15	10	40	8	6	-	-
średnie		41	6	-	-	9	-	2	4	1	1	1	-	5	7	2	3	-	-
Powiat gołdapski		2184	208	-	2	229	6	294	490	55	117	57	354	27	57	132	156	-	-
mikro		2068	201	-	2	199	4	289	478	51	114	56	349	20	30	125	150	-	-
małe		94	7	-	-	19	2	4	10	4	3	1	5	6	23	6	4	-	-
średnie		22	-	-	-	11	-	1	2	-	-	-	-	1	4	1	2	-	-

WYSZCZEGÓLNIENIE		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Powiat iławski		6221	340	3	2	676	10	764	1848	127	442	200	738	79	212	298	482	-
mikro		5801	318	2	2	556	3	736	1792	121	427	194	715	64	123	280	468	-
małe		343	19	1	-	83	4	24	51	6	15	5	19	10	79	13	14	-
średnie		77	3	-	-	37	3	4	5	-	-	1	4	5	10	5	-	-
Powiat kętrzyński		4368	159	-	3	302	16	433	1215	102	289	214	790	36	146	272	391	-
mikro		4153	151	-	3	263	10	424	1186	96	287	211	774	23	91	255	379	-
małe		172	4	-	-	30	4	7	29	6	1	3	14	5	46	13	10	-
średnie		43	4	-	-	9	2	2	-	-	1	-	2	8	9	4	2	-
Powiat lidzbarski		3321	134	-	1	299	9	362	970	89	152	135	595	31	110	168	266	-
mikro		3134	124	-	1	257	6	347	950	88	147	135	584	18	64	155	258	-
małe		150	9	-	-	31	2	13	16	1	5	-	10	9	36	11	7	-
średnie		37	1	-	-	11	1	2	4	-	-	-	1	4	10	2	1	-
Powiat mławowski		4657	239	2	2	377	15	597	1269	316	331	134	690	45	129	191	320	-
mikro		4423	230	-	1	324	11	574	1236	304	322	130	679	33	88	182	309	-
małe		202	6	2	1	41	2	22	31	12	8	4	8	8	38	8	11	-
średnie		32	3	-	-	12	2	1	2	-	1	-	3	4	3	1	-	-
Powiat nidzicki		2166	146	1	2	188	3	315	611	62	93	71	271	37	86	111	169	-
mikro		2020	137	1	2	158	1	297	596	59	92	70	263	26	50	107	161	-
małe		119	8	-	-	20	1	17	13	3	1	-	8	4	35	2	7	-
średnie		27	1	-	-	10	1	1	2	-	-	1	-	7	1	2	1	-
Powiat nowomiejski		2685	185	2	4	316	3	394	725	35	120	88	259	62	85	200	207	-
mikro		2501	176	2	4	268	2	389	689	33	115	88	251	50	47	187	200	-
małe		160	9	-	-	35	1	5	34	2	3	-	8	11	33	12	7	-
średnie		24	-	-	-	13	-	-	2	-	2	-	-	1	5	1	-	-
Powiat olecki		3255	199	1	1	261	7	474	881	99	200	102	538	34	94	155	209	-
mikro		3106	189	1	1	240	5	458	856	98	195	101	533	24	62	138	205	-
małe		127	8	-	-	15	2	15	24	1	5	-	5	7	27	15	3	-
średnie		22	2	-	-	6	-	1	1	-	-	1	-	3	5	2	1	-
Powiat olsztyński		8750	523	7	9	818	22	1122	2254	244	569	275	1384	97	216	485	725	-
mikro		8231	483	4	9	689	10	1066	2183	233	556	272	1353	82	131	457	703	-
małe		452	33	3	-	103	11	52	65	11	12	2	30	12	76	21	21	-
średnie		67	7	-	-	26	1	4	6	-	1	1	1	3	9	7	1	-
Powiat ostrołęcki		7955	427	8	17	732	11	1014	2112	204	487	308	1290	89	231	413	612	-

WYSZCZEGÓLNIENIE	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Wszystkie	7492	395	7	14	628	4	973	2051	189	472	308	1264	72	125	397	593	-
małe	395	30	1	3	83	4	37	54	14	12	-	21	8	97	14	17	-
średnie	68	2	-	-	21	3	4	7	1	3	-	5	9	9	2	2	-
Powiat piski	4205	331	4	5	312	8	467	1151	242	255	105	616	54	119	211	324	1
mikro	3977	317	3	5	269	1	449	1116	234	252	104	604	42	64	205	311	1
małe	204	10	1	-	42	7	16	31	8	3	-	12	8	47	6	13	-
średnie	24	4	-	-	1	-	2	4	-	-	1	-	4	8	-	-	-
Powiat szczycieński	5058	448	7	3	469	13	676	1382	168	348	141	653	65	147	199	339	-
mikro	4786	429	7	3	414	7	664	1340	161	336	139	642	47	77	185	335	-
małe	229	12	0	-	46	4	12	38	7	11	1	10	10	63	12	3	-
średnie	43	7	-	-	9	2	-	4	-	1	1	1	8	7	2	1	-
Powiat węgorzewski	1593	148	-	1	106	2	140	411	66	73	50	249	26	47	121	153	-
mikro	1510	144	-	1	92	-	132	405	64	72	49	246	19	25	114	147	-
małe	73	4	-	-	14	1	7	6	2	1	1	3	5	20	3	6	-
średnie	10	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	2	2	4	-	-	-
miasta na prawach powiatu																	
Elbląg	12109	107	9	3	1108	11	1060	3174	338	875	514	2822	36	288	861	903	-
mikro	11464	103	9	3	945	9	995	3063	314	853	510	2767	14	200	817	862	-
małe	522	2	-	-	137	-	58	102	24	17	4	45	10	56	37	30	-
średnie	123	2	-	-	26	2	7	9	-	5	-	10	12	32	7	11	-
Olsztyn	21188	163	8	6	1497	25	2039	5460	405	1604	965	4833	68	603	1624	1887	-
mikro	20080	149	8	4	1320	25	1897	5190	369	1571	957	4723	27	461	1571	1807	-
małe	892	11	-	1	138	-	122	245	30	25	7	86	15	113	41	58	-
średnie	216	3	-	1	39	-	20	25	6	8	1	24	26	29	12	22	-

A – Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo; B – Rybactwo; C – Górnictwo; D – Przetwórstwo przemysłowe; E – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę; F – Budownictwo; G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego; H – Hotele i restauracje; I – Transport, gospodarka magazynowa i łączność; J – Pośrednictwo finansowe; K – Obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej; L – Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i powszechne ubezpieczenia zdrowotne; M – Edukacja; N – Ochrona zdrowia i pomoc społeczna; O – Działalność usługowa komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała; P – Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; Q – Organizacje i zespoły eksterytorialne

## 6. Podmioty gospodarki narodowej nowozarejestrowane i wyrejestrowane z rejestru REGON w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2008 r.

WYSZCZEGÓLNIENIE	Podmioty nowozarejestrowane		Podmioty wyrejestrowane	
	ogółem	na 10000 ludności	ogółem	na 10000 ludności
<b>WOJEWÓDZTWO</b>	<b>11575</b>	<b>81,1</b>	<b>8558</b>	<b>60,0</b>
Powiat bartoszycki	334	55,2	264	43,6
Powiat braniewski	314	72,7	252	58,3
Powiat działdowski	489	75,2	306	47,1
Powiat elbląski	405	71,7	312	55,3
Powiat ełcki	702	82,0	421	49,2
Powiat giżycki	463	81,8	342	60,4
Powiat gołdapski	213	79,3	144	53,6
Powiat iławski	773	85,7	534	59,2
Powiat kętrzyński	443	67,6	297	45,3
Powiat lidzbarski	281	66,0	224	52,6
Powiat mrągowski	490	97,8	397	79,2
Powiat nidzicki	249	74,0	168	49,9
Powiat nowomiejski	334	76,7	214	49,2
Powiat olecki	280	82,3	144	42,3
Powiat olsztyński	910	79,1	619	53,8
Powiat ostródzki	903	86,1	572	54,5
Powiat piski	443	77,2	398	69,4
Powiat szczycieński	489	70,6	406	58,6
Powiat węgorzewski	172	73,1	120	51,0
miasto na prawach powiatu				
Elbląg	1228	97,1	1001	79,2
Olsztyn	1660	94,4	1423	80,9

