

Piotr Bartkowiak, Kazimierz Krzakiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWO ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU – ASPEKT SPOŁECZNY

1. Wstęp

Problem zrównoważonego rozwoju pojawił się w drugiej połowie XX w., gdy postępująca industrializacja bogatych państw świata zaczęła zagrażać obowiązującej równowadze. Wówczas w 1987 r. Światowa Komisja ONZ ds. Środowiska i Rozwoju opracowała raport *Our Common Future*, w którym zamieszczono projekty uregulowań relacji między niekwestionowaną koniecznością ochrony środowiska a dalszym systematycznym rozwojem i wzrostem gospodarczym poprzez stwierdzenie, że jest to „rozwój, który zaspokaja obecne potrzeby, nie ograniczając jednak możliwości przyszłych pokoleń w zaspokajaniu ich potrzeb” [Brundtland Commission 1987, s. 2-4]. Stwierdzenie to z punktu widzenia całościowego systemu prawa było określeniem zasady trwałego i zrównoważonego rozwoju. Jednakże, jeśli chodzi o genezę słów „rozwój zrównoważony” jako odpowiednika *sustainable development*, to niektórzy autorzy [za: Bartkowiak 2008, s. 23] wskazują dwa źródła czasowe jego pochodzenia, a mianowicie:

- 1) konferencję ONZ „Środowisko Człowieka” – Sztokholm 1972 r.,
- 2) raport Światowej Komisji ONZ ds. Środowiska i Rozwoju – 1987 r.

Od tego momentu rozwój zrównoważony stał się nadrzędnym celem polityki światowej. Sygnatariusze 27 zasad zrównoważonego rozwoju przyjętych w Deklaracji z Rio de Janeiro w 1992 r. zobowiązali się do opracowania własnych strategii zrównoważonego rozwoju.

W czasie trwania konferencji w Rio de Janeiro podpisano także *Kartę biznesu zrównoważonego rozwoju (Business Charter for Sustainable Development)* opracowaną przez Międzynarodową Izbę Handlową. Sygnatariusze tej *Karty* przyjęli 25 zasad odpowiedzialnego biznesu. Wśród tych zasad 16 dotyczyło przepisów zarządzania ekologicznego jako wytycznych do działalności przedsiębiorstwa [Poskrobko (red.) 2007, s. 255-256].

Kolejnym uszczegółowieniem zasad *Karty Ziemi* (Deklaracji z Rio) stały się zasady Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz zasady Global Compact. Po raz

pierwszy inicjatywa Global Compact została przedstawiona 31 stycznia 1999 r. przez Kofi Annana Sekretarza Generalnego ONZ w czasie Światowego Forum Ekonomicznego w Davos. Dotyczyła ona 10 podstawowych zasad z zakresu [Borys (red.) 2005, s. 252 i 297]:

- praw człowieka
Zasada 1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową
- Zasada 2. Eliminacja wszystkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę
- standardów pracy
Zasada 3. Poszanowanie wolności stowarzyszania się
- Zasada 4. Eliminacja wszystkich form pracy przymusowej
- Zasada 5. Zniesienie pracy dzieci
- Zasada 6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia
- środowiska naturalnego
Zasada 7. Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego
- Zasada 8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie podstaw odpowiedzialności ekologicznej
- Zasada 9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii
- przeciwdziałania korupcji
Zasada 10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszaniu i łapówkarstwu [www.globalcompact.org.pl 2008].

Przyjęta strategia długoterminowa zakłada więc, że wzrost gospodarczy, spójność społeczna oraz ochrona środowiska są nierozłączne i muszą iść ze sobą w parze. Strategia zrównoważonego rozwoju jest w zasadzie priorytetem we wszystkich krajach, które ratyfikowały *Deklarację o zrównoważonym rozwoju*, będącą efektem obrad Szczytu Zrównoważonego Rozwoju w Johannesburgu w 2002 r. zorganizowanego przez ONZ [Report... 2003].

