Model kariery w nowej koncepcji przedsiębiorstwa

<https://doi.org/10.33141/po.2005.06.02>

Franciszek Krawiec

Przegląd Organizacji, Nr 6 (785), 2005, ss. 11-14
www.przegladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wstęp

Na przełomie XX i XXI wieku pionowo zintegrowana megakorporacja gospodarki Galbraitha staje się „chudsza”, bardziej elastyczna i bardziej przedsiębiorcza¹⁾. Ten proces intensyfikuje się.

W literaturze tematu²⁾ podnoszone są silne argumenty, że w wylaniającej się nowej gospodarce bazującej na krzemie, komputerach i sieciowych systemach cyfrowych:

- miejsce megakorporacji zajmują dynamiczne jednostki organizacyjne oraz związki samodzielnych pracowników i podmiotów;
- korporacje przyjmują strukturę molekularną, opartą na jednostkach;
- następuje stopniowe zanikanie pojęcia produkcji masowej, a na jej miejsce wchodzi proces cząstkowego tworzenia wartości w formie wiedzy i intelektu;
- cykl produkcji rozpatruje się w kategoriach wytwarzania cząstki, a nie miliona jednostek tego samego produktu;
- nowe wartości dodane są wynikiem pracy wysoko motywowanych, samodzielnych, przedsiębiorczych ludzkich molekuł, pracowników wyposażonych w wysoko sprawne narzędzia teleinformacyjne w sieci;
- realizacja zadań czy działań odbywa się poprzez implementację projektów;
- relacje hierarchicznych systemów władzy nakazowo-kontrolnej wypierane są przez bardziej płaskie, dynamiczne struktury obejmujące zespoły robocze.

Przedsiębiorstwo nowego typu jest zbiorem połączonych w sieć rozproszonych zespołów pełniących wobec siebie funkcje odbiorców i serwerów na zasadzie trwałych relacji międzyludzkich opartych na zaufaniu³⁾. Tak zdefiniowane przedsiębiorstwo ery gospodarki sieciowej określane jest w literaturze tematu jako „organizacja relacji”⁴⁾, „organizacja związków”⁵⁾, „sieć relacji międzyludzkich”, „demokratyczne przedsiębiorstwo”⁶⁾ i „przedsiębiorstwo po *reengineeringu*”⁷⁾. Jest to nowa koncepcja przedsiębiorstwa ery zdecentralizowanego kapitalizmu (*distributed capitalism*)⁸⁾.

Zachodząca transformacja przedsiębiorstwa ery kapitalizmu menedżerskiego stworzyła potrzebę nie tylko zmiany konfiguracji jego podstawowych zasobów wytwórczych, tradycyjnych form struktury organizacyjnej i koncepcji zarządzania strategicznego, lecz także budowy i wdrażania nowego modelu kariery zawodowej⁹⁾.

Nowy model kariery zawodowej

Było tak, i to wcale nie tak dawno, że pracownicy zdobywali hierarchie strukturalne korporacji elegancko i monumentalnie. Schody były wolne, przejście wydawało się oczywiste – nie należy zapominać, że ci, którzy dostali się na szczyt, byli kapłanami lub ofiarami ludzkimi. Obecnie pracownik, menedżer czy członek zarządu najwyższego rzędu poruszają się zygzakami poprzez struktury organizacyjne przedsiębiorstw, które przypominają bardziej tablice obwodów niż piramidy, gdzie linie energii i kontroli biegną w każdym kierunku; gdzie pochylni jest wiele; kilka drabin, ale krótkich; gdzie zasadą organizowania jest niekończąca się reorganizacja; i gdzie trudno jest zorientować się, co to jest kariera¹⁰⁾.