## 7. System zasilania wskaźników danymi

W – dane dostępne na poziomie województwa; P – dane dostępne na poziomie powiatu

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
<b>I. Społeczno-gospodarcze uwarunkowania rozwoju województwa</b>						
<b>1. Ogólne uwarunkowania rozwoju województwa</b>						
Powierzchnia województwa	+					GUS
Powierzchnia poszczególnych podregionów	+					GUS
Powierzchnia poszczególnych powiatów	+	+				GUS
Powierzchnia poszczególnych gmin	+	+				GUS
Powierzchnia miast	+	+	Wskaźnik urbanizacji przestrzennej	+	+	GUS
Powierzchnia obszarów wiejskich	+	+	Wskaźnik ruralizacji przestrzennej	+	+	GUS
Długość linii granicznych	+					GUS
Liczba podregionów	+					GUS
Liczba powiatów	+	+				GUS
Liczba miast na prawach powiatu	+	+				GUS
Liczba gmin	+	+				GUS
miejskich	+	+				GUS
miejsko-wiejskich	+	+				GUS
wiejskich	+	+				GUS
Liczba miejscowości ogółem	+	+				GUS
miasta	+	+				GUS
miejscowości wiejskie	+	+				GUS
<b>2. Ludność i procesy demograficzne</b>						
<b>Stan i struktura ludności</b>						
Ludność według płci	+	+	Współczynnik feminizacji	+	+	GUS
Ludność według grup wieku i płci	+	+	Wskaźnik urbanizacji demograficznej	+	+	GUS
Ludność według miejsca zamieszkania	+	+	Wskaźnik ruralizacji demograficznej	+	+	GUS
Ludność według ekonomicznych grup wieku i płci	+	+	Wskaźnik obciążenia demograficznego	+	+	GUS
Ludność według biologicznych grup wieku i płci	+	+	Wskaźnik starości	+	+	GUS
Liczba kobiet w wieku rozrodczym	+	+	Współczynnik starości	+	+	GUS
Mediana wieku	+		Gęstość zaludnienia na 1 km <sup>2</sup>	+	+	GUS
Przeciętne dalsze trwanie życia według płci	+					GUS
<b>Ruch naturalny</b>						
Urodzenia żywe według płci	+	+	Urodzenia żywe na 1000 ludności	+	+	GUS
Zgony ogółem według płci	+	+	Zgony ogółem na 1000 ludności	+	+	GUS
Zgony niemowląt według płci	+	+	Zgony niemowląt na 1000 urodzeń żywych	+	+	GUS
Przyrost naturalny według płci	+	+	Przyrost naturalny na 1000 ludności	+	+	GUS
Zgony według grup wieku i płci	+	+	Płodność kobiet	+		GUS

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
Zgony według przyczyn	+		Współczynnik dzietności ogólnej	+		GUS
			Współczynnik reprodukcji brutto	+		GUS
			Współczynnik dynamiki demograficznej	+	+	GUS
Małżeństwa	+	+	Małżeństwa na 1000 ludności	+	+	GUS
Rozwody	+	+	Liczba rozwodów na 1000 ludności	+	+	GUS
			Rozwody na 1000 zawartych małżeństw	+	+	GUS
<b>Migracje</b>						
Migracje wewnętrzne - napływ według płci	+	+	Wskaźnik napływu migracyjnego			GUS
Migracje wewnętrzne - odpływ według płci	+	+	Wskaźnik odpływu migracyjnego			GUS
Saldo migracji wewnętrznych	+	+	Saldo migracji wewnętrznych na 1000 ludności	+	+	GUS
Migracje zagraniczne - imigracja według płci	+	+				GUS
Migracje zagraniczne - emigracja według płci	+	+				GUS
Saldo migracji zagranicznych	+	+	Saldo migracji zagranicznych na 1000 ludności	+	+	GUS
Saldo migracji ogólnej	+	+	Saldo migracji ogólnej na 1000 ludności	+	+	GUS
<b>Prognozy demograficzne</b>						
Ludność według płci w tys.	+	+				GUS
Ludność według grup wieku i płci w tys.	+					GUS
Ludność według miejsca zamieszkania w tys.	+	+				GUS
Ludność według ekonomicznych grup wieku i płci w tys.	+	+	Wskaźnik obciążenia demograficznego	+	+	GUS
Ludność według biologicznych grup wieku i płci w tys.	+	+	Ludność w wieku 65 lat i więcej na 100 osób w wieku 0-14 lat	+	+	GUS
Liczba kobiet w wieku 15-49 lat w tys.	+	+	Współczynnik starości	+	+	GUS
Urodzenia żywe w tys.	+	+	Urodzenia żywe na 1000 ludności	+	+	GUS
Zgony ogółem w tys.	+	+	Zgony ogółem na 1000 ludności	+	+	GUS
Przyrost naturalny w tys.	+	+	Przyrost naturalny na 1000 ludności	+	+	GUS
Migracje wewnętrzne na pobyt stały - napływ	+					GUS
Migracje wewnętrzne na pobyt stały - odpływ	+					GUS
Saldo migracji wewnętrznych	+		Saldo migracji wewnętrznych na 1000 ludności	+		GUS
Migracje zagraniczne na pobyt stały - imigracja	+					GUS
Migracje zagraniczne na pobyt stały - emigracja	+					GUS
Saldo migracji zagranicznych	+		Saldo migracji zagranicznych na 1000 ludności	+		GUS
Saldo migracji ogólnej	+		Saldo migracji ogólnej na 1000 ludności	+		GUS
<b>3. Diagnoza sytuacji na rynku pracy</b>						
<b>Aktywność ekonomiczna ludności (powiaty - NSP 2002, woj. również BAEL)</b>						
Aktywni ekonomicznie według płci	+	+	Współczynnik aktywności zawodowej w %	+	+	GUS
Aktywni ekonomicznie według wieku	+	+	Wskaźniki zatrudnienia w % według grup wieku i płci	+	+	GUS
Aktywni ekonomicznie według poziomu wykształcenia	+	+	Stopa bezrobocia w %	+	+	GUS
Pracujący według płci	+	+	Współczynnik aktywności zawodowej według wieku produkcyjnego i płci (BAEL)	+		GUS

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
Pracujący według wieku i płci	+	+	Wskaźnik zatrudnienia według wieku produkcyjnego i płci (BAEL)	+		GUS
Pracujący według poziomu wykształcenia i płci	+	+	Wskaźnik zatrudnienia według grup wieku i płci (BAEL)	+		GUS
Bezrobotni według płci	+	+	Stopa bezrobocia według wieku i płci (BAEL)	+		GUS
Bezrobotni według wieku	+	+	Stopa bezrobocia według miejsca zamieszkania (BAEL)	+		GUS
Bezrobotni według poziomu wykształcenia	+	+	Stopa bezrobocia według poziomu wykształcenia (BAEL; powiaty NSP 2002)	+	+	GUS
Bierni zawodowo według płci	+	+				GUS
Bierni zawodowo według poziomu wykształcenia	+	+				GUS
<b>Pracujący</b>						
Pracujący w głównym miejscu pracy według płci	+	+	Pracujący na 1000 mieszkańców	+	+	GUS
			Dynamika liczby pracujących (rok poprzedni=100)	+	+	GUS
Pracujący w głównym miejscu pracy według sektorów własności	+	+	Struktura pracujących według sektorów własności (w %)	+	+	GUS
			Dynamika liczby pracujących w sektorze prywatnym (rok poprzedni=100)	+	+	GUS
Pracujący łącznie z rolnictwem indywidualnym według sektorów ekonomicznych i płci	+	+	Struktura pracujących według sektorów ekonomicznych (w %)	+	+	GUS
			Dynamika pracujących według sektorów ekonomicznych (rok poprzedni=100)	+	+	GUS
			Pracujący w usługach rynkowych na 1000 ludności	+	+	GUS
Pracujący według wybranych sekcji PKD	+					GUS
Przeciętne zatrudnienie w gospodarce narodowej według sektorów własności	+	+				GUS
Przeciętne zatrudnienie w gospodarce narodowej według rodzaju działalności	+	+				GUS
<b>Bezrobotni i oferty pracy</b>						
Liczba bezrobotnych zarejestrowanych według płci	+	+	Stopa bezrobocia rejestrowanego w %	+	+	Wojewódzki Urząd Pracy /GUS
Bezrobotni zarejestrowani według typu i płci	+	+				WUP/GUS
Bezrobotni w szczególnej sytuacji na rynku pracy według płci	+	+				WUP/GUS
dotychczas nie pracujący	+	+				WUP/GUS
niepełnosprawni	+	+				WUP/GUS
bez prawa do zasiłku	+	+				WUP/GUS
bez kwalifikacji zawodowych	+	+				WUP/GUS
długotrwale bezrobotni	+	+				WUP/GUS
Bezrobotni według wieku i płci	+	+	Odsetek osób bezrobotnych do 25 roku życia w liczbie bezrobotnych ogółem (w %)	+	+	WUP/GUS
Bezrobotni zarejestrowani według poziomu wykształcenia i płci	+	+	Odsetek osób bezrobotnych z wykształceniem wyższym w liczbie bezrobotnych ogółem (w %)	+	+	WUP/GUS
Bezrobotni zarejestrowani według płci i czasu pozostawania bez pracy	+	+	Odsetek osób bezrobotnych powyżej 12 miesięcy w liczbie bezrobotnych ogółem (w %)	+	+	WUP/GUS
Bezrobotni zarejestrowani według stażu pracy i płci	+	+				WUP/GUS
Bezrobotni zarejestrowani według wybranego rodzaju działalności ostatniego miejsca pracy	+	+				WUP/GUS
Oferty pracy w ciągu roku	+	+	Liczba ofert pracy na 1 bezrobotnego	+	+	WUP
Oferty pracy - stan na koniec roku	+	+				WUP/GUS
Oferty pracy według zawodów i specjalności	+	+				WUP
Napływ bezrobotnych według rodzaju działalności ostatniego miejsca pracy	+	+				WUP

