

K ROZVOJI KARIÉROVÉ ODOLNOSTI

Iva Kirovová

Abstrakt:

Kariéra/život každého člověka je ovlivňován/a komplexem faktorů, interních a externích a jejich vzájemnou interakcí. Významné téma představují interakce člověka se situačními faktory. Pokud se člověk se setkává s různými překážkami nebo dochází k radikálním a nečekaným změnám situačních faktorů, ať lokálních nebo globálních, je důležité, jak se jedinec dokáže s překážkami a změnami vyrovnat, adaptovat se. Na možnosti vyrovnávání se nejen se změnami situačních faktorů, ale také i s jinými problémy v životě, má vliv kariérová odolnost. Kariérová odolnost představuje multidimenzionální koncepci související s řadou témat. Pro praxi je podstatné, že kariérovou odolnost lze rozvíjet a facilitovat, a to jak v kontextu rozvoje kariéry individuálního nebo organizačním, kariérového vzdělávání nebo kariérového poradenství.

Klíčová slova: nové paradigma kariéry, kariérní kompetence, kariérová odolnost

Abstract:

The career/life of each individual is influenced by a complex of factors, both internal and external, and their mutual interactions. An important issue represents interactions between individuals and situational factors. When the individual encounters various obstacles or radical and unexpected changes of situational factors have emerged, whether local or global, it is important how the individual is able to cope with obstacles and changes and adapt to them. Career resilience has an impact on coping abilities not only with changes in situational factors, but also with other life problems. Career resilience is a multidimensional concept related to a variety of topics. It is essential for practice that career resilience can be developed and facilitated, both in the context of individual and organizational career development, career education, or career guidance.

Keywords: new paradigm of career, career competences, career resilience

Holistický přístup ke kariéře

Problematikou kariéry se zabývá více oborů, např. psychologie, sociologie, ekonomie nebo kariérové poradenství. Jejich vliv se projevuje v rozdílných teoretických východiscích, hlavních tématech kariéry, zaměření výzkumů, aplikovaných metodologiích a metodách nebo v interpretacích výsledků a praktických aplikacích. Z hlediska převažujícího holistického přístupu kariéru/život každého člověka ovlivňuje interakce komplexu faktorů, které lze rozdělit na faktory interní a externí. Interní zahrnují veškeré charakteristiky jedince, např. sociodemografické, dispoziční, motivaci, hard i soft dovednosti, rozhodování nebo sociální role. K externím náleží veškeré situační faktory, např. rodinné zázemí, různé druhy organizací, např. školy nebo globální korporace, a socioekonomické faktory, lokální i globální. Přes rozdílnost přístupů ke

kariéře téma interakce jedince se situačními faktory náleží dlouhodobě ke stěžejním, nezávisle na jednotlivých oborech.

Změny a nové paradigma kariéry

Hlavní charakteristiky postindustriálního období a jejich projevy výrazně ovlivnily změny organizací, práce i kariéry. Jejich reflexe se projevila mj. v nové psychologické smlouvě (Iles, 1997; Atkinson, 2002) a v novém paradigmatu kariéry (Jarvis, 2003; Baruch, 2008). Jak v nové psychologické smlouvě, tak v novém paradigmatu kariéry je zdůrazněna primární odpovědnost jedince za rozvoj kariéry, zatímco organizační odpovědnost je sekundární, a také rozvoj zaměstnavatelnosti (Iles, 1997; Atkinson, 2002; Kirovová, 2005; Kirovová, 2006). Clarke & Patrikson (2008) konstatují, že jistota zaměstnání je nahrazena jistotou zaměstnavatelnosti. Nové paradigma kariéry z 90. let 20. st. je mnohem komplexnější, ve srovnání s industriálním obdobím. Přestože kariéra není zcela jednotně vymezována nejen v rámci jednotlivých vědních oborů, shoda se týká základních charakteristik nového paradigmatu. K nim náleží především rozšíření pojetí kariéry, primární odpovědnost jedince za rozvoj kariéry, časté nelineární změny v kariéře nebo důraz na sebepoznání, celoživotní rozvoj zaměstnavatelnosti a kariérních kompetencí (Baruch, 2008).