Na przełomie lat 80. i 90. XX wieku, kiedy to miliony roboczego życia zostały zniszczone przez restrukturyzację, *outsourcing* i *reengineering*¹¹⁾, ludzie i korporacje nauczyli się, często ponosząc olbrzymie koszty, nowych truizmów (stereotypów). Takich, jak np.¹²⁾:

- „Nie możemy zaoferować bezpieczeństwa pracy, lecz poprzez wysoce produktywną pracę możesz zdobyć zdolności atrakcyjne na rynku”.
- „Zachowuj się tak, jakbyś pracował dla siebie”.
- „Każda potencjalna praca jest tymczasowa”.
- „Jesteś odpowiedzialny za zarządzanie swoją karierą”.

Jedna rzecz to wypowiadanie tych nowych prawd, a druga to życie z ich świadomością. A co później? Jak możesz powiedzieć, że twoja kariera jest na właściwym torze, jeśli nie ma toru. Jak możesz rozpocząć karierę i przyjąć strategię jej realizacji, jeśli morale i instytucje korporacyjne pozostają w tyle za rzeczywistością ekonomiczną. Zarządy firm nie zaakceptowały poglądu na tymczasowe zatrudnienia w sposób, w jaki zrobili to pracownicy. One mówią o tej wspólnie możliwości kariery w tym wspinał się i rosnąć w przedsiębiorstwie. Oni uczciwie myślą, że oferują tradycyjną pracę, gdy po drugiej stronie biurka kandydat myśli, „ja wiem lepiej”. W sytuacji, w której nie ma możliwości trwałego zatrudnienia, nasuwa się pytanie, które pracownik powinien zadać swojemu menedżerowi: „Jak zmienić to, co ja robię tutaj, abym był bardziej atrakcyjny dla innej firmy, która mnie zatrudni¹³⁾”.

W nowej koncepcji gospodarki pojawił się nowy model kariery zawodowej, wokół którego panuje zamieszanie i sprzeczność. Prezes [Chief Executive Officer (CEO)] oświadcza, że potrzebuje dobrze wykształconych, poinformowanych i doświadczonych menedżerów oraz uznaje za trudne utrzymanie pracowników o unikatowych zdolnościach technicznych czy wiedzy akademickiej. Prawda, że bezpieczeństwo pracy zanikło. Nawet, jeśli niedobór wykwalifikowanych

pracowników na rynku podnosi moc przetargową pracowników, poziom komfortu i zadowolenia z przeszłości nigdy nie powróci. Wyniki przeglądu opinii członków zarządu przeprowadzonej przez American Management Association (Amerykańskie Stowarzyszenie Zarządzania) wskazuje, że w ciągu dwunastu miesięcy (lipiec 1994–czerwiec 1995) 50% dużych i średnich przedsiębiorstw dokonało zasadniczej redukcji zatrudnienia. To zjawisko stało się właściwością życia i intensyfikuje się od 1991 roku¹⁴⁾.

Dlatego po dzisiejszych morzach ekonomii nie można sterować kierując się gwiazdami na niebie, lecz posługując się kompasami wewnętrznymi i żyroskopami (*gyroscopes*). Zamiast bezpieczeństwa, szuka się elastyczności czy łatwości przystosowywania do zmieniających się warunków. Kariery będą w mniejszym stopniu określane przez firmy („ja pracuję dla firmy Microsoft”), a w większym stopniu przez zawód („ja projektuję mikroprocesory”); będą wyznaczone mniej przez hierarchię, a więcej przez rynki. Obecnie mamy nowe zasady określające sukces i nowe znaki ostrzegawcze przed ryzykiem. Ze względu na to, że ryzyka są wyższe, stąd też i nagrody są znacznie wyższe.

Zmieniony model kariery jest pochodną zmienionego charakteru pracy i ważności dynamiki kapitału intelektualnego. Jednakże nie tylko kapitału ludzkiego, ale także strukturalnych i organizacyjnych zasobów. William Bridges¹⁵⁾ podkreśla, że praca, jako określony zestaw operacji czy zadań, który pracownik wykonywał każdego dnia, zanika, podczas gdy powtarzające się operacje biurowe czy zakładowe są automatyzowane.