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
Oferty pracy według wybranego rodzaju działalności ostatniego miejsca pracy (stan na koniec roku)	+	+				WUP
Nadwyżka/deficyt podaży siły roboczej	+	+	Wskaźnik intensywności nadwyżki/deficytu podaży siły roboczej	+	+	WUP
<b>Warunki pracy</b>						
Zagrożenia związane ze środowiskiem pracy	+	+				GUS
Zagrożenia związane z uciążliwością pracy	+	+				GUS
Zagrożenia związane z czynnikami mechanicznymi	+	+				GUS
Zatrudnieni w warunkach zagrożenia według grup i nasilenia	+	+	Poszkodowani w wypadkach przy pracy na 1000 pracujących	+	+	GUS
Poszkodowani w wypadkach przy pracy	+	+	Poszkodowani w wypadkach śmiertelnych na 100 tys. pracujących	+	+	GUS
Stwierdzone choroby zawodowe	+					GUS
<b>Wynagrodzenia i dochody ludności</b>						
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej według sektorów własności w zł	+	+	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej w relacji do średniej krajowej w %	+	+	GUS
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto według rodzaju działalności w zł	+	+				GUS
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto według wybranych sekcji PKD w zł	+	+				GUS
Ludność według głównego źródła utrzymania (wg NSP)	+	+	Udział ludność według głównego źródła utrzymania w liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej (wg NSP)	+	+	GUS
Przeciętna miesięczna emerytura i renta w zł	+					GUS
Nominalne dochody w sektorze gospodarstw domowych	+		Dochody pierwotne brutto na 1 mieszkańca w zł	+		GUS
dochody pierwotne brutto ogółem w mln zł	+		Dochody do dyspozycji brutto na 1 mieszkańca w zł	+		GUS
dochody do dyspozycji brutto w mln zł	+		Dochody do dyspozycji brutto na 1 mieszkańca (Polska=100)	+		GUS
<b>Popyt na pracę i wolne miejsca pracy</b>						
Liczba wolnych miejsc pracy w tys.	+		Wskaźnik wykorzystania wolnych miejsc pracy w %	+		GUS
Wolne miejsca pracy według poziomu wykształcenia i zawodów	+					GUS
Wolne miejsca pracy według sektorów własności i zawodów	+					GUS
Liczba nowo utworzonych miejsc pracy w tys.	+		Wskaźnik nowo utworzonych i zlikwidowanych miejsc pracy w %	+		GUS
Liczba zlikwidowanych miejsc pracy w tys.	+					GUS
<b>Ruch zatrudnionych</b>						
Przyjęcia do pracy pracowników pełnozatrudnionych według sektorów własności	+					GUS
Przyjęcia do pracy w podmiotach gospodarki narodowej według wielkości podmiotu	+					GUS
Zwolnienia z pracy pracowników pełnozatrudnionych według sektorów własności i przyczyn zwolnienia	+					GUS
Zwolnienia z pracy w podmiotach gospodarki narodowej według wielkości podmiotu	+					GUS
<b>Koszty pracy</b>						
Dochody Funduszu Pracy w tys. zł	+	+				WUP
Wydatki z Funduszu Pracy według rodzajów w tys. zł	+	+				WUP
Wydatki na realizację działań w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich w tys. zł	+	+				WUP
<b>4. Ocena istniejącej infrastruktury społecznej</b>						
<b>Edukacja</b>						
Przedszkola (łącznie ze specjalnymi)	+	+				System Informacji Oświatowej MEN/GUS



Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
liczba placówek wychowania przedszkolnego	+	+				SIO/GUS
w tym przedszkoli	+	+				SIO/GUS
liczba miejsc w przedszkolach	+	+				SIO/GUS
liczba dzieci w oddziałach przedszkolnych	+	+				SIO/GUS
w przedszkolach	+	+				SIO/GUS
Szkolnictwo podstawowe (stan we wrześniu)	+	+	Współczynnik skolaryzacji brutto dla szkół podstawowych	+	+	SIO/GUS
uczniowie	+	+	Współczynnik skolaryzacji netto dla szkół podstawowych	+	+	SIO/GUS
absolwenci	+	+				SIO/GUS
Gimnazja dla dzieci, młodzieży i dorosłych (stan we wrześniu)	+	+	Współczynnik skolaryzacji brutto dla gimnazjów	+	+	SIO/GUS
uczniowie	+	+	Współczynnik skolaryzacji netto dla gimnazjów	+	+	SIO/GUS
absolwenci	+	+				SIO/GUS
Szkoły zawodowe	+	+				SIO/GUS
ponadgimnazjalne szkoły przysposabiające do pracy zawodowej specjalne	+	+				SIO/GUS
uczniowie	+	+				SIO/GUS
absolwenci	+	+				SIO/GUS
ponadgimnazjalne zasadnicze szkoły zawodowe dla młodzieży	+	+				SIO/GUS
uczniowie	+	+				SIO/GUS
absolwenci	+	+				SIO/GUS
Szkolnictwo średnie zawodowe i artystyczne (ze specjalnym)	+	+				SIO/GUS
licea profilowane dla młodzieży	+	+				SIO/GUS
uczniowie	+	+				SIO/GUS
absolwenci	+	+				SIO/GUS
ponadgimnazjalne technika dla młodzieży	+	+				SIO/GUS
uczniowie	+	+				SIO/GUS
absolwenci	+	+				SIO/GUS
technika uzupełniające dla młodzieży	+	+				SIO/GUS
uczniowie	+	+				SIO/GUS
absolwenci	+	+				SIO/GUS
szkoły artystyczne nie dające uprawnień zawodowych	+	+				SIO/GUS
uczniowie	+	+				SIO/GUS
absolwenci	+	+				SIO/GUS
szkoły artystyczne dające uprawnienia zawodowe	+	+				SIO/GUS
uczniowie	+	+				SIO/GUS
absolwenci	+	+				SIO/GUS
Szkolnictwo ogólnokształcące dla młodzieży i dorosłych (ze specjalnym)	+	+				SIO/GUS
licea ogólnokształcące	+	+				SIO/GUS
uczniowie	+	+				SIO/GUS

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
absolwenci	+	+				SIO/GUS
w tym uzupełniające licea ogólnokształcące (dla dorosłych)	+	+				SIO/GUS
uczniowie	+	+				SIO/GUS
absolwenci	+	+				SIO/GUS
Szkolnictwo policealne i pomaturalne	+	+				SIO/GUS
dla młodzieży	+	+				SIO/GUS
uczniowie	+	+				SIO/GUS
absolwenci	+	+				SIO/GUS
dla dorosłych	+	+				SIO/GUS
uczniowie	+	+	Kształcenie ustawiczne osób w wieku 25-64 lata w % ludności w wieku 25-64 lata	+		SIO/GUS
absolwenci	+	+				SIO/GUS
Liczba komputerów w szkołach według typów szkół	+	+	Udział szkół wyposażonych w komputery według typów szkół w %	+	+	SIO/GUS
			Uczniowie przypadający na 1 komputer według typów szkół (stopień dostępności komputerów) w %	+	+	SIO/GUS
Liczba komputerów podłączonych do Internetu w szkołach według typów szkół	+	+	Liczba komputerów podłączonych do Internetu w szkołach podstawowych na 1000 uczniów	+	+	SIO/GUS
			Udział szkół wyposażonych w komputery podłączone do Internetu według typów szkół w %	+	+	SIO/GUS
<b>Szkolnictwo wyższe</b>						
Szkoły wyższe według typów	+		Studenci szkół wyższych na 10 tys. ludności	+		GUS
Studenci według płci	+		Studenci szkół wyższych w wieku 19-24 lata na 10 tys. ludności	+		GUS
Studenci (łącznie z cudzoziemcami) według typu studiów	+					GUS
Liczba studentów zagranicznych	+					GUS
Absolwenci według płci	+					GUS
Absolwenci (łącznie z cudzoziemcami) według typu studiów	+					GUS
Sluchacze studiów podyplomowych	+					GUS
Uczestnicy studiów doktoranckich	+					GUS
<b>Gospodarka mieszkaniowa</b>						
Liczba mieszkań w zasobach mieszkaniowych	+	+	Liczba osób przypadających na 1 mieszkanie	+	+	GUS
Liczba izb w mieszkaniu	+	+	Liczba osób przypadających na 1 izbę	+	+	GUS
Powierzchnia użytkowa mieszkań	+	+	Przeciętna powierzchnia użytkowa 1 mieszkania	+	+	GUS
Powierzchnia użytkowa mieszkań według form własności	+	+	Przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania na 1 osobę	+	+	GUS
Mieszkania według rodzajów własności	+	+				GUS
Mieszkania wyposażone w podstawowe instalacje sanitarno-techniczne	+	+	Mieszkania wyposażone w instalacje - w % ogółu mieszkań			GUS
wodociąg	+	+	wodociąg	+	+	GUS
ustęp splukiwany	+	+	łazienkę	+	+	GUS
łazienkę	+	+	c.o.	+	+	GUS
c.o.	+	+				GUS
gaz sieciowy	+	+				GUS
Zaległości w opłatach za mieszkanie w tys. zł	+	+	Przeciętna wysokość zaległości przypadająca na 1 mieszkanie w zł	+	+	GUS