Jednou z nejdůležitějších změn v porozumění různým aspektům kariéry je rozšíření významu pojmu kariéra. Kariéra se netýká pouze výběru profese a vzdělávacích nebo pracovních aktivit, ale průběhu celého života jedince. Kariéra zahrnuje veškeré oblasti života, včetně životního stylu (Peavy, 1993; Super, Savickas & Super, 1996). Pojmy kariéra a život jsou často spojovány nebo vnímány jako synonyma, příkladem je např. pojetí life designu v Savickasově teorii (Savickas et al., 2009). Super et al. (1996) zdůrazňuje nejen význam integrace a interakce všech sociálních rolí jedince, neboť ovlivňují utváření kariéry, ale také vývojových a rozvojových aspektů, včetně důležitosti vlivu situačních faktorů. Rozvoj kariéry je podle Supera celoživotním procesem. Kariérové volby a rozhodování neredukuje na proces porovnání předpokladů jedince a požadavků vzdělávacích institucí nebo požadavků zaměstnavatelů, ale považuje je za reflexi a implementaci individuální sebekoncepcie, sebepojetí (*self-concept*), kým jedinec je a kým chce být. Souvisí s identitou jedince, ta, nezávisle na různých koncepcích identity, např. Eriksona nebo Savickase, má v postindustriálním období mnohem podstatnější význam než v industriálním, kdy celoživotní zaměstnání u jedné organizace přispívalo k identifikaci jedince s organizací (Hall & Moss, 1998). Již začátkem 90. let 20. st. Peavy (1993) konstatuje, že s rostoucí nejistotou vyvolanou změnami situačních faktorů postindustrialismu je podstatné, jak jedinec rozumí sobě i druhým. Důležitá je komplexnost sociálních rolí, jak je dokáže redefinovat v měnícím se prostředí. Jaká je jeho identita, jak je utvářena, jak reflektuje situační faktory, jaké jsou jeho narativy, co považuje za smysluplné nebo jak se rozhoduje. Zvyšující se význam identity jedince souvisí s relativně častými změnami nejen v osobním kontextu, ale i pracovním, např. pracovních pozic, organizací, pracovních-právních vztahů nebo i profesí/povolání. Např. Goodman (2019) uvádí, že v průměru každý člověk realizuje 10-15 změn práce v průběhu života. (I když se údaje týkají USA, vliv globalizačních procesů a trendů je zřejmý i u nás.)

Podstatnou součástí nového paradigmatu kariéry, tzv. nové kariéry (Zaleska & de Mezenes, 2007) také nazývané individuální (Baruch, 2008), je důraz na aktivitu a proaktivitu jedince. K nové kariéře náleží např. proteovská kariéra (Harrington & Hall, 2007). Vyznačuje se řízením rozvoje vlastní kariéry, flexibilitou, adaptabilitou, a změnami, které jsou v souladu s prioritními hodnotami jedince. Kariéru řídí jedinec, ne organizace. Pro realizaci proteovské kariéry jsou podstatné 2 metakompetence, identita a adaptabilita. Obě ovlivňují i načasování vhodných změn, kdy jsou jedincem provedeny (Hall & Moss, 1998). Potřebu rozvoje kariérních dovedností/kompetencí umožňujících utváření vlastního života a navigaci životem považují Harrington & Hall (2007) za stěžejní. Cílem proteovské kariéry je subjektivní, psychologický úspěch (Baruch, 2008). Zmíněné změny a potřeby nové kariéry reflektují koncepcí CMS (*career management skills*), dovednosti pro řízení kariéry. Staly se součástí vzdělávacích systémů mnoha zemí, kariérového poradenství i rozvoje kariéry v organizacích. Existují různé rámce CMS, např. kanadský (*Blueprint for Life/Work Design*) nebo australský (*The Australian Blueprint for Career Development*), jsou rozlišovány různé modely a druhy kariérních kompetencí, např. DOTS nebo SE-Si-F-U (*New DOTS*), existují i další modely (Kuipers & Scheerens, 2006). Všechny uvedené příklady kariérních kompetencí zdůrazňují zejména potřebu porozumění sobě a kontextu, ve kterém jedinec realizuje svůj život, aktivitu a proaktivitu jedince, flexibilitu a adaptabilitu, téma strategií, cílů a plánování a řízení kariéry/ života.