Zmiana ścieżki kariery zawodowej

W pierwszych latach ostatniej dekady XX wieku studenci zarządzania dowiadawali się, że 50% działań w typowym przedsiębiorstwie, organizacji czy instytucji realizuje się w formie projektów.

Pracę czy zadania zastępowały projekty. Projekt jest po prostu zadaniem, który ma swój początek, zakres, budżet, harmonogram implementacji i koniec, np. projektowanie i budowa i wprowadzanie na rynek nowego modelu samochodu¹⁶⁾. Te granice powodują, że zarządzanie projektem różni się od, powiedzmy, codziennego nadzorowania linii produkcyjnej i przygotowania tygodniowych sprawozdań kosztów itp.

Kariery menedżerów są także przededefiniowywane. W przeciwieństwie do wydziałów i procesów, projekty są zdefiniowane, zasoby ludzkie i kapitałowe przydzielone, implementacje rozpoczęte i zakończone. Realizacja zadań poprzez projekty prowadzi do adaptacyjnych szybko zmieniających się systemów, zespołów zadaniowych obejmujących pracowników czy ekspertów z różnych pionów czy wydziałów o odmiennych wysokich kwalifikacjach zorganizowanych wokół problemów, które mają być rozwiązane. Ocena pracy ludzi nie będzie dokonywana zgodnie z rangą stanowiska czy statusu, lecz zgodnie z kompetencjami. Struktury organizacyjne będą obejmowały grupy zadaniowe, a nie uwarstwione grupy funkcjonalne.

Jednakże takie podejście dzisiaj jest już powszechnie stosowane. Trzy rzeczy są nowe¹⁷⁾. Po pierwsze, stara ścieżka kariery zawodowej znika. Wyniki studiów American Management Association wskazują, że stanowiska menedżerów i inspektorów są eliminowane dwa razy szybciej niż są one tworzone. W tym samym czasie profesjonalne i techniczne stanowiska pracy są tworzone dwa razy szybciej niż są eliminowane. Analiza liczby menedżerów w firmach zatrudniających ponad 100 pracowników pokazała, że w 1983 roku, na 100 pracowników przypadało 12,5 menedżera, zaś w 1994 roku 11,2. Tak więc w ciągu 11 lat jeden na dziewięciu menedżerów zniknął. Ponadto tylko połowa tej redukcji wystąpiła w ciągu ostatnich trzech lat. Z tego wynika, że zarządy firm powinni zatrudniać więcej technicznych i profesjonalnych pracowników, zmniejszać zatrudnienie inspektorów i menedżerów; liczy się, coraz bardziej, co ty robisz, a nie to, dla kogo ty to robisz.

Po drugie, firmy dokonały rewizji swoich granic biznesowych, powodując, że są bardziej zwarte, (ponieważ ich uwaga skupia się na kluczowych procesach i technologiach) i porowate (ponieważ zlecają one wykonanie drugorzędnych operacji czy zadań na zewnątrz, tworzą wewnętrzne sieci i wirtualne korporacje oraz uczestniczą w sieciach ekonomicznych). Wartość tworzona przez firmę pochodzi w mniejszym stopniu od zasobów fizycznych, które ona kontroluje, niż od wiedzy, którą ona tworzy i stosuje. Dlatego wartości kariery zawodowej pracownika nie wyznacza hierarchiczna pozycja, lecz jego zdolności do tworzenia i mobilizowania wiedzy w procesie implementacji strategicznych celów firmy. Tak jak tego wymagają koszty transakcji, praca, zadania czy projekty coraz bardziej podporządkowane są modelowi rynku, a nie integracji pionowej.

Po trzecie, automatyzacja i uppełnomocnienie eliminują potrzebę zatrudniania menedżerów operacyjnych. Wszystko zarządzane jest poprzez projekty¹⁸⁾.

