

Model postępowania w zakresie reorientacji zawodowej dla grup zawodowych wcześnie kończących karierę

*Raport Komisji ekspertów współpracujących
przy realizacji projektu*

„Druga kariera młodych seniorów”

Opracowanie Grupy Ekspertów w składzie:

Kajetan Broniewski
Grzegorz Chełmecki
Arkadiusz Gołygowski
Joanna Gorwa
Ewa Kozdroń
Marcin Krawczyński
Piotr Marek
Marta Michalak
Urszula Murawska
Elżbieta Ogrzebacz
Robert Śmigielski
Bernardetta Wojdat-Sujkowska
Agnieszka Wysocka
Jolanta Żyśko

pod redakcją Jolanty Żyśko

Warszawa, grudzień 2013

Wprowadzenie	3
1. Diagnoza sytuacji – zagadnienia definicyjne i doświadczenia międzynarodowe	3
1.1. Diagnoza sytuacji w zakresie sportu.....	3
1.1.1. Sytuacja sportowców na rynku pracy - perspektywa międzynarodowa	3
1.1.2. Diagnoza sytuacji w zakresie sportu - rozwiązania krajowe	5
1.3. Diagnoza sytuacji w zakresie tańca	6
1.3.1. Sytuacja tancerzy po zmianach w prawie emerytalnym	9
1.3.2. Zmiany w prawie emerytalnym - perspektywa tancerza.....	10
1.3.3. Zmiany w prawie emerytalnym - perspektywa instytucji zatrudniającej (teatru, zespołu).....	10
2.2. Identyfikacja zawodów krótkoterminowych w sporcie	11
2.3 Identyfikacja zawodów krótkoterminowych w tańcu	16
3. Model reorientacji zawodowej w zawodach krótkoterminowych.....	17
3.1. Potencjał zawodowy.....	18
3.2. Bariery psychologiczne związane ze zmianą zawodu	20
4. Potencjalne ścieżki reorientacji zawodowej – indywidualne plany działania	24
4.1. Reorientacja zawodowa – podejście holistyczne	24
4.2. Reorientacja zawodowa tancerzy – spojrzenie ogólne.....	25
4.2.1. Reorientacja zawodowa tancerzy – wielopłaszczyznowe korzyści.....	25
4.2.2. Reorientacja zawodowa tancerzy – doświadczenia międzynarodowe	26
4.2.3. Przykłady dobrych praktyk w zakresie reorientacji zawodowej tancerzy.....	27
4.3. Reorientacja zawodowa sportowców – spojrzenie ogólne.....	29
4.3.1. Reorientacja zawodowa sportowców – wieloaspektowe korzyści	29
4.3.2. Reorientacja zawodowa sportowców – doświadczenia międzynarodowe	30
4.3.3. Przykłady dobrych praktyk w zakresie kariery dwutorowej sportowców w państwach członkowskich Unii Europejskiej	34
4.4. Kontynuacja aktywności zawodowej w obszarze posiadanych kwalifikacji.....	35
4.4.1 Kontynuacja aktywności zawodowej sportowców w obszarze posiadanych kwalifikacji	35
4.4.2. Kontynuacja aktywności zawodowej w obszarze posiadanych kwalifikacji w zakresie tancerzy.....	37
4.5. Zmiana kwalifikacji i zatrudnienie / działalność w innym sektorze	38
4.6. Zmiana kwalifikacji i samozatrudnienie oraz działalność w innym sektorze.....	42
4.6.1. Pojęcie przedsiębiorcy i działalności gospodarczej w ustawodawstwie polskim.....	42
4.6.2. Czynniki mające wpływ na powodzenie przedsięwzięcia	42
4.6.3. Sposoby finansowania własnej działalności gospodarczej	43
4.6.3.1. Fundusz Pracy	43
4.6.3.2. Program Operacyjny Kapitał Ludzki	43
4.6.3.3. Fundusze pożyczkowe i poręczeniowe	44
4.6.3.4. Fundusze venture capital	44
4.6.3.5. Aniołowie biznesu.....	44
4.6.3.6. Inkubatory przedsiębiorczości.....	44
5. Współpraca instytucjonalna i indywidualna w procesie reorientacji zawodowej.....	44
5.1. Współpraca instytucjonalna – metody i zakres współpracy zmiany zawodu z doradcą zawodowym.....	47
5.2. Współpraca indywidualna – metody współpracy z osobą zmieniającą zawód.....	48
5.3. Rola urzędów pracy w procesie zmiany zawodu i kwalifikacji	49
6. Rekomendacje dla polityki w realizacji procesu reorientacji zawodowej.....	52
Bibliografia	53

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie zostało przygotowane przez Komisję ekspertów w ramach projektu systemowego: „Druga kariera młodych seniorów”. Projekt ten współfinansowany był ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet I: „Zatrudnienie i integracja społeczna”, Działanie 1.1: „Wsparcie systemowe instytucji rynku pracy”. Jest to krótsza wersja tego opracowania, dłuższa udostępniona będzie na stronie internetowej Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (WWW.mpis.gov.pl). Jednocześnie jest to pierwsza tego typu publikacja odnosząca się do kreatywnych zawodów krótkoterminowych, w szczególności do dwóch grup zawodowych: tancerzy i sportowców.

Celem projektu było stworzenie modelu postępowania w zakresie reorientacji zawodowej osób, które ze względu na specyfikę zawodu są narażone na przedwczesne zakończenie kariery zawodowej. Projekt jest komplementarny z ideą tzw. dual career czyli kariery dwutorowej, która rozwija się obecnie w wielu krajach Europy Zachodniej oraz Stanach Zjednoczonych. Zakłada ona połączenie kariery zawodowej np. w sporcie z kształceniem w celu nabycia nowych umiejętności, aby odpowiednio wcześniej przygotować się do zmiany zawodu. Idea ta jest także obecna w polityce ponadnarodowej w przestrzeni europejskiej. W Polsce natomiast brak jest, nie tylko takich opracowań, ale przede wszystkim badań podstawowych, które dostarczyłyby danych będących podstawą do podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania, zarówno w skali makro, jak i mikro. Diagnoza przeprowadzona dla potrzeb tego projektu wykazała bardzo dużą dywersyfikację rozwiązań przyjętych w tym zakresie w innych krajach oraz brak rozwiązań systemowych w Polsce. Co stanowi bardzo istotną rekomendację do prowadzenia dalszych badań.

Dodatkowo wyzwania wynikające ze starzenia się polskiego społeczeństwa wiążą się z koniecznością wydłużania aktywności zawodowej. W ramach reformy emerytalnej wprowadzonej w 2012 r. podniesiony został wiek przechodzenia na emeryturę i zrównany dla kobiet i mężczyzn do 67 lat. Zmiany wiążą się także z utratą możliwości wcześniejszego przejścia na emeryturę przez niektóre grupy zawodowe. Do takich grup należą m.in. przedstawiciele tzw. sektora kreatywnego związani ze sferą kultury: tancerze zawodowi, muzycy, cyrkowcy, a także osoby uprawiające sport wyczynowy. Ze względu na wysoką specyfikę ścieżki kształcenia i przebiegu kariery zawodowej osoby te są z jednej strony narażone na wczesne zakończenie tzw. pierwszej kariery (ok. 30-35 roku życia), a z drugiej strony napotykają na trudności z podjęciem odpowiednio wczesnych działań niezbędnych do przekwalifikowania się.

1. Diagnoza sytuacji – zagadnienia definicyjne i doświadczenia międzynarodowe

Problem tzw. „podwójnej kariery”, „kariery dwutorowej” oraz „drugiej kariery” był wielokrotnie podejmowany w badaniach międzynarodowych oraz w polityce ponadnarodowej, szczególnie w odniesieniu do sportowców i tancerzy. Dlatego też poniżej skoncentrowano się na diagnozie sytuacji w odniesieniu do tych właśnie grup zawodowych.

1.1. Diagnoza sytuacji w zakresie sportu

Sportowcy często stają przed wyzwaniami jak połączyć swoją sportową karierę z edukacją lub pracą. Sportowy sukces na najwyższym poziomie wymaga intensywnych treningów oraz udziału w rywalizacji zarówno w kraju, jak i za granicą. To z kolei jest trudne do pogodzenia z wyzwaniami i ograniczeniami, jakie stawia przed sportowcami edukacja czy też praca. Nawet wysoki poziom motywacji, zaangażowania, wytrwałość i odpowiedzialność zawodnika często nie wystarcza, aby pogodzić te dwie sfery jego życia. Utalentowany sportowiec niejednokrotnie zmuszony jest do wyboru między edukacją a sportem, albo między pracą a sportem. Konieczne są zatem konkretne działania dotyczące tzw. kariery dwutorowej, które pomagając rozwijać karierę sportową, jednocześnie umożliwią edukację lub pracę, przyczyniając się do rozpoczęcia nowej „postsportowej” drogi życia.

1.1.1. Sytuacja sportowców na rynku pracy - perspektywa międzynarodowa

Na poziomie europejskim problem kariery dwutorowej sportowców był wielokrotnie podejmowany. Realizowanych było kilka projektów badawczych, które swoim zasięgiem obejmowały wszystkie kraje Unii Europejskiej (Edukacja i sport, 2004, INEUM, 2007 itp). W badaniach tych najczęściej podejmowano zagadnienie „godzenia” treningu z edukacją oraz utrzymania właściwej proporcji pomiędzy tymi dwoma sferami działalności sportowca. W wyniku tych badań sformułowana

została polityka UE w odniesieniu do młodych sportowców zawarta między innymi w Białej Księdze na temat sportu (2007). Obecnie potrzeba realizacji zadania rozwoju kariery dwutorowej wynika przede wszystkim z: Planu Pracy Unii Europejskiej w dziedzinie sportu na lata 2011-2014 oraz Konkluzji Rady UE nt. kariery dwutorowej sportowców (maj 2013).

W większości Państw Członkowskich Unii Europejskiej działania wspomagające karierę dwutorową sportowców są dość nowatorskim zagadnieniem. W krajach, w których takie programy powstały i zostały implementowane, zidentyfikować można dwa główne problemy: brak trwałych umów pomiędzy sektorem sportu i edukacji lub rynkiem pracy oraz brak odpowiednich ram prawnych lub trwałej polityki rządu w tym obszarze.

Sukces programów dotyczących kariery dwutorowej sportowców zależy od przyjęcia systematycznego podejścia opartego na ogólnych i trwałych podstawach finansowych i prawnych. Coraz więcej sportowców regularnie trenuje i/lub startuje w zawodach za granicą, co sprawia, że kwestia pogodzenia edukacji ze sportem staje się jeszcze bardziej złożona. Indywidualny tok nauczania lub kształcenie na odległość stawiają przed kształcącymi się duże wymagania, a dodatkowe "wakacje" są problemem na rynku pracy, co stawia sportowców w niekorzystnej pozycji w stosunku do innych grup studentów lub pracowników. Sportowiec na różnych etapach kariery może być postrzegany przez przedsiębiorców jako przypadek trudny w dostosowaniu do zmieniających się potrzeb zatrudnienia.

Opracowane na poziomie unijnym i przyjęte w maju 2013 r. przez ministrów odpowiedzialnych za sport Państw Członkowskich UE, zebranych na posiedzeniu Rady UE, wytyczne dotyczące kariery dwutorowej, identyfikują następujące wyzwania:

- dbanie o edukację ogólną młodych sportowców;
- równowaga szkolenia sportowego i edukacji, a na późniejszym etapie życia równowaga między szkoleniem sportowym a zatrudnieniem;
- etap końca kariery sportowej włączając w to tych, którzy opuszczają sport wcześniej niż planowali (np. z uwagi na kontuzje).

Podczas posiedzenia w maju 2011 r., Rada Unii Europejskiej ds. Edukacji, Młodzieży, Kultury i Sportu przyjęła Plan Pracy Unii Europejskiej w dziedzinie sportu na lata 2011-2014, w którym jako jeden z priorytetów określono promocję edukacji w sporcie. W ramach jego realizacji utworzono Grupę Ekspercką ds. Edukacji i Szkolenia w Sporcie. Jednym z głównych tematów jej pracy, obok Europejskiej Ramy Kwalifikacji (EQF), jest dwutorowa kariera sportowców (dual career). Polska jest członkiem tej grupy.

Polska jest jednym z krajów UE, w których rozwój kariery dwutorowej wymaga podjęcia systemowych działań. Należy pamiętać, że problematyka dwutorowej kariery sportowców wiąże się przede wszystkim z podejściem odwrotnym od zazwyczaj analizowanego szkolenia sportowego. Skupia się bowiem na szkoleniu zawodowym przy okazji uprawiania sportu na poziomie wyczynowym.

