

## 菁英運動員轉銜與就業力發展之初探

陳怡安 / 國立臺灣師範大學

### 摘 要

本文針對運動員轉銜與就業力發展的相關國內外文獻與作法進行整理，並提出具體實務建議與作法。運動員退役後的職業轉換是一項相當關鍵的議題，具備良好的就業力，不但能順利進入職涯，更能幫助未來的整體生活發展。這樣的議題在國際運動組織中倍受重視。同時，當前運動員生涯發展的研究存在數個重要的議題與缺口，特別是運動員生涯發展應視為一個持續過程，以畢生的觀點來探討運動員的生涯發展議題可讓理論的詮釋更加的完整。此外，生涯的適應性不僅取決於外在環境因素，個人內在因子也是關鍵，若能引導個人發揮其自發性，將得事半功倍之效。最終，本文針對菁英運動員轉銜與就業力發展提出幾項具體作法，兼具外在（生涯輔導介入）與內在（個別差異與能力層面）的個別化提升，持續且深化的服務，為退役菁英運動員繼續創造生涯發展以及更高的市場價值。

**關鍵詞：**職涯轉換、個人資本、生涯適應

## 壹、前言

運動員生涯終有結束的一天，退役後的生活可能遭遇劇烈變化，但也可能面臨嶄新的刺激挑戰，因此運動員的職業轉換是一項相當關鍵的議題。尤其是運動員的運動生涯發展較早且持續時間較短，退役後依舊大多仍處於壯年時期，因此勢必會回歸到一般社會生活，如此等同開展另一個職業生涯，對於個人來說則是一個全新的挑戰與發展，究竟能否順利的連結運動員生涯與非運動員生涯，除了個人的規劃外，是否具備良好的就業力也是另一個重要的影響因素，關係著個人的整體生活發展。因此，無論運動員生涯終止與否、退役與否、目標轉換與否，運動員的職涯發展都是一個必須持續關注的問題。Thijssen, Van der Heijden, 與 Rocco (2008) 強調，擁有好的就業力能夠讓生涯發展更沒有阻礙和界限 (boundaryless, 亦即不同職業間的轉換沒有困難)；也有學者認為，擁有好的就業力不僅能夠有效地協助個人因應職涯轉換，更能夠促使個人發掘生涯目標，讓個人的生活能過的更加穩定順利 (黃崇儒，2003)。

為協助菁英運動員及奧運選手轉職及發展雙重職涯，並輔導菁英運動員成為創業家，國際奧會 (International Olympic Committee, IOC) 與諾貝爾和平獎得主尤努斯博士創設的尤努斯中心 (Yunus Centre) 利用 2018 年青奧在阿根廷布宜諾斯艾利斯舉行的奧林匹克主義行動論壇 (Olympism in Action Forum) 中簽署備忘錄，宣示將建立「運動員 365 產業加速器」(Athlete365 Business Accelerator)，透過「投入」(Engagement)、「培養」(Incubation) 及「加速」(Acceleration) 3 個時期，經由線上課程研習、專題研討會參與，及專家輔導等方式，協助菁英運動員增進創業相關知能與發展個人專屬創業企畫。對此，國際奧會主席 Thomas Bach 先生認為：「運動員是奧林匹克運動會的核心，IOC 持續以多樣化的方式協助運動員發展。希望運動員 365 產業加速器，能提供運動員發展第二事業的嶄新契機 (IOC, 2018)。」無獨有偶的，國際大學運動總會 (International University Sports Federation, FISU) 在 2018 年的年度論壇中，更以「雙重生涯」(Dual Career)

為主題，強調運動員除運動成績外，個人生活與學業平衡對菁英學生運動員的重要性，經由開放性的探討，制定可行方案，進而協助菁英學生運動員在其運動生涯結束後能順利轉職 (FISU, 2018)。如何兼顧菁英運動員的平衡發展與職涯轉換，已經成為全球各運動組織的重要議題。