System zarządzania działaniami firmy w formie projektów ma głębokie implikacje dla kariery zawodowej¹⁹⁾. W dzisiejszej praktyce występują cztery poziomy i cztery typy kariery. Weźmy dla przykładu firmę GTW Corporation, która sprzedaje oprogramowanie i usługi konsultacyjne w zakresie zarządzania projektem (na podstawie aliansu z firmą Microsoft) i świadczy usługi w zakresie zarządzania w budownictwie. W tej firmie najwyższy poziom określa strategię. Jest to obszar prezesów i wiceprezesów. Następny poziom tworzą dostawcy zasobów obejmujący wiceprezesa odpowiedzialnego za pion finansów – Chief Financial Officer (CFO) i wiceprezesa odpowiedzialnego za pion informacyjny – Chief Information Officer (CIO), kierowników działów zasobów ludzkich i tradycyjnych wydziałów funkcjonalnych, takich jak np. inżynierijny i marketingu. Oni odpowiedzialni są za rozwój, dopływ talentów i pieniędzy. Następny poziom kariery zawodowej tworzą menedżerowie projektów, którzy kupują lub dzierżawią od dostawców środki niezbędne do realizacji projektów. Oni także negocjują budżet i alokują środki pomiędzy projekty. W końcu czwarty poziom kariery tworzą eksperci czy

też specjaliści: chemicy, inżynierowie, statystycy, sprzedawcy, finansiści, ekonomiści *etc.*

Spójrz na pracę, którą wykonujesz. Prawdopodobnie cztery typy kariery: strateg, dostawca środków, kierownik projektu i osoba uznana za talent na rynku są bardziej odpowiednie niż nomenklatura stanowisk w starym systemie. W firmie Andersen Consulting 80% pracowników zaangażowana jest w realizację projektów, która może trwać kilka tygodni lub kilka lat. Pozostali przydzieleni są do jednostek biznesowych odpowiedzialnych za realizację zadań długookresowych, np. prowadzenie systemów informacyjnych w firmach, które zdecydowały wyeliminować tę funkcję. Nowo zatrudnieni są oddelegowani do biur regionalnych, gdzie dział zasobów ludzkich odpowiedzialny jest za zapewnienie konsultantom warunków rozwoju zawodowego. Personel tego wydziału pracuje z wiodącymi konsultantami (menedżerami projektów) w zakresie określania ich zadań, koordynuje przepływ informacji oraz pomaga im w procesie zdobywania niezbędnych zdolności analitycznych, technicznych i komunikacyjnych, które będą stanowiły podstawę do oceny ich pracy. Po odbyciu okresu szkolenia, konsultanci przechodzą do grup przemysłowych, takich jak np. usługi finansowe lub telekomunikacyjne. Grupy te mają swoje własne zespoły zasobów ludzkich, które odpowiedzialne są za zapewnienie niezbędnych talentów ludzkich i rozwój kariery zawodowej. Na tym etapie konsultanci zdobywają wiedzę i doświadczenie zawodowe specyficzne dla danego przemysłu. Wraz ze wzrostem ich kompetencji podejmują próbę zarządzania projektami. Nie każdy konsultant ma tego rodzaju aspiracje; niektórzy pozostają jako czeladnicy (programiści lub analitycy), cenieni bardziej jako eksperci niż menedżerowie projektu²⁰⁾.