Przykłady dobrych praktyk

Kariera dwutorowa jest tematem, który wymaga tworzenia partnerstwa pomiędzy administracją rządową a ruchem sportowym. Przykładem potwierdzającym tę tezę jest Wielka Brytania. W 2003 r. Tessa Jowell, sekretarz stanu odpowiedzialna za sport, podjęła decyzję o stworzeniu programu TASS (The Talented Athlete Scholarship Scheme). Jest to projekt finansowany przez rząd opierający się na unikatowym partnerstwie pomiędzy utalentowanymi, młodymi sportowcami, organizacjami zarządzającymi sportem (m.in. komitetem olimpijskim) a sektorem edukacji (szkoły podstawowe, gimnazja, licea) i uniwersytetami. Głównym celem projektu jest pomoc sportowcom w zbalansowaniu edukacji, treningów i zawodów sportowych. Do tej pory (10 lat) w projekt zainwestowano ponad 24 miliony funtów. Zawodnicy wspierani przez TASS podczas Igrzysk Olimpijskich i Paraolimpijskich w Pekinie zdobyli 19 medali, a w Londynie 44.

Założeniem TASS jest wspieranie sportowców powyżej 16 roku życia, którzy uczą się i uprawiają sport wyczynowo (rocznie około 600 sportowców) poprzez stypendia (około 3,500 funtów) obejmujące dostęp do trenerów (coachów), psychologów, doradców, lekarzy, a także innego rodzaju zindywidualizowanego wsparcia. Oznacza to, że sportowcy nie otrzymują grantów bezpośrednio, a jedynie określoną pomoc.

Zaprezentowany przykład jest jednym z wielu funkcjonujących w Europie. Czerpiąc od najlepszych, ale jednocześnie chcąc budować rozwiązania i dostosowane do polskich realiów ekonomicznych i organizacyjnych, opracowano koncepcję niniejszego Programu. Celem tej

inicjatywy jest wyjście naprzeciw nowym wyzwaniom związanym z edukacją sportowców oraz przedstawienie i wskazanie harmonogramu wdrożenia konkretnych działań i programów stanowiących rozwiązanie systemowe w zakresie rozwoju kariery dwutorowej osób uprawiających sport w Polsce.

Innym przykładem promowania dwutorowej kariery sportowców w Unii Europejskiej jest projekt: „AthletesToBusiness” (www.athletestobusiness.eu) wspierany przez Komisję Europejską związany z promowaniem dwutorowej kariery sportowców w Unii Europejskiej. Projekt adresowany jest do sportowców, organizacji sportowych, instytucji edukacyjnych oraz firm.

W ramach projektu przeprowadzono analizę przeszkód, barier i możliwości stojących przed sportowcami w latach, w których muszą oni łączyć naukę z karierą sportową i początkami kariery zawodowej. Celem projektu ma być późniejsze, zasadnicze, pomyślne wejście na rynek pracy – zgodnie z posiadanym wykształceniem, zainteresowaniami oraz umiejętnościami.

1.1.2. Diagnoza sytuacji w zakresie sportu - rozwiązania krajowe

W Polsce brak jest rozwiązań systemowych w odniesieniu do kariery dwutorowej sportowców. Istniejące w ustawie z dnia 25 czerwca 2010 roku o sporcie (Dz.U. Nr 127, poz. 857, z późn. zm.) zapisy, zawarte w art. 36 ustanawiające rodzaj świadczenia przeznaczonego dla byłych medalistów olimpijskich, z pewnością takim rozwiązaniem nie jest. Ponadto w krajowym porządku prawnym podstawą podjęcia działań w tym zakresie przez Ministra Sportu i Turystyki mógłby być też art. 29 ust. 1 ustawy o sporcie, bowiem stwarzanie warunków do łączenia edukacji i kariery sportowej jest jednym z elementów organizacji sportu.

W listopadzie 2012 r. dokonano diagnozy możliwości łączenia kariery sportowej z edukacją ogólną sportowców w Polsce. Zorganizowano seminarium specjalistyczne z udziałem ekspertów krajowych i zagranicznych, a także przedstawicieli środowisk akademickich, ruchu sportowego, pracodawców, wojska oraz sportowców, w wyniku którego zidentyfikowano problemy wymagające podjęcia pilnych działań. Wnioski z seminarium stanowiły podstawę do następujących rozwiązań.

Koncepcja programu rozwoju kariery dwutorowej sportowców w Polsce powinna być skierowana do młodzieży szczególnie utalentowanej sportowo oraz zawodników uprawiających sport wyczynowo. Grupa sportowców próbujących obecnie połączyć edukację lub pracę ze sportem wyczynowym jest znacząca. I tak np. w polskiej ekipie narodowej na Igrzyskach Olimpijskich w Londynie w 2012 r. znalazło się 54 zawodników AZS oraz 36 pracowników wojska. Program z jednej strony wpisuje się w walkę ze zjawiskiem wczesnego porzucania edukacji szkolnej, a z drugiej zaś wspiera adaptację sportowców na rynku pracy po ukończeniu kariery sportowej. Założenia programu wdrażają zasady polityki antidyskryminacyjnej, w szczególności równości płci, włączenia społecznego osób ze środowisk defaworyzowanych oraz integracji sportowców niepełnosprawnych.

Program winien opierać się na współpracy międzyresortowej Ministerstwa Sportu i Turystyki, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwa Edukacji Narodowej, Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, a także Ministerstwa Obrony Narodowej i Ministerstwa Spraw Wewnętrznych. Po analizie możliwych form realizacji Programu, zdecydowano się zlecić zadanie podmiotowi zewnętrznemu wybranemu w drodze konkursu. Tego rodzaju rozwiązanie umożliwi pozyskiwanie pozabudżetowego finansowania działań, np. poprzez współpracę z sektorem prywatnym lub udział w projektach UE, a także pozwoli uniknąć zbędnego formalizmu we współpracy ze sportowcami, np. przy organizacji szkoleń. Kluczowym wymogiem jest, aby wybrany podmiot znał świat sportu i miał doświadczenie we współpracy z podmiotami sportowymi. Działania będą wymagały ścisłej współpracy z Polskim Komitetem Olimpijskim, Paraolimpijskim oraz Akademickim Związkiem Sportowym czy też federacjami sportowymi.

Wybrany w drodze konkursu podmiot zobowiązany będzie tworzyć w ramach swoich struktur jednostkę ds. Kariery Dwutorowej (na potrzeby Programu zwanej dalej Biurem). Biuro pełnić będzie rolę centralną, realizującą projekt promocji kariery dwutorowej sportowców w zakresie prowadzenia współpracy ze wszystkimi zaangażowanymi partnerami, w szczególności z instytucjami edukacyjnymi, polskimi związkami i klubami sportowymi oraz indywidualnymi sportowcami w zakresie dystrybucji informacji, prowadzenia szkoleń dla młodych zawodników, doradztwa zawodowego, indywidualnego wsparcia sportowców w organizacji ich procesów edukacyjnych i przyszłej kariery zawodowej. Ponadto Biuro współpracować będzie z podobnymi ośrodkami

zlokalizowanymi w strukturach wojska, policji i innych służb mundurowych. Do zadań Biura należeć będzie dofinansowanie projektu o roboczej nazwie Konsultant zawodowy, mającego na celu prowadzenie doradztwa zawodowego dla sportowców na uczelniach, na których studiuje sportowcy wyczynowi. Kluczowym elementem będzie także promocja Programu wśród szeroko rozumianego środowiska sportowego, m.in. poprzez angażowanie znanych sportowców w charakterze ambasadorów akcji.

W związku z przedstawionymi założeniami można zidentyfikowane dwa punkty zwrotne w edukacji sportowca:

- zakończenie edukacji szkolnej/studia;
- zakończenie edukacji szkolnej/wejście na rynek pracy.

Działania Biura muszą być zatem adresowane do trzech grup potencjalnych beneficjentów, które zostaną opisane w dalszej części publikacji.

1.3. Diagnoza sytuacji w zakresie tańca

Problem reorientacji zawodowej tancerzy dotyczy wszystkich krajów, w których istnieje środowisko profesjonalnego tańca. Nie mamy do czynienia z problemem diagnozowanym tylko w naszym kraju. Od lat 70. (wtedy w Wielkiej Brytanii powstała pierwsza organizacja zajmująca się wspieraniem tancerzy w procesie reorientacji – DCD) zaczęto go identyfikować i szukać kompleksowych, systemowych rozwiązań.

Wprawdzie są państwa, w których tancerze mają wciąż prawo do przejścia na wcześniejszą emeryturę, jednak uprawnienie to nie rozwiązuje problemu podjęcia przez tancerza po zakończeniu kariery zawodowej drugiej ścieżki kariery – zarówno ze względu na wiek zakończenia kariery (ok. 35 lat), który w innych profesjach jest pełnią rozwoju zawodowego, a także często z uwagi na niewystarczającą wysokość świadczeń emerytalnych.

Organizacje wspierające reorientację zawodową tancerzy działają w: Wielkiej Brytanii, Holandii, Kanadzie, Australii, Francji, Szwajcarii, Niemczech, USA, Korei Południowej.

W krajach, które podobnie jak Polska przeszły transformację ustrojową (np. Czechy), podejmowane są działania zmierzające do zbudowania systemowego wsparcia przekwalifikowania zawodowego tancerzy opartego na dobrych praktykach już działających organizacji.

Ogólna charakterystyka działalności organizacji wspierających reorientację zawodowa tancerzy na świecie:

Istniejące organizacje działają w skali kraju (wyjątkiem jest Szwajcaria – tu są odrębne organizacje w części francuskojęzycznej i niemieckojęzycznej, każda z nich współpracuje przede wszystkim z władzami, instytucjami artystycznymi, uczelniami na poziomie kantonu – niezależność prawna i administracyjna kantonów wymusza takie rozwiązanie).

Forma organizacyjna – bardzo różna, zależnie od kraju, wynikająca zarówno z systemu prawnego danego kraju oraz ze specyfiki środowiska tanecznego w danym kraju, jak i będąca pochodną trybu powstania danej organizacji: fundacje, stowarzyszenia, duże instytucje narodowe, zajmujące się m.in. tą problematyką.

Źródła finansowania organizacji (w dużej mierze struktura finansowania danej organizacji jest z jednej strony pochodną specyfiki otoczenia prawnego i systemu finansowania w danym kraju, z drugiej – jej formy organizacyjnej):

- Środki publiczne;
- Środki prywatne (donacje, darowizny, sponsoring);
- Składki samych tancerzy (mają najczęściej marginalne znaczenie jako realne źródło finansowania, ale duże znaczenie psychologiczne)

Wszystkie organizacje w swoich działaniach uwzględniają specyfikę zawodu tancerza, w którym intensywność i zaangażowanie czasowe, oraz zaangażowanie psychiczne i emocjonalne tancerza zarówno podczas przygotowywania się do pracy w zawodzie, jak i w czasie trwania kariery są tak duże, że niemal uniemożliwiają podjęcie realnych kroków zmierzających do podjęcia drugiej ścieżki kariery (więc raczej druga kariera, niż kariera dwutorowa).

Najważniejsze zadania organizacji – pola wspólne ich działalności wyodrębnione na podstawie analizy poszczególnych systemów:

- monitorowanie i ocena skali problemu w danym kraju;
- informowanie opinii publicznej o istnieniu problemu;

- uświadomienie tancerzom (na etapie edukacji i podczas trwania kariery) konieczności podjęcia decyzji o rozpoczęciu nowej kariery zawodowej po zakończeniu kariery tancerza i przygotowanie ich do podjęcia tej decyzji;
- prowadzenie własnych programów reorientacji zawodowej:
 - dostosowanych do potrzeb i specyfiki zawodu tancerza (specyficzny przebieg zarówno edukacji jak i kariery);
 - dostosowanych do sytuacji społeczno-ekonomicznej w danym kraju;
 - skoordynowanych z otoczeniem prawnym (system zatrudnienia, regulacje prawne dotyczące zawodu tancerza) w danym kraju;
 - wielopłaszczyznowych, zapewniających tancerzom wsparcie i pomoc zarówno w zakresie doradztwa zawodowego i badania kompetencji, doradztwa psychologicznego, jak i wsparcie organizacyjne i finansowe w procesie przekwalifikowania;
 - zapewniających tancerzom poczucie niezależności w podejmowaniu decyzji i zachowanie poufności;
 - sprofilowanych indywidualnie;

Ze względu na specyfikę rynku tańca na świecie (nomadyczny charakter zawodu tancerza, który wielokrotnie podczas trwania kariery zmienia nie tylko zespół, ale i kraj zatrudnienia) pojawiła się idea współpracy między organizacjami – porozumienie o wzajemnym uznawaniu stażu pracy, składek itd. pomiędzy organizacjami działającymi w Holandii i Wielkiej Brytanii.

