

Monika Rutkowska

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

KARIERA ZAWODOWA GENERACJI X I Y – PERSPEKTYWY ROZWOJU NA TLE TENDENCJI DO UELASTYCZNIANIA PRACY

1. Generacja X i Y – teraźniejszość i przyszłość organizacji

Współczesny świat pracy podlega istotnym przeobrażeniom, zapoczątkowanym jeszcze w minionym wieku. Wielu teoretyków i badaczy, koncentrujących uwagę na problematyce rynku pracy, akcentuje znaczenie szeregu zmian, jakie dokonały się (i stale się dokonują) w otoczeniu organizacji dla kształtowania „nowego świata pracy” [Burke, Ng 2006, s. 86-94].

Spośród najistotniejszych zewnętrznych czynników, determinujących zmiany w naturze świata pracy, w literaturze tematu wyróżniane są najczęściej:

- globalizacja – związane z nią zróżnicowanie kulturowe środowiska pracy i zaostrzenie konkurencji, tym samym konieczność poszukiwania sposobów szybkiego dostosowywania się do dynamicznego, globalnego rynku, także oparta na zmianach organizacyjnych, przekładających się na zmiany w zatrudnieniu (modelu/formie) [Stankiewicz-Mróż 2003, s. 212-213],
- informatyzacja i rozwój społeczeństwa informacyjnego – przyczyniająca się do przełamywania barier czasowo-przestrzennych, wprowadzająca nowe wzory komunikacji (także w organizacji), wpływająca zarówno na struktury, jak i kultury ([Wallach 2004] w: [Burke, Ng 2006, s. 86-94]),
- powstanie gospodarki opartej na wiedzy i kreacja „pracownika wiedzy” – oznaczająca konieczność permanentnego podnoszenia kwalifikacji, uaktualniania wiedzy i umiejętności [Burke, Ng 2006, s. 86-94],
- starzenie się społeczeństw i ograniczony przyrost naturalny [Burke, Ng 2006, s. 86-94], wkraczanie niżej demograficznego do szkół, a w konsekwencji do przedsiębiorstw.

Równie istotne co zmiany w skali makro są przeobrażenia, jakim podlega współczesny człowiek, jego wartości, postawy i oczekiwania względem życia zawodowego i prywatnego. Współczesne pokolenia ludzi młodych – przedstawiciele generacji X i Y ([Foot, Stoffman 1998] w: [Burke, Ng 2006, s. 86-94]) zdecydowanie odbiegają

od tego, co dla ich rodziców (generacja baby-boom) czy dziadków (generacja cicha) stanowiło normę. Ich procesy socjalizacji, edukacji i kształtowania kariery zawodowej (pierwszych etapów) są silnie związane z „dojrzewaniem” w świecie zupełnie innym, niż ten, w którym przyszło żyć i pracować wcześniejszym pokoleniom. To oni dorastali lub rodzili się wraz ze światem, w którym dzięki nowoczesnej technologii przestrzeń i czas przestają wytyczać sztywne granice funkcjonowania jednostki (także zawodowego), a wiedza stanowi klucz do sukcesu (indywidualnego i organizacyjnego). Przedstawiciele generacji X i Y nie mają zatem większych problemów z dostosowywaniem się do współczesnego świata. Tempo i zmiana są od początku wpisane w ich życie, koncentrują zatem wysiłki na przystosowaniu, jak najlepszej adaptacji do otoczenia. Niewielu zakłada możliwość dożywotniego zatrudnienia u jednego pracodawcy (najwyżej dwóch pracodawców), wiedzą, że w obecnych czasach trudno o poczucie pewności i doświadczanie pełnej stabilizacji [Smith 2001, s. 74-86]. Trudno zresztą byłoby ukierunkowywać się na stałe zatrudnienie u jednego pracodawcy, biorąc pod uwagę fakt, że średni czas życia dużej firmy w ciągu ostatniego ćwierćwiecza skrócił się w krajach rozwiniętych gospodarek rynkowych z ok. 48 lat do 27 lat, a małej firmy z 8-9 lat do 5 lat [Oleksyn 1999, s. 18].