Kariérová odolnost a psychická odolnost

Rozvoj kariérních kompetencí je ovlivňován mnohými faktory, mj. interakcí jedince se situačními faktory. Jak je jedinec hodnotí, jak na ně reaguje, jak se dokáže přizpůsobovat nebo odhadovat jejich změny, jak ovlivňují jeho plány a jeho směřování v životě. Adekvátní smysluplné interakce závisí, kromě adaptability, na uvědomění si vlastní identity, pak jsou v souladu prioritami jedince (Hall & Moss, 1998). Jedním z důležitých atributů jedince, který ovlivňuje tyto interakce je kariérová odolnost. Přispívá k přebírání odpovědnosti za vlastní život, za řízení rozvoje kariéry i za udržování zaměstnatelnosti související s celoživotním učením (Waterman et al., 1994). Z individuálního hlediska kariérová odolnost ovlivňuje adaptaci jedince k různým druhům změn, z organizačního hlediska kariérová odolnost zaměstnanců ovlivňuje konkurenceschopnost organizací. Proto je potřebné, aby organizace podporovaly rozvoj kariérové odolnosti (ibid). Přesto Bimrose & Hearne (2012) poukazují na skutečnost, že téma kariérové odolnosti je v odborné literatuře a výzkumech spíše opomíjeno.

Jak již bylo uvedeno, kariérová odolnost ovlivňuje adaptabilitu jedince, jeho zaměstnatelnost, celoživotní učení, přebírání odpovědnosti za řízení kariéry/života a také konkurenceschopnost organizací. Souvisí s novou psychologickou smlouvou, s novou kariérou, s rozvojem kariérových kompetencí, s překonáváním překážek a problémů, s kariérovým vzděláváním, s kariérovým poradenstvím nebo s individuálním a organizačním rozvojem kariéry.

Také je vhodné připomenout odolnost v teorii psychologického kapitálu. Odolnost je součástí psychologického kapitálu, kromě self-efficacy, optimismu a naděje (Luthans & Yousef-Morgan, 2017). Psychologický kapitál vyjadřuje pozitivní psychický stav jedince, který si věří, že pokud se

zaměří na cíle, tak svou aktivitou je dosáhne (self-efficacy). Má pozitivní postoje k budoucnosti (optimismus). Je vytrvalý ve svých aktivitách zaměřených na realizaci cílů, případně dokáže změnit své chování, pokud je to nutné, aby cílů dosáhl (naděje). A pokud se setká s problémy a překážkami, dokáže je vyřešit a pokračuje ve svém směřování (odolnost). Odolnost se projevuje nejen v nepříznivých situacích, ale i v reakcích na pozitivní události, napří při přebírání odpovědnosti apod. Podstatný aspekt psychologického kapitálu, všech jeho částí, je možnost jeho rozvoje a ovlivňování v různých kontextech, např. vzdělávacích nebo pracovních. Také souvisí s dalšími tématy, např. well-beingem, štěstím, smysluplnou prací nebo výkonností (Cunha et al., 2020).