IOTPD: organizacja zrzeszająca organizacje krajowe – cele, zakres działania

Na skalę międzynarodową reorientacją zawodową tancerzy zajmuje się IOTPD – International Organization for the Transition of Professional Dancers, założona w 1993 roku w Lozannie.

Jest to organizacja-parasol, zrzeszająca krajowe organizacje zajmujące się reorientacją zawodową tancerzy. Misją IOTPD jest działanie na płaszczyźnie międzynarodowej w celu wspierania tancerzy, którzy muszą rozpocząć nową karierę zawodową. Członkami IOTPD są działające w ośmiu krajach organizacje tworzące systemowe rozwiązania w zakresie reorientacji zawodowej tancerzy.

Członkowie IOTPD: Dancer Transition Resource Centre (Kanada), Centre National de la Danse (Francja), StiftungTanz – Transition Zentrum Deutschland (Niemcy), Omscholing Dansers Nederland (Holandia), Career Transition for Dancers (USA), Association pour la Reconversion des Danseurs Professionnels (Szwajcaria), Dancers' Career Development (Wielka Brytania), Dancers' Career Development Center Korea (Korea Płd). Zakres działań IOTPD:

- działanie na rzecz podnoszenia statusu tancerza zawodowego,
- informowanie międzynarodowej opinii publicznej o istnieniu problemu przekwalifikowania zawodowego tancerzy, aktywne promowanie idei przekwalifikowania zawodowego tancerzy,
- lobbing na rzecz tancerzy w sferach rządowych oraz wśród organizacji działających na arenie międzynarodowej w celu zapewnienia tancerzom właściwego wsparcia w zakresie przekwalifikowania,
- wspieranie badań teoretycznych dotyczących problemu przekwalifikowania zawodowego tancerzy,
- propagowanie dobrych praktyk, opracowywanie i wdrażanie międzynarodowych standardów w zakresie działań dotyczących przekwalifikowania zawodowego tancerzy,
- ułatwianie wymiany informacji pomiędzy istniejącymi organizacjami wspierającymi rozwój zawodu i proces przekwalifikowania tancerzy,
- doradzanie podmiotom dążącym do powołania organizacji i programów wsparcia rozwoju zawodowego i przekwalifikowania tancerzy w krajach, gdzie nie istnieją w tym zakresie rozwiązania systemowe.

FIA – Międzynarodowe badania i rekomendacje dotyczące rozwiązania problemu reorientacji zawodowej tancerzy

International Federation of Actors (FIA) jest międzynarodową organizacją pozarządową założoną w 1952 roku, zrzeszającą związki zawodowe, stowarzyszenia i inne organizacje reprezentujące artystów wykonawców (aktorów, tancerzy, śpiewaków, artystów cyrku) z całego świata. Obecnie do FIA należy około 100 organizacji z ponad 70 krajów. W Polsce członkami FIA są Związek Artystów Scen Polskich oraz Związek Zawodowy Aktorów Polskich.

Organizacja w latach 2010-2011 zrealizowała EuroFIA Project 2010-2011: TransitionSchemes for Dancers: Developing CareerTransition and Life-long Learning Schemes to OfferLong-Term CareerOpportunities to DancersafterRetirement from Performing [Systemy transformacji zawodowej

dla tancerzy: rozwój programów transformacji zawodowej i programów uczenia się przez całe życie, otwierających długoterminowe możliwości kariery zawodowej dla tancerzy, którzy zakończyli karierę sceniczną]. Projekt ten był realizowany ze środków Unii Europejskiej.

Grupa zarządzająca projektem składała się z przedstawicieli siedmiu krajów członkowskich FIA i Paula Bronkhorsta, przewodniczącego IOTPD. FIA stworzyło szczegółowy kwestionariusz dotyczący sytuacji tancerzy zawodowych w krajach członkowskich, ze szczególnym zwróceniem uwagi na problematykę rozwoju zawodowego, zabezpieczenia emerytalnego i możliwości transformacji zawodowej. Rezultaty badań zostały przedstawione podczas konferencji EuroFIA Conference on Transition Schemes for Dancers w Berlinie w czerwcu 2011 roku. W konferencji ze strony polskiej wzięli udział przedstawiciele ZASP, Instytutu Muzyki i Tańca oraz Teatru Wielkiego – Opery Narodowej w Warszawie. Rezultaty badań oraz wnioski z obrad zostały opublikowane na stronie internetowej FIA oraz w specjalnej broszurze *Dancers' Career Transition. A EuroFIA Handbook*. **Główne cele projektu to:**

- przebadanie przebiegu edukacji i kariery zawodowej tancerzy w różnych krajach, tak, aby jak najlepiej dostosować do ich potrzeb programy wsparcia transformacji zawodowej,
- stworzenie mapy istniejących obecnie systemów wsparcia i wyróżnienie elementów, które są kluczowe dla sukcesu ich działania,
- poinformowanie członków FIA o roli i sposobach działania systemów wsparcia, aby umożliwić budowanie programów lokalnych w krajach, w których brak rozwiązań systemowych.

Broszura *Dancers' Career Transition. A EuroFIA Handbook* zawiera kluczowe rekomendacje adresowane do wszystkich członków FIA dotyczące problemu reorientacji zawodowej tancerzy (stworzenia nowych rozwiązań systemowych w tym zakresie tam gdzie ich brak oraz rozwoju istniejących rozwiązań), wypracowane na podstawie analizy sytuacji tancerzy (edukacja, system zatrudnienia, system emerytalny) w wielu krajach oraz analizy istniejących rozwiązań systemowych.

Rekomendacje ogólne:

- problem reorientacji zawodowej tancerzy wymaga pilnego rozwiązania w obliczu obecnej sytuacji ekonomicznej, zmieniającego się systemu zatrudnienia tancerzy oraz zmian w polityce emerytalnej;
- nie ma jednej uniwersalnej formuły rozwiązania problemu, niemniej są pewne kluczowe obszary działania i elementy wspólne wszystkich rozwiązań systemowych [próba ich wyodrębnienia na podstawie analizy poszczególnych systemów pojawia się w pierwszej części niniejszego opracowania];
- systemowe rozwiązanie powinno oferować tancerzom wsparcie w zakresie: doradztwa zawodowego, mentoringu, wsparcia psychologicznego i finansowego – konieczne jest zapewnienie wszystkich tych form wsparcia, sposób ich wykorzystania natomiast zależy będzie od indywidualnej sytuacji danego tancerza;

Rekomendacje szczegółowe:

- zapewnienie wszystkim zawodowym tancerzom dostępu do systemowego wsparcia procesu przekwalifikowania jest kluczowym wyzwaniem w obliczu zmieniającego się rynku zatrudnienia (krótkie, często sezonowe kontrakty i umowy o dzieło wypierają długoterminowe umowy o pracę);
- konieczna jest adaptacja obowiązujących praw i regulacji tak, aby zapewnić wszystkim zawodowym tancerzom systemowe wsparcie w procesie przekwalifikowania;
- konieczne jest budowanie długofalowego, stabilnie działającego rozwiązania systemowego, a nie ulotnych inicjatyw;
- konieczne jest budowanie świadomości istnienia problemu wśród tancerzy już na etapie edukacji;
- ważne jest korzystanie z dobrych praktyk wypracowanych przez inne kraje oraz budowanie partnerstwa pomiędzy działającymi organizacjami;
- konieczne jest wzięcie pod uwagę rozwiązań pozwalających na korzystanie ze wsparcia socjalnego oraz wsparcia w zakresie reorientacji zawodowej tancerzom, którzy często zmieniają kraj zatrudnienia;
- budowanie systemowego rozwiązania problemu w oparciu o partnerstwo wielu instytucji; związki zawodowe oraz pracodawcy mogą potencjalnie odegrać istotną rolę w budowie systemu reorientacji zawodowej tancerzy (np. dzięki układom zbiorowym pracy);

- konieczne jest zbieranie danych dotyczących tancerzy i ich ścieżek przekwalifikowania.

1.3.1. Sytuacja tancerzy po zmianach w prawie emerytalnym

Do dnia 31 grudnia 2008 r. obowiązywały przepisy Ustawy z dnia 17.12.1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Dz.U. z 2004 r. nr 39, poz. 353 z póź. zm.) oraz Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie wieku emerytalnego pracowników zatrudnionych w szczególnych warunkach lub w szczególnym charakterze z dnia 7 lutego 1983 r. (Dz.U. nr 8, poz. 43). Dawały one tancerzom prawo przejścia na wcześniejszą emeryturę artystyczną po spełnieniu warunków dotyczących wieku, ogólnego stażu pracy oraz stażu pracy w szczególnych warunkach. Artysta tancerz, w rozumieniu przepisów o zaopatrzeniu emerytalnym twórców i ich rodzin, nabywał prawo do emerytury, jeśli spełniał łącznie następujące warunki:

- osiągnął wiek emerytalny wynoszący 40 lat dla kobiet i 45 lat dla mężczyzn,
- wiek emerytalny osiągnął w czasie zatrudnienia lub w ciągu 5 lat od ustania zatrudnienia,
- miał wymagany okres zatrudnienia (odpowiednio dla kobiet i mężczyzn: 20 i 25 lat), w tym co najmniej 15 lat działalności twórczej lub artystycznej.

Osoby, które do 31 grudnia 1998 r. spełniły warunki posiadania ogólnego stażu pracy oraz 15 letniego stażu pracy w szczególnych warunkach, miały do końca 2008 r. prawo przejścia na wcześniejszą emeryturę bez względu na wiek.

Z dniem 1 stycznia 2009 r. pojawiła się nowelizacja przepisów emerytalnych, pozbawiająca tancerzy prawa przejścia na wcześniejszą tzw. artystyczną emeryturę. Prawo do wcześniejszej emerytury zachowali jedynie ci tancerze, którzy do 31.12.2008 r. spełnili warunki: osiągnięcia wieku odpowiednio 40 lub 45 lat, 15-letniego stażu pracy w szczególnych warunkach i wymaganego ogólnego stażu pracy odpowiednio dla kobiet i mężczyzn: 20 i 25 lat.

Reforma systemu emerytalnego, polegająca m.in. na wprowadzeniu emerytury pomostowej w miejsce dotychczasowej wcześniejszej emerytury, jest bardzo niekorzystna dla grupy zawodowej tancerzy. Pozbawiła ich prawa przejścia na emeryturę w wieku 40 lat dla kobiet i 45 lat dla mężczyzn. Problemu nie rozwiązuje fakt wpisania tancerzy na listę zawodów uprawnionych do emerytur pomostowych, ponieważ po pierwsze świadczenie to ma charakter wygasający, po drugie granica wieku określona w ustawie (55 lat dla kobiet i 60 lat dla mężczyzn) jest nieosiągalna dla tej grupy zawodowej. Dodatkowo warto zaznaczyć, że emerytura pomostowa obejmuje tancerzy, którzy urodzili się po 31 grudnia 1948 r. i przepracowali w szczególnych warunkach lub w szczególnym charakterze co najmniej 15 lat przy jednoczesnym uwarunkowaniu okresem składkowym i nieskładkowym (co najmniej 20 lat dla kobiet i 25 lat dla mężczyzn). Od wymaganego 15-letniego okresu pracy w szczególnych warunkach ustawodawca odlicza okresy przebywania na zwolnieniach lekarskich oraz urlopach bezpłatnych, wychowawczych i macierzyńskich.

Pozbawienie zawodowych tancerzy prawa do wcześniejszej emerytury stało się źródłem poważnego problemu, z którym musi zmierzyć się środowisko artystyczne w Polsce.

Obecnie podniesiono i wyrównano wiek przejścia na emeryturę zarówno dla tancerek jak i tancerzy. Aktualnie wszyscy tancerze mają obowiązek pracować do 67 roku życia i tym samym, jako grupa zawodowa, nie są już traktowani jako osoby zatrudnione w szczególnych warunkach (tak jak miało to miejsce wcześniej). Osoby uprawnione do emerytury pomostowej (a tym samym spełniające szereg warunków, m.in. zatrudnienie w zawodzie przed 1 stycznia 1999 r.) będą mogły przejść na nią w wieku 55 lat i 60 lat (odpowiednio kobiety i mężczyźni).