Funkcjonowanie w zmiennych warunkach otoczenia przygotowało pokolenie X i Y do akceptacji „nowego kontraktu psychologicznego” – zmiany stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia na stwarzanie szans rozwoju i pomoc w stawianiu się jednostką konkurencyjną na współczesnym (krajowym i globalnym) rynku pracy, czyli jednostką „zatrudnialną” – dysponującą kompetencjami, które ułatwiają podejmowanie aktywności zawodowej, także w obliczu niepewnych warunków na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy [Guest i in. 2006, s. 107-124]. To oni stanowią pokolenie, które chętnie przystaje na transakcję wymienną: inicjatywa za możliwości, w ramach których firma oferuje rozwój i zapewnia środki na pokrycie kosztów kształcenia, a pracownik zobowiązuje się do wykazywania inicjatywy w tworzeniu wartości dla klientów, a tym samym pomnażaniu zysków firmy [Hammer 1998, s. 37].

Wielu przedstawicieli generacji X i Y to indywidualiści, jednostki dobrze wykształcone, ambitne, dążące do osiągnięcia satysfakcji i samorealizacji, pragnące autonomii i stwarzania im możliwości uczestniczenia w podejmowaniu decyzji [Loughilin, Barling 2001, s. 543-558]. Poza ukierunkowaniem na permanentne kształcenie (doskonalenie) i samorealizację przedstawiciele młodych, aktywnych zawodowo pokoleń dążą także do utrzymania względnej równowagi między pracą (zaangażowaniem, godzinami pracy) a życiem prywatnym (*life-work balance*) i przejęcia inicjatywy w kształtowaniu swoich ścieżek kariery zawodowej [Conger 1998, s. 21-31]. Przedstawiciele pokolenia X i Y wykazują także większą od poprzednich pokoleń tendencję do rewizji oczekiwań wobec realizacji własnej kariery i poniekąd są zmuszeni do zweryfikowania tych oczekiwań za sprawą zmian, do jakich dochodzi w obrębie zewnętrznych i wewnątrzorganizacyjnych czynników determinujących kształt kariery zawodowej. Czynniki te (globalizacja, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej, powstawanie organizacji o płaskich strukturach oraz tzw. organizacji szczupłych i sieciowych, pojawienie się elastycz-

nych form zatrudnienia) stwarzają szansę innego niż dotychczas kształtowania i przebiegu kariery zawodowej. Kariera przestaje być utożsamiana wyłącznie z przemieszczaniem się w pionie czy poziomie hierarchii organizacyjnej, a zwłaszcza z realizowaniem jednej opcji kariery i „pracą na całe życie” [Baruch 2006, s. 125-138]. Coraz częściej kariera utożsamiana jest z procesem permanentnych zmian w życiu zawodowym jednostki; stanowi odzwierciedlenie rzeczywistego rozwoju kompetencji zawodowych danej osoby i polega na pełnieniu funkcji najbardziej odpowiednich w danym momencie z punktu widzenia jej potencjału i preferencji zawodowych [Suchar 2003, s. 92], które także mogą podlegać zmianom.

Obecnie za zarządzanie karierą zawodową odpowiedzialne są przede wszystkim jednostki; ta odpowiedzialność oznacza odzyskanie kontroli nad własnym życiem, jeśli bowiem weźmie się pod uwagę rewolucje w zatrudnieniu, które można przedstawić za pomocą prostego opisu: „rolnictwo – produkcja – usługi – wiedza”, to okaże się, że jednostki już kiedyś dysponowały takimi prawami. Szczególne ograniczenie indywidualizmu w planowaniu karier nastąpiło w erze przemysłowej, kiedy to organizacja wytyczała ramy kariery swoich pracowników, a karierę robili „dobrzy obywatele”, konformiści, wypełniający dyrektywy i odgrywający role narzucone przez organizację [Baruch 2006, s. 125-138]. Dziś karierą zarządza przede wszystkim jednostka (warto jednak uwzględnić także rolę firmy w tym procesie), która musi sama zwiększać „swoje siły przetargowe”, rozwijać i nabywać nowe kwalifikacje. Archaiczne kariery (przemysłowe) odchodzą w niepamięć, obecnie aktywne zawodowo pokolenia to, jak zauważają W. Grudzewski i I. Hejduk, nomadzi, wędrujący po sieciach powiązanych ze sobą organizacji i oferujący coraz to nowszym zespołom swoje umiejętności [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 61].