Kariérová odolnost samozřejmě souvisí s koncepcemi psychické odolnosti (*resilience*), jejich rozlišování závisí na kontextu odborných zdrojů. V české terminologii není shoda ohledně pojmu odolnost, kromě odolnosti jsou užívány i pojmy nezdolnost, pružnost nebo i resilience (Novotný, 2010; Kebza & Šolcová, 2015). Všeobecně je odolnost objasňována jako dynamický proces ovlivňující pozitivní adaptaci jedince, přestože se setkává s problémy, nepříznivými situacemi nebo traumaty (Luthar et al., 2000). Byly a jsou zkoumány různé aspekty odolnosti, např. dispoziční faktory, situační faktory a jejich vzájemné interakce. Bylo zjištěno (Lyons et al., 2015), že odolnost souvisí např. s interním místem kontroly (*internal locus of control*), sebedůvěrou a stabilitou osobnosti, ale také kladnými postoji k druhým lidem, s prosociálním chováním, kritickým myšlením nebo i s humorem. Kromě dispozičních faktorů odolnost je ovlivňována také situačními faktory, socializačními procesy a interakcí individuálních a situačních faktorů. Odolnost se projevuje v adaptačních procesech a dovednostem, jejichž rozvoj je ovlivňován socializačními procesy. V posledních letech téma interakce a procesů interakce jedince se situačními faktory považováno za nejpřínosnější i z hlediska praxe. V současnosti převládá pojetí odolnosti jako multidimenzionálního konstrukt. Zahrnuje dispoziční/osobnostní charakteristiky i specifické dovednosti, které ovlivňují proaktivní chování jedince vůči negativním faktorům nebo adaptivní reakce na negativní faktory, coping. Odolnost lze tedy rozvíjet a posilovat. Je potvrzováno, že interakce a vyrovnávání se s negativními událostmi může mít na odolnost i pozitivní vliv, včetně well-beingu (Seery et al, 2010). Stručně vyjádřeno, co Tě nezabije, Tě posílí (ibid).

Obdobné multidimenzionální vymezení se týká i kariérové odolnosti (Mishra & McDonald, 2017). Kariérová odolnost představuje multidimenzionální konstrukt, komplexní dynamický fenomén, týkající se interakcí mezi charakteristikami jedince a kontextuálními faktory. Důležité jsou individuální charakteristiky, situační faktory, procesy, které kariérová odolnost ovlivňuje, a výsledky, podle kterých lze posuzovat úroveň kariérové odolnosti. Prvním autorem koncepce kariérové odolnosti je M. London (1983). Kariérovou odolnost objasnil jako jednu ze tří dimenzí své teorie kariérové motivace. Kariérovou motivaci London (1983) vymezuje jako multidimenzionální konstrukt. U kariérové motivace se zaměřil na vliv osobnostních atributů a situačních faktorů na rozhodování a chování jedince. London rozlišil tři dimenze kariérové motivace. Jedná se o kariérovou identitu (*career identity*), kariérový vhled (*career insight*) a kariérovou odolnost (*career resilience*). Kariérovou identitu (London, 1983; London & Noe, 1997)

objasňuje jako porozumění sobě, a to v jakém rozsahu jedinec svou identitu ztotožňuje s pracovními činnostmi, s prací. Za podstatný aspekt kariérové identity považuje London (1983; London & Noe, 1997) identifikaci jedince s prací (*job involvement*). Kariérový vhled se týká realistického sebehodnocení, především silných i slabých stránek, hodnocení vlastní kariéry, porozumění situačním faktorům a následného vytyčování cílů. London (1998) uvádí souvislosti mezi kariérovým vhledem, Scheinovou teorií kariérových kotev a se Superovým pojetím sebekoncepcí. Kariérová odolnost se projevuje adaptačními dovednostmi jedince v měnícím se prostředí, i když jsou situační podmínky nepříznivé. Souvisí se sebedůvěrou, ochotou riskovat, podle potřeby pracovat samostatně nebo spolupracovat, s koncepcí self-efficacy, hardiness a s výkonovou motivací (London, 1983; London & Noe, 1997; London, 1998). Kariérová identita ovlivňuje zaměření motivace, kariérový vhled má aktivační vliv a kariérová odolnost souvisí s udržováním motivace. Současně kariérová odolnost je předpokladem pro kariérový vhled, pro porozumění sobě a situačním faktorům a následně pro kariérovou identitu, pro smysluplnou orientaci v životě (London & Noe, 1997). Londonova teorie kariérové motivace reflektuje koncepci vztahující se k problematice kariéry a měnícím se socioekonomickým faktorům postindustrialismu. Předcházela formulaci CMS rámců a koncepcí kariérových kompetencí.