2. Elementy składowe koncepcji zrównoważonego rozwoju

Zrównoważony rozwój oferuje pozytywną wizję społeczeństwa, które lepiej prosperuje i jest bardziej sprawiedliwe oraz zapewnia czystsze, bezpieczniejsze i zdrowsze środowisko nie tylko dla nas, ale także dla przyszłych pokoleń. Wiarygodność standardów koncepcji zrównoważonego rozwoju potwierdzają, po pierwsze, interesariusze mający wpływ na wyniki ekonomiczne MŚP – klienci, pracownicy, dostawcy, a po drugie, interesariusze, którzy są spoza tradycyjnego łańcucha wartości – społeczność lokalna, organizacje pozarządowe [Laszlo 2008, s. 58]. Jednak osiągnięcie tego w praktyce wymaga, by wzrost gospodarczy wspierał rozwój społeczny w poszanowaniu środowiska oraz by polityka społeczna wspierała osiągnięcia gospodarcze, a polityka środowiskowa była efektywna pod względem kosztów [European... 2002, s. 22].

W pełnym ujęciu koncepcja zrównoważonego rozwoju prowadzi do integracji wzrostu gospodarczego, spójności społecznej i ochrony środowiska. Podstawową i obowiązującą zasadą jest respektowanie wszystkich płaszczyzn przy podejmowaniu działań oraz wypracowanie wspólnej strategii, zaspokajającej potrzeby wszystkich zainteresowanych stron. Nieuwzględnienie któregośkolwiek z obszarów zrównoważonego rozwoju przy konstruowaniu strategii zrównoważonego rozwoju powoduje automatycznie, że traci ona swój podstawowy atrybut, jakim jest właśnie zrównoważenie. Należy podkreślić powiązanie koncepcji zrównoważonego rozwoju ze wzrostem gospodarczym i polityką społeczną, by uniknąć zbyt powszechnego utożsamiania jej tylko i wyłącznie z ochroną środowiska bez względu na koszty.

Oddzielenie degradacji środowiska i zużywania zasobów naturalnych od rozwoju społeczno-gospodarczego wymaga gruntownej reorientacji publicznych i prywatnych inwestycji w stronę nowych, przyjaznych środowisku technologii. Strategia zrównoważonego rozwoju powinna być w nadchodzących latach wyznacznikiem oraz siłą sprawczą reform i instytucjonalnych zmian w zachowaniu MŚP oraz konsumentów. Jasne, stabilne i długookresowe cele będą kształtowały oczekiwania i tworzyły warunki, w których przedsiębiorcy będą wolni od ryzyka, inwestując w innowacyjne rozwiązania i tworząc nowe, wysokiej jakości miejsca pracy. Koncepcja zrównoważonego rozwoju nie powinna być odczytywana jako żądanie hamowania wzrostu gospodarczego, lecz jako domaganie się ukierunkowania go na poprawę jakości życia, zamiast ilościowej ekspansji produkcji przemysłowej [Sadowski 1998, s. 12]. Osiągnięcie widocznej poprawy stanu środowiska i regionalnej gospodarki zasobami naturalnymi wymaga ścisłej integracji polityki ekologicznej z polityką przemysłową MŚP w ramach programowania rozwoju społeczno-gospodarczego.

W zasadzie wszystkie elementy składowe koncepcji zrównoważonego rozwoju przyczyniają się do znacznej poprawy jakości życia ludzkiego. Przede wszystkim uczynienie jednym z priorytetów spójności zagadnienia społecznego w działalności MŚP decyduje o tym, że postępujący rozwój będzie miał na uwadze przede wszystkim właśnie ten aspekt. Również wzrost gospodarczy, jako element składowy koncepcji zrównoważonego rozwoju, ma służyć wyłącznie dobru publicznemu, zarówno wyrażanemu w chwili obecnej, jak i dotyczącemu, jeszcze nie wyrażonych, potrzeb przyszłych pokoleń. Wreszcie ochrona środowiska naturalnego ma umożliwić jego przetrwanie, nie dla samego faktu przetrwania, lecz po to, by służyć kolejnym pokoleniom. W związku z tym zapewnienie im dostępu do zasobów naturalnych w zadowalającym stopniu i formie jest tutaj priorytetem.