Jednocześnie ustawa ta, w art. 53 określa, że do 31 grudnia 2014 r. minister właściwy do spraw pracy przygotowuje strategię dotyczącą wspierania zatrudnienia i aktywizacji zawodowej tancerzy zawodowych pozbawionych prawa do wcześniejszej emerytury, a także do emerytury pomostowej. Jednakże sytuacja zawodowa tancerzy, ze względu na ich wiek, wymaga natychmiastowych działań wspierających. Są to osoby w wieku 48 lat i młodsze. Tym tancerzom, zatrudnionym przed 1999 r., ustawodawca nie zobowiązał się do żadnej pomocy (poza emeryturą pomostową), pozostawiając ich samych z problemem zwolnień z pracy.

Wejście w życie ustawy o emeryturach spowodowało, że tancerze tracą pracę, z czego zdecydowana większość z nich to osoby w wieku 35+ czyli są to tancerze, dla których programu wsparcia nie ma.

Ponadto warto jeszcze wspomnieć, iż w chwili obecnej tancerzy dyplomowanych zatrudnionych w Polsce na podstawie umowy o pracę, czyli tancerzy, którym obecnie przysługiwałyby prawa emerytalne (gdyby takowe pozostały) jest około 500 (w skali blisko 40 mln kraju).

1.3.2. Zmiany w prawie emerytalnym - perspektywa tancerza

Profesjonalny tancerz to zawód, który wymaga połączenia talentu, powołania oraz unikalnych umiejętności wypracowanych przez lata codziennego treningu rozpoczynającego się często około 9-10 roku życia w szkole baletowej i trwającego nieprzerwanie do końca kariery.

Obciążenia i unikalny charakter pracy tancerzy sprawiają, że czas aktywności zawodowej jest dla nich bardzo krótki. Średni czas trwania kariery profesjonalnego tancerza w Europie wynosi piętnaście lat, przy czym podjęcie pracy w tym zawodzie wymaga wcześniejszej, trwającej około 10 lat edukacji w szkole baletowej na poziomie podstawowym i średnim, a wymagane obciążenia treningowe (fizyczne i psychiczne) są porównywalne do poziomu wysokiej klasy sportowców.

15 lat życia zawodowego to mniej więcej jedna trzecia standardowego czasu trwania kariery w innych zawodach. W wieku, kiedy większość ludzi aktywnych zawodowo przeżywa okres największej efektywności, a więc również sukcesów finansowych, profesjonalni tancerze muszą zakończyć karierę. Oznacza to konieczność przewartościowania dotychczasowego życia skupionego całkowicie na tańcu i poszukiwania nowego zawodu.

Młodszy tancerze częściej uświadamiają sobie wymagania dzisiejszego rynku pracy i starają się przygotowywać do nieuchronnej zmiany zawodu. Wielu tancerzy "starszego pokolenia" staje jednak dziś przed tym problemem kompletnie nieprzygotowanych. Konieczność porzucenia tańca, który od najmłodszych lat wypełniał życie danej osoby, stanowi ogromny szok, pogłębiany przez fakt wycofania się ustawodawcy z obowiązującej wcześniej umowy społecznej o wcześniejszych emeryturach. Choć system ten nie rozwiązywał problemu kontynuacji działalności zawodowej, to po pierwsze – dawał emerytowanym tancerzom możliwość utrzymania na minimalnym poziomie, po drugie - zapewniał możliwość korzystania ze świadczeń społecznych, takich jak bezpłatna opieka lekarska, a po trzecie – stanowił ważną dla psychiki tancerza sformalizowaną wytyczną co do wieku zakończenia pracy zawodowej. Był też wyrazem docenienia wysokiej rangi społecznej zawodu artysty tancerza.

Część tancerzy czuje się pokrzywdzona brakiem przywileju wcześniejszych emerytur, którego posiadanie miało dla nich charakter oczywisty, potwierdzany poprzez praktykę dnia codziennego, w szkołach baletowych, a także w momencie podpisywania umowy o pracę z instytucją zatrudniającą. Możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę była często jedną z przesłanek branych pod uwagę przez ich rodziców przy podejmowaniu decyzji o posłaniu ich do szkoły baletowej. Dzisiaj, u kresu kariery tancerza obawiają się oni, że wobec realiów rynku pracy i braku jakiegokolwiek pomocy, nie znajdą oni zatrudnienia, dzięki któremu mogliby utrzymywać swoje rodziny.

Warto dodać, że specyfika pracy tancerza - związana z koniecznością stałej koncentracji na osiąganiu celów artystycznych i mistrzostwa wykonawczego, powiązana z ekstremalnym wysiłkiem fizycznym i psychicznym, a także specyficznym trybem pracy (dzielony dzień pracy, próby i spektakle wieczorne, praca w soboty i niedziele, wyjazdy na tournee) - bardzo utrudnia realizację długofalowych planów pozazawodowych w trakcie trwania kariery. Dodatkowo im wyższy poziom artystycznego mistrzostwa tancerza tym mniej czasu, energii i koncentracji może on poświęcić na inne sprawy.

1.3.3. Zmiany w prawie emerytalnym - perspektywa instytucji zatrudniającej (teatru, zespołu)

Naturalnym elementem, wpisanym w zawód tancerza, jest obniżenie się potencjału artystycznego danej osoby w konsekwencji nieuniknionego regresu związanego z mijającym czasem. Dla każdego człowieka granica wieku, w którym ten regres występuje, ma charakter indywidualny, jednak oczywista jest jego nieuchronność.

Zadaniem dyrekcji każdego zespołu baletowego czy tanecznego jest dążenie do uzyskania możliwie najwyższego poziomu artystycznego. W naturalny rozwój takiego zespołu wpisana jest więc konieczność rozwiązywania stosunku pracy z osobami, których potencjał artystyczny obniża się wraz z wiekiem, a nawiązywania stosunku pracy z najlepszymi młodymi tancerzami opuszczającymi co roku szkoły baletowe czy inne szkoły kształcące tancerzy.

Opisane wcześniej zmiany w prawie emerytalnym zaburzają ten naturalny cykl. Sami tancerze, a także organizacje zawodowe, starają się wywierać naciski na dyrektorów zespołów, aby przesuwali termin odejścia tancerzy z zawodu. Zachowania takie, choć ludzkie i zrozumiałe, są bardzo konfliktogenne dla dyrekcji zespołów świadomych, że uleganie im prowadzić musi do trwałego obniżania poziomu artystycznego i uniemożliwienia rozwoju młodym tancerzom. W dłuższej perspektywie musi spowodować degradację społeczną zawodu, spadek zainteresowania edukacją taneczną wśród dzieci i rodziców, a w konsekwencji - stopniowe rozwiązywanie zespołów, szkół baletowych i upadek struktur zawodowego tańca artystycznego w Polsce.

Dlatego, dla uniknięcia konfliktów w zespołach, a także degradacji prestiżu zawodu tancerza profesjonalnego i sztuki tańca w ogóle, konieczne jest stworzenie możliwości reorientacji zawodowych tancerzy (systemu transformacji zawodowej dla tancerzy), które pozwoliłyby na wykorzystanie potencjału odchodzących tancerzy w innych zawodach i na innych stanowiskach pracy.

W Polsce liczbę profesjonalnych artystów-tancerzy zatrudnionych w kilkunastu zespołach instytucji narodowych i samorządowych ocenia się na około 600 osób. Liczba profesjonalnych tancerzy niezatrudnionych w instytucjach (tzw. freelancerów) zależy od przyjętej definicji (wykształcenie, taniec jako główne źródło dochodów, weryfikacja osiągnięć artystycznych), jednak nie przekracza 200-300 osób. Oznacza to, że z problem reorientacji zawodowej dotyczył grupy zawodowej nie przekraczającej tysiąca osób, a rocznie korzystałoby z niego docelowo około 30-40 osób. Nawet jeśli w pierwszych latach funkcjonowania systemu, ze względu na dzisiejsze ograniczenie możliwości odejścia z zawodu, liczba osób pragnących z niego skorzystać będzie dwukrotnie większa, wciąż nie przekroczy ona kilkudziesięciu osób w skali całego kraju. 2. Identyfikacja zawodów krótkoterminowych (wczesne kończenie kariery zawodowej) w zawodach kreatywnych

Urzędy pracy zgodnie z art. 8 i 9 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy opracowują monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych. Wśród osób bezrobotnych zarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy są zarejestrowane również osoby posiadające tzw. zawody kreatywne – krótkoterminowe, w których następuje wczesne kończenie kariery zawodowej. Do tych zawodów należą: akrobata, aktor cyrkowy, żongler, kaskader filmowy, tancerz, tancerz baletowy oraz zawodnik dyscypliny sportu. Osoby pozostające w tych grupach bezrobotnych są najczęściej osobami młodymi do 35 roku życia, posiadającymi wykształcenie średnie oraz długoletni staż pracy w wyuczonym zawodzie. Osoby posiadające zawody kreatywne generujące wczesne „wychodzenie”, z rynku pracy stanowią niewielki odsetek wszystkich zarejestrowanych bezrobotnych i według ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy posiadanie zawodu krótkoterminowego nie zalicza tych osób do osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Jednakże biorąc pod uwagę specyfikę kształcenia w tych zawodach, charakter wykonywanej pracy wymagającej bezgranicznego poświęcenia swojego czasu pracy zawodowej, wskazuje, że osoby te powinny być objęte szczególnymi działaniami ułatwiającymi przejście po skończeniu kariery zawodowej do innej pracy zawodowej. Przyczyny do podjęcia takich działań mają charakter społeczny i dlatego też identyfikacji zawodów krótkoterminowych nie można dokonać w oparciu o kryteria i dane ilościowe.

2.2. Identyfikacja zawodów krótkoterminowych w sporcie

Identyfikacja zawodowej uwarunkowań kariery sportowca jest bardzo trudna. „Sport” jest pojęciem bardzo szerokim i wielowymiarowym. Do sportu trafiają dzieci już w wieku 5-7 lat – zaczynając trening specjalistyczny, nakierowany na podnoszenie poziomu umiejętności technicznych. Już w młodym wieku zawodnicy szukają specjalizacji w danym sporcie, podążając za swoją ciekawością poznawania nowych możliwości. Bardzo często trudno jest rozdzielić zawodowstwo od amatorstwa. W przypadku sportu zawodowego mamy do czynienia z wyraźnym przesunięciem czasowym etapów kariery zawodowej: rozpoczyna się ona wcześnie, trwa stosunkowo krótko, a na największe sukcesy możemy w niej liczyć wówczas, gdy nasi rówieśnicy dopiero wspinają się po stopniach awansu zawodowego. Gdy rówieśnicy sportowców stabilizują swoje pozycje zawodowe, kariera sportowa zwykle dobiega końca (zwłaszcza jeśli nie osiągnęliśmy w niej spektakularnych sukcesów lub dyscyplina sportowa nie jest medialna). Byli zawodnicy stają przed wyzwaniem rozpoczynania karier poza sportem, konkurując z bardziej doświadczonymi i często lepiej wykształconymi rówieśnikami (Lenartowicz, 2009.). Już w młodym wieku zawodnik musi poświęcać swój wolny czas na systematyczne treningi i starty w zawodach sportowych. Czasami już jako dziecko

musi podejmować decyzje, które mają wpływ na późniejszą karierę zawodową. Wczesna specjalizacja ma wpływ na wyniki osiągnięte przez zawodników. Przeznaczenie większej liczby godzin na trening wpływa tym samym na przeniesienie akcentu z obszaru edukacji szkolnej na obowiązki związane z uprawianiem sportu. Większość młodych zawodników oraz ich rodziców nie zastanawia się nad tym jakie konsekwencje niesie za sobą taka decyzja. Mimo iż, wiedza powszechna i doświadczenia innych sportowców podpowiadają nam, że kariera sportowca nie trwa przez całe życie i w każdej chwili może być przerwana w sposób niezaplanowany, młodzi ludzie interesują się sportem.