Na téma kariérové odolnosti v postindustriálním organizačním kontextu upozornili Waterman et al. (1994). Kromě významu kariérové odolnosti pro individuální řízení rozvoje kariéry zdůraznili vliv kariérové odolnosti pro organizační konkurenceschopnost. Proto je žádoucí, aby organizace podporovaly rozvoj kariérové odolnosti. Jelikož souvisí s reflexí silných a slabých stránek, je potřebná podpora sebehodnocení zaměstnanců, poskytování různých druhů zpětných vazeb a příležitostí pro celoživotní učení a rozvoj dovedností.

Mishra a McDonald (2017) se v přehledovém článku zaměřili na analýzu problematiky kariérové odolnosti v empirické literatuře. Analýza se vztahuje především k pracovnímu a organizačnímu kontextu. Výstupy potvrzují multidimenzionalitu kariérové odolnosti a převažující aplikaci procesního přístupu. Výhody procesního pojetí kariérové odolnosti zaměřeného na interakce jedince a situačních faktorů spočívají v možnostech, rozdílných přístupech a metodách, které lze využívat k vyrovnávání se s překážkami v kariéře a dosahování cílů. Z analýzy vyplývá, že kromě dispozičních faktorů ovlivňujících kariérovou odolnost, např. již Londonem zmíněnou self-efficacy, hardiness nebo místo kontroly, jsou významné i postoje jedince, např. proteovský postoj související s realizací proteovské kariéry, kladné postoje ke změnám nebo optimismus, sebedůvěra, uvědomění si silných stránek, a kompetence, a to odborné, soft a kariérové. Procesní přístup poukazuje na možnosti rozvoje kariérové odolnosti. Výsledky analýzy potvrdily příznivý vliv kontextuálních faktorů na kariérovou odolnost, jedná se zejména o podpurné interpersonální vztahy v rodině i práci, emoční podporu, poskytování zpětných vazeb, využívání formálních i neformálních sítí vztahů, mentoring, leadership a příležitosti pro rozvoj potřebných kompetencí související např. s pracovním designem a pozitivní organizační kulturou.

Souvislosti mezi kariérovou odolností a adaptací jedince ke změnám situačních faktorů objasnil London (1983, 1997) nebo Waterman et al. (1994), byly již zmíněny. Jiné pojetí kariérové

odolnosti v souvislosti adaptabilitou uvádějí Seibert et al. (2016). Kariérovou odolnost vysvětlují jako schopnost pokračovat v dosahování kariérních cílů prostřednictvím stávajících zdrojů a strategií, v souladu se sloganem: zachovejte klid a pokračujte (Keep Calm and Carry On). Adaptabilita se podle autorů projevuje přizpůsobováním se ke změnám. Konstatují, že v současnosti je potřebný rozvoj jak odolnosti, tak adaptability. Uvádějí přehled nejčastějších překážek, změn a nepříznivých událostí v kariéře zároveň se strategiemi k jejich zvládnutí, k posilování a rozvoji odolnosti a adaptability. Jedná se zejména o uvědomování si aktuálních rušivých emocí (např. smutku, úzkosti, zklamání nebo vzteku), strategie řízení emocí a vyrovnávání se s nimi a změnu náhledu na situace. Za podstatnou považují změnu myšlení a následné přehodnocení a změny kariérních cílů. Zdůrazňují návaznosti na rovnováhu mezi prací a osobním životem. Rovněž navrhuje behaviorální strategie podporující kariérovou odolnost a dosahování kariérních cílů. Jedná se o účinné vztahy s přímým nadřízeným, využívání příležitostí pro rozvoj, vyhledávání pracovních výzev odpovídajících preferencím, např. job crafting, a rozvoj účinných kariérních sítí (*career network*).