Aktywnym zawodowo jednostkom, zaliczającym się zarówno do generacji X, jak i pokolenia Y przychodzi bądź przyjdzie realizować karierę, która w literaturze tematu zaczyna być określana mianem „nowej kariery”, charakteryzującej się takimi cechami, jak:

- złożoność (jednostka ma możliwość realizowania wielu opcji kariery),
- zmienność (jednostka realizuje różne opcje kariery w okresie życia zawodowego, co wynika chociażby z braku stabilizacji w zatrudnieniu),
- adaptacyjność (jednostka nie tyle dopasowuje się do konkretnego zawodu/opcji kariery, ile przystosowuje się do ciągłych zmian społeczno-gospodarczych, zmian w organizacji pracy i nowych wymagań stawianych pracownikom),
- nieograniczoność/bezgraniczność (przebieg kariery jednostki nie jest wpisany w ramy jednej organizacji, jednostka realizuje karierę jednocześnie w ramach kilku organizacji – tzw. karierę bez granic),
- nielogiczność (w przebiegu kariery zawodowej jednostki pojawia się opcja kariery niezgodna z „właściwą” – nowa opcja zasadniczo odbiega od doświadczeń czy typu osobowości jednostki i jest efektem wykorzystania przez nią możliwości/szansy, szczęśliwego zrzędzenia losu lub irracjonalnych, z punktu widzenia zewnętrznego obserwatora, decyzji dotyczących kariery zawodowej),

- nieliniarna dynamika (niewielkie zmiany w warunkach wstępnych kariery prowadzą do poważnych implikacji w przebiegu kariery jednostki [Bloch 2005, s. 194-207].

Realizacji wielu z wyżej wymienionych cech „nowej kariery” sprzyja między innymi elastyczna forma pracy. Tak więc organizacje, którym zależy na pozyskaniu wyżej opisanych przedstawicieli generacji X i Y, muszą liczyć się z koniecznością wychodzenia naprzeciw ich oczekiwaniom [Burke, Ng 2006, s. 86-94], chociażby poprzez odchodzenie od modelu pełnoetatowego zatrudnienia i stwarzanie szans rozwoju nowemu modelowi pracownika – „wolnemu agentowi” (jednostce zarządzającej własną karierą).

2. Elastyczne formy zatrudnienia i ich znaczenie dla realizacji „nowej kariery”

Jednym ze sposobów umożliwienia pracownikom generacji X i Y samorealizacji, stawiania się jednostkami „zatrudnialnymi” oraz kształtowania elastycznych karier zawodowych i łączenia ich z innymi celami życiowymi jest odstępowanie od klasycznego, pełnoetatowego zatrudnienia i skłanianie się ku elastycznym formom pracy – obejmującym zarówno elastyczne formy organizacji czasu pracy, jak i formy pracy niestałej, wynikającej z nietypowego stosunku pracy, wykonywanej często poza siedzibą firmy i w niepełnym wymiarze godzin, o ograniczonym prawie do świadczeń pracowniczo-socjalnych lub zupełnym ich braku [Sekuła 2001].

Elastyczne formy zatrudnienia są często postrzegane jako te, które stanowią o możliwości pełnego i efektywnego wykorzystywania zasobów ludzkich ([Capelli 1999] w: [Guest i in. 2006, s. 107-124]; [Lepak, Snell 1999, s. 31-48]), choć należy zauważyć, że mimo niewątpliwych korzyści dla organizacji, elastyczne formy zatrudnienia nie są pożądaną formą zatrudnienia w przypadku pracowników niezaliczanych do grupy kluczowych pracowników organizacji [Guest i in. 2006, s. 107-124]. „Wolność zatrudnienia” i „bycie wolnym agentem” uzasadnia funkcjonowanie w obszarze zawodowym, wymagającym wyróżniającej (specjalistycznej) wiedzy, na którą jest zapotrzebowanie na rynku pracy. Dlatego elastyczne formy zatrudnienia wydają się być uzasadnione w przypadku pracowników posiadających kluczowe, specjalistyczne i techniczne umiejętności, którzy są w stanie wybrać odpowiadające im opcje kariery, angażują się w proces aktualizacji wiedzy i pozyskiwania nowych źródeł wiedzy, podtrzymują i rozwijają sieć kontaktów zawodowych [Marler, Barringer, Milkovich 2002, s. 425-453], by stale mogły być jednostką liczącą się na rynku pracy, atrakcyjną dla potencjalnego pracodawcy. Paradoksalnie, to ci sami pracownicy, którzy są szczególnie cenni z punktu widzenia organizacji, którym zależałoby na stałym zatrudnieniu owych pracowników, stąd jedną z szans na zachęcenie pracowników wykazujących tendencję do bycia „wolnym agentem” jest redukcja godzin pracy (zwłaszcza pracy w siedzibie organizacji) i bardziej elastyczne formy zatrudniania [Lee, Hourquet, Macdermind 2002, s. 137-156].