Doświadczenia nawet najbardziej utytułowanych zawodników, analiza ich ścieżki kariery i dochodzenia do poziomu mistrzowskiego pozwala nam stwierdzić, że zawód sportowca jest krótkoterminowy i po zakończeniu kariery powinniśmy się liczyć z koniecznością przekwalifikowania, odnalezienia się na rynku pracy. Zawody krótkoterminowe charakteryzują się wczesnym zakończeniem kariery i zmianą pełnionych ról. Jest to naturalna kolej rzeczy w grupie sportowców. Zakończenie kariery i przejście do rynku pracy jest zadaniem bardzo wymagającym i wywołuje dużo stresu wśród sportowców. Pierwszy okres, w którym młody sportowiec podejmuje decyzję o przejściu na zawodowstwo, zwiększeniu liczby godzin treningu kosztem edukacji, to mniej więcej wiek 16-19 lat.

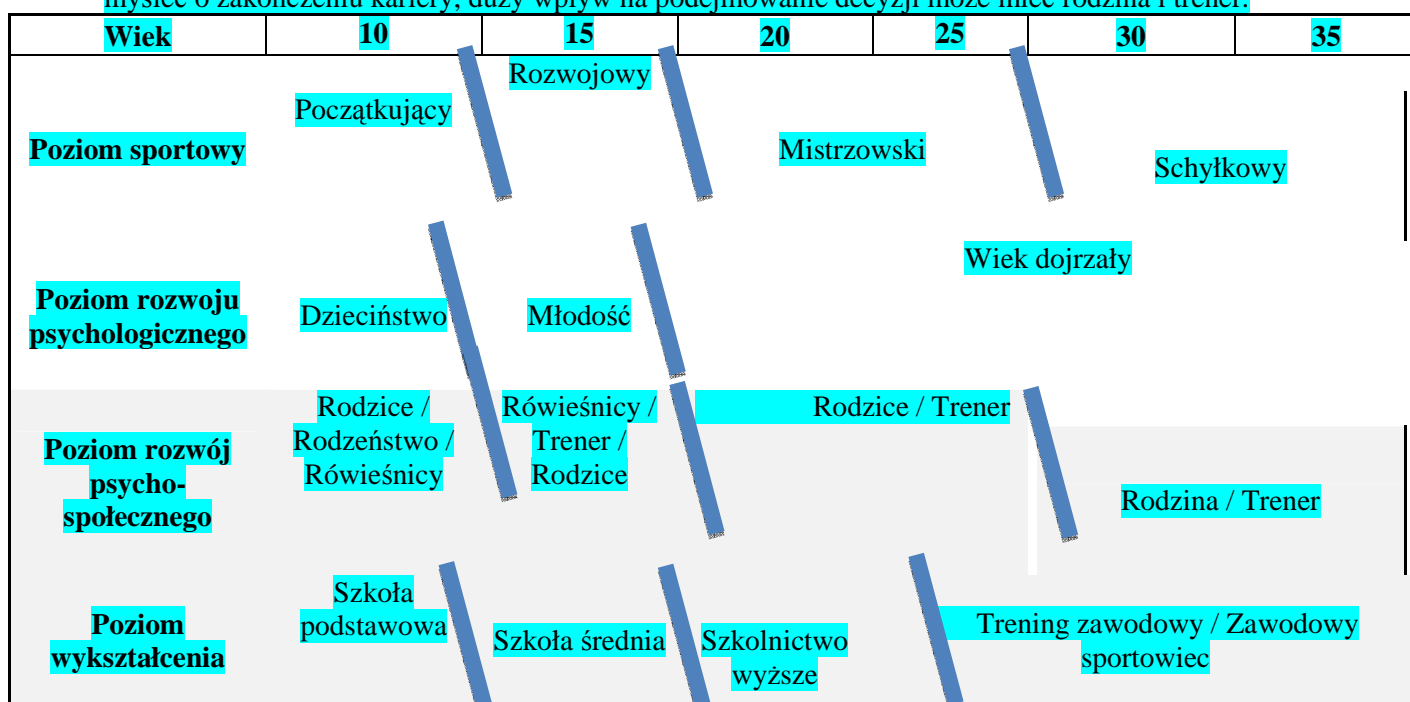
Wyniki badań opisane w raporcie Komisji Europejskiej (2004) na temat edukacji młodych sportowców wskazują, że ten okres wymaga szczególnej uwagi i systemowego wsparcia ułatwiającego podejmowanie decyzji, informowania i przygotowania do podjęcia decyzji. Zawód sportowca jest zaliczany do zawodów krótkoterminowych, a kariera może zakończyć się w każdej chwili. Kontuzje i utrata zdrowia są dla wyczynowych sportowców (ale także dla ich trenerów) jednymi z najważniejszych deklarowanych zagrożeń ich kariery zawodniczej. W najlepszej sytuacji w momencie kończenia kariery sportowej znajdują się ci sportowcy, którzy osiągnęli najwyższe sukcesy sportowe, zapewnili sobie w jej trakcie bezpieczeństwo finansowe i kapitał ekonomiczny, podjęli świadomie i dobrowolnie decyzję o zakończeniu uprawiania sportu (European Commission DG Education & Culture, 2004). Kariery sportowe są stosunkowo krótkie, nawet dla tych, którzy odnoszą sukcesy. Część państw członkowskich UE dysponuje programem wsparcia zawodników podczas swojej kariery i pomaga im przygotować się do zatrudnienia po zakończeniu kariery sportowej. Programy wsparcia są kierowane zarówno dla sportowców pełnosprawnych jak i niepełnosprawnych. Ambicje zawodników i chęć rywalizacji z najlepszymi wymagają intensyfikacji zajęć sportowych, wzmożonych treningów. Aby myśleć o zdobyciu medalu mistrza świata, sportowcy niepełnosprawni – podobnie jak ich pełnosprawni koledzy, zmuszeni są do poświęceń i przenoszenia akcentu z edukacji szkolnej na trening sportowy.

Każdy sport ma różne wymagania i różne etapy zakończenia kariery. Są dyscypliny, w których już na wczesnym etapie prowadzi się specjalistyczne szkolenie sportowe. Najbardziej znaczące różnice są w podziale na sporty o charakterze wytrzymałościowym i koordynacyjnym. W przypadku sportów koordynacyjnych aktywny udział w życiu sportowym, treningach, zawodach zaczyna się w wieku 5-7 lat. Na przykład w sportach takich jak nurkowanie, gimnastyka, łyżwiarstwo figurowe sportowcy zaczynają bardzo wcześnie specjalizację i intensywny trening (około 5-7 lat). Następnie osiągają swój szczyt w okresie dorastania (15-20 lat) i kończą swoją karierę w wieku dorosłym (20-25). W przeciwieństwie do tego w sportach o charakterze wytrzymałościowym (np. bieg na nartach, maraton) zawodnicy mogą rozpocząć intensywny trening dopiero w okresie dojrzewania i osiągnąć swój szczyt w wieku około 25-35 lat. Oznacza to, że typ uprawianego sportu może wpływać na przebieg kariery zawodnika oraz na staż wykonywania danego zajęcia (Côté, 2007). Sportowcy napotykać trudności w pogodzeniu kariery sportowej i edukacyjnej, a potem zawodowej. Aby odnieść sukces często muszą przebywać za granicą, pogodzić start w zawodach i treningach z wymogami rynku pracy, edukacji. Sytuacja w której sportowcy są zmuszeni podejmować wybór między sportem, a pracą, wymusza stworzenie nowych rozwiązań w tym obszarze. Sposobem na tą sytuację jest rozwój w ostatnim czasie myśli określanej jako „podwójna kariera”, która pozwalałaby na kształcenie lub pracę, mogłaby chronić i zabezpieczać pozycję sportowców. Podwójna kariera jest stosunkowo nowym tematem rozpatrywanym przez państwa członkowskie UE na osi: student - zawodnik, pracownik – sportowiec. Termin „podwójna kariera” oddaje wysiłek, na jaki musi się zgodzić sportowiec, który nie chce po zakończeniu kariery mieć kłopotu z wejściem na rynek pracy. Podwójna kariera obejmuje zazwyczaj okres od 15 do 20 roku życia. Etapy rozwoju sportowca są identyfikowane jako etapy rozwoju, w których zasadniczą rolę odgrywają: rodzaj uprawianego sportu, płeć, osiągnięte rezultaty. Według międzynarodowych badań wszyscy sportowcy w wieku 10-17 lat to

jedna trzecia osób, które odchodzą od sportu. Jako powód najczęściej podają zbyt dużą ilość czasu jaką trzeba poświęcić dyscyplinie sportowej kosztem realizacji innych rzeczy w życiu, np. studia (EU, 2012, s. 3-7).

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć jeszcze inne określenia i uzasadnienia etapów rozwoju kariery sportowej, jednak wszystkie te prace podkreślają interaktywny i wzajemny charakter przemian występujących w karierze sportowca i innych dziedzinach życia sportowców takich jak życie zawodowe, akademickie, psychospołeczne. Model stworzony przez P. Wyllemana (2003) pokazany poniżej przedstawia etapy i przejścia w trakcie kariery sportowca. Pierwsze dwie górne linie pokazują wiek sportowca i etapy kariery: od zapoczątkowania do zaprzestania. Czas wychodzenia ze sportu może być długim procesem i może rozciągnąć się na kilka lat. Model podkreśla nie tylko interaktywność przemian w różnych etapach życia sportowców, ale wskazuje też, że mniej więcej od 30 roku życia sportowiec rozważa możliwość zakończenia kariery (Wylleman, 2003).

Na rycinie poniżej zobrazowano również, że w momencie w którym sportowcy zaczynają myśleć o zakończeniu kariery, duży wpływ na podejmowanie decyzji może mieć rodzina i trener.



Rycina 1: Etapy kariery sportowców z uwzględnieniem wieku oraz poziomu sportowego (źródło: Wylleman, 2003)

Konkluzje Rady Europy i przedstawiciele rządów państw członkowskich w sprawie kariery dwutorowej wskazują, że termin „kariera dwutorowa” należy rozumieć jako oznaczający możliwość elastycznego łączenia przez sportowca, bez zbyt wielkiego wysiłku, jego kariery sportowej z edukacją lub pracą. Poprzez trening wysokiej jakości, w celu ochrony zdrowia, edukacyjnych i zawodowych zabezpieczeń dla sportowców, musimy zadbać o kształcenie formalne młodych sportowców (UE, 2013). Obecnie myślenie o sportowej emeryturze zajmuje coraz więcej miejsca w badaniach. Aby zbadać wiek „sportowego emeryta” w Wielkiej Brytanii przeprowadzono badania na temat krótko- i długoterminowych planów sportowców w odniesieniu do ich planów po zakończeniu kariery sportowej. W badaniach uczestniczyło 561 zawodników elity sportowej. Wniosek z tych badań płynie taki, że młodzi sportowcy niechętnie zajmują się planowaniem kariery i swojej przyszłości. Wyniki dotyczące planowania krótkoterminowego i długoterminowego sugerują, że praca staje się coraz ważniejsza dla sportowców. Brak doświadczenia zawodowego może być szczególnym problemem dla starszych sportowców. Badania wykazały, że pracodawcy często cenią doświadczenie związane z pracą, cenią kwalifikacje i umiejętności. Większym zainteresowaniem na rynku pracy cieszą się sportowcy, którzy rozwijali inne umiejętności niż tylko te sportowe. Jak przedstawiono tabeli 1 średni wiek, w którym zawodnicy decydują się na odejście od sportu, wynosi 34 lata (SD = 7.84). Kobiety wcześniej od mężczyzn decydują się odejść ze sportu. Pełnosprawni sportowcy wcześniej odchodzą ze sportu niż niepełnosprawni. Średnio sportowiec z niepełnosprawnością jest starszy niż sportowiec pełnosprawny na tym samym etapie swojej kariery sportowej. Wielu sportowców niepełnosprawnych