3. Środowisko naturalne jako jeden z kapitałów

Środowisko naturalne jest postrzegane jako jedna z postaci kapitału, porównywalna z zasobami fizycznymi lub kapitałem finansowym. W literaturze przedmiotu pojęcie środowiska utożsamiane jest z pojęciem kapitału naturalnego. Środowisko naturalne charakteryzują cechy typowe dla kapitału, takie jak: wartość, tworzenie

wartości dodanej czy spełnienie określonych funkcji. Kapitał może przyjąć postać zasobu, a zasobem dla każdego przedsiębiorstwa są surowce naturalne, energia, woda i inne elementy środowiska. Kapitał naturalny jest postacią kapitału realnego, bez którego nie byłoby możliwe prowadzenie działalności gospodarczej. Kapitał ten, wykorzystywany w sposób racjonalny, zapewnia jego użytkownikom określony poziom dochodów. Niszczenie środowiska lub niewłaściwe jego wykorzystywanie wpływają na pomniejszenie kapitału naturalnego, co prowadzi do obniżenia jego wartości [Adamczyk 2001, s. 32], a co za tym idzie, wartości przedsiębiorstwa.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju w działalności każdego przedsiębiorstwa zakłada więc konieczność zachowania kapitału naturalnego na nie malejącym poziomie w sytuacji stabilności potrzeb oraz jego stałej produktywności. Kapitał naturalny jest tworzony przez wiele składników, z których część połączona jest związkami substancji, a część – związkami komplementarności [Żylicz 1998, s. 70]. Oznacza to, że poszczególne składniki wzajemnie się zastępują i ubywanie jednych może być rekompensowane przyrostem innych. Ponadto część składników tego kapitału jest powiązana relacją komplementarności z kapitałem wytworzonym przez człowieka. Jednak nie wszystkie składniki kapitału naturalnego dadzą się zastępować, dlatego, aby zachować trwałość rozwoju, nie można doprowadzić do ubytku niezastępowalnych składników. Rozwój spełniający warunki trwałości wymaga zachowania kapitału naturalnego i temu ma służyć koncepcja zrównoważonego rozwoju [Żylicz 2004, s. 196-199]. Jeżeli nieuniknione jest, wskutek działalności MŚP, naruszanie zasobów nieodnawialnych, to zgodnie z zasadą sprawiedliwości międzygeneracyjnej następne pokolenia muszą uzyskać rekompensatę. Tą rekompensatą powinien być wzrost kapitału produkcyjnego jako czynnika, który zrekompensowałby spadek dobrobytu z tytułu zmniejszenia się kapitału naturalnego [Fiedor 1998, s. 29]. Obecnie gospodarcza presja pociąga za sobą dostrzegalną degradację środowiska naturalnego i pogorszenie jego jakości, a tym samym prowadzi do deprecjacji kapitału naturalnego. Wyróżnienie kategorii kapitału naturalnego w funkcjonowaniu MŚP wskazuje na jego wartość i funkcję, jaką pełni dla wszystkich użytkowników. Jeśli się weźmie pod uwagę wyczerpywanie się i pomniejszanie wartości czy wreszcie niezastępowalności, istnieje potrzeba efektywnego wykorzystywania kapitału naturalnego. Jeżeli przedsiębiorstwo korzysta z kapitału naturalnego, musi ponosić koszty jego wykorzystania.

4. Relacje zachodzące między procesem zarządzania przedsiębiorstwem a środowiskiem naturalnym

W teorii i praktyce zarządzania dostrzega się wielostronne powiązania przedsiębiorstwa ze środowiskiem naturalnym. Ekologia staje się czynnikiem zmian w technice i technologii, a także w organizacji i zarządzaniu. Aspekty środowiskowe przenikają techniki i procedury zarządzania, takie jak:

- ustalenie i sformułowanie celów w procesie zarządzania,
- opracowanie roboczych procedur działania kierownictwa,
- dostosowanie działalności do sytuacji, w jakiej znajduje się lub może się znaleźć przedsiębiorstwo [Zimmiewicz 1999, s. 172-173].

