Zeszyty Naukowe nr 607 2002
Akademii Ekonomicznej w Krakowie

Alicja Miś
Katedra Zarządzania Personelem

Kariera w organizacji: przed i po przełomie wieków

1. Wstęp

Rozumienie kariery jednostki jest wielorakie. Najczęściej jednak opisywana jest jako sekwencja doświadczeń jednostki, związanych z pracą zawodową, gromadzonych w toku całego życia [1, s. 8]. Racjonalnie zaplanowana i rozwijana kariera daje korzyści zarówno jednostce i organizacji, jak i społeczeństwu. Z perspektywy jednostki racjonalna kariera jest czymś, co pozwoli jej na pełny rozwój i wykorzystanie jej potencjału. Efektywna kariera z punktu widzenia organizacji oznacza pełny związek między kompetencjami jednostki a potrzebami organizacji, zaś z perspektywy społeczeństwa nie tylko podkreśla osiągnięcia indywidualne i organizacyjne, ale również wzmacnia integrację jednostki ze społeczeństwem i pomaga jej stać się lepszym jej uczestnikiem.

Patrząc na tendencje ujawniające się w toku rozwoju społecznego, można wskazać szereg zmian odnoszących się przede wszystkim do przebiegu karier oraz do oczekiwań z nimi związanych. Kształt zarówno wcześniejszych wzorców karier, jak i tych współczesnych można wyjaśnić między innymi ewolucją form organizacyjnych, w ramach których dokonywał się rozwój jednostki. Forma organizacji jako unikalna mieszanka strategii, struktury oraz procesów zarządzania wpływa na specyficzną konfigurację kompetencji właściwych etapowi rozwoju organizacji oraz lokuje odpowiedzialność za ich rozwój i dostosowanie do potrzeb w charakterystycznym dla wspomnianego etapu miejscu struktury organizacyjnej. Przemawiają za tym następujące argumenty [6, s. 97]:

1. *Forma organizacyjna dyktuje kluczowe kompetencje w zakresie zarządzania.* Śledząc zmiany dokonujące się w rozumieniu kariery i jej podstawach, można przyjąć, że kariera zawodowa oparta była najpierw na dwóch kluczowych kompetencjach: na zestawie umiejętności i wiedzy technicznej, określanych i kontrolowanych przez członków konkretnego zawodu, oraz na grupie norm, które dostarczały

podstaw do dokonania samooceny. W karierze organizacyjnej z kolei nastąpiło przemieszczenie kontroli kompetencji technicznych oraz kierowniczych z jednostki na organizację. W przedsiębiorstwach pojawił się trzeci rodzaj niezbędnych dla rozwoju kariery kompetencji: wiedza ekonomiczna i umiejętność jej zastosowania.

2. *Każda forma organizacyjna wymaga specyficznego dla siebie zestawu kompetencji menedżerskich*. W miarę coraz bardziej kompleksowego rozwoju organizacji zmienia się zestaw wymaganych umiejętności techniczno-ekonomiczno-kierowniczych. Chodzi tu o zmianę proporcji między umiejętnościami nabywanymi i wykorzystywanymi przez członków organizacji a ich podstawowymi umiejętnościami zawodowymi, których posiadanie jest w ogóle warunkiem podjęcia pracy. Nowsze formy organizacyjne (sieć) wymagają od swoich uczestników wysoko rozwiniętych umiejętności w zakresie współpracy, a firmy przyszłości stawiają już nie na kompleksowość kompetencji, ale na pracę jako niezależny, wysoko wykwalifikowany profesjonalista o określonych, własnych celach.

3. *Forma organizacyjna określa sposób zarządzania (kierowania) karierą*. Kryterium oceny jest tu podmiot odpowiedzialny za kształt i przebieg indywidualnej kariery. Wczesne organizacje dysponowały szeroką odpowiedzialnością za nabywanie przez pracowników i zastosowanie w pracy kompetencji koniecznych dla realizacji jej celów. We współczesnych organizacjach odpowiedzialność jest przyjmowana na równi przez organizację i pracownika. W organizacjach przyszłości to pracownik będzie ponosił odpowiedzialność za kształt swoich kompetencji oraz całej drogi rozwoju zawodowego.