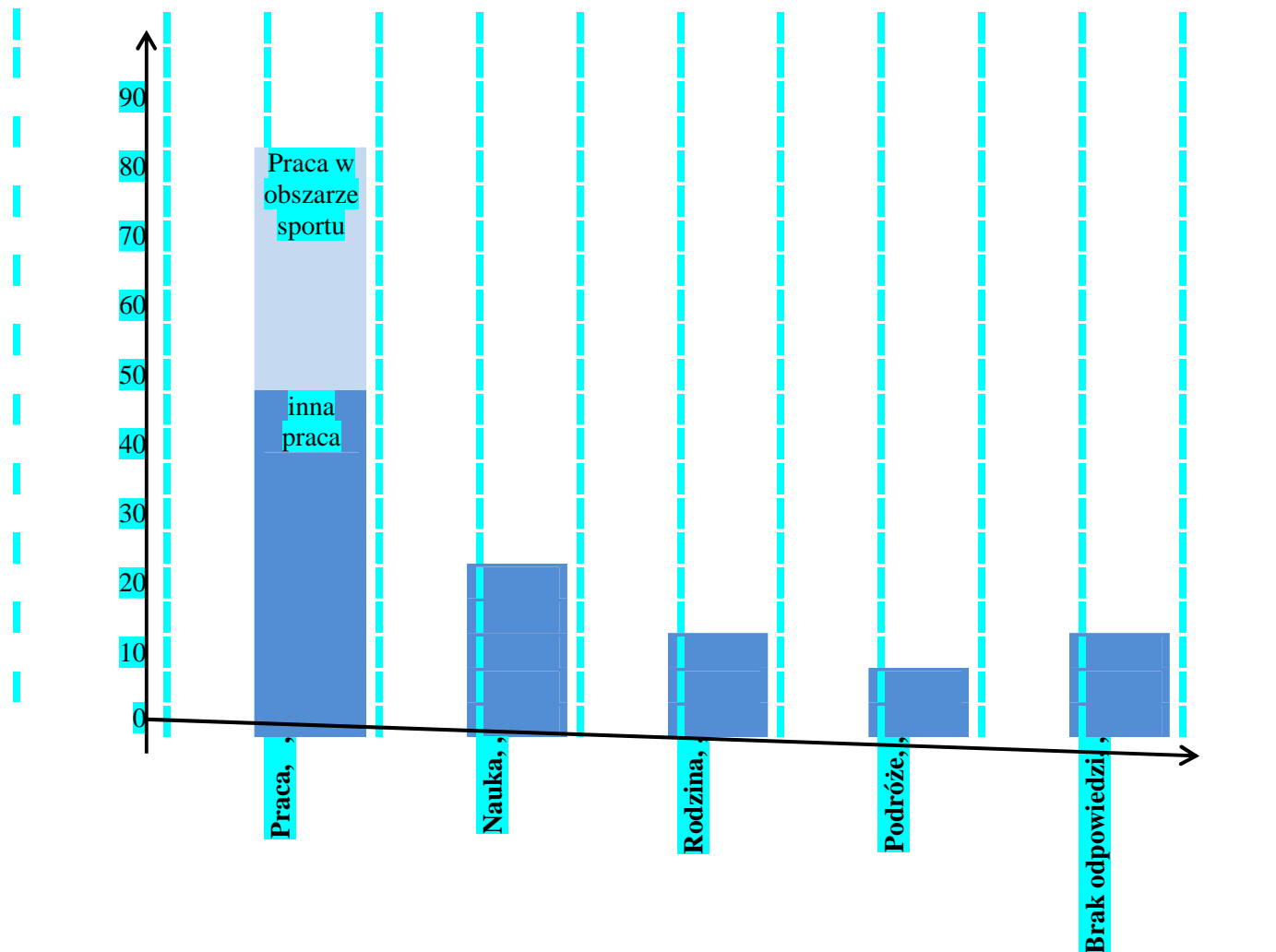
trafia do uprawiania sportu wyczynowego po traumatycznych przeżyciach, a ich wiek szacuje się od 15 do 45 lat.

Wiek wychodzenia ze sportu jest różny dla poszczególnych dyscyplin. Rodzaj wykonywanego zajęcia determinuje moment rozpoczęcia treningu sportowego i ma bezpośrednie przełożenie na wiek, w którym sportowiec decyduje się na zakończenie swojej kariery. Średni wiek zakończenia kariery sportowej jest zróżnicowany pomiędzy dyscyplinami i wynosi dla tzw. „sportów wczesnych”, jak np. gimnastyka 24 lata, dla innych waha się pomiędzy 31-36 lat, ale SA też sport jak np. golf, w których wiek zakończenia kariery wynosi 39 lat. Tabela poniżej przedstawia charakterystykę uśrednionego wieku odchodzenia od sportu w podziale na wybrane dyscypliny. Tabela 1: Wiek zakończenia kariery sportowej według dyscyplin sportu

Dyscyplina sportu	n	Wiek	SD
Gimnastyka	15	24	3.16
Nurkowanie	5	28	1.52
Pływanie	78	28	5.36
Łyżwiarstwo szybkie	12	29	2.57
Judo	10	30	1.83
Pięciobój nowoczesny	5	31	2.51
Badminton	19	31	2.69
Piłka siatkowa	8	31	2.96
Wioślarstwo	32	31	4.39
Kajakarstwo	17	32	3.02
Hokej na lodzie	54	32	3.26
Triathlon	14	32	3.26
Squash	13	33	2.75
Kolarstwo	9	35	5.05
Lekko atletyka	69	36	5.53
Rugby	13	37	4.07
Curling	17	37	4.73
Koszykówka	7	38	2.76
Narty wodne	11	39	5.44
Żeglarstwo	12	41	8.06
Golf	13	49	16.38
Jazda konna	9	53	10.71
Strzelectwo	5	56	8.22

Wiek, w którym sportowcy zaczynają myśleć o emeryturze to około 25 lat. W badanej grupie najniższy wiek odchodzenia na emeryturę wynosi 24 lata (gimnastyka). Największy procent osób, które myślą o emeryturze, to wiek około 30, 35, 40 lat. Młodszy zawodnicy są skłonni więcej czasu poświęcić na trening (72% badanych) niż starsi (43% badanych w wieku powyżej 30 lat). W grupie poniżej 21 lat sportowcy chętniej interesują się poszukiwaniem nowych możliwości edukacyjnych (43 %) w odróżnieniu od tych starszych, którzy częściej interesują się poszukiwaniem możliwości zatrudnienia (32% badanych w wieku 25-29 lat). Zawodnicy byli pytani, czy podczas kariery sportowej rozważali plany na przyszłość po zakończeniu kariery. 53 % badanych planowała przyszłość, a 47 % nie miała żadnych planów.

Jak pokazują wyniki tych badań niepokojąco duży odsetek sportowców (47%) nie zastanawiał się nad tym, co będą robili po zakończeniu kariery sportowej. Takie podejście może sugerować, że prawie połowa sportowców nie jest przygotowana do tego, aby wejść na rynek pracy. Na rycinie poniżej przedstawiono jak prezentują się plany zawodników po zakończeniu kariery sportowej.



Rycina 2: Plany zawodników po zakończeniu kariery sportowej

Tych respondentów, którzy planowali swoją przyszłość, zapytano także bardziej szczegółowo o to, co zamierają robić po zakończeniu kariery. Nieco ponad cztery piąte (81 %) zamierza wejść na rynek pracy. W tej grupie 32 % badanych zamierza kontynuować karierę zawodową w obszarze sportu. Zdecydowanie niższy procent badanych chciałoby kontynuować naukę, część myśli o założeniu rodziny. Wyniki dotyczące planowania krótkoterminowego i długoterminowego sugerują, że praca staje się coraz ważniejsza dla sportowców. Jednak wybór sportu jako przyszłej kariery może również sugerować, że niektórzy sportowcy nie rozwinęli umiejętności, nie nabrali doświadczenia w innych obszarach. Wielu z nich może być zatem uzależnionych od sportu, chcąc wykorzystać w karierze zawodowej swoje dotychczasowe umiejętności (North, 2004, s.77-84). Wielu byłych sportowców pozostaje w sporcie wykorzystując swoje doświadczenie zawodnicze w pracy instruktorów lub trenerów, komentatorów sportowych, dystrybutorów sprzętu sportowego. Zawodnicy wyczynowi poświęcają dużo czasu na podwyższanie wyniku sportowego, często kosztem innych kwalifikacji i szkoły, gdy ich rówieśnicy koncentrują się na zdobywaniu wiedzy przydatnej na rynku pracy. Droga do mistrzowskiego poziomu jest długa i oznacza nieustanne pięć się po szczeblach kariery – od klubu sportowego do reprezentacji narodowej (Szyngiera, 2007, s. 31-34). W Polsce status zawodu sportowca zawodowego nie jest do końca jasny i czytelny. Formy zatrudniania sportowców są bardzo różne, a stosunkowo rzadkim rozwiązaniem jest zatrudnienie na umowę pracę; częste natomiast są różne formy nietatowego zatrudnienia, w tym umowy cywilnoprawne.

2.3 Identyfikacja zawodów krótkoterminowych w tańcu

Najpiękniejszą definicję tańca podaje K. Laws (1995). Według niego „taniec to estetyczne porozumiewanie się pomiędzy widownią i tancerzem poprzez medium, którym jest ciało tancerza”. Z. Konaszkiewicz (1994) próbując określić zawód tancerza dokonuje transpozycji ogólnej definicji zawodu podanej przez J. Szczepańskiego (1963), stwierdza: „tancerze to pracownicy, których podstawą utrzymania jest trwałe wykonywanie zespołu czynności związanych z wykonywaniem tańca, a także z tworzeniem go i nauczaniem. Czynności te wykonywane są na rzecz innych osób. Ich wykonywanie wymaga odpowiednich uzdolnień, umiejętności i wiedzy”.

G. Kerr (1992) definiuje tancerza stwierdzając, że jest to „osoba, która trenuje każdego dnia, przez minimum dziesięć lat, wkładając w to swoją pracę, czas, pieniądze i cały potencjał, mając świadomość niepewności zatrudnienia oraz tego, że nawet sukces nie jest gwarantem przyszłości. Z kolei J. Leanderson (1996) stwierdza, że „tancerz baletu klasycznego jest kombinacją artysty oraz sportowca wyczynowego”.

W przeciwieństwie jednak do sportowców, jak pisze M. Liederbach (1984), „tancerz nie posiada sezonowości treningu. Po okresie, kiedy wysiłek jest największy, brakuje uregulowania treningu, które zapewniałoby poczucie dążenia do właściwego celu”. Z badań własnych (Gorwa, 2008) wynika, że średnio dzienny trening tancerza zawodowego (klasycznego i współczesnego) wraz z spektaklami - to około 10 godzin. A tygodniowo – około 60. Brak możliwości zregenerowania organizmu czyni tę grupę zawodową bardzo podatną na kontuzje oraz dyskomfort psychiczny. Największą nagrodą dla artysty jest zakwalifikowanie się do elitarnej grupy baletowej. Dążą do tego celu za wszelką cenę, często cenę własnego zdrowia czy sprawności. Pracując pod ciągłą presją: konkurencyjności, samych siebie, wymagań choreografa; na nieodpowiednim podłożu i często w niedogranych pomieszczeniach, nie dostarczając organizmowi odpowiedniej ilości kalorii i składników mineralnych, „spalają” przedwcześnie swój potencjał i kondycję fizyczną. L. Hamilton (1989) ujmuje charakterystykę tancerza jako osoby, która „konkuruje sama z sobą w przeciwieństwie do sportowca, który współzawodniczy przeciwko innej drużynie w określonych okresach”. Ta sama autorka pisze: „Artyści (tancerze przyp. autorki) jako grupa wiedzą z doświadczenia, że konkurencyjność w ich zawodzie jest ogromnym problemem i mimo wszystko muszą uprawiać swoją profesję. Jest to istotą w balecie klasycznym. Badania wskazują, że chroniczne odchudzanie i kontuzje fizyczne mają negatywne konsekwencje na całe dalsze życie tancerza. Jakikolwiek środki prewencyjne wprowadzane do tej pory nie idą żadną usystematyzowaną drogą. Taniec klasyczny wymaga długiego przygotowania. Aby zostać mistrzem techniki tancerze muszą rozpocząć naukę przed okresem dojrzewania, kiedy ich ciała są jeszcze zdolne do ukształtowania. W czasie trwania kariery tancerze wykonują swój zawód łamiąc często prawa fizyki i ograniczenia własnych ciał, co w konsekwencji sprowadza się do tego, że ich kariera jest krótka. Dla większości artystów (taniec klasyczny przyp. Autorki) jest to 30 rok życia. Najważniejszym kluczem do długiego wytrwania w zawodzie jest ochrona własnego zdrowia oraz unikanie urazów”.

Celem edukacji tańca jest rozwinięcie takiego poziomu umiejętności, który pozwoli na wszechstronność w ruchach. Z punktu widzenia biomechaniki - osiągnięcie przez aparat ruchowy maksymalnej liczby sterowalnych stopni swobody (Gorwa, 2008). W sporcie ruch jest sposobem osiągnięcia zewnętrznych, wymiernych celów. W tańcu - ruch jest dla...ruchu (Fitt, 1996).