Chociaż firma Andersen Consulting ma takie kategorie stanowisk, jak np. konsultant, menedżer, doświadczony menedżer i czasami partner, które określają wysokość wynagrodzenia, to proces rozwoju zawodowego czy budowy kariery nie jest określany przez hierarchię, ale przez rosnące poziomy zdolności nabywców talentów na rynku (wiodących konsultantów lub menedżerów projektów) i sprzedawców ekspertów na tym rynku (działy zasobów ludzkich). Zapotrzebowanie pojawia się na rynku, gdy ktoś osiągnie porozumienie z danym klientem i żąda od wydziału zasobów ludzkich trzydziestu pracowników o określonej wiedzy akademickiej i doświadczeniu zawodowym do realizacji projektu „Z” w okresie od – do. Oddelegowanie następuje, kiedy pracownicy są wolni od realizacji zadań obecnych projektów. Rozwój kariery konsultanta odbywa się w procesie dostosowywania podaży i popytu.

W firmie Andersen Consulting są, tak jak w wielu innych firmach, karierowicze tradycyjni, których ambicją jest wspiny się po drabinie w kierunku biura prezesa firmy czy prezydenta strategicznej jednostki biznesowej. Ludzie w firmie Exxon zwykli mówić, że zarząd firmy zainteresowany był dwiema kwestiami: poszukiwaniem ropy i poszukiwaniem następnego prezydenta firmy (niekoniecznie w tej kolejności). Każdy nowo zatrudniony menedżer był uważany za

potencjalnego kandydata. Tego rodzaju system budowy kariery zawodowej będzie ciągle występował w wielu firmach. Głównie w tych, w których zdolności i rynki nie ulegają zasadniczej transformacji pod wpływem wysokiego tempa zachodzącej zmiany, lub gdzie znaczne wymogi kapitałowe podwyższyły bariery wejścia²¹⁾.

Potencjalni przyszli profesjonaliści zadają sobie dzisiaj pytanie, jak bardzo zagadkowe będą przyszłe ścieżki kariery zawodowej i jakiego rodzaju strategię będą musiały być stosowane. Obecnie zachodzące zmiany w gospodarce będą miały istotny wpływ na wybór kariery zawodowej. Wybór kariery zawodowej będzie odbywał się następująco²²⁾.

Kariera zawodowa jest serią kołowodów, a nie serią stanowisk. Awanse z młodszego inżyniera na inżyniera, na starszego inżyniera, na menedżera itd. stają się historią. O postępie w karierze świadczą dzisiaj rosnący stopień złożoności i trudności wykonywanych zadań oraz ich wpływ na biznes firmy. Pracownik może zmieniać role tam i z powrotem, dzisiaj jest menedżerem, a jutro konsultantem.

Awans w sieciowej strukturze organizacyjnej oznacza wspinanie się na wyższy poziom w danym zawodzie, a nie przejście na stanowisko starszego konsultanta. Wiodący pracownicy w dziale sprzedaży nie chcą być menedżerami. Oni chcą być odpowiedzialni za sprzedaż gatunków czy modeli produktów, na które jest duże i ciągle rosnące zapotrzebowanie. Pozycje menedżerów sprzedaży zanikają.

Curriculum vitae, które jeszcze dzisiaj jest sumarycznym ujęciem pomyślnej kariery, jutro będzie miało inny wygląd. Zamiast opisu wielu zmian stanowisk, streszczenie kariery zawodowej będzie pokazywało wielu pracodawców. Tytuły stanowisk będą praktycznie bez znaczenia. Ludzie identyfikowani przez ich tytuły będą musieli odejść pierwsi, ponieważ brakuje im elastyczności czy łatwości przystosowywania się do zachodzącej transformacji przedsiębiorstwa przemysłowego w kierunku firmy relacji.

Zarządzanie projektami jest kuźnią, w której będą wykuwane przyszłe pomyślne kariery. Twórz więc portfel projektów i sprzedawaj swoją wiedzę. Formalna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa nie jest ważna. To, co jest ważne, to nigdy nie kończący się portfel projektów tworzących nowe wartości. On jest syntezą informacji niezbędnych do wytwarzania wyższej wartości zasobów.

Uwagi końcowe

Wraz z pogłębiającą się transformacją tradycyjnego przedsiębiorstwa gospodarki przemysłowej będzie się zmieniał model kariery zawodowej.