Prezentowany artykuł stawia sobie za cel poddanie analizie wzorów rozwoju kariery w różnych formach organizacji, biorąc za podstawę organizacyjne wyznaczniki rozwoju kariery, takie jak: zmiana kwalifikacji, przemieszczenia w strukturze stanowisk oraz odpowiedzialność za jej kszałt. Pozostałe składniki kariery zostały świadomie pominięte z uwagi na trudność ich oceny; dotyczyłaby ona bowiem przeszłości i przyszłości, bez możliwości dokonania stosownych obserwacji.

2. Koniec XX w.: dotychczasowe wzorce rozwoju kariery

Formy organizacji dostępne analizie obejmują szereg sposobów zorganizowania, w ramach których kształt struktury, wielkość organizacji i odpowiedzialność za formowanie kompetencji personelu stanowią podstawowe kryteria, różniące występujące w nich wzory karier. Można wśród nich wskazać firmy o funkcjonalnym, dywizjonalnym i macierzowym sposobie zorganizowania[1].

Pierwsza wspomniana forma organizacji może zostać opisana przez szereg komórek, z których każda jest wyspecjalizowana w określonym typie zadań i wy-

[1] Te formy organizacji zostały przez A.Tofflera określone jako organizacje „drugiej fali" (*second-wave organizations*). Ogólna charakterystyka organizacji „drugiej fali" może być metaforycznie określona jako smukła piramida, z rozbudowanymi szczeblami oraz wyraźnie określonymi zasadami, polityką i procedurami, na podstawie i w ramach których podejmowane są decyzje [9].

maga od pracowników w niej zatrudnionych specjalistycznych umiejętności technicznych[2]. Umiejętności te nabywane są przez pracowników w dłuższym czasie, a ich kształt ściśle odzwierciedla potrzeby komórki, w której pracują, i organizacji jako całości. Na bazie zwiększających się umiejętności rozwijają się też specyficzne możliwości awansu pracownika: z pozycji niższych do wyższych w ramach macierzystej komórki (wydziału, departamentu). Niewielka tylko część zatrudnionych pracowników ma szansę na awans poza własną komórkę, a co za tym idzie, na zastosowanie w praktyce także innych swoich umiejętności.

W organizacjach funkcjonalnych charakterystyczna jest dysproporcja we wzorcach i przebiegu kariery między dużą liczbą pracowników zatrudnionych w wyspecjalizowanych komórkach a niewielką liczbą osób na stanowiskach menedżerskich. W przypadku tych pierwszych kariera wiąże się z doskonaleniem umiejętności specjalistycznych, które daje możliwość awansu z pozycji niższej na wyższą w ramach komórki. Rozwój zatem ma charakter ograniczony zarówno co do kwalifikacji, jak i stanowiska. W przypadku wąskiej, drugiej grupy dostępna kariera jest szersza, jeśli chodzi o rodzaj nabywanych kwalifikacji (nie tylko specjalistyczne, ale też związane z kierowaniem innymi oraz dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa), ale awans stanowiskowy jest również ograniczony – ograniczoną liczbą stanowisk kierowniczych wyższego szczebla. Jednak oba przypadki obwarowane są szeregiem ściśle określonych procedur i zasad.

Organizacje dywizjonalne, inaczej niż poprzednio omówione, składają się z jednostek działających na rynku samodzielnie. Mają one swoistą autonomię w ramach celów sformułowanych dla organizacji jako całości. Mają też własną strategię i sposoby działania [3, s. 221].

W tej formie organizacji rozwój kariery zawodowej z punktu widzenia kwalifikacji daje jednostce większe możliwości. W ramach własnej firmy, będącej częścią organizacji dywizjonalnej, może ona rozwijać kwalifikacje potrzebne do jej funkcjonowania w zależności od stanowiska, które obejmuje. W ramach konkretnej dywizji istnieje szersze spektrum stanowisk, wymagających nie tylko kwalifikacji technicznych o wysokim stopniu specjalizacji, ale też wszystkich tych, które pozwalają jej funkcjonować jako samodzielna firma. Zwiększają się zatem możliwości objęcia przez jednostki stanowisk w ramach top managementu własnej firmy, a tym samym zastosowania umiejętności w zakresie zarządzania czy funkcjonowania firmy. Rozwój kwalifikacyjny jednostki jest zatem możliwy w wielu kierunkach, natomiast rozwój poprzez awans stanowiskowy sprowadza się do grupy stanowisk dostępnych w ramach własnej firmy (dywizji). W sporadycznych przypadkach kariera rozumiana jako sekwencja obejmowanych stanowisk może rozwijać się przez przejście z mniejszej organizacji do większej w ramach formy dywizjonalnej lub też, gdy rozumiemy ją jako eskalację umiejętności – przez budowę kolejnej firmy.