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
Liczba lokatorów zalegających z opłatami za mieszkanie	+	+	Liczba lokatorów zalegających z opłatami za mieszkanie w % ogółu zasobów komunalnych	+	+	GUS
Liczba dodatków mieszkaniowych fizycznie wypłaconych	+	+				GUS
Łączna kwota wypłaconych dodatków według rodzajów własności	+	+	Przeciętna wysokość 1 dodatku mieszkaniowego według rodzaju własności	+	+	GUS
Dodatki mieszkaniowe według formy własności mieszkania	+	+				GUS
Liczba mieszkań oddanych do użytkowania według poszczególnych form budownictwa	+	+	Udział poszczególnych form budownictwa w ogólnej liczbie mieszkań oddanych do użytkowania	+	+	GUS
			Mieszkania oddane do użytkowania na 1000 ludności	+	+	GUS
			Mieszkania oddane do użytkowania na 1000 zawartych małżeństw	+	+	GUS
Powierzchnia użytkowa mieszkań oddanych do użytkowania m <sup>2</sup>	+	+	Przeciętna powierzchnia 1 mieszkania oddanego do użytkowania w m <sup>2</sup>	+	+	GUS
Liczba wydanych pozwoleń na budowę	+	+				GUS
<b>Ochrona zdrowia i opieka społeczna</b>						
Liczba szpitali ogólnych	+		Liczba ludności na łóżko w szpitalach ogólnych	+		Centrum Zdrowia Publicznego
Liczba łóżek w szpitalach	+		Łóżka w szpitalach ogólnych na 10 tys. ludności	+	+	CZP
Liczba leczonych w szpitalach	+					CZP
Ambulatoryjna opieka zdrowotna	+	+				GUS
liczba ambulatoryjnych zakładów opieki zdrowotnej	+	+				GUS
publicznych	+	+				GUS
niepublicznych	+	+				GUS
służby medycyny pracy	+	+				GUS
liczba praktyk lekarskich	+	+				GUS
porady ogólnodostępne	+	+				GUS
Wybrany wyższy oraz średni personel medyczny zatrudniony w ZOZ	+	+				GUS
Liczba jednostek ratownictwa medycznego	+	+				CZP
Centrum Powiadamiania Ratunkowego	+	+				CZP
szpitalne oddziały ratunkowe (SOR)	+	+				CZP
zespoły ratownictwa medycznego	+	+				CZP
wypadkowych	+	+				CZP
reanimacyjnych	+	+				CZP
zespół lotnictwa sanitarnego	+	+				CZP
Liczba osób, którym udzielono pomocy medycznej	+	+				CZP
w tym dzieci i młodzież w wieku 0-18 lat	+	+				CZP
Liczba osób, którym udzielono pomocy medycznej według miejsca zdarzenia	+	+				CZP
Liczba wyjazdów na miejsce zdarzenia	+	+				CZP
Liczba aptek i punktów aptecznych	+	+	Liczba ludności na 1 aptekę ogólnodostępną	+	+	GUS
Liczba żłobków	+	+				GUS
liczba miejsc w żłobkach	+	+				GUS
liczba dzieci w żłobkach (w ciągu roku)	+	+	Dzieci przebywające w żłobkach na 1000 dzieci w wieku do 3 lat	+	+	GUS

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
Sytuacja zdrowotna mieszkańców	+	+				GUS
liczba osób leczonych w poradniach podstawowej opieki zdrowotnej	+	+				GUS
liczba zachorowań na wybrane schorzenia zakaźne	+	+	Wskaźniki zachorowalności na wybrane schorzenia zakaźne	+	+	GUS
Placówki stacjonarnej pomocy społecznej	+	+	Osoby korzystające ze świadczeń pomocy społecznej na 10 tys. ludności	+	+	GUS
Domy pomocy społecznej	+	+				GUS
Filie	+	+				GUS
Miejsca (łącznie z filiami)	+	+				GUS
Mieszkańcy (łącznie z filiami)	+	+				GUS
<b>Sport</b>						
Kluby sportowe łącznie z klubami wyznaniowymi i UKS	+	+				GUS
Członkowie klubów sportowych	+	+				GUS
Ćwiczący w klubach sportowych według płci	+	+				GUS
Sekcje sportowe	+	+				GUS
Trenerzy	+	+				GUS
Instruktorzy sportowi	+	+				GUS
Inne osoby prowadzące zajęcia sportowe	+	+				GUS
<b>Bezpieczeństwo publiczne</b>						
<b>Policja</b>						
Liczba przestępstw stwierdzonych	+	+	Wykrywalność przestępstw stwierdzonych w %	+	+	Komenda Wojewódzka Policji
o charakterze kryminalnym	+	+	Wykrywalność przestępstw stwierdzonych o charakterze kryminalnym w % w tym	+	+	KWP
rozbój, kradzież rozbójnicza i wymuszenie rozbójnicze	+	+				KWP
bójka i pobicie	+	+				KWP
kradzież cudzej rzeczy	+	+				KWP
kradzież z włamaniem	+	+				KWP
uszkodzenie rzeczy	+	+				KWP
przestępstwa narkotykowe	+	+				KWP
o charakterze gospodarczym	+	+	Wykrywalność przestępstw stwierdzonych o charakterze gospodarczym w %	+	+	KWP
Liczba nieletnich przestępców	+	+	Liczba czynów popełnionych przez nieletnich w ogólnej liczbie czynów karalnych	+	+	KWP
Liczba czynów karalnych popełnionych przez nieletnich przestępców w tym	+	+	Wykrywalność przestępstw popełnionych przez nieletnich przestępców w %	+	+	KWP
o charakterze kryminalnym w tym	+	+				KWP
rozbój, kradzież rozbójnicza i wymuszenie rozbójnicze	+	+				KWP
bójka i pobicie	+	+				KWP
kradzież cudzej rzeczy	+	+				KWP
kradzież poprzez włamanie do samochodu	+	+				KWP
kradzież z włamaniem	+	+				KWP
uszkodzenie rzeczy	+	+				KWP

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
przestępstwa narkotykowe	+	+				KWP
Liczba zdarzeń drogowych	+	+				KWP
Liczba kolizji drogowych	+	+				KWP
Liczba wypadków drogowych	+	+				KWP
Liczba ofiar śmiertelnych	+	+	Liczba ofiar śmiertelnych przypadających na 1 zdarzenie drogowe	+	+	KWP
Liczba rannych	+	+	Liczba ofiar śmiertelnych na 100 tys. ludności	+	+	KWP
Liczba zatrzymanych nietrzeźwych kierowców	+	+	Liczba nietrzeźwych kierowców na 1000 ludności	+	+	KWP
<b>Straż Pożarna</b>						
Liczba zdarzeń ogółem	+	+				Komenda Wojewódzka Straży Pożarnej
liczba pożarów	+	+				KWSP
liczba miejscowych zagrożeń	+	+				KWSP
liczba fałszywych alarmów	+	+				KWSP
Liczba instytucji objętych monitoringiem przeciwpożarowym	+	+				KWSP
<b>Straż Graniczna</b>						
Liczba osób przekraczających nielegalnie granicę	+	+				Wojewódzki Oddział Straży Granicznej
<b>5. Poziom wyposażenia w infrastrukturę techniczną</b>						
<b>Transport i łączność</b>						
<b>Drogi publiczne</b>						
Długość dróg publicznych w km	+					GUS
Długość dróg publicznych o nawierzchni twardej w km	+		Drogi o twardej nawierzchni	+	+	GUS
ogółem	+		na 100 km <sup>2</sup>	+	+	GUS
krajowe	+		na 10 tys. ludności	+	+	GUS
wojewódzkie	+		Drogi krajowe o twardej nawierzchni	+		GUS
powiatowe	+	+	na 100 km <sup>2</sup>	+		GUS
gminne	+	+	na 10 tys. ludności	+		GUS
miejskie	+		Drogi miejskie o twardej nawierzchni	+	+	GUS
krajowe	+		na 100 km <sup>2</sup>	+	+	GUS
wojewódzkie	+		na 10 tys. ludności	+	+	GUS
powiatowe	+	+				GUS
gminne	+					GUS
zamiejskie	+		Drogi zamiejskie o twardej nawierzchni	+	+	GUS
krajowe	+		na 100 km <sup>2</sup>	+	+	GUS
wojewódzkie	+		na 10 tys. ludności	+	+	GUS
powiatowe	+	+				GUS
gminne	+					GUS
Długość dróg publicznych o nawierzchni twardej ulepszonej w km	+		Drogi o twardej nawierzchni ulepszonej	+	+	GUS

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
ogółem	+		na 100 km <sup>2</sup>	+	+	GUS
krajowe	+		na 10 tys. ludności	+	+	GUS
wojewódzkie	+					GUS
powiatowe	+	+				GUS
gminne	+					GUS
miejskie	+		Drogi miejskie o twardej nawierzchni ulepszonej	+	+	GUS
krajowe	+		na 100 km <sup>2</sup>	+	+	GUS
wojewódzkie	+		na 10 tys. ludności	+	+	GUS
powiatowe	+	+				GUS
gminne	+					GUS
zamieskie	+		Drogi zamieskie o twardej nawierzchni ulepszonej	+	+	GUS
krajowe	+		na 100 km <sup>2</sup>	+	+	GUS
wojewódzkie	+		na 10 tys. ludności	+	+	GUS
powiatowe	+	+				GUS
gminne	+					GUS
Długość dróg ekspresowych w km	+					GUS
Długość dróg międzynarodowych w km	+					GUS
Liczba pojazdów samochodowych i ciągników	+		Pojazdy samochodowe i ciągniki na 1000 ludności	+		GUS
w tym	+					GUS
samochody osobowe	+		Samochody osobowe na 1000 ludności	+		GUS
samochody ciężarowe	+		Średni dobowy ruch pojazdów samochodowych na zamieskiej sieci dróg krajowych	+		GUS
<b>Transport kolejowy</b>						
Długość linii kolejowych	+		Linie kolejowe eksploatowane	+		GUS
eksploatowane	+		na 100 km <sup>2</sup>	+		GUS
normalnotorowe ogółem	+		na 10 tys. ludności	+		GUS
zelektryfikowane	+		Linie kolejowe normalnotorowe zelektryfikowane	+		GUS
zelektryfikowane dwu- i więcej torowe	+		na 100 km <sup>2</sup>	+		GUS
wąskotorowe	+		na 10 tys. ludności	+		GUS
<b>Ruch graniczny</b>						
Liczba przejść granicznych	+		Długość linii granicznej przypadającej na 1 przejście	+		Oddział Straży Granicznej
Liczba pojazdów przekraczających przejścia graniczne	+					Oddział Straży Granicznej
Liczba osób przekraczających przejścia graniczne	+					Oddział Straży Granicznej
<b>Łączność</b>						
Telefoniczne łącza główne	+	+	Telefoniczne łącza główne na 1000 ludności	+	+	GUS
Standardowe łącza główne	+	+				GUS
<b>Urządzenia sieciowe</b>						
Sieć wodociągowa rozdzielcza						