本文針對運動員轉銜與就業力發展的相關國內外文獻與作法進行整理，並提出具體建議與作法，希望能持續深化菁英運動員職涯規劃和就業力輔導的效益。

## 貳、運動員轉銜與就業力發展

由於競技運動生涯的特殊性和時間的有限性，運動員生涯的轉換甚至結束是每一位運動員均必須面對的重要人生課題 (Ryba, Ronkainen, & Selänne, 2015)。運動員在運動和非運動場域的生涯發展 (dual career development, e.g., Tshube & Feltz, 2015)、面臨退役的抉擇 (e.g., Fernandez, Stephan, & Fouquereau, 2006)、退役的想像和實際歷程 (Torregrosa, Boixado's, Valiente, & Cruz, 2004)，甚至是運動員在準備退役階段時，所面對到的生涯再適應問題 (M. Torregrosa, Ramis, Pallares, Azo car, & Selva, 2015) 以及退役前的職涯準備 (Park, Lavallee, & Tod, 2013; Tekavc, Wylleman, & Cecic' Erpic', 2015)，都是理論和實務面受到高度關注的部分。

因此，運動員的職涯轉換與非運動員的生活經驗有重要關係 (Cecic' Erpic', Wylleman, & Zupanc'ic', 2004)，但在運動員長時間高度投入訓練，而在非運動員生涯的投入相對較少，導致運動員在不同時間點的生涯銜接變得較為艱難，如何面對人生不同時期的生涯和職涯發展，確實成為一個關鍵性的挑戰。調查指出，運動員職涯轉換經常遭遇心理、社會、就業層面，甚至是個人結構性因素的挑戰，均凸顯出生涯適應對於運動員生涯發展的重要性，倘若運動員能夠妥善面對和處理，相信不論處於任何生涯階段，個人的生涯發展都能持續的穩定發展，也能有效維持和提升個人生活的安適性。Park et al. (2013) 針對 1968 至 2010 年間，與

運動員生涯轉換的 126 篇研究所進行的系統性回顧研究中則可知，相關研究已大致歸納出生涯轉換的相關潛在影響因素，但從這些回顧研究中仔細觀察，研究者發現在運動員生涯發展的研究存在數個重要的議題與缺口，分別為理論應用以及研究焦點和內容部分。

首先，針對 Wylleman, Alfermann, & Lavallee (2004) 所提出的整體性運動員生涯模式在實證研究上仍有進一步的應用空間。雖然此模式在時間軸線和內容面向的設定上相當完整，整合不同時期各關鍵生涯面向的探討 (Tekavc et al., 2015)，但多數研究還是以調查某一特定的年齡區段的對象為主。直到近期，相關研究開始將生涯轉換視為運動員生涯發展中的一個持續過程 (within-career transitions)，以畢生 (lifespan) 的觀點來探討運動員的生涯發展議題。本質上，個人的生涯發展可視為一個持續無間斷的歷程，運動員生涯轉換危機可能發生在其運動或非運動生涯的各個階段，因此透過畢生取向來捕捉不同時期運動員在生涯發展的相關議題的確相當重要 (Debois, Ledon, & Wylleman, 2015)，其可讓理論的詮釋更加的完整。

接著，就研究關注的議題層次而言，相關研究所採行的主張多是以運動員個人實際所遭遇的外在經驗為根據，進而彙整形成相對的生涯輔導介入架構，透過問題解決導向的外在協助角度建構行動方案，如此雖然合理，但卻可能忽略了運動員個人內持有的特性或能力在生涯發展與適應上的影響力。事實上，生涯的適應性不僅取決於外在環境因素 (生涯輔導介入)，個人內因子 (個別差異與能力等層面) 也是決定個人生涯適應的重要因子 (Savickas, Briddick, & Watkins, 2002)；更有學者主張，如欲在不斷變動的環境中立足，還是必須仰賴個人本身的投入 (Presti & Pluviano, 2016)。整體而言，生涯發展研究和輔導實務貴在協助運動員增進其能力來提升對生活的適應性，其重點依然是以運動員個人為主體，如何能在依循甚而提升個人內能力、累積個人資源，協助運動員主動提升自我生涯適應。研究者期望，若能引導個人發揮其自發性，將生涯發展的主導權交付予運動員本身，令其有效的掌握自我退役後的生涯發展，實務上預期可減少非必要

輔導資源之消耗。

近幾年開始出現一些以長期觀點探討運動員個人與運動的雙重生涯發展，研究倡導運動員應維持並雙重生涯的平衡發展，目的就是為了針對退役後的職涯發展預先做好準備，消除運動員因為運動生涯退役而產生的職業和財務問題，增進個人的心理適應和就業力。因此，生涯就業準備確實是保障運動員生涯發展的關鍵影響因子。一般而言，若運動員個人本身缺乏對自我生涯的發展能力和適應性，恐將無法自發性的主導個人生活，進一步發展適合自己的生涯規劃方向。反之，如果個人做好生涯的準備、掌握良好的就業力，相信無論在運動領域或非運動領域都能有較佳的發展，無需擔心退役後可能產生的問題。