Warto dodać, że w organizacji dywizjonalnej, podobnie jak w funkcjonalnej, odpowiedzialność za rozwój kariery spoczywa na organizacji, podobnie zresztą jak

[2] Struktura tego typu organizacji jest pochodną jej funkcji [3, s. 217].

inicjatywa w tym zakresie. Kariera jednostki kształtowana jest zatem przez organizację zgodnie z jej potrzebami i celami, a decyzje o kierunku i tempie jej rozwoju podejmowane są niezależnie od niej.

Zwiększające się zróżnicowanie, wzrastająca kompleksowość i umiędzynarodowienie rynku stworzyły zapotrzebowanie na nową formę organizacji, wykorzystującą szybko i efektywnie pojawiające się możliwości, a równocześnie minimalizującą koszty zwolnień pracowników ponoszone w związku z dostosowywaniem stanu i struktury zatrudnienia do zmieniających się potrzeb. Odpowiedzią była forma macierzowa organizacji. Charakteryzuje ją dwuwymiarowe grupowanie: stałych, powtarzalnych funkcji i nietypowych, zmieniających się zadań. Obydwa „układy krzyżują się, powodując przenikanie się stałego podziału według funkcji z podziałem zmiennym według konkretnych działań" [7, s. 248]. Cechami struktur macierzowych są: duży stopień profesjonalnej specjalizacji, niski stopień formalizacji, wysoki stopień decentralizacji oraz duża zmienność pozycji i ról odgrywanych przez jednostkę. Grupy w ramach organizacji macierzowej istnieją przez określony czas, a jednostka może uczestniczyć równolegle w kilku. Praca w grupach ma charakter pracy zespołowej, co oznacza dużą autonomię w kształtowaniu wewnętrznych zależności, sposobów działania itp. [4, s. 48].

Biorąc za podstawę specyfikę organizacji o strukturze macierzowej, można stwierdzić, że rozwój kariery jednostki w aspekcie kwalifikacyjnym koncentruje się głównie wokół jej umiejętności technicznych związanych z funkcją, w realizacji której uczestniczy. Nadto, pracownik będąc członkiem różnych zespołów i odgrywając w nich różne role, jest postawiony przed koniecznością zastosowania również innych swoich umiejętności: kierowniczych, handlowych i in. Stąd jego rozwój jako specjalisty jest uzupełniany wzrostem innych umiejętności i wiedzy, które są stosowane okazjonalnie w różnych konfiguracjach zadań i współpracowników. Jeśli zaś chodzi o karierę widzianą stanowiskowo, to jest ona nietypowa. Wynika to z płynnej i czasowej tylko przynależności pracownika do zespołów zadaniowych i pozycji oraz ról odgrywanych przez niego w tych zespołach. Ścieżka awansu stanowiskowego byłaby zatem krótka i sprowadzałaby się do stanowisk obejmowanych w ramach układu funkcjonalnego (stałego w macierzy).

Odpowiedzialność za rozwój kariery w organizacji o strukturze macierzowej spoczywa na wielu podmiotach. Jednym z nich jest zwierzchnik komórki funkcjonalnej, który ocenia pracownika w aspekcie jego umiejętności specjalistycznych (technicznych). Drugim podmiotem jest kierownik zespołu realizującego zadanie (*project manager*), a trzecim sam pracownik – upatrujący siebie w konkretnej roli i za pomocą systemu doskonalenia potencjału pracy próbujący ją osiągnąć.

Sumując, kariera traktowana jako rozwój kompetencji oraz sekwencja stanowisk obejmowanych przez jednostkę w organizacji zmieniała się dotychczas logicznie wraz ze zmieniającą się formą organizacji. Wyraźnie widocznym kryterium zmiany był poziom oraz zakres kwalifikacji jednostki, wykorzystywanych i rozwijanych w toku pracy. W mniejszym stopniu kryterium tym był podmiot odpowiedzialny za kształtowanie kariery, natomiast słabo różnicującym kryterium była

możliwość awansowania. Niemniej profil rozwoju kariery pozostał w omówionych formach organizacji zasadniczo ten sam: było to przemieszczenie w górę stożkowej struktury organizacyjnej, zwykle w ramach jednej organizacji, wynikające ze zmiany kompetencji pracownika, inicjowanej zwykle przez organizację.