M. Liederbach (1984) podaje trzy podstawowe czynniki, które odróżniają taniec od sportu. Są to:

- Ekspresja,
- Ekstremalne zakresy ruchu w stawach: skokowym i biodrowym (za wyjątkiem akrobatyki sportowej, łyżwiarstwa figurowego, gimnastyki artystycznej, przyp. autorki),
- Brak specyfiki i okresowości treningu.

Tancerze zawodowi, klasyczni i uprawiający styl tańca „modern”, trenują każdego dnia. Intensywność ćwiczeń wzrasta w okresie cykli przedstawień o około 4 godziny, (Liederbach, 1994). W ciągu roku jednak brak jest uregulowanego harmonogramu treningów.

Z. Konaszkiewicz (1994) podając cechy charakterystyczne profesji baletu wymienia:

- 1) ulotność sztuki baletowej,
- 2) ogromny wysiłek fizyczny i napięcie psychiczne,
- 3) wyjątkową krótkotrwałość zawodu,
- 4) ostry reżim dnia codziennego,
- 5) specyficzny rytm dnia i tygodnia,
- 6) ingerencję zawodu w życie osobiste i rodzinne,

- 7) duże zaangażowanie zawodowe tancerzy,
- 8) fakt, że jest to zawód nieznany i niedoceniany przez resztę społeczeństwa.

W przeciwieństwie do sportowców tancerze nie mają obiektywnych mierników sukcesu takich jak trofea czy medale, które to wskazywałyby na sukces osobisty. „Taniec nie pozostawia po sobie tak konkretnych zabytków jak rzeźba, malarstwo czy muzyka. Jego ulotność jest jedną z podstawowych cech” (Konaszkiewicz, 1994). Jednakże „pod względem wydatkowanej energii, a także wymaganej odporności psychicznej, balet można z pewnością zaliczyć do najbardziej wyczynowych dyscyplin sportowych. Wymaga on bardzo znacznych wysiłków, długotrwałych i krótkotrwałych, perfekcyjnego opanowania motoryki ruchu i technicznej precyzji, powoduje bardzo silne przeciążenie aparatu stawowo-więzadłowego. Taniec trzeba uznać za najtrudniejszą dziedzinę w sportach wyczynowych pod względem koordynacji ruchów, ich długotrwałości i przeciążeń fizycznych organizmu” (Konaszkiewicz, 1994).

Autorka niniejszego rozdziału studiując wnikliwie problemy tej specyficznej grupy zawodowej dodaje jeszcze dwie bardzo ważne cechy charakteryzujące tancerzy zawodowych, którymi są:

- 1) hermetyczność środowiska,
- 2) brak podstawowej wiedzy: anatomicznej, biomechanicznej i kinezyologicznej wśród artystów.

Identyfikując tancerzy jako grupę zawodów krótkoterminowych możemy wśród nich wyróżnić następujące zawody:

Podział w oparciu o styl reprezentowanego tańca:

1. **tancerze baletowi, klasyczni** – technika tańca klasycznego to podstawowa technika taneczna. Baza ta jest jednak dla organizmu bardzo wymagająca. Wieloletnie wykręcanie i maksymalne rozciąganie całego ciała, ćwiczenia i taniec na pointach nie pozostają obojętne dla kondycji psychofizycznej tancerzy. Kariera tancerza klasycznego zazwyczaj kończy się ok. 35-40 roku życia, czyli po ok. 15-20 latach pracy artystycznej, a wliczając szkołę, po niemal 30 latach wyczerpujących ćwiczeń fizycznych. Takie są bowiem możliwości eksploatacyjne organizmu i tylko rzadki wyjątek potwierdza tę regułę.

2. **tancerze współcześni** – kariera tancerzy tańca współczesnego może trwać dłużej niż tancerzy baletowych i potrafi utrzymywać się do nawet 50 roku życia. Dzieje się tak ze względu na odmienną formę przekazu, zupełnie inny styl tańca, różne od klasycznych dopuszczalne formy ruchu.

3. **tancerze uniwersalni** – to grupa tancerzy, która wytworzyła się poniekąd z konieczności. Tancerze, którzy zdołali się w niej znaleźć są w stanie nieznacznie przedłużyć swoją karierę (w porównaniu do tancerzy klasycznych). Jest im również nieco łatwiej prowadzić poszukiwania zatrudnienia na trudnym, tanecznym rynku pracy. I tutaj rzecz nie dotyczy wyłącznie tańca klasycznego bądź tańca współczesnego, ale także, np. ludowego, musicalowego, jazzowego, stepu etc.

Aktualna sytuacja tancerzy, bardzo różnorodny repertuar bądź konieczność, ewentualnie chęć, pracy w różnych miejscach, wymagają od tancerza wszechstronnych umiejętności. Tancerze wyczerpani nieustającym dążeniem do wirtuozerii i doskonałości, maksymalnie wykorzystujący oraz nadmiernie obciążający swoje ciała, zużywają je niestety jeszcze szybciej.

Podział uwarunkowany sposobem zatrudnienia:

1. **tancerze, tzw. etatowi** – wśród nich znajdziemy jeszcze tancerzy zatrudnionych na umowę o pracę na czas nieokreślony. Niestety coraz częściej spotykaną formą zatrudnienia jest umowa o pracę na czas określony, nierzadko do końca danego sezonu artystycznego, z brakiem umowy na czas urlopu, a także wielką niewiadomą co do dalszej przyszłości pracownika.

2. **tancerze kontraktowi, freedancerzy** – tancerze zatrudnieni na podstawie umowy cywilnoprawnej (umowa o dzieło, umowa zlecenie) to coraz częstszy model zatrudnienia. Pojawił się wraz z castingami, zatrudnianiem tancerzy nie do konkretnego teatru czy zespołu, ale do danego spektaklu, określonej produkcji. Powoduje szereg problemów, choćby ekonomicznych (jak np. brak możliwości wzięcia kredytu przez takiego pracownika).

3. **tancerze samozatrudnieni** – tancerze prowadzący własną działalność gospodarczą, tańczący u kogoś albo prowadzący jednoosobową firmę, czasem agencję artystyczną zatrudniającą kolegów-tancerzy na potrzeby różnych eventów okolicznościowych.

3. Model reorientacji zawodowej w zawodach krótkoterminowych

Przedstawiony poniżej a opisany w dalszej części opracowania model reorientacji zawodowej w zawodach krótkoterminowych został oparty głównie na analizie rozwiązań międzynarodowych oraz diagnozie polskich uwarunkowań związanych z tańcem i sportem wyczynowym. Zakłada on

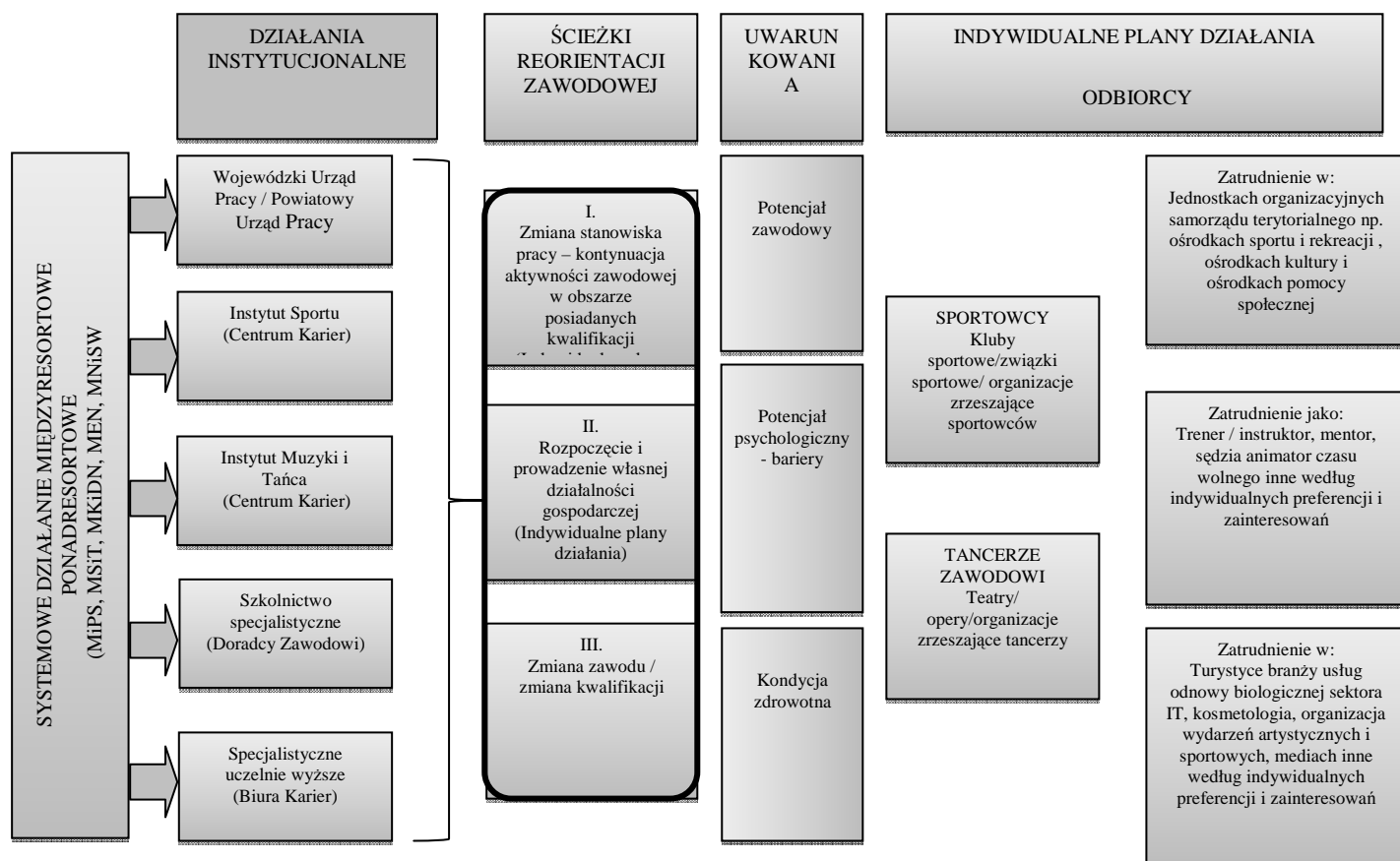
współpracę międzyresortową oraz stworzenie systemowych rozwiązań legislacyjnych, finansowych oraz organizacyjnych do realizacji polityki państwa w zakresie reorientacji zawodowej osób wcześniej kończących karierę. Współpraca pomiędzy resortami pracy i polityki społecznej, sportu i turystyki, kultury i edukacji jest niezbędna dla stworzenia polityki państwa w zakresie reorientacji zawodowej osób zatrudnionych w zawodach krótkoterminowych. Polityka ta pozwoli na stworzenie systemowych rozwiązań instytucjonalnych i indywidualnych planów działania w zakresie trzech zidentyfikowanych ścieżek reorientacji zawodowej sportowców i tancerzy:

- zmiana stanowiska pracy – kontynuacja aktywności zawodowej w obszarze posiadanych kwalifikacji,
- zmiana kwalifikacji – działalność w innym sektorze,
- zmiana kwalifikacji i samozatrudnienie.

Realizacja powyższych ścieżek reorientacji zawodowej będzie możliwa dzięki stworzeniu rozwiązań instytucjonalnych oraz indywidualnych ścieżek kariery zawodowej.

Institucjami wspierającymi ten proces powinny być Centra kariery przy instytucjach branżowych (np. Instytucie Sportu i Instytucie Muzyki i Tańca), których zadaniem byłoby wspieranie procesu reorientacji zawodowej dla analizowanych grup zawodowych oczywiście przy wsparciu instytucji rynku pracy. Proces ten musi przebiegać w oparciu o indywidualne plany działania z uwzględnieniem potencjału zawodowego oraz uwarunkowań psychologicznych i zdrowotnych beneficjentów.

Rycina 3: Model reorientacji zawodowej w zawodach krótkoterminowych



3.1. Potencjał zawodowy

Okres poświęcony na uprawianie sportu może okazać się bardzo ważny w skali całego życia, albowiem w dużej mierze stymuluje uzyskanie dwóch sukcesów życiowych sportowego i pozasportowego. Mówiąc o grupie sportowców mamy na myśli osoby uprawiające różne dyscypliny sportowe na poziomie mistrzowskim. Informacja o zawodzie, to informacja o potencjale zawodowym osób uprawiających go, to pośrednio informacja o stylu życia, uznawanych i cenionych wartościach.

Kariera zawodowa sportowca jest z wielu względów nietypową karierą zawodową, chociażby z punktu widzenia czasu jej trwania.