Nowoczesne techniki zarządzania dotyczą traktowania ochrony środowiska naturalnego jako integralnej części procesu zarządzania. Owo podejście w zarządzaniu MŚP związane z transformacją koncepcji zrównoważonego rozwoju musi uwzględniać istnienie ścisłej zależności między gospodarką, społeczeństwem a środowiskiem naturalnym. Wyodrębnia się dwa rodzaje zarządzania: dobre, które godzi interesy środowiska naturalnego z jego działalnością, oraz złe, które tego nie czyni [Nowak 1998].

Wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju powinno się odbywać właśnie poprzez prośrodowiskową orientację ich zarządzania. Kryteria ekologiczne stanowiąc będą w niedalekiej przyszłości w odniesieniu do MŚP wyznaczniki wiarygodności i społecznego zaufania [Adamczyk 1999]. Zwiększona troska o środowisko naturalne oznacza, że będą wprowadzane w życie te projekty aktów prawnych chroniących środowisko, które przynoszą większe korzyści społeczne. Oznacza to, że w rachunku ekonomicznym MŚP należy uwzględnić rosnące koszty korzystania ze środowiska oraz nakłady na jego ochronę. Przedsiębiorstwa utrzymują się na rynku dzięki wytwarzaniu wartości przekraczającej koszty nakładów. W przypadku środowiska nie wszystkie korzyści i koszty są mierzalne w momencie ich poniesienia. Część korzyści i kosztów można kwantyfikować dopiero w długich okresach, dlatego też przyjęcie koncepcji zrównoważonego rozwoju może stać się strategicznym uwarunkowaniem przedsiębiorstw ze względu na przyszłość i istotność problemów ochrony środowiska. W związku z tym koncepcja zrównoważonego rozwoju wymaga skoordynowanego działania rządów, regionów i samych przedsiębiorców w celu przeciwdziałania nieuczciwej konkurencji [Adamczyk, Nitkiewicz 2007, s. 65]. Przechodzenie od myślenia o koncepcji zrównoważonego rozwoju w skali makroekonomicznej do poziomu mikroekonomicznego oznacza zmianę orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Na obecnym etapie rozwoju charakterystyczne jest całościowe spojrzenie na zarządzanie MŚP. Zgodnie z nim należy analizować powiązanie przedsiębiorstwa ze wszystkimi aspektami otoczenia, łącznie z ekologicznym. Jednakże owo zarządzanie musi uwzględniać funkcjonowanie MŚP w środowisku naturalnym. Prośrodowiskowa orientacja przedsiębiorstw następuje pod wpływem zmian w sferze wartości, gdzie jakość środowiska traktowana jest jako dobro najwyższe. Zarządzanie prośrodowiskowe pozwala określić wszystkie ekologiczne uwarunkowania i przekształcić je w czynniki rozwoju przedsiębiorstwa.

W przypadku społecznego obszaru zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu MŚP można rozpatrywać dwie płaszczyzny: globalną i poziom samego przedsiębiorstwa. Mówiąc o płaszczyźnie globalnej, rozpatruje się korzyści społeczne, jakie zrównoważone zarządzanie przedsiębiorstwem przynosi w skali całej gospodarki.

Zrównoważony rozwój MŚP jawić się będzie jako jedno z niezliczonej liczby działań, przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju gospodarki regionalnej. Działania te łącznie będą prowadziły do zmian w gospodarce kraju, które mogą być korzystne ze społecznego punktu widzenia. Wśród takich korzyści będzie można wymienić m.in.:

- możliwość pełnego korzystania z zasobów przyrody przez społeczeństwo,
- uczynienie potrzeb społecznych priorytetowymi przy planowaniu strategii rozwoju gospodarczego,
- ochronę środowiska naturalnego przed degradacją,
- wzrost gospodarczy zorientowany na potrzeby społeczne,
- podniesienie poziomu jakości życia dzięki kombinacji wszystkich elementów składowych zrównoważonego rozwoju.