Kolejna forma organizacji, która pojawiła się w połowie lat osiemdziesiątych, została określona przez A.Tofflera mianem „organizacji trzeciej fali". Był to równocześnie koniec koncepcji rozwoju kariery w ramach jednej organizacji. Globalizacja i gwałtowne zmiany technologiczne postawiły istniejące organizacje przed problemem uelastycznienia posiadanych przez nie struktur oraz systemu zarządzania. Wcześniejsze formy organizacji wiązały sukces z drobiazgowym planowaniem i precyzyjnym systemem koordynacji funkcji lub/i własnych zasobów. Nowe okoliczności sprawiły jednak, że ten sposób działania okazał się zbyt kosztowny, zarówno z finansowego punktu widzenia, jak i z uwagi na czas, który pochłaniał. Wyjściem okazało się nie mnożenie szczebli hierarchicznych, lecz takie ułożenie stosunków z innymi podmiotami rynku, z którymi organizacja współpracowała, że w efekcie szybciej reagowała na zmiany wymagań otoczenia. Organizacja o strukturze sieciowej jest sumą kompetencji dostępnych w pojedynczej firmie, efektu synergii możliwości firmy i jej aktualnych partnerów oraz dostępności określonych zasobów w ramach całej sieci. Jednym z jej podstawowych problemów jest osiągnięcie porównywalnego poziomu kompetencji jej elementów, co w praktyce pozwala faktycznie wykorzystać wszystkie możliwości, którymi dysponują partnerzy sieci. Zatem kwestia kompetencji, ich alokacji i kształtowania odgrywa pierwszoplanową rolę.

Kariera w organizacji sieciowej ma za punkt wyjścia kategorię kompetencji, wśród których kluczowe są umiejętności związane ze współpracą. Mają one trojakie zastosowanie: 1) jako odpowiednie umiejętności i wiedza, wykorzystywane w ramach firmy oraz niejako w poprzek sieci – przy współdziałaniu z innymi organizacjami-partnerami, 2) jako stosowne umiejętności, konieczne w budowie sieci (np. umiejętności negocjacyjne) i 3) jako umiejętne zarządzanie relacjami (umiejętność wyboru i utrzymania priorytetowych partnerów, klientów itp.). Są one nieustannie wykorzystywane w praktyce i stale uzupełniane. Należy dodać, że rozwój kwalifikacji pracownika jest tu w znacznej mierze wynikiem jego własnej inicjatywy, podejmowanej jako efekt analizy warunków i możliwości kariery w ramach organizacji. W organizacjach o strukturze sieciowej kariera w rozumieniu stanowiskowym jest ograniczona. Jest to skutkiem ich dążenia do ograniczenia wielkości na rzecz elastyczności i rozwoju kompetencji pracowników. Możliwe do objęcia stanowiska są atrakcyjne, bo przy niewielkiej ich liczbie są kluczowe, a ponadto dają pole obserwacji i ważenia swoich szans w innych firmach. Oznacza to dokonywanie wyborów związanych z kształtowaniem własnej kariery przez samego zainteresowanego. Wybór ścieżki kariery przestaje być z góry określony i wiąże się w przypadku jednostki z pewnym ryzykiem. Jest szczególnie atrakcyjny dla ludzi – jak ujął to D. McClelland – motywowanych potrzebą osiągnięć. A niewątpliwym wzmocnieniem będzie tu powtarzalność tego faktu: możliwość uczestnictwa w wie-

lu kolejnych przedsięwzięciach, w różnych organizacjach, na zasadzie czasowego zatrudnienia.

Jeśli przyjrzeć się odpowiedzialności za kierunek i tempo rozwoju kariery, to w organizacjach sieciowych punkt ciężkości zostaje przesunięty na pracownika z pewnym udziałem organizacji. To pracownik wybiera sposobności i przygotowuje się do ich wykorzystania, natomiast w ramach organizacji kształtuje swój potencjał stosownie do potrzeb stanowiska, o które się ubiega.

Kariera w organizacjach sieciowych nabiera charakteru interorganizacyjnego w przeciwieństwie do intraorganizacyjnego we wcześniej omówionych formach.