Seibert et al. (2016) uvedli změnu náhledu na situace a změnu myšlení jako vhodný způsob vyrovnávání se se změnami. Příkladem použití změny náhledu a postojů je Gellatova (1989) koncepce pozitivní nejistoty (*positive uncertainty*). Nejistotu v různých kontextech lze označit za častý problém, se kterým se lidé v současnosti setkávají a řeší. Gellat navrhuje postup, jak akceptovat nejistotu a současně podpořit rozvoj kariérové odolnosti. Je vhodný pro aplikaci v kariérovém poradenství. Jedná se o změnu náhledu a postojů klienta, které přispívají k vyrovnávání se s nejistotou a k rozhodování klienta. Na první pohled se jedná o paradoxy: jedinec by měl si měl uvědomovat své preference, ale současně by měl být flexibilní, přemýšlet o alternativách. Dále by měl si uvědomovat, čemu rozumí, co zná a současně o tom pochybovat. To, čemu věří, by měl posuzovat realisticky, ale i s optimismem. Ve svých aktivitách by měl být jak praktický, tak i využívat představivosti. V podstatě se jedná o tzv. přerámování (*reframing*).

Kariérovou odolnost je potřebné rozvíjet i v rámci systému vzdělávání. Sultana (2014) rozlišuje mezi technokratickým přístupem ke kariérovému vzdělávání a rozvojovým. Technokratický se zaměřuje na podporu připravenosti na svět práce, na porozumění pracovnímu trhu a na přizpůsobování se podmínkám. Rozvojový přístup se zaměřuje na osobní rozvoj a well-being, zdůrazňuje potřebu porozumění sobě, adaptabilitu, odolnost a autonomii jedince. Kariérová odolnost by měla být součástí kompetencí, které jsou obsažena nejen v kurikulech. Na potřebu rozvoje kariérové odolnosti v systému vzdělávání upozorňuje např. Sarupudin et al (2022). Zdůrazňuje význam kariérové odolnosti pro budoucnost žáků a studentů, pro mladou generaci, pro jejich uplatnění v budoucnosti a rozvoj společnosti. Jedná se sice o kontext Indonésie, v globalizovaném světě je žádoucí sledovat i témata v jiných zemích. Např. web skotského ministerstva školství obsahuje problematiku rozvoje odolnosti v souvislosti s rozvojem silných stránek a well-beingu. Možnosti a příklady, jak lze odolnost rozvíjet ve školách, obsahují příručky pro děti (*Resilience alphabet - building inner strength and well being for kids-primary*, 2020), k dispozici jsou i pro dospělé. Příručky jsou volně ke stažení (Kirovová, 2022).

K reflexi kariérové odolnosti a souvislostí

Úvodní kapitoly odborných publikací o kariérovém poradenství, kariérovém vzdělávání nebo řízení rozvoje kariéry většinou obsahují stručný popis změn souvisejících s postindustrialismem. Kromě různých druhů změn bývá zdůrazněna problematická predikce vývoje, různé souvislosti nejistoty a také jsou uvedeny možnosti a varianty přístupů k této „realitě“. Postmoderní směry kariérového poradenství reflektují postindustriální kontext, novou psychologickou smlouvu i nové paradigma kariéry. Je zdůrazňováno, že jedinec je odpovědný za svůj život/kariéru, utváří svůj život, a proto je důležité, aby byl schopen přebírat tuto odpovědnost a hledat odpovědi na otázky týkající se jeho existence. Kdo jsem? Za koho se považuji? Kam chci v životě směřovat? Nejen kariéroví poradci mohou lidem pomoci v tomto hledání. Jedná se o existencionální problematiku, související s mnoha kontexty a tématy. Některé souvislosti a témata byla zmíněna.