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
długość w km	+	+	Gęstość sieci wodociągowej w km/100 km <sup>2</sup>	+	+	GUS
ludność korzystająca z sieci wodociągowej	+	+	Ludność korzystająca z sieci wodociągowej w ogólnej liczbie ludności	+	+	GUS
połączenia prowadzące do budynków mieszkalnych i zbiorowego zakwaterowania	+	+				GUS
zużycie wody przez gospodarstwa domowe w m <sup>3</sup>	+	+	Zużycie wody przez gospodarstwa domowe w m <sup>3</sup> na 1 mieszkańca	+	+	GUS
woda dostarczona gospodarstwom domowym	+	+				GUS
Sieć kanalizacyjna rozdzielcza						GUS
długość w km	+	+	Gęstość sieci kanalizacyjnej w km/100 km <sup>2</sup>	+	+	GUS
połączenia prowadzące do budynków mieszkalnych i zbiorowego zakwaterowania	+	+				GUS
ludność korzystająca z sieci kanalizacyjnej	+	+	Ludność korzystająca z sieci kanalizacyjnej w ogólnej liczbie ludności	+	+	GUS
ścieki odprowadzone w dm <sup>3</sup>	+	+				GUS
Sieć gazowa rozdzielcza						GUS
długość w km	+	+	Gęstość sieci gazowej w km/100 km <sup>2</sup>	+	+	GUS
odbiorcy gazu	+	+				GUS
ludność korzystająca z sieci gazowej	+	+	Ludność korzystająca z sieci gazowej w ogólnej liczbie ludności	+	+	GUS
zużycie gazu w tys. m <sup>3</sup>	+	+				GUS
w tym na ogrzewanie mieszkań	+	+				GUS
<b>Energetyka</b>						
długość sieci przesyłowej	+	+				GUS
odbiorcy energii elektrycznej w gospodarstwach domowych w GW h	+	+				GUS
zużycie energii elektrycznej w gospodarstwach domowych w GW h	+	+	Zużycie energii elektrycznej w gospodarstwach domowych na 1 mieszkańca	+	+	GUS
<b>Ciepłownictwo</b>						
Sprzedaż energii ciepłej w ciągu roku w GJ	+	+				GUS
budynki mieszkalne	+	+				GUS
urzędy i instytucje	+	+				GUS
Liczba kotłowni	+	+				GUS
w tym w spółdzielniach mieszkaniowych	+	+				GUS
Długość sieci ciepłej przesyłowej w km	+	+				GUS
w tym w spółdzielniach mieszkaniowych	+	+				GUS
Kubatura budynków ogrzewanych centralnie w dm <sup>3</sup>						GUS
ogółem	+	+				GUS
w tym w spółdzielniach mieszkaniowych	+	+				GUS
budynki mieszkalne ogółem	+	+				GUS
w tym w spółdzielniach mieszkaniowych	+	+				GUS
budynki mieszkalne komunalne	+	+				GUS
w tym w spółdzielniach mieszkaniowych	+	+				GUS
budynki mieszkalne spółdzielni mieszkaniowych	+	+				GUS
w tym w spółdzielniach mieszkaniowych	+	+				GUS

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
budynki mieszkalne prywatne	+	+				GUS
w tym w spółdzielniach mieszkaniowych	+	+				GUS
<b>II. Przedsiębiorczość i innowacyjne technologie</b>						
<b>1. Makroekonomiczne uwarunkowania rozwoju</b>						
Produkt krajowy brutto	+		PKB na 1 mieszkańca w zł	+		GUS
Wartość dodana brutto według sekcji PKD	+		PKB na 1 mieszkańca (Polska=100)	+		GUS
	+		Dynamika PKB (rok poprzedni=100)	+		GUS
Wartość dodana brutto według sektorów instytucjonalnych	+		Wartość dodana brutto na 1 mieszkańca w zł	+		GUS
sektor przedsiębiorstw	+		Wydajność pracy mierzona wartością dodaną brutto na 1 pracującego w zł	+		GUS
sektor instytucji rządowych i samorządowych	+		Wartość dodana brutto na 1 pracującego według grup sekcji PKD w zł	+		GUS
sektor gospodarstw domowych	+					GUS
Koszty związane z zatrudnieniem w mln zł	+					GUS
Produkcja sprzedana przemysłu w mln zł	+	+	Produkcja sprzedana przemysłu na 1 mieszkańca w zł	+	+	GUS
			Produkcja sprzedana przemysłu na 1 pracującego w przemyśle w zł	+		GUS
			Udział sektora małych i średnich przedsiębiorstw w produkcji sprzedanej przemysłu w %	+		GUS
			ogółem	+		GUS
			liczba pracujących 49 osób i mniej	+		GUS
			liczba pracujących 50-249 osób	+		GUS
			Dynamika produkcji sprzedanej ogółem w %	+		GUS
Sprzedaż detaliczna towarów (ceny bieżące)	+		Sprzedaż detaliczna na 1 mieszkańca	+		GUS
żywność	+					GUS
napoje alkoholowe	+					GUS
towary nieżywnościowe	+					GUS
w tym konsumpcyjne	+					GUS
w tym wyroby tytoniowe	+					GUS
Sprzedaż hurtowa (ceny bieżące)	+					GUS
żywność	+					GUS
napoje alkoholowe	+					GUS
towary nieżywnościowe	+					GUS
			Wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych (rok poprzedni = 100)	+		GUS
			żywność i napoje bezalkoholowe	+		GUS
			napoje alkoholowe i wyroby tytoniowe	+		GUS
			odzież i obuwie	+		GUS
			mieszkanie	+		GUS
			zdrowie	+		GUS
			transport	+		GUS
			rekreacja i kultura	+		GUS



Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
			edukacja	+		GUS
			Wydatki budżetów jednostek samorządu terytorialnego na 1 mieszkańca w zł	+	+	GUS
			Frekwencja wyborcza w %	+	+	Państwowa Komisja Wyborcza
<b>2. Stan i struktura podmiotowa gospodarki</b>						
Podmioty gospodarcze według sektorów własności	+	+	Podmioty zarejestrowane w rejestrze REGON na 1000 ludności	+	+	GUS
Podmioty gospodarki narodowej według sektorów ekonomicznych	+	+	Podmioty gospodarki narodowej według sektorów ekonomicznych na 1000 ludności	+	+	GUS
Podmioty gospodarcze według wybranych sekcji PKD	+	+				GUS
Podmioty gospodarcze według liczby zatrudnionych	+	+	Podmioty gospodarki narodowej według liczby zatrudnionych na 1000 ludności	+	+	GUS
Podmioty gospodarcze według wybranych form prawnych	+	+	Podmioty gospodarki narodowej według wybranych form prawnych na 1000 ludności	+	+	GUS
Podmioty nowozarejestrowane według sektorów własności	+	+	Jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 1000 ludności	+	+	GUS
Podmioty nowozarejestrowane według wybranych sekcji PKD	+	+				GUS
Podmioty wyrejestrowane według sektorów własności	+	+	Jednostki wykreślone z rejestru REGON na 1000 ludności	+	+	GUS
Podmioty wyrejestrowane według wybranych sekcji PKD	+	+				GUS
Spółki z udziałem kapitału zagranicznego według liczby zatrudnionych	+					GUS
Spółki z udziałem kapitału zagranicznego według krajów pochodzenia kapitału	+					GUS
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą według sektorów ekonomicznych	+					GUS
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą według wybranych sekcji PKD	+					GUS
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą według klas wielkości	+					GUS
Sklepy według form organizacyjnych	+		Liczba mieszkańców na 1 sklep	+		GUS
Stacje paliw	+					GUS
Targowiska						GUS
targowiska stałe ogółem	+	+				GUS
targowiska z przewagą sprzedaży drobnodetalicznej	+	+				GUS
powierzchnia ogółem	+	+				GUS
powierzchnia sprzedażowa targowisk	+	+				GUS
stałe punkty sprzedaży drobnodetalicznej	+	+				GUS
w tym na targowiskach czynnych codziennie	+	+				GUS
targowiska sezonowe	+	+				GUS
targowiska lub miejsca na ulicach i placach do prowadzenia sprzedaży sezonowej	+	+				GUS
<b>3. Poziom nakładów inwestycyjnych oraz środków na badania i rozwój</b>						
Wartość nakładów inwestycyjnych wg sektorów gospodarki narodowej w tys. zł	+		Nakłady inwestycyjne na 1 mieszkańca w zł	+		GUS
Wartość nakładów inwestycyjnych w gospodarce narodowej wg sekcji PKD i sektorów własności w tys. zł	+		Nakłady inwestycyjne w relacji do PKB	+		GUS
Nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach w mln zł	+	+	Nakłady inwestycyjne w sektorze prywatnym na 1 mieszkańca w zł	+		GUS
rolnictwo, łowiectwo; leśnictwo i rybactwo	+	+	Nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach w %	+	+	GUS
przemysł i budownictwo	+	+	rolnictwo, łowiectwo; leśnictwo i rybactwo	+	+	GUS
usługi rynkowe	+	+	przemysł i budownictwo	+	+	GUS