3. Początek XXI w.: przyszłe wzorce rozwoju kariery

Jeśli wcześniej omówione formy organizacji budowały i albo rozszerzały, albo dezagregowały strukturę organizacyjną, to nowy typ organizacji próbuje wyeliminować strukturę w ogóle[3]. Koncepcja organizacji nowego typu przyjmuje założenie, że organizacja przestaje funkcjonować jako pracodawca, a staje się miejscem, gdzie jej członkowie mogą spożytkować swoje, szeroko rozumiane, profesjonalne umiejętności. Mówiąc obrazowo, staje się zespołowo działającą grupą ludzi, wśród których w zależności od zadania na czoło wysuwają się najbardziej kreatywni. W tym sensie nie istnieje tam struktura rozumiana tradycyjnie (formalna), lecz pojawia się taki układ współdziałania, który, każdorazowo stosownie do zadania, jest najbardziej efektywny. Pozycje w grupie/organizacji nie są stałe, lecz zmieniają się stosownie do roli, jaką ma odegrać jednostka w konkretnym zadaniu. Liderem może stać się każdy, jeśli jego kompetencje i kreatywność zostaną ocenione przez współpracowników jako najlepsze w konkretnej sytuacji.

Mała firma, dysponująca niewielką liczbą dobrze wykwalifikowanych pracowników, by móc realizować duże projekty, podejmuje współpracę z innymi podobnymi sobie organizacjami. Współpraca ta polega na swoistej wymianie kompetencji przez uczestniczenie jej pracowników w projektach firm stowarzyszonych. Przyjmuje ona kształt, budowanych w poprzek współpracujących organizacji, zespołów, gdzie zwykle rolę lidera odgrywa pracownik organizacji będącej pomysłodawcą projektu. Ten sam lider może w jednym zespole pełnić wykonawczą rolę, a w innych zespołach tworzonych z pracowników jego firmy – w ogóle nie uczestniczyć.

Zatem podstawową kategorią w przyszłych formach organizacji będą kwalifikacje/kompetencje, rozwijane jednak nie w sposób jednokierunkowy, lecz kompleksowo. Wynika to, jak wcześniej wspomniano, z dostępnych pracownikowi różnych ról do odegrania w sytuacji pracy zespołowej. Nadto, co warto podkreślić, kompetencje te będą miały „międzynarodowy" charakter, gdyż potencjalni partnerzy firmy mogą pochodzić z rozmaitych regionów geograficznych. W kontekście kariery zmienia to znacząco jej perspektywę: możliwość współpracy z różnymi kul-

[3] Zgodnie z wprowadzonym przez A.Tofflera rozróżnieniem na organizacje „drugiej fali" i „trzeciej fali" ten typ organizacji może zostać określony jako „organizacja czwartej fali" [8].

turowo i ekonomicznie firmami stwarza nowe szanse. Przemieszczenia i ruchliwość związane z karierą stają się coraz szersze. Obserwacja i uczestnictwo we współpracujących zespołach dają szersze spektrum wyborów oraz okazji do testowania swoich umiejętności.

Zespoły projektowe to w pewnym sensie mikroorganizacje, oparte jednak nie na strukturze hierarchicznej, lecz kompetencyjnej. Tradycyjna struktura, zawierająca w sobie stanowiska decyzyjne i wykonawcze w nowym typie organizacji, zostaje zastąpiona strukturą wiedzy. Lider zespołu jest w konkretnym zadaniu osobą najlepszą pod względem merytorycznym (jako pomysłodawca) i kreatywnym. Inni, z racji swoich umiejętności, tworzą strukturę, która aktywnie przyczynia się do realizacji projektu. Wiedza zakumulowana w organizacji jest każdorazowo inaczej konfigurowana – stosownie do rodzaju realizowanego zadania.