K problematice řízení rozvoje kariéry, navigace života v rychle se proměňujícím se postindustriálním prostředí lze přistupovat z různých teoretických přístupů a metod. Shoda se týká potřeby rozvoje kariérních kompetencí, zdůrazňují je např. Niles et al. (2010) nebo Maree (2017). Rozdíly a diskuse se týkají počtu kariérních kompetencí, jejich definování a operacionalizace. Lze konstatovat, že konsensus se týká kompetencí, z hlediska obsahu, vztahujících se k identitě jedince a jeho adaptabilitě. S těmito metakompetencemi, jak je např. pojmenovali Hall a Moss (1998), souvisí kariérová odolnost. Cascio (2007) hodnotí kariérovou odolnost za základní dovednost potřebnou v 21. století. Významně přispívá k sebeřízení jedince a v udržování zaměstnatelnosti. Souvisí se rozhodováním jedince, s vyhledáváním příležitostí a vyrovnáváním se se změnami. Maree (2017) považuje posílení a rozvoj kariérní adaptability klientů, která se následně projevuje v rozvoji jejich zaměstnatelnosti, za aktuální cíle kariérového poradenství. Cílem není pouze získání zaměstnání. Bez rozvoje kariérové odolnosti nelze těchto cílů dosáhnout (ibid). Kariérová adaptabilita je stěžejní součástí paradigmatu life-designu (Savickas et al., 2009). Tang (2019) hodnotí kariérovou odolnost a adaptabilitu jako hlavní kariérní kompetence. Zdůrazňuje, že realizace rozvoje kariéry v současnosti není pravděpodobná bez kariérové odolnosti a adaptability, jedná se o hlavní předpoklady proaktivního chování. A proaktivita je v současnosti velice potřebná, s již zmíněnými změnami paradigmatu kariéry nebo se vzrůstající nejistotou a nestabilitou prostředí.

Nejistota byla i je součástí života, nejen v současnosti. Zda ji někdo posuzuje jako ohrožení, problém, výzvu nebo příležitost, závisí na komplexu faktorů, mj. i na kariérové odolnosti. A tu, jako i jiné kariérní kompetence, lze rozvíjet.

SEZNAM LITERATURY:

Atkinson, C. (2002). Career management and the changing psychological contract. *Career Development International*, 7 (1), 14-23.

- Baruch, Y. (2008). Careers in transition. In: C. Wankel (Eds.), *21st century management: A reference handbook*. London: Sage.
- Bimrose, J., & Hearne, L. (2012). Resilience and career adaptability: Qualitative studies of adult career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 338–344. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.08.002>
- Cascio, W. (2007). Trends, paradoxes, and some direction for research in career studies. In *Handbook of career studies* (549-557). Los Angeles: Sage.
- Clarke, M., & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30(2), 121-14.,
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Simpson, A. V. & Clegg, S. (2020). *Positive Organizational Behaviour: A Reflective Approach* London: Routledge.
- Gellat, H. B. (1989). Positive Uncertainty: A New Decision - Making Framework for Counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 36 (2), 252_256.
- Goodman, J. (2019). Toward a Holistic View. Decision-Making, Postmodern, & Emerging Theories. In D. Capuzzi & M. D. Stauffer (Eds.), *Career Counseling: Foundations, Perspectives, and Applications*. 3rd ed. (64-95). New York, NY: Routledge.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90012-2)
- Harrington, B., & Hall, D. T. (2007). *Career Management and Work-Life Integration*. London: Sage.
- Jarvis, P. S. (2003). Career Management Paradigm Shift: Prosperity for Citizens, Windfalls for Governments. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.4789&rep=rep1&type=pdf>
- Iles, P. (1997). Sustainable high-potential career development: a resource –based view. *Career Development International*, 2 (7), 347-354.
- Kebza, V. & Šolcová, I. (2015). Hlavní koncepce psychické odolnosti. *Československá psychologie*, 52(1), 1-19.
- Kirovová, I. (2005). Tradiční a současná psychologická smlouva. *Psychologie v ekonomické praxi*, 3-4, 109-118.
- Kirovová, I. (2006). Výzva současnosti – zaměstnavatelnost. *Psychologie v ekonomické praxi*, 3-4, 141-150.
- Kirovová, I. (2022). Inspirace pro rozvoj odolnosti a well-beingu žáků a studentů ve školách <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/23290/inspirace-pro-rozvoj-odolnosti-a-well-beingu-zaku-a-studentu-ve-skolach-.html>