## 參、具體建議與作法

基於上述的分析，本文提出下列針對菁英運動員轉銜與就業力發展的幾項具體作法。

### 一、盤點目前國內對於菁英運動員生涯照顧的相關政策與執行成效，

#### 延續並深化對於退役菁英運動的職業照顧與服務。

當前體育署、體育發展委員會、奧會、體育院校，針對菁英運動員生涯照顧，皆有其相關政策，有的著重於教育，有的著重於技能培養，甚或是直接進入職業媒合，而運動員在其養成期、比賽期、屆臨退役期的需求也各有不同。若能針對菁英運動員不同階段之需求，制訂輔導政策，審視各階段之執行成效並彈性微調，方能更深入的照顧個別差異極大之菁英運動員。除此之外，當前政策對於已經進入職涯之菁英運動員，尚未制訂追蹤輔導，若政策面能延伸服務至菁英運動員的全生涯，將有助於協助菁英運動員於職涯中發揮最大效益，運用菁英運動員之特質，再創職涯佳績。

## **二、瞭解菁英運動員對於職業轉銜和就業力發展的實際需求與協助，讓行政資源和經費能有效投入與運用。**

菁英運動員的個別差異極大，個別深入的輔導制度有其必要性，協助其本身瞭解賽場之外的能力與自身需求亦是首重要務。菁英運動員唯有清楚瞭解自身對於職業轉銜和就業力發展的方向，輔導協助方能對症下藥，讓行政資源和經費有效的投入與運用。

## **三、建立菁英運動員生涯履歷資訊系統，發展一個全生涯的菁英運動員數位歷程履歷系統，可於各個階段輔助運動員的生涯規劃與轉職。**

隨著科技發展，資料庫的建立相較以往容易許多，一個雙向式的數位生涯履歷系統的建立，可以讓菁英運動員在全生涯的各階段於系統中隨時主動更新履歷與提出輔導需求，讓政策與輔導員能更有效率的提供協助。在此系統中，菁英運動員彼此可以互相提供協助與分享經驗，而系統中長期累積的資料也有助於政策執行與修正。

## **四、媒合運動休閒產業之相關工作與知能，提供運動員工作與就業機會，媒合菁英運動員至相關產業服務。**

運動休閒相關產業是菁英運動員最容易轉換之領域，在其轉銜初期，媒合運動休閒產業之相關工作與知能，將使其運用自身專業，進入就業市場中，進一步了解就業市場與運動休閒產業，建立職涯信心度，有助達到全生涯之穩定發展。

## **五、建立運動員轉銜的導師制度，陪伴運動員轉銜歷程。提供直接社會支持，強化菁英運動員轉銜與就業力發展的信心。**

配合多項菁英運動員生涯規劃與輔導機制，高度個別差異的菁英運動員需要的多半是長期且深入的瞭解與協助，導師制度的建立，提供菁英運動員直接社會支持，將有助於運動員敞開心房，建立信心，並能更有效的協助菁英運動員轉銜發展，達到菁英運動員生涯輔導政策的最大效益。

## **六、建立學生運動員彈性修課、家教制度以及線上學習系統，為學生運動員提供兼具運動與學習的雙重職涯服務，以便具備未來人力市場之需求。**

菁英運動員在其屆臨退役階段，並接受職涯輔導期間，往往顯示出其因長期訓練與比賽，所造成知能與就業力不足之現象，而這些知能與就業力又往往不是一蹴即成，如同運動技能般需要投入與累積。若能協助菁英運動員在學期間有效利用時間，有系統的彈性修習，維持運動與學習並進的雙重職涯，對未來轉銜與就業力發展將更具信心。

## **肆、結語**

在臺灣的體育圈中，不乏看到許多選手從國小開始接受專業訓練，從體育班一路保送到大學，生活中只有訓練與成績。然而，當運動員在生涯轉換期，面臨就業選擇時，運動員往往面臨無所適從、不知該如何為將來做準備的窘境。尤其是對於菁英運動員而言，有可能仍處於競技巔峰，無暇且無心顧及未來工作遠景。如果他們對於未來工作的關注程度較高、較能勾繪出自己未來職場樣貌時，會有較佳的職場及生活適應能力。也就是說，如果他們對於運動員身份已經漸漸無感，意識到自己遲早須脫離運動員身份，就可以讓他們逐步提早接觸職場資訊，及早