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
usługi nierynkowe	+	+	usługi rynkowe	+	+	GUS
Wartość brutto środków trwałych w przedsiębiorstwach w mln zł	+	+	usługi nierynkowe	+	+	GUS
rolnictwo, łowiectwo; leśnictwo i rybactwo	+	+				GUS
przemysł i budownictwo	+	+	Wartość brutto środków trwałych na 1 mieszkańca w zł	+	+	GUS
usługi rynkowe	+	+				GUS
usługi nierynkowe	+	+				GUS
Nakłady brutto na środki trwałe według sekcji PKD w mln zł	+					GUS
Wydatki majątkowe inwestycyjne jednostek samorządu terytorialnego w zł	+	+				GUS
Działalność badawczo-rozwojowa jednostki wg sektorów instytucjonalnych	+					GUS
w sektorze przedsiębiorstw	+					GUS
Zatrudnieni w działalności badawczo-rozwojowej wg sektorów ekonomicznych	+		Zatrudnieni w B+R na 1000 osób aktywnych zawodowo w %	+		GUS
w sektorze przedsiębiorstw	+		Udział zatrudnionych w B+R w ludności aktywnej zawodowo w %	+		GUS
w sektorze rządowym	+		Udział zatrudnionych w B+R w pracujących ogółem w %	+		GUS
w sektorze szkolnictwa wyższego	+					GUS
w przemyśle - sekcje C, D, E	+					GUS
Nakłady wewnętrzne faktycznie poniesione na B+R	+					GUS
nakłady bieżące ogółem	+					GUS
nakłady bieżące środki budżetowe	+					GUS
nakłady inwestycyjne na środki trwałe	+					GUS
amortyzacja środków trwałych	+					GUS
Nakłady zewnętrzne ogółem	+					GUS
składki dla organizacji międzynarodowych	+					GUS
środki przekazane placówkom naukowym PAN	+					GUS
środki przekazane jednostkom badawczo-rozwojowym	+					GUS
środki przekazane szkołom wyższym	+					GUS
środki przekazane przedsiębiorstwom	+					GUS
środki przekazane prywatnym instytucjom niedochodowym	+					GUS
środki przekazane instytucjom zagranicznym	+					GUS
Nakłady na B+R	+					GUS
w sektorze przedsiębiorstw	+		Nakłady na B+R na 1 mieszkańca	+		GUS
w sektorze rządowym	+		Nakłady na B+R na 1 zatrudnionego w B+R	+		GUS
w sektorze szkolnictwa wyższego	+		Nakłady na B+R - relacja do PKB	+		GUS
Nakłady na działalność innowacyjną według źródeł finansowania	+					GUS
własne	+					GUS
budżetowe	+					GUS
pozyskane z zagranicy	+					GUS
kredyty bankowe	+					GUS

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
Środki automatyzacji procesów produkcyjnych	+					GUS
linie produkcyjne automatyczne	+					GUS
linie produkcyjne sterowane komputerem	+					GUS
centra obróbkowe	+					GUS
obrabiarki laserowe sterowane numerycznie	+					GUS
roboty i manipulatory przemysłowe razem	+					GUS
roboty i manipulatory przemysłowe roboty	+					GUS
komputery do sterowania i regulacji procesami	+					GUS
<b>III. Środowisko i wykorzystanie energii ze źródeł odnawialnych</b>						
<b>1. Stan i ochrona środowiska</b>						
<b>Warunki klimatyczne i glebowe</b>						
Gleby według klas bonitacyjnych	+					GUS
			Średnia roczna temperatura w °C	+		GUS
			Średnie roczne sumy opadów w mm	+		GUS
			Średnie roczne zachmurzenie w oktanach	+		GUS
Powierzchnia wód powierzchniowych w ha	+					GUS
Liczba jezior	+					GUS
<b>Leśnictwo</b>						
Powierzchnia lasów według sektorów własności w ha	+	+	Wskaźnik leśistości w %	+	+	GUS
Odnowienia i zalesienia w ha	+					GUS
Zalesienia gruntów nieleśnych w ha	+					GUS
Pozyskiwanie drewna w dam <sup>3</sup> według form własności	+		Pozyskiwanie drewna na 100 ha powierzchni lasów w m <sup>3</sup>	+		GUS
<b>Ochrona przyrody</b>						
Powierzchnia obszarów prawnie chronionych w ha	+	+	Powierzchnia obszarów prawnie chronionych w ogólnej powierzchni	+	+	GUS
Powierzchnia parków narodowych w ha	+	+	Powierzchnia obszarów prawnie chronionych przypadająca na 1 mieszkańca	+	+	GUS
Powierzchnia parków krajobrazowych w ha	+	+				GUS
Powierzchnia rezerwatów przyrody w ha	+	+				GUS
Liczba parków narodowych	+					GUS
Liczba parków krajobrazowych	+					GUS
Liczba rezerwatów przyrody	+					GUS
Liczba pomników przyrody	+	+				GUS
Powierzchnia obszarów o niekorzystnych warunkach gospodarowania w ha	+	+	Powierzchnia obszarów o niekorzystnych warunkach gospodarowania w ogólnej powierzchni	+	+	Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi
Powierzchnia obszarów wchodzących w skład sieci NATURA 2000 w ha	+		Powierzchnia obszarów wchodzących w skład sieci NATURA 2000 w ogólnej powierzchni	+		Ministerstwo Ochrony Środowiska
<b>Oczyszczalnie ścieków i zużycie wody</b>						
Liczba komunalnych i przemysłowych oczyszczalni ścieków	+	+				GUS
mechanicznych	+	+				GUS
biologicznych	+	+				GUS
z podwyższonym usuwaniem biogenów	+	+				GUS
Przepustowość komunalnych i przemysłowych oczyszczalni ścieków w dam <sup>3</sup> /dobę						

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
w tym z podwyższonym usuwaniem biogenów	+	+				GUS
Ludność obsługiwana przez oczyszczalnie ścieków według miejsca zamieszkania	+	+	Ludność obsługiwana przez oczyszczalnie ścieków w ogólnej liczbie ludności	+	+	GUS
w tym z podwyższonym usuwaniem biogenów	+	+				GUS
Komunalne osady ściekowe wytworzone w ciągu roku	+	+				GUS
Ścieki komunalne i przemysłowe wymagające oczyszczenia odprowadzone do wód lub ziemi w dam <sup>3</sup>	+	+	Ścieki komunalne i przemysłowe wymagające oczyszczenia w ogólnej ilości ścieków oczyszczonych	+	+	GUS
oczyszczane razem	+	+	Ścieki przemysłowe oczyszczone na 100 km <sup>2</sup>	+	+	GUS
mechanicznie	+	+	Ścieki komunalne oczyszczone na 100 km <sup>2</sup>	+	+	GUS
chemicznie	+	+				GUS
biologicznie	+	+				GUS
z podwyższonym usuwaniem biogenów	+	+				GUS
nieoczyszczane razem	+	+				GUS
odprowadzane z zakładów przemysłowych	+	+				GUS
odprowadzone siecią kanalizacyjną	+	+				GUS
Zużycie wody na potrzeby gospodarki narodowej i ludności w dam <sup>2</sup> /dobę	+	+				GUS
ogółem	+	+				GUS
przemysł	+	+				GUS
rolnictwo i leśnictwo	+	+				GUS
eksploatacja sieci wodociągowej	+	+				GUS
gospodarstwa domowe	+	+				GUS
Zasoby eksploatacyjne wód podziemnych z utworów geologicznych w hm <sup>3</sup>	+					GUS
czwartorzędowych	+					GUS
trzeciorzędowych	+					GUS
kredowych	+					GUS
starszych	+					GUS
<b>Odpady wytworzone i nagromadzone</b>						
Liczba zakładów wytwarzających odpady	+	+				GUS
Odpady wytworzone w ciągu roku w tys.t/r	+	+	Odpady wytworzone na 1 km <sup>2</sup>	+	+	GUS
poddane odzyskowi	+	+	Odpady poddane odzyskowi w ogólnej ilości odpadów wytworzonych w ciągu roku	+	+	GUS
unieszkodliwione razem	+	+				GUS
składowane na składowiskach własnych i innych	+	+				GUS
magazynowane czasowo	+	+				GUS
Odpady komunalne zebrane w tys. t	+	+	Odpady komunalne w kg na 1 mieszkańca	+		GUS
w tym nieszkodliwione	+	+				GUS
w tym biologicznie (w kompostowniach)	+	+				GUS
Powierzchnia składowania odpadów nie zrekultywowana w ciągu roku w ha						