- Kuijpers, M. A. C. T., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly*, 55(2), 168–178. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2006.tb00011.x>
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8, 620–630.
- London, M., & Noe, R.A. (1997). London's Career Motivation Theory: An Update on Measurement and Research. *Journal of Career Assessment*, 5, 61–80.
- London, M. (1998). *Career Barriers: How People Experience, Overcome, and Avoid Failure*. London: Lawrence Erlbaum.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Lyons, S., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development International*, 20 (4), 363–383.
- Maree, K. (2017). The Psychology of Career Adaptability, Career Resilience, and Employability: A Broad Overview. In: Maree, K. (Eds), *Psychology of Career Adaptability, Employability and Resilience*, 3–11. Cham: Springer,
- Mishra, P., & McDonald, K. (2017). Career resilience: An integrated review of the empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(3), 207–234. <https://doi.org/10.1177/1534484317719622>
- Niles, S. G., Yoon, H. J., Balin, E., & Amundson, N. E. (2010). Using A Hope-Centered Model Of Career Development in Challenging Times. *Turkish Psychological Counseling & Guidance Journal*. 4 (34), 101–108
- Novotný, J. S. (2010). Resilience dnes: teoretické koncepcie, nedostatky a implikácie. *Československá psychologie*, LIV (1), 74–87.
- Peavy, R. V. (1993). Envisioning the Future: Worklife and Counseling. *Canadian Journal of Counseling*, 27 (2), 123–139.
- Resilience alphabet - building inner strength and wellbeing for kids – primary (2020). *National Improvement Hub*. <https://education.gov.scot/improvement/scotland-learns/health-and-wellbeing-activities/resilience-alphabet/>
- Sarupudin, M., Sunarya, Y., & Rahmawati, E. A. (2022). The Urgency of Developing Youth Career Resilience Through Guidance and Counseling as an Effort to Prepare for the Golden Generation 2045. *Indonesian Journal of Educational Counseling*, 6 (1), 1–7.

- Savickas, M. L. Savickas, Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (3), 239-250. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Heslin, P. A. (2016). Developing career resilience and adaptability. *Organizational Dynamics*, 45(3), 245-257. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.009>
- Seery, M. D., Holman, E. A., & Silver, R. C. (2010). Whatever does not kill us: cumulative lifetime adversity, vulnerability, and resilience. *Journal of personality and social psychology*, 99(6), 1025–1041. <https://doi.org/10.1037/a0021344>
- Sultana, R. G. (2014). Rousseau's chains: Striving for greater social justice through emancipatory career guidance. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 33, 15–23.
- Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career Choice and development*, 3rd ed., 121-178, San Francisco: Jossey-Bass.
- Tang, M. (2019). *Career Development and Counseling. Theory and Practice in a Multicultural World*. London: Sage.
- Waterman, R. H., & Waterman, J. A. (1994). Toward a career-resilient workforce. *Harvard Business Review*, 72, 87-95.
- Zaleska, K. J., & de Menezes, L. M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60 (7), 987–1017. <https://doi.org/10.1177/0018726707081155>



Doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D., psycholožka, pracovní zkušenosti v oblasti dětské, zdravotní, klinické, poradenské, pracovní a organizační psychologie. Na katedře managementu EF VŠB vyučuje předměty Organizační chování, Manažerská psychologie a sociologie, Rozvoj kariéry, Individual career development.

Profesní zájmy – problematika kariérového vzdělání, kariérového poradenství a rozvoje kariéry.

Členka Sdružení pro kariérové poradenství a kariérový rozvoj, členka České asociace psychologů práce a organizace.

Citujte ako:

Kirovová, I. (2022). K rozvoji kariérové odolnosti. In: *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi* [online], 2022 (21), str. 16-25. Dostupné na internete: <https://www.euroguidance.sk/>. ISSN 1338-8231