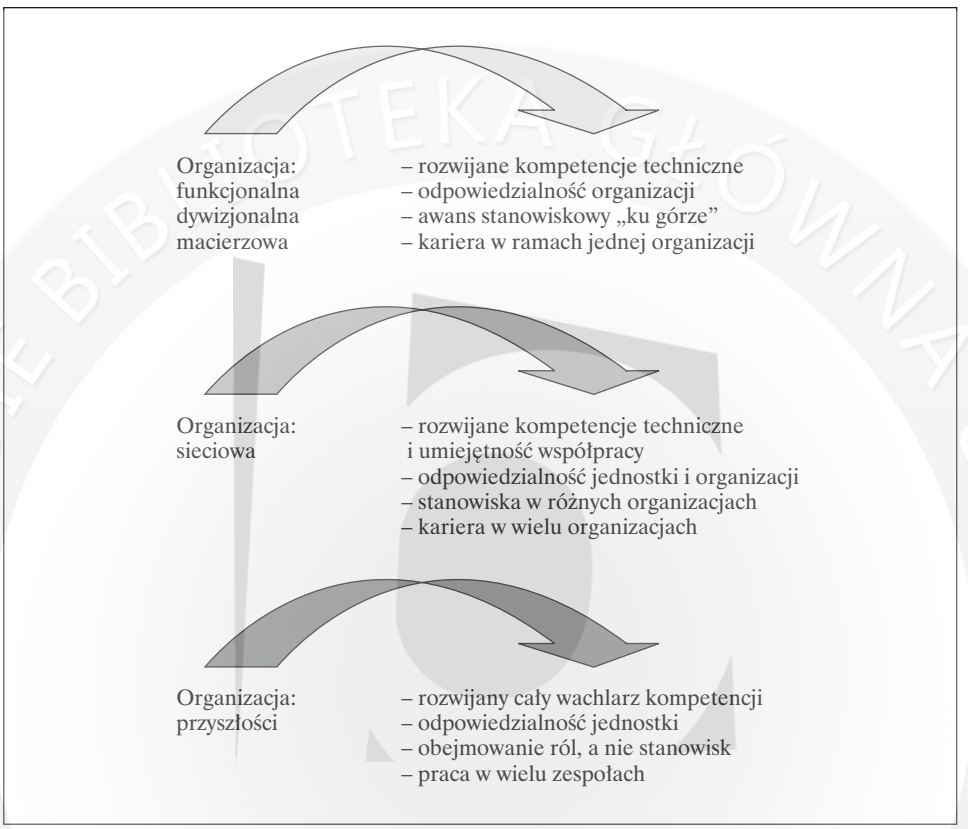
Można powiedzieć za R.E. Milesem, że organizacja przyszłości nie wykorzystuje swoich pracowników, lecz to oni wykorzystują ją do realizacji własnych projektów [6, s. 111]. Jej sposób funkcjonowania jest zatem podporządkowany najlepszemu spożytkowaniu profesjonalnych umiejętności jej członków. Wszyscy zatem odpowiadają za kształt kompetencji występujących w ich firmie, a także za efekty uzyskiwane przez ich zastosowanie. Rozwój pracownika dokonuje się z jego własnej inicjatywy oraz inicjatywy innych uczestników organizacji. Wykorzystywane są wszystkie dostępne techniki kształcenia: od rozmów i seminariów z ekspertami teoretykami i praktykami przez formalne kształcenie aż do treningu praktycznych umiejętności.

Sumując, należy wskazać *differentiam specificam* kariery w nowych organizacjach, biorąc za punkt wyjścia przyjęte we wstępie trzy jej aspekty. Kariera rozumiana jako rozwój kwalifikacji w organizacjach XXI w. będzie polegała nie na logicznej kumulacji wiedzy specjalistycznej, czyniącej z pracownika precyzyjnie wykształconego specjalistę, lecz na rozwoju kompleksowym pracownika: od wiedzy technicznej do umiejętności kształtowania stosunków międzyludzkich. Kariera, analizowana w kategoriach przemieszczeń stanowiskowych, straci na znaczeniu ze względu na nieformalną strukturyzację zespołu pracowniczego. Natomiast odpowiedzialność i inicjatywa rozwoju kariery będą całkowicie spoczywały na pracowniku (lub grupie pracowników) bez udziału organizacji.

4. Podsumowanie

W artykule podjęto próbę analizy przyjętego założenia, mówiącego o związku formy organizacji z kształtem rozwijającej się i realizującej w określonym tempie kariery pracownika. Badanie podjęto, biorąc za podstawę trzy elementy charakteryzujące karierę organizacyjną: doskonalenie kwalifikacji, przemieszczenia stanowiskowe oraz podmiot odpowiedzialny za jej kształt (rys. 1). Formy organizacji, poddane analizom, obejmowały czyste ich typy mimo świadomości, że znaczący odsetek w rzeczywistości istniejących firm reprezentuje rozmaite formy mieszane i pośrednie.