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
<b>Emisja zanieczyszczeń powietrza z zakładów szczególnie uciążliwych</b>						
Emisja zanieczyszczeń pyłowych w t/r	+	+	Emisja zanieczyszczeń pyłowych na 1 km <sup>2</sup>	+		GUS
w tym	+	+				GUS
ze spalania paliw	+	+				GUS
cementowo-wapiennicze i materiały ogniotrwałych	+	+				GUS
krzemowe	+	+				GUS
nawozów sztucznych	+	+				GUS
środków powierzchniowo czynnych	+	+				GUS
węglowo-grafitowe, sadza	+	+				GUS
Emisja zanieczyszczeń gazowych w t/r	+	+				GUS
w tym	+	+				GUS
dwutlenek siarki	+	+				GUS
tlenki azotu	+	+				GUS
tlenek węgla	+	+				GUS
dwutlenek węgla	+	+				GUS
metan	+	+				GUS
podtlenek azotu	+	+				GUS
Zanieczyszczenia zatrzymane lub zneutralizowane w urządzeniach do redukcji w t/r	+	+	Zanieczyszczenia zatrzymane w urządzeniach do redukcji zanieczyszczeń w ogólnej ilości wytworzonych zanieczyszczeń	+	+	GUS
pyłowe	+	+				GUS
gazowe	+	+				GUS
<b>2. Odnawialne źródła energii</b>						
Zużycie kopalnych nośników energii pierwotnej	+					GUS
Produkcja energii odnawialnej według źródeł wytwarzania	+		Udział odnawialnych źródeł energii w strukturze zużycia energii ogółem	+		GUS
	+		Udział odnawialnych źródeł energii w strukturze zużycia energii elektrycznej	+		GUS
Struktura zużycia energii wg. źródeł	+		Udział odnawialnych źródeł energii w strukturze zużycia energii cieplnej	+		GUS
Energia słoneczna	+	+				GUS
kolektory słoneczne	+	+				GUS
liczba	+	+				GUS
powierzchnia	+	+				GUS
ilość energii	+	+				GUS
ogniwa fotowoltaiczne	+					GUS
liczba	+	+				GUS
powierzchnia	+	+				GUS
ilość energii	+	+				GUS
Energia wodna	+					GUS
liczba	+	+				GUS
ilość energii	+	+				GUS
Energia geotermalna - obiekty wykorzystujące złoża geotermalne	+					GUS

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
liczba	+	+				GUS
ilość energii	+	+				GUS
Energia wiatru - elektrownie wiatrowe	+					GUS
liczba	+	+				GUS
ilość energii	+	+				GUS
Energia biomasy	+		Udział biomasy w produkcji energii	+		GUS
elektrownie i elektrociepłownie na biomasę stałą (drewno, słoma)	+					GUS
liczba	+	+				GUS
ilość energii	+	+				GUS
ciepłownie (gminne, osiedlowe, miejskie itp.) na biomasę stałą (drewno, słoma)		+				Starostwo Powiatowe Wydział Ochrony Środowiska (SP W.OŚ)
liczba	+	+				SP W.OŚ
ilość energii	+	+				SP W.OŚ
elektrociepłownie i ciepłownie prowadzące współspalanie biomasy z węglem (drewno, słoma)		+				SP W.OŚ
liczba		+				SP W.OŚ
ilość energii		+				SP W.OŚ
biogazownie rolnicze		+				SP W.OŚ
liczba		+				SP W.OŚ
ilość energii		+				SP W.OŚ
biogazownie (doprecyzowanie) na biogaz z osadów ściekowych (oczyszczalnie ścieków) i wysypisk śmieci		+				SP W.OŚ
liczba	+	+				SP W.OŚ
ilość energii	+	+				SP W.OŚ
instalacje do produkcji bioetanolu	+	+				SP W.OŚ
moc przerobowa (liczba)	+	+				SP W.OŚ
przerób rzeczywisty	+	+				SP W.OŚ
instalacje do produkcji biodiesla (liczba)	+	+				SP W.OŚ
moc przerobowa	+	+				SP W.OŚ
przerób rzeczywisty	+	+				SP W.OŚ
Liczba wniosków składanych o płatności do roślin przeznaczonych na cele energetyczne (rośliny jednoroczne i wieloletnie) według gatunków	+	+				Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa
Powierzchnia objęta dofinansowaniem	+	+				ARiMR
Deklarowany sposób wykorzystania (na potrzeby własne – sposób zagospodarowania; czy do jednostki przetwórczej – lokalizacja)	+	+				ARiMR
Tartaki	+	+				
liczba	+	+				SP W.OŚ
ilość powstałej biomasy odpadowej	+	+				SP W.OŚ
przeznaczenie biomasy odpadowej – wykorzystanie na własne potrzeby, sprzedaż	+	+				SP W.OŚ

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
Zakłady przetwórstwa drzewnego	+	+				SP W.OŚ
liczba	+	+				SP W.OŚ
ilość powstałej biomasy odpadowej	+	+				SP W.OŚ
przeznaczenie biomasy odpadowej – wykorzystanie na własne potrzeby, sprzedaż	+	+				SP W.OŚ
Przemysł rolno-spożywczy	+	+				SP W.OŚ
liczba	+	+				SP W.OŚ
ilość powstałej biomasy odpadowej	+	+				SP W.OŚ
przeznaczenie biomasy odpadowej – wykorzystanie na własne potrzeby, sprzedaż	+	+				SP W.OŚ
Zakłady produkcji paliw kompaktowych z biomasy stałej (brykietu, peletu)	+	+				SP W.OŚ
liczba	+	+				SP W.OŚ
moce produkcyjne	+	+				SP W.OŚ
produkcja rzeczywista	+	+				SP W.OŚ
Producenci kotłów na biomasę lub innych urządzeń związanych z OZE, np. linii do produkcji biodiesla	+	+				SP W.OŚ
Wnioski składane do zakładów energetycznych na planowane przyłącza do sieci elektrowni	+					Regionalny Zakład Energetyczny (RZE)
wiatrowych	+					RZE
liczba	+					RZE
moce produkcyjne	+					RZE
wodnych	+					RZE
liczba	+					RZE
moce produkcyjne	+					RZE
biomasowych	+					RZE
liczba	+					RZE
moce produkcyjne	+					RZE
biogazowych	+					RZE
liczba	+					RZE
moce produkcyjne	+					RZE
Modernizacja gospodarstw, różnicowanie działalności rolniczej, gospodarstwa niskotowarowe, zalesienia, uzyskane wsparcie i jego przeznaczenie	+	+	Wsparcie finansowe na zakładanie wieloletnich upraw roślin energetycznych; Liczba złożonych wniosków z podziałem na powierzchnię i gatunki; Przyznane dopłaty z podziałem na powierzchnię i gatunki;			ARIMR
Wsparcie finansowe projektów z zakresu OZE (lokalizacja, rodzaj obiektu, moc, itp.)	+	+				Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
Kredyty lub inne formy finansowania inwestycji z zakresu OZE (np. kolektory słoneczne, kotły na biomasę, pompy ciepła itp.)	+	+				Bank Ochrony Środowiska Program małych Grantów; FOŚiGW; Ekofundusz

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
Ceny nośników energii nieodnawialnej oraz odnawialnej na przestrzeni lat	+					URE + literatura popularno-naukowa
<b>IV. Nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze</b>						
<b>1. Środowiskowe i produkcyjne uwarunkowania działalności rolniczej</b>						
Liczba gospodarstw ekologicznych	+					GUS
Powierzchnia gospodarstw ekologicznych w ha	+		Przeciętna powierzchnia gospodarstwa ekologicznego w ha	+		GUS
<b>Użytkowanie gruntów (powiaty - PSR 2002; woj. - sprawozdawczość bieżąca)</b>						
Powierzchnia gospodarstw rolnych w ha	+	+				GUS
Powierzchnia gospodarstw rolnych według użytkowania gruntów w ha	+	+				GUS
Ogółem	+	+				GUS
użytki rolne	+	+				GUS
grunty orne	+	+				GUS
pod zasiewami	+	+				GUS
odłogi	+	+				GUS
ugory	+	+				GUS
sady	+	+				GUS
łąki trwałe	+	+	Przeciętna powierzchnia łąk i pastwisk trwałych w gospodarstwie rolnym	+		GUS
pastwiska trwałe	+	+				GUS
las i grunty leśne	+	+	Przeciętna powierzchnia lasów i gruntów leśnych w gospodarstwie rolnym	+		GUS
pozostałe grunty	+	+				GUS
<b>Produkcja roślinna i zwierzęca (sprawozdawczość bieżąca GUS)</b>						
Pogłowie wybranych gatunków zwierząt w gospodarstwach rolnych w szt (powiaty - PSR 2002; woj. - sprawozdawczość bieżąca)	+	+	Obsada wybranych zwierząt gospodarskich w szt	+	+	GUS
bydło	+	+				GUS
trzoda chlewna	+	+				GUS
konie	+	+				GUS
owce	+	+				GUS
kozy	+	+				GUS
drób kurzy	+	+				GUS
Gospodarstwa rolne według gatunków hodowanych zwierząt w liczbach bezwzględnych (powiaty - PSR 2002; woj. - sprawozdawczość bieżąca)	+	+				GUS
bydło	+	+				GUS
trzoda chlewna	+	+				GUS
konie	+	+				GUS
owce	+	+				GUS
kozy	+	+				GUS
drób kurzy	+	+				GUS
gospodarstwa nie posiadające zwierząt	+	+				GUS



Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
Produkcja żywca rzeźnego w t	+		Produkcja żywca rzeźnego w kg na 1 ha użytków rolnych	+		GUS
wołowcy	+					GUS
cielęcy	+					GUS
wieprzowcy	+					GUS
barani	+					GUS
drobiowcy	+					GUS
Produkcja mleka krowiego w tys. l	+		Produkcja mleka w l na 1 ha użytków rolnych	+		GUS
Skup mleka krowiego w tys. t	+					GUS
Produkcja jaj kurzych w tys. sztuk	+					GUS
Produkcja wełny w kg	+					GUS
Powierzchnia zasiewów wybranych ziemiopłodów rolnych w ha (powiaty - PSR 2002; woj. - sprawozdawczość bieżąca)	+	+	Przeciętna powierzchnia głównych zasiewów rolnych (zboża podstawowe, pszenica, żyto, rzepak i rzepik, ziemniaki) w gospodarstwie rolnym w ha	+		GUS
zboża podstawowe (pszenica, żyto, jęczmień, owies i pszenżyto)	+	+				GUS
w tym						
pszenica	+	+				GUS
żyto	+	+				GUS
rzepak i rzepik	+	+				GUS
ziemniaki	+	+				GUS
buraki cukrowe	+	+				GUS
kukurydza na ziarno	+	+				GUS
kukurydza na zielonkę	+	+				GUS
uprawy trwałe	+	+				GUS
chmiel	+	+				GUS
warzywa gruntowe	+	+				GUS
plantacje jagodowe	+	+				GUS
Zbiory głównych ziemiopłodów rolnych w t (pszenica, żyto, jęczmień, owies i pszenżyto)	+		Plony głównych ziemiopłodów rolnych w dt z 1 ha (pszenica, żyto, jęczmień, owies i pszenżyto)	+		GUS
zboża podstawowe	+		zboża podstawowe	+		GUS
w tym			w tym			
pszenica	+		pszenica	+		GUS
żyto	+		żyto	+		GUS
rzepak i rzepik	+		rzepak i rzepik	+		GUS
ziemniaki	+		ziemniaki	+		GUS
buraki cukrowe	+		buraki cukrowe	+		GUS
<b>Środki trwałe i obrotowe w rolnictwie</b>						
Zużycie nawozów mineralnych w t (sprawozdawczość bieżąca GUS)	+		Zużycie nawozów mineralnych w kg na 1 ha użytków rolnych	+		GUS
ogółem (NPK)	+					GUS
azotowe (N)	+					GUS
fosforowe (P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> )	+					GUS

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
potasowe ( $K_2O$ )	+					GUS
Zużycie nawozów wapniowych w t (sprawozdawczość bieżąca GUS)	+		Zużycie nawozów wapniowych w kg na 1 ha użytków rolnych	+		GUS
Maszyzny i urządzenia rolnicze (PSR 2002)	+	+	Maszyzny i urządzenia rolnicze przypadające na 1 gospodarstwo rolne	+	+	GUS
ciągniki	+	+	Powierzchnia użytków rolnych przypadająca na 1 ciągnik	+	+	GUS
samochody ciężarowe	+	+				GUS
kombajny zbożowe	+	+	Liczba kombajnów zbożowych przypadających na 100 ha upraw zbóż lub rzepaku i rzepiku	+	+	GUS
kombajny ziemniaczane	+	+				GUS
kombajny buraczane	+	+				GUS
Produkcja rolnicza w zł (sprawozdawczość bieżąca GUS)	+		Produkcja rolnicza globalna na 1 ha użytków rolnych w zł	+		GUS
			Produkcja rolnicza końcowa na 1 ha użytków rolnych w zł	+		GUS
			Produkcja rolnicza towarowa na 1 ha użytków rolnych w zł	+		GUS
<b>2. Struktura agrarna gospodarstw rolnych</b>						
Gospodarstwa rolne według grup obszarowych użytków rolnych (powiaty - PSR 2002; woj. - sprawozdawczość bieżąca)	+	+	Przeciętna powierzchnia gospodarstwa rolnego	+		GUS
Gospodarstwa rolne według form własności	+					GUS
Powierzchnia gospodarstw rolnych według grup obszarowych użytków rolnych w ha (powiaty - PSR 2002; woj. - badanie struktury gospodarstw rolnych 2005, 2007)	+	+	Przeciętna powierzchnia użytków rolnych w gospodarstwie rolnym	+		GUS
Gospodarstwa rolne według poziomu wykształcenia rolniczej osoby kierującej (powiaty - PSR 2002; woj. - badanie struktury gospodarstw rolnych 2005, 2007)	+	+				GUS
Gospodarstwa rolne według wieku osoby kierującej gospodarstwem (PSR 2002, badanie struktury gospodarstw rolnych 2005, 2007)	+					GUS
Gospodarstwa według prowadzonej działalności (powiaty - PSR 2002; woj. - badanie struktury gospodarstw rolnych 2005, 2007)	+	+				GUS
Gospodarstwa rolne według wielkości ekonomicznej (ESU) - PSR 2002, badanie struktury gospodarstw rolnych 2005, 2007	+					GUS
Gospodarstwa rolne według typu rolniczego (PSR 2002, badanie struktury gospodarstw rolnych 2005, 2007)	+					GUS
specjalizujące się w uprawach polowych	+					
specjalizujące się w uprawach ogrodnich	+					
specjalizujące się w uprawach trwałych	+					
specjalizujące się w chowie zwierząt żywionych w systemie wypasowym	+					
specjalizujące się w chowie zwierząt żywionych paszami treściwymi	+					
różne uprawy	+					
różne zwierzęta	+					
różne uprawy i zwierzęta, łącznie	+					
Gospodarstwa domowe według struktury dochodów (powiaty - PSR 2002; woj. - badanie struktury gospodarstw rolnych 2005, 2007)	+	+				GUS
<b>V. Kultura i turystyka</b>						
<b>1. Uwarunkowania kulturowe i działalność instytucji kulturowych</b>						
Kina stałe	+	+				GUS
sale	+	+				GUS

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
miejsca na widowni	+	+	Liczba ludności na 1 miejsce w kinach stałych	+	+	GUS
seanse ogółem	+	+	Widzowie w kinach na 1000 ludności	+	+	GUS
seanse filmy produkcji polskiej	+	+				GUS
widzowie ogółem	+	+				GUS
widzowie na filmach produkcji polskiej	+	+				GUS
obiekty przystosowane dla osób poruszających się na wózkach inwalidzkich	+	+				GUS
Muzea	+	+				GUS
muzea łącznie z oddziałami	+	+				GUS
oddziały	+	+				GUS
zwiedzający muzea i oddziały	+	+				GUS
obiekty przystosowane dla osób poruszających się na wózkach inwalidzkich	+	+				GUS
imprezy oświatowe w muzeach	+	+				GUS
odczyty	+	+				GUS
seanse filmowe	+	+				GUS
koncerty	+	+				GUS
lekcje, zajęcia	+	+				GUS
Obiekty działalności wystawienniczej	+	+				GUS
galerie i salony sztuki ogółem	+	+				GUS
galerie i salony sztuki dostosowane do potrzeb osób poruszających się na wózkach inwalidzkich	+	+				GUS
wystawy	+	+				GUS
ekspozycje	+	+				GUS
zwiedzający	+	+				GUS
wystawy	+	+				GUS
polskie w kraju	+	+				GUS
zagraniczne w Polsce	+	+				GUS
międzynarodowe w Polsce	+	+				GUS
Placówki biblioteczne	+	+				GUS
biblioteki i filie	+	+	Ludność na 1 placówkę biblioteczną	+	+	GUS
księgozbiór	+	+	Księgozbiór bibliotek na 1000 ludności	+	+	GUS
czytelniczy w ciągu roku	+	+	Czytelniczy bibliotek publicznych na 1000 ludności	+	+	GUS
wypożyczenia księgozbioru na zewnątrz	+	+	Wypożyczenia księgozbioru na 1 czytelnika w woluminach	+	+	GUS
obiekty przystosowane dla osób poruszających się na wózkach inwalidzkich	+	+				GUS
Domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice	+	+				GUS
instytucje	+	+				GUS
imprezy	+	+				GUS
uczestnicy imprez	+	+				GUS
zespoły artystyczne	+	+				GUS
członkowie zespołów artystycznych	+	+				GUS
koła (kluby)	+	+				GUS
członkowie kół (klubów)	+	+				GUS

Badane cechy	W	P	Wskaźniki	W	P	Źródło
<b>2. Infrastruktura turystyczna i jej wykorzystanie</b>						
Liczba obiektów zbiorowego zakwaterowania	+	+				GUS
w tym całorocznych	+	+				GUS
Liczba miejsc noclegowych	+	+	Liczba miejsc noclegowych na 1000 mieszkańców	+	+	GUS
w tym całorocznych	+	+	Stopień wykorzystania miejsc noclegowych w %	+	+	GUS
Korzystający z noclegów ogółem	+	+				GUS
w tym turyści zagraniczni	+	+	Liczba turystów zagranicznych na 1000 mieszkańców	+	+	GUS
Udzielone noclegi ogółem	+	+				GUS
w tym turystom zagranicznym	+	+				GUS
Kwatery agroturystyczne	+	+				Instytut Turystyki
Liczba miejsc noclegowych w kwaterach agroturystycznych	+	+				Instytut Turystyki
Pokoje gościnne	+	+				Instytut Turystyki
Liczba miejsc noclegowych w pokojach gościnnych	+	+				Instytut Turystyki
Liczba placówek gastronomicznych w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania	+	+				GUS
<b>Ruch turystów</b>						
Natężenie krajowego ruchu turystycznego według podróży długookresowych w mln	+					Instytut Turystyki
Natężenie krajowego ruchu turystycznego według podróży krótkookresowych w mln	+					Instytut Turystyki
Liczba przyjazdów turystów zagranicznych w mln osób	+					Instytut Turystyki