W nowej koncepcji przedsiębiorstwa kariery będą w mniejszym stopniu określane przez zarządy, a w większym stopniu przez zawód, mniej przez hierarchie, a więcej przez rynki pracy. O postępie w karierze świadczyć będą: rosnący stopień złożoności i trudności wykonywanych zadań oraz ich wpływ na biznes firmy.

Kuźnią przyszłych pomyślnych karier zawodowych będzie zarządzanie projektami. Formalna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa nie będzie ważna. To, co będzie ważne, to nigdy nie kończący się portfel projektów tworzących nowe wartości. On będzie syntezą informacji o zasobach wiedzy niezbędnej do pomyślnej ich implementacji.

prof. dr hab. Franciszek Krawiec
Katedra Zarządzania Innowacjami
Szkola Główna Handlowa

PRZYPISY

- ¹⁾ R. ALCALY, *The New Economy. What it is, How it Happened, and Why it is Likely to Last*, Farrar, Straus and Giroux, New York 2003.
- ²⁾ Zob. m.in. H.A. SIMONE, *Organizations and Markets*, „Journal of Economic Perspectives”, wiosna 1991; G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1996; S. GHOSHAL, C.A. BARTLETT, *The Individualized Corporation*, HarperCollins, New York 1997; D. TAPSCOTT, *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje ery świadomości systemowej*, Business Press, Warszawa 1998; K. KELLY, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii świata połączonego siecią*, WIG Press, Warszawa 2001; F. KRAWIEC, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003 i *Transformacja firmy w nowej gospodarce*, Difin, Warszawa 2005.
- ³⁾ D. TAPSCOTT, *Gospodarka cyfrowa*, op.cit., s. 13.
- ⁴⁾ P. KEEN, *Shaping the Future: Business Design Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1991.
- ⁵⁾ D.Q. MILLS, *Rebirth of the Corporation*, John Wiley & Sons, New York 1991.
- ⁶⁾ R.L. ACKOFF, *The Democratic Corporation*, Oxford University Press, New York 1994.
- ⁷⁾ M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York 1994.
- ⁸⁾ F. KRAWIEC, *Transformacja firmy w nowej gospodarce*, op.cit.
- ⁹⁾ Tamże.
- ¹⁰⁾ T.A. STEWART, *Your Career in a World Without Managers*, „Fortune”, 20 marca 1995, s. 72.
- ¹¹⁾ F. KRAWIEC, *Strategiczne myślenie w firmie*, op.cit.
- ¹²⁾ T.A. STEWART, *Corporate Jungle Spawns a New Species: The Project Manager*, „Fortune”, 10 lipca 1995, s. 179.
- ¹³⁾ T.A. STEWART, *Intellectual Capital. The New Wealth of Organization*, Doubleday, New York 1999, s. 199–217.
- ¹⁴⁾ *Ibidem*, s. 200–201.
- ¹⁵⁾ W. BRIDGES, *JobShift*, Addison Wesley, Reading, Mass. 1994.
- ¹⁶⁾ Zob. F. KRAWIEC, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2001.
- ¹⁷⁾ A. MARKELS, *Restructuring Alters Middle-Manager Role but Leaves It Robust*, „The Wall Street Journal”, 15 listopada 1995, s. A1.
- ¹⁸⁾ F. KRAWIEC, op.cit., s. 14.
- ¹⁹⁾ T.A. STEWART, *Intellectual Capital. The New Wealth of Organization*, op.cit., s. 205.
- ²⁰⁾ *Ibidem*.
- ²¹⁾ *Ibidem*.
- ²²⁾ *Ibidem*, s. 206–217; R. JACOB, *The Struggle to Create an Organization for the 21st Century*, „Fortune”, 3 kwietnia 1995; M. HAMMER, *Beyond Reengineering*, HarperCollins, New York 1996.