Omawiając karierę sportową należy zauważyć, że sportowcy poszczególnych dyscyplin są zróżnicowani pod względem statusu finansowego, społecznego, różnych koncepcji prawnych. Zróżnicowanie dotyczące charakteru uprawianej dyscypliny (indywidualne-drużynowe, siłowe-wytrzymałościowe, olimpijskie-nieolimpijskie itd.), oznacza także zróżnicowane działania w budowaniu cech bio-psycho-społecznych zawodników, co niewątpliwie ma wpływ na zróżnicowany potencjał zawodowy. Pomimo, że budowanie potencjału zawodowego (uwzględniając specyfikę uprawianej dyscypliny) różnicuje sportowców między sobą, jednak dążenie do sukcesu zmusza wszystkich zawodników do maksymalnego zaangażowania fizycznego, intelektualnego często także społecznego, stwarzając okazję do samorealizacji. Wszystkich łączą więc wspólne cechy budujące ich potencjał zawodowy. Dotyczy to:

1. **potencjału fizycznego** i takich cechach jak: sprawność ogólna i specjalistyczna (ich poziom u sportowców znacznie odbiega od norm populacji. Wysoki poziom sprawności ogólnej, odporność na wysiłek, stanowią doskonały potencjał wyjściowy dla wykonywania każdego zawodu. Natomiast sprawność specjalistyczna jest podstawą warsztatu pracy dla osób pragnących pozostać w zawodach związanych ze sportem, z daną dyscypliną sportową); sylwetka, wygląd (sportowa sylwetka stanowi potencjał coraz bardziej ceniony na rynku pracy, do którego pracodawca przywiązuje wagę); zdrowy styl życia, (osiągnięcie wysokiego poziomu sportowego jest równoznaczne z przestrzeganiem zasad zdrowego stylu życia. Posiadana wiedza i umiejętności, a także pewne przyzwyczajenia dotyczące m.in. aktywności fizycznej, żywienia, braku używek, umiejętność wypoczyniania stanowią jego podstawę. Wykształtowanie prozdrowotnej postawy w latach treningu sportowego stanowi dobry prognostyk do prowadzenia zdrowego stylu życia w dalszych lata jego trwania i cenny potencjał w pracy zawodowej);
2. **potencjału psychicznego – osobowościowego** i posiadania m.in. takich cech jak: gotowość na wysiłek, aktywność, kreatywność, optymizm, nastawienie na sukces i osiągnięcie założonego celu, skuteczne działanie w stresie, odporność na stres, pracowitość, systematyczność, perfekcyjność, dbałość o rozwój psychofizyczny, szacunek do przeciwnika, postępowanie wg zasad, posiadanie pasji.
3. **potencjału społecznego** - a w nim m.in. takich cechach jak: łatwość nawiązywania kontaktów, umiejętność współdziałania w grupie (zespole), umiejętność funkcjonowania w sytuacji konkurencyjności, umiejętność dostosowania się do zmieniających warunków, aktywność społeczna, bycie osobą „wzorcotwórczą”.

Wielu zawodników po zakończonej karierze sportowca stara się pozostać w sporcie wykorzystując pozyskany kapitał społeczny (znajomość środowiska, doświadczenie) uzupełniając swoje kompetencje zawodowe, ale wielu stara się zdobyć nowy zawód łączący się z edukacją na poziomie średnim lub wyższym. Posiadany potencjał zawodowy wyniesiony ze sportu stanowi istotny element, w planowaniu drugiej ścieżki kariery zawodowej, decyduje o pomyślności budowania nowej kariery zawodowej.

Patrząc na potencjał zawodowy sportowców, dążenie do osiągnięcia pułapu indywidualnych możliwości, wiele przemawia za tym, by aktywność sportową oraz środowisko sportu uznać za złożony czynnik wpływu nie tylko na sprawność ruchową, ale i osobowość i charakter zawodnika.

Analizując styl życia sportowców olimpijczyków A. Pawlak (1974) ustaliła, że po wieloletnim uprawianiu sportu wyczynowego, sposób ich życia różni się od pozasportowych zbiorowości, co potwierdzają wyniki badań Z. Żukowskiej (1997) mówiące o kilku typowych cechach dla ludzi wykształconych „przez sport i dla sportu”.

Twierdzenie, że sukces sportowy pociąga za sobą sukces pozasportowy uzasadnił w swoich badaniach nad jakością życia byłych tenisistów stołowych A. Kawa (2004). Badani, jak pisze Autor „wynieśli ze sportu specyficzny posag, którego odbiciem jest realizacyjny, a dla niektórych pragmatyczny charakter aspiracji życiowych. Jest to przyzwyczajenie do ciężkiej, systematycznej pracy, ukształtowanie wiary, że jest ona źródłem powodzenia w życiu. Do tego dochodzi umiejętność znoszenia porażek, pokonania własnych słabości, upór i jeśli zachodzi taka konieczność rezygnacji z wielu przyjemności w imię osiągnięcia założonych celów” (Kawa, 2004 s.34)

Można zatem powiedzieć, że sukces sportowy jest mocnym determinantem awansu społecznego, a wyniesiony potencjał zawodowy sportowca stanowi istotny kapitał w zdobywaniu

kwalifikacji zawodowych. Ale jednocześnie bardzo ważnym jest, aby o pewnych celach życiowych - zawodowych myśleć w odpowiednim czasie, podejmując stosowne decyzje i działania.

3.2. Bariery psychologiczne związane ze zmianą zawodu

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu zauważyć należy, że tylko nieliczna liczba prac podejmuje problematykę zakończenia kariery sportowej i poszukuje wyjaśnień związanych z opisem barier psychologicznych związanych ze zmianą zawodu. Niniejszy tekst oparto głównie o pracę S. Cević Erpic, P. Wylleman, M. Zupancic (2004) oraz nieliczne późniejsze opracowania.

W pierwszym okresie większość badań koncentrowała się na zakończeniu kariery jako okresie adaptacji do trudności i traumy związanej z końcem kariery (por. Mihovilovic, 1968; Ogilvie, Howe, 1986; Ogilvie, Taylor, 1993a; Werthner, Orlick, 1986). Jednak później zaczęły pojawiać się prace wskazujące, że koniec kariery może oznaczać wydarzenie życiowe, które powinno wiązać się z rozwojem i wzrostem poczucia jakości życia byłych sportowców (np. Alfermann, Gross, 1997; Greendorfer, Blinde, 1985; Wylleman, De Knop, Menkehorst, Theeboom & Annerel, 1993).

Część badań związanych z zakończeniem kariery sportowej koncentrowała się na czynnikach sportowych, takich jak przyczyny zakończenia kariery sportowej, czynniki związane z adaptacją do przejścia na emeryturę i dostępnych środkach adaptacji (Taylor, Ogilvie, 1994, 1998; Ogilvie, Taylor, 1993b). Pośród czynników mających istotny wpływ na jakość przebiegu procesu przejścia na emeryturę sportową i podjęcie dalszego zatrudnienia podkreśla się dobrowolność i stopniowość zakończenia kariery sportowej, stopień sportowej identyfikacji, ocenę – bilans osiągnięć sportowych oraz planowanie życia po zakończeniu kariery sportowej. Stopień dobrowolność (tj. czy decyzja została wymuszona, czy podjęta dobrowolnie) zakończenia kariery sportowej znacznie przyczynia się do jakości przystosowania się do życia po zakończeniu kariery sportowej (Taylor, Ogilvie, 1994). Natomiast wymuszone zakończenie kariery może prowadzić do trudności psychologicznych, takich jak niższa samokontrola (Svoboda, Vanek, 1982; Werthner, Orlick, 1986), niższy szacunek dla samego siebie (Crook, Robertson, 1991) oraz częściej występujące uczucia złości, niepokoju i depresji (Alfermann, Gross, 1997). Również jakość adaptacji do życia po zakończeniu kariery sportowej zależy od stopnia płynności przejścia na emeryturę (Ogilvie, Taylor, 1993b).

Innym istotnym czynnikiem jest sportowa tożsamość, którą możemy zdefiniować jako „stopień, w jakim jednostka identyfikuje się z rolą sportowca” (Brewer, Van Raalte, Linder, 1993, s. 237). Zdaniem J. Taylor i B. Ogilvie (1994) sportowa tożsamość jest jednym z podstawowych psychologicznych czynników, które determinują przystosowanie się do życia po zakończeniu kariery sportowej. Zaangażowanie jednostki w sport i wynikające z tego ograniczenia m.in. zmniejszone zainteresowanie innymi rolami społecznymi (np. studenta, partnera, przyjaciela) często prowadzi do powstawania silnej tożsamości sportowej (McPherson, 1980), ale może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje dla uczestnictwa w sporcie. Omawiana tożsamość sportowa ma pozytywny wpływ na osiągnięcia sportowe (Danish, Petitpas, Hale, 1993; Werthner, Orlick, 1986), zaangażowanie i poziom wykonania sportowego (Brewer i wsp., 1993). Jednak inne badania dowodzą, że to właśnie u zawodników o silnej tożsamości sportowej może wystąpić ryzyko trudności z adaptacją, emocjonalne i społeczne problemy po zakończeniu kariery sportowej, a także trudności z rozwojem nowej tożsamości zawodowej (np. Blinde, Greendorfer, 1985; Brewer i wsp., 1993, Cević Erpic, 1998.; Grove, Lavalley, Gordon, 1997; Pearson, Petitpas, 1990; Werthner, Orlick, 1986).

Również subiektywna ocena osiągniętych celów sportowych jest jednym z czynników związanych z procesem zakończenia kariery sportowej. Wyniki Werthner i Orlick (1986) sugerują, że sportowcy, którzy osiągnęli cele związane z sportem, czują się spełnieni, doświadczają mniej trudności związanych z przejściem na sportową emeryturę i przystosowaniem się do życia po zakończeniu kariery.

Kolejnym czynnikiem jest planowanie zakończenia kariery sportowej. Część sportowców angażuje się w działania z myślą o przyszłości np. kształcenie, zdobywanie kwalifikacji zawodowych, czy wchodzenie w sieci społeczne (np. Stambulova, 1994; Svoboda, Vanek, 1982). Jednak około 45% sportowców (Wylleman i wsp., 1993) nie myśli o życiu po zakończeniu aktywności sportowej.

Proces zakończenia kariery sportowej powinien być także badany z punktu widzenia czynników pozasportowych (Wylleman, Lavalley, Alfermann, 1999; Wylleman, De Knop, Ewing, Cumming, 2000) mających wpływ na zakończenie kariery sportowej i przystosowanie się do życia po przejściu na emeryturę (Cević Erpic, 2000, 2001b). Do takich czynników zaliczyć należy wydarzenia psychospołeczne z obszaru nie związanego ze sportem, edukację szkolną i akademicką, doświadczenie

zawodowe, funkcjonowanie w środowisku społecznym itp. Szczególną rolę pełnią ważne wydarzenia życiowe, takie jak rozpoczęcie innej pracy, małżeństwo, narodziny dziecka, kwestie rodzinne itp. (Cecić Erpic, 1998).

Stąd o jakości życia związanej z zakończeniem kariery sportowej decydują czynniki sportowe i niesportowe. Czynniki te mogą spowodować udane, stosunkowo gładkie przejście do nowych ról społecznych lub potęgować trudności w adaptacji w obszarach psychologicznych, fizycznych, psychospołecznych lub zawodowych (Ogilvie, Taylor, 1993b; Taylor, Ogilvie, 1994, 1998). Do trudności na poziomie psychologicznym zaliczyć należy kryzys tożsamości (np. Baillie, Danish, 1992; Crook, Robertson, 1991; Pearson, Petitpas, 1990), utratę poczucia własnej wartości (np. Cecić Erpic, 1998; Wylleman i wsp., 1993), obniżenie samooceny (Werthner, Orlick, 1986), spadek satysfakcji z życia (Cecić Erpic, 1998; Werthner, Orlick, 1986), problemy emocjonalne (np. Alfermann, Brutto, 1997; Cecić Erpic, 1998; Werthner, Orlick, 1986), poczucie niespełnienia i niezrealizowania celów sportowych (Cecić Erpic, 1998; Werthner, Orlick, 1986), nadużywanie alkoholu czy narkotyków (Mihovilovic, 1968). W obszarze fizycznym także problemy zdrowotne i kontuzje (np. Svoboda, Vanek, 1982; Werthner, Orlick, 1986), przetrenowanie (np. Cecić Erpic, 1998; Wylleman i in., 1993), problemy z dietą (Cecić