Podkreślić należy, że wymienione korzyści dotyczą w równym stopniu pracowników danego przedsiębiorstwa, co wszystkich mieszkańców danego regionu.

Obszar społeczny zarządzania MŚP rozpatrywany tylko z poziomu samego przedsiębiorstwa będzie się jawił nieco odmiennie. Przede wszystkim związany jest z bezpośrednim wpływem podjętych decyzji wykorzystania koncepcji zrównoważonego rozwoju na sytuację pracowników tego przedsiębiorstwa. Wszelkie działania będące wynikiem realizacji strategii zrównoważonego rozwoju należy rozpatrzyć z punktu widzenia dwóch stron: przedsiębiorstwa i jego pracowników. Może się zdarzyć, że nie zawsze korzyści wynikające z przyjętych działań będą jednoznaczne dla obu stron oraz ich rezultaty nie zawsze muszą być korzystne dla konkretnej grupy pracowników.

5. Instrumenty sprzyjające realizacji „zrównoważonego zarządzania”

Jeśli się weźmie pod uwagę charakter działań nakierowanych na zrównoważony rozwój MŚP, można powiedzieć, że najczęstszym elementem wykorzystywanym do ich implementacji będą różnorodne programy prośrodowiskowej orientacji przedsiębiorstw. Wśród takich rozwiązań należy wymienić:

- programy o charakterze nieznormalizowanym,
- rozwiązania systemowe.

Najważniejszym spośród programów o charakterze nieznormalizowanym jest opracowany przez Światową Agencję Ochrony Środowiska program „Czysta produkcja”. Program ten stał się elementem „Agendy 21”, gdzie w rozdz. 30 zawarto jej strategię, zakładającą m.in. [Agenda 21... 2002, s. 173]:

- umocnienie roli biznesu i przemysłu w odpowiedzialności za oddziaływanie na środowisko,
- promowanie czystej produkcji poprzez wprowadzenie instrumentów ekonomicznych oraz sporządzenie rocznych raportów o ochronie środowiska, zużyciu energii i zasobów naturalnych przez przedsiębiorstwa,

- propagowanie właściwej przedsiębiorczości uwzględniającej dobro i ochronę środowiska.

Wśród rozwiązań systemowych największe znaczenie mają Systemy Zarządzania Środowiskowego (SZŚ), które składają się z powiązanych ze sobą elementów funkcjonujących razem w celu osiągnięcia efektywnego poziomu zarządzania środowiskowego. Owo systemowe podejście opiera się na przekonaniu, że właściwe zarządzanie środowiskiem jest kluczem zarówno do polepszenia stanu środowiska, jak i do podniesienia zysków finansowych przedsiębiorstwa.

6. Aspekt społeczny „zrównoważonego zarządzania”

Niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo zdecyduje się na zastosowanie rozwiązań systemowych, czy też programów o charakterze nieznormalizowanym, wiąże się to z bardzo poważnym zaangażowaniem ze strony przedsiębiorcy. Owo zaangażowanie ma charakter zarówno finansowy, jak i niefinansowy. Odbiór tych działań przez pracowników przedsiębiorstwa będzie zależał od tego, czy ich zaangażowanie i wkład pracy będą dodatkowo gratyfikowane czy nagradzane przez przedsiębiorcę. Może się zdarzyć, że obowiązki pracowników związane z wdrożeniem systemów zarządzania środowiskowego zostaną zaliczone po prostu w poczet ich dotychczasowych obowiązków bez żadnych dodatków do wynagrodzenia z tego tytułu. Wówczas strategia zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie napotka opór ze strony pracowników, nawet jeśli będą zdawać sobie sprawę z długofalowych korzyści, jakie może ona przynieść. Także biorąc pod uwagę proefektywnościowe działania związane z wdrażanymi systemami, można się spotkać z podobnym oporem. Bardzo często niska efektywność MŚP wynika z jakości zatrudnienia czy też nieodpowiedniej jego struktury. Zmiany w tym zakresie mogą niejednokrotnie prowadzić do kryzysu i niekiedy do redukcji zatrudnienia. Wydaje się jednak, że przedstawione aspekty reorientacji MŚP w kierunku koncepcji zrównoważonego rozwoju nie rzutują na pozytywny jego odbiór w społecznych aspektach.