確立職場方向，這樣對他們適應未來工作而言，會有較佳的幫助。就業力發展的重要性在於就業力能夠促使個人生涯轉換更佳，就業力與個人的生涯適應有顯著相關性，個人具有良好的就業力則會有較高的自我實現感、較佳的角色延展自我效能和自尊心以及自發性學習行為、較高的努力行為、較佳的生涯準備技巧和生涯提升策略，同時對自我就業市場的價值評價更高。



## 參考文獻

- 黃崇儒 (2003) 。運動員自信心來源量表的編製。 *大專體育學刊* , 5(2) , 91-101.
- Cecić Erpic̃, S., Wylleman, P., & Zupanc̃ic̃, M. (2004). The effect of athletic and non-athletic factors on the sports career termination process. *Psychology of Sport and Exercise* , 5(1), 45-59. doi:10.1016/S1469-0292(02)00046-8
- Debois, N., Ledon, A., & Wylleman, P. (2015). A lifespan perspective on the dual career of elite male athletes. *Psychology of Sport and Exercise*. 21, 15-26.
- Fernandez, A., Stephan, Y., & Fouquereau, E. (2006). Assessing reasons for sports career termination: Development of the Athletes' Retirement Decision Inventory (ARDI). *Psychology of Sport and Exercise*, 7(4), 407-421. doi:10.1016/j.psychsport.2005.11.001
- FISU (2018). FISU Forum 2018 - Conference 2019 in Krasnoyarsk – Inspections. Retrieved from <https://www.fisu.net/news/education/fisu-forum-2018-conference-2019-in-krasnoyarsk-inspections>
- IOC (2018, October, 6). The new athlete365 business accelerator: Let's speed up athletes' ideas! Retrieved from <https://www.olympic.org/news/the-new-athlete365-business-accelerator-let-s-speed-up-athletes-ideas>
- Park, S., Lavalley, D., & Tod, D. (2013). Athletes' career transition out of sport: A systematic review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 6(1), 22-53. doi:10.1080/1750984X.2012.687053
- Presti, A. L., & Pluviano, S. (2016). Looking for a route in turbulent waters: Employability as a compass for career success. *Organizational Psychology Review*. 6(2), 192-211. doi:10.1177/2041386615589398

- Ryba, T. V., Ronkainen, N. J., & Selänne, H. (2015). Elite athletic career as a context for life design. *Journal of Vocational Behavior, 88*, 47-55.  
doi:10.1016/j.jvb.2015.02.002
- Savickas, M. L., Briddick, W. C., & Watkins, C. E. (2002). The relation of career maturity to personality type and social adjustment. *Journal of Career Assessment, 10*(1), 24-49.
- Tekavc, J., Wylleman, P., & Cecić Erpic, S. (2015). Perceptions of dual career development among elite level swimmers and basketball players. *Psychology of Sport and Exercise, 21*, 27-41.
- Thijssen, J. G. L., Van der Heijden, B. I. J. M., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability link model: Current employment and transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review, 7*(2), 165-183.  
doi:10.1177/1534484308314955
- Torregrosa, M., Boixado's, M., Valiente, V., & Cruz, J. (2004). Elite athletes' image of retirement: The way to relocation in sport. *Psychology of Sport and Exercise, 5*(1), 35-43.
- Torregrosa, M., Ramis, Y., Pallares, S., Azocar, F., & Selva, C. (2015). Olympic athletes back to retirement: A qualitative longitudinal study. *Psychology of Sport and Exercise, 21*, 50-56.
- Tshube, T., & Feltz, D. L. (2015). The relationship between dual-career and post-sport career transition among elite athletes in South Africa, Botswana, Namibia and Zimbabwe. *Psychology of Sport and Exercise, 21*, 109-114.
- Wylleman, P., Alfermann, D., & Lavallee, D. (2004). Career transitions in sport: European perspectives. *Psychology of Sport and Exercise, 5*(1), 7-20.  
doi:10.1016/S1469-0292(02)00049-3