Biblioteka główna UEK



Rys. 1. Forma organizacji i cechy kariery
Źródło: opracowanie własne.

W organizacjach funkcjonalnych, dywizjonalnych i macierzowych kariera ściśle przylegała do ich struktury. Miała określony kierunek, zwykle ku górze stanowisk uporządkowanych hierarchicznie. Jej rozwój dokonywał się w związku z wymaganiami kolejnych stanowisk: obejmował do pewnego szczebla umiejętności techniczne, by w następnym kroku objąć także menedżerskie. Odpowiedzialność i inicjatywa kariery były umiejscowione w organizacji: podmiotem był bezpośredni przełożony lub dział personalny, ale nie pracownik. Jednostka była w tych organizacjach narzędziem realizacji ich celów [6, s. 114].

W organizacji sieciowej kariera staje się interorganizacyjna. W tej formie organizacji dużego znaczenia nabiera, poza kwalifikacjami specjalistycznymi, umiejętność współpracy, gdyż stanowi ona o możliwości wykorzystania kompetencji firm partnerskich w ramach sieci. Rozwój kariery ma zatem charakter rozwoju kwalifikacji, jednakże odpowiedzialność za kierunek i tempo jej rozwoju zostaje przesunięta na pracownika z pewnym udziałem organizacji. To pracownik wybiera spo-

sobności i przygotowuje się do ich wykorzystania, natomiast w ramach organizacji kształtuje swój potencjał stosownie do potrzeb stanowiska, o które się ubiega. Widoczna jest tu pewna doza niezależności pracownika, choć nadal pozostaje on „instrumentem" w realizacji celów organizacyjnych.

W organizacji przyszłości zmienia się ta zależność: organizacja staje się narzędziem jednostki, umożliwiającym spożytkowanie wszystkich jej szerokich kompetencji. Jednostki łączące się w „organizacje" tworzą system wiedzy, który jest wykorzystywany w realizacji rozmaitych projektów w niepowtarzalnej konfiguracji kompetencji. Inicjatywa rozwoju leży całkowicie w rękach jednostki, jak również kierunek tego rozwoju. Obejmowanie stanowisk staje się tu bezprzedmiotowe: pracownicy odgrywają takie role, jakie w konkretnym zadaniu mogą najlepiej spełnić. Nie stanowisko staje się atrybutem kariery, ale możliwość jak najpełniejszego wykorzystania kwalifikacji. Kariera i procesy w ramach organizacji stają się jednością.

Literatura

[1] Arthur M., Hall D., Lawrence B., *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, Cambridge 1989.

[2] Arthur M., Rousseau D., *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford Unversity Press, New York 1996.

[3] Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.

[4] Kożuch B. (red.), *Wstęp do teorii zarządzania*, Wydawnictwo Nauka-Edukacja, Warszawa 1999.

[5] Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

[6] Miles R., Snow Ch., *Twenty-First-Century Careers* [w:] *The Boundaryless Career*, ed. by M. Arthur and D. Rousseau, Oxford Unversity Press, New York 1996.

[7] Sobczak A., *Struktury organizacyjne* [w:] *Zarządzanie, Teoria i praktyka*, pod red. A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

[8] Toffler A., *Powershift*, Bentam Books, New York 1990.

[9] Toffler A., *The Third Wave*, Bantam Books, New York 1981.

A Career in the Organisation: Before and After the Turn of the Century

How the career of an individual in an organisation evolves and develops is not an accidental phenomenon, and both the organisation and the individual are active in modulating the conditions in which it does so. This article acknowledges the indisputable influence of the individual's characteristics, experience and aspirations on the shape and course of her career, but concentrates on the organisational determinants in employee career development. The form of organisation and its influence on the development of an individual's specific abilities within an organisation, its inter or intra-organisational nature, the entity initiating career development as well as responsibility for the career, are analysed. The analysis is based on four organisational forms: functional, divisional, matrix and network. An attempt to project the direction of career development in the organisation of the future is also made.

In conclusion, the author states that the form of an organisation, as a unique blend of management strategy, structures and processes, influences the specific configuration of competences appropriate to the developmental stage of the organisation, and locates responsibility for both its development and adaptation to needs in the place in the organisational structure characteristic of the developmental stage.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE
biblioteka główna UEK