Tabela 1. Elastyczne formy zatrudnienia – szanse i zagrożenia

Pracownicy wieloletowi	Pracownicy zatrudnieni na część etatu	Pracownicy czasowi/ przejściowi	Pracownicy łączący różne formy elastycznego zatrudnienia
[1]	[2]	[3]	[4]
Korzyści dla pracownika			
- większa autonomia w pracy, - satysfakcja z pracy, - mniejszy poziom stresu niż u pracowników zatrudnionych przez jednego pracodawcę	- poziom satysfakcji i zaangażowania zbliżony do poziomu pracowników etatowych - niższy poziom stresu i ograniczony konflikt: praca-zycie prywatne	samozatrudnieni, którzy często stanowią element grupy pracowników czasowych, wykazują wyższy poziom satysfakcji niż pracownicy etatowi [Blanchflower 1999; Smeaton 2002, s. 379-391]	- możliwość rozwoju w ramach różnych organizacji i kontraktów - możliwość dostosowania pracy do innych (poza zawodowych) obowiązków
Zagrożenia dla pracownika			
jednostki, których dodatkowe zatrudnienie podyktowane jest wyłącznie powodami ekonomicznymi – koniecznością uzupełnienia korzyści doświadczanych od głównego pracodawcy, mogą wykazywać wyższy poziom stresu, czuć się przepracowani, doświadczać konfliktów na linii: praca-zycie prywatne, odczuwać mniejszą satysfakcję z pracy i mniejsze przywiązanie, niż osoby zatrudnione w jednej organizacji	- poziom satysfakcji i zaangażowania niższy od poziomu pracowników etatowych [Thorsteinson, 2003, s. 151-177] - ekskluzja – wyłączenie z podejmowania pewnych decyzji (podczas nieobecności w miejscu pracy) - częściowa inkluzyja - osłabiona kontrola nad pracą i ustaleniami z nią związanymi	- niski poziom bezpieczeństwa zatrudnienia [Connolly, Gallagher 2004, s. 959-983] - niższy, od poziomu pracowników etatowych, poziom satysfakcji (zwłaszcza jeśli forma zatrudnienia nie z wyboru, lecz z konieczności) [Guest i in. 2006, s. 107-124] - słabsze zaangażowanie na rzecz realizacji celów organizacji [Guest i in. 2006, s. 107-124] - problemy z określeniem tożsamości zawodowej [Guest i in. 2006, s. 107-124]	- doświadczenie zwielokrotnionych problemów (występujących w przypadku zatrudnienia czasowego, tymczasowego i wieloletowego), czyli m.in.: - poziom satysfakcji i zaangażowania niższy od poziomu pracowników etatowych - słabsze zaangażowanie na rzecz realizacji celów organizacji - problemy z określeniem tożsamości zawodowej

[1]	[2]	[3]	[4]
• doświadczanie społecznej izolacji • poczucie niepewności i napięć w pracy		• mała lub żadna kontrola nad środowiskiem pracy, podejmowanymi decyzjami, projektowanymi i wdrażanymi zadaniami • poczucie bycia zastępowalnym [Guest i in. 2006, s. 107-124] • problemy z adaptacją	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Guest i in. 2006, s. 107-124].

Elastyczne formy zatrudnienia mogą przybierać kształt heterogeniczny – współwystępować, ułatwiając nawiązywanie współpracy z kilkoma organizacjami i prowadząc tym samym do wieloletowości, określanej kiedyś pejoratywnie terminem „moonlighting” (odbijaniem światła księżyca) i postrzeganej jako działanie przeciwko interesom głównego pracodawcy, poprzez poświęcanie energii, zaangażowania i koncentracji na rzecz innych podmiotów. Tymczasem dla „wolnego pracownika” ([Barley, Kunda 2004] w: [Guest i in. 2006, s. 107-124]) forma ta umożliwia wprowadzenie różnorodności w realizowanej karierze zawodowej i wzmocnienie „zatrudnialności”. Główną przyczyną podjęcia decyzji o nawiązaniu współpracy z kilkoma pracodawcami są nie tylko finanse, ale także chęć wykorzystania różnorodnych możliwości i wizja wzbogacenia własnego doświadczenia (zwłaszcza w przypadku wykazujących się wysokim poziomem energii, zaangażowania i entuzjazmem profesjonalistów, określanych w literaturze mianem „wyjątkowej, szczególnie płodnej rasy” (*special breed*) [Jamal, Baba, Riviere 1998, s. 195-202].