Wiąże się to przede wszystkim z nadrzędną zasadą koncepcji zrównoważonego rozwoju, jaką jest zaspokajanie potrzeb człowieka. MŚP, reorientujące swoje zarządzanie na ową koncepcję, decydują się na umieszczenie interesów człowieka (czyli klienta, pracownika lub kooperanta) na pierwszym miejscu. Dodatkowo przedsiębiorca, zobowiązując się do takiego prowadzenia i rozwijania swojej działalności, oprócz tego, że zaspokoi swoje potrzeby jako właściciela lub/i pracowników, przyczyni się również do poprawy warunków w swoim regionie. Wdrożenie koncepcji zrównoważonego rozwoju w MŚP wiąże się także z postawieniem na wiedzę, kapitał intelektualny i rozwój technologiczny. Wynika to z tego, iż wszelkie działania nastawione w pierwszej kolejności na ochronę środowiska to rozwiązania innowacyjne, bardziej efektywne od dotychczas stosowanych, ale również wymagające większej wiedzy i umiejętności wdrażających je pracowników.

Literatura

- Adamczyk J., *The concept of environmental management for development perspective of enterprises for the 21st century*, [w:] *Quality for the XXIst Century*, Vol. II, 12th IGWT Symposium, AE, Poznań–Gdynia 1999.
- Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Kraków 2001.
- Adamczyk J., Nitkiewicz T., *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Agenda 21 w Polsce. 10 lat po Rio 1992-2002*, Ministerstwo Środowiska, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska, Warszawa 2002.
- Bartkowiak P., *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, AE, Poznań 2008.
- Borys T. (red.), *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Ekonomia i Środowisko, Warszawa–Białystok 2005.
- Brundtland Commission, *Our Common Future*, WCED 1987.
- European Union Strategy for Sustainable Development*, European Commission, Luxembourg 2002.
- Fiedor B., *Teoretyczne podstawy badania trwałości wzrostu gospodarczego*, [w:] *Sterowanie ekorozwojem*, t. I, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 1998.
- Laszlo C., *Firma zrównoważonego rozwoju. Jak wypracować trwałą wartość z uwzględnieniem efektów społecznych i ekologicznych*, Studio Emka, Warszawa 2008.
- Nowak Z., *Czystsza produkcja – strategia ochrony środowiska XXI wieku*, cz. IV, *Czystsza produkcja – system zarządzania środowiskiem naturalnym w przemyśle i szybka droga do certyfikacji ISO 14000*, „Problemy Ekologii” 1998 nr 1.
- Poskrobko B. (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007.
- Report of the World Summit on Sustainable Development*, United Nations, Johannesburg 2003.
- Sadowski Z., *Ekorozwój a wzrost gospodarczy*, [w:] *Sterowanie ekorozwojem*, t. I, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 1998.
- www.globalcompact.org.pl
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.
- Żylicz T., *Finansowe aspekty zachowania kapitału przyrodniczego*, [w:] *Sterowanie ekorozwojem*, t. I, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 1998.
- Żylicz T., *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, PWE, Warszawa 2004.

OBSTACLES LIMITING INDIVIDUAL CREATIVITY AND DEVELOPMENT IN AN ORGANIZATION

Summary

The subject of the article are obstacles limiting employees' creativity and development, analyzed from the individual and enterprises point of view. The article consists of two parts: theoretical and empirical one. The theoretical part describes factors determining creativity and development of individuals in organizations. The empirical part focuses on people's attitude towards changes that have occurred over the last three years in chosen 18 medium-sized enterprises. The results of research prove that employees' attitudes towards changes influence their perception of barriers limiting their creativity and development within an organization.