Przeprowadzone w ubiegłym roku badania [Clinton, Totterdell, Wood, 2006, s. 179-204] wykazały korzyści i problemy, jakich doświadczają jednostki, które w swoim zawodowym portfolio wykazują łączenie różnych prac, pracodawców, a nawet profesji i realizują „karierę bez granic”, opierając się na elastycznych formach pracy.

Na korzyści i problemy wynikające z elastycznego zatrudnienia wpływa szereg czynników, wśród których na uwagę zasługuje m.in. sposób traktowania pracowników nieetatowych – odzwierciedlony w praktykach HRM, wypełnianiu kontraktu psychologicznego, jak również fakt, czy ten kontrakt stanowi efekt ich własnego wyboru, czy też przykrą konieczność. Ważna jest również orientacja dotycząca relacji między pracą a życiem zawodowym (silna potrzeba równowagi wpływa na korzyści wynikające z elastycznego zatrudnienia). Dla przedstawicieli młodych, aktywnych zawodowo pokoleń elastyczne formy zatrudnienia stanowią raczej „opcję do wykorzystania”, która może przybliżyć im szansę realizacji postkorporacyjnych karier:

- „kariery bez granic” [Arthur, Rousseau 1996, s. 3-20] – przekraczającej pojedynczą ścieżkę kariery, realizowanej wyłącznie wewnątrz granic jednej organizacji/u jednego pracodawcy, zakładającej zmiany miejsc pracy, pracodawców, profesji, niezależnej od organizacji, kreowanej przez „aktora kariery”,
- „kariery inteligentnej” [Arthur i in. 1995, s. 7-22] – oznaczającej posiadanie: „wiedzy dlaczego” (wartości, postawy, potrzeby, tożsamość, styl życia), „wiedzy jak” (kompetencje – wiedza jawna i ukryta, umiejętności, doświadczenia, zdolności itd.), „wiedzy od kogo” (sieci, relacje, poszukiwanie właściwych ludzi), „wiedzy co” (możliwości, zagrożenia, oczekiwania), „wiedzy gdzie” (wejście na rynek, szkolenia/rozwój, praktykowanie) oraz „wiedzy kiedy” (wyczuć chwilę),
- „Protean career” [Hall, Mirvis 1996, s. 15-45] – czyli procesu, którym zarządza jednostka, nie organizacja, raczej kontraktu z samym sobą, niż pomiędzy jednostką a organizacją. Na jej kształt składają się wszystkie zróżnicowane doświadczenia edukacyjne i szkoleniowe jednostki, jej praca w kilku organizacjach, zmiany na polu zawodowym itd.

Reasumując, zmieniająca się za sprawą szeregu zewnętrznych i wewnątrzorganizacyjnych czynników natura świata pracy ujawnia się w przeobrażeniach sposobów myślenia i kształcie karier, zwłaszcza osób rozpoczynających aktywność zawodową w zrewolucjonizowanym – globalnym i z informatyzowanym świecie. Należy jednak zauważyć, iż dokonujące się zmiany – pojawienie się karier postkorporacyjnych, nie oznaczają zupełnego odejścia od starego porządku. Kariery tradycyjnego typu nie przestały istnieć, tak jak nie przestała istnieć tradycyjna forma zatrudnienia. Jednakże wkraczanie do świata pracy pokolenia X i Y powinno zachęcić organizację do podejmowania rozmaitych inicjatyw, by mogła stać się „pracodawcą z wyboru”, zwłaszcza dla tych przedstawicieli omawianych generacji, którzy dysponują pożądanymi z punktu widzenia organizacji cechami i talentami.

Literatura

- Arthur M.G., Rousseau D.M., *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York 1996.
- Arthur M.G. i in., *Intelligent Enterprise, Intelligent Careers*, Academy of Management Executive, 1995.
- Baruch Y., *Career Development in Organization and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints*, „Human Resource Management Review” 2006.
- Bloch D., *Complexity, Chaos, and Nonlinear Dynamics: A New Perspective on Career Development Theory*, „The Career Development Quarterly” 2005.
- Burke R., Ng E., *The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for HRM*, „Human Resource Management Review” 2006.
- Blanchflower D., *Self-employment in OECD Countries*, LSE:CEP Discussion Paper, 1999, nr 35.
- Capelli P., *The New Deal at Work*, Harvard Business School Press, Boston 1999, [w:] D. Guest, P. Oakley, M. Clinton, A. Budjanovcanin, *Free or Precarious? A Comparison of the Attitudes of Workers in Flexible and Traditional Employment Contracts*, „Human Resource Management Review” 2006.
- Clinton M., Totterdell P., Wood S., *A Grounded Theory of the Portfolio Working: Experiencing the Smallest of Small Businesses*, „International Small Business Journal” 2006.
- Conger J., *How „Gen X” Managers Manage*, „Business Strategy”, 1998.
- Connelly C., Gallagher D., *Emerging Trends in Contingent Work Research*, „Journal of Management” 2004.

- Grudzewski W, Hejduk I., *Kierunki rozwoju a globalizacja*, [w:] J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w warunkach globalizacji*, Łódź 2000.
- Guest D., Oakley P., Clinton M., Budjanovcanin. A., *A Comparison of the Attitudes of Workers in Flexible and Traditional Employment Contracts*, „Human Resource Management Review” 2006.
- Hall D., Mirvis P., *The New Protean Career: Psychological Success and the Path with a Heart*, [w:] D. Hall (red.), *The Career Is Dead – Long Live The Career*, Jossey-Bass, San Francisco 1996.
- Hammer M., *Dusza nowej organizacji*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldshmit, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Jamal M., Baba V. , Riviere R., *Job Stress and Well-Being of Moonlighters: The Perspective of Deprivation or Aspiration Revisited*, *Stress Medicine*, 1998.
- Lepak D., Snell S., *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*, „Academy of Management Review” 1999.
- Lee M., Hourquet P., Macdermind S., *Reduced-Load Work Arrangements: the Changing Nature of Professional and Managerial Work*, [w:] C. Cooper, R. Burke (red.), *The New World of Work: Challenges and Opportunities*, Blackwell Press, Oxford 2002.
- Loughilin C., Barling J., *Young Workers Work Values, Attitudes, and Behaviour*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2001.
- Marler J., Barringer M., Milkovich G., *Boundaryless and Traditional Contingent Employees: Worlds Apart*, „Journal of Organizational Behaviour” 2002.
- Oleksyn. T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, „Humanizacja Pracy” 1999, nr 6.
- Smith A., *Perceptions of Stress at Work*, „Human Resources Management Journal” 2001, nr 11(4).
- Sekuła Z., *Cel: zatrudnienie produktywne. O elastyczności w kształtowaniu zasobów w firmie*, „Personel i Zarządzanie” 2001.
- Smith A., *Crossing the Great Divide: Worker Risk and Opportunity in the New Economy*, Ihtaca, Cornell University Press, New York 2001, [w:] D. Guest, P. Oakley, M. Clinton, A. Budjanovcanin., *A Comparison of the Attitudes of Workers in Flexible and Traditional Employment Contracts*, „Human Resource Management Review” 2006.
- Smeaton D., *Self-Employed Workers: Calling the Shots or Hesitant Independents: A Consideration of the Trends*, „Work, Employment and Society” 2002.
- Stankiewicz-Mróz A., *Zarządzanie karierą w organizacjach elastycznych*, [w:] L. Pacholski, S. Trzcieliński (red.), *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu burzliwym i nieprzewidywalnym*, Politechnika Poznańska, Poznań 2003.
- Suchar M., *Kariera i rozwój zawodowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2003.
- Thorsteinson T., *Job Attitudes of Part-Time vs. Full-Time Workers: A Meta Analysis*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2003.

X AND Y GENERATION CAREER – DEVELOPMENT PROSPECTS IN THE CONTEXT OF EMPLOYMENT FLEXIBILIZATION TENDENCY

Summary

Several external factors have come together over the past decade to impact the nature of world of work and organizations. These factors raise important challenges for the career management and the way of career thinking; especially among young people.

In this paper the author presents a short characteristic of generation X and Y and tries to explore how changes in employment affect the world of post-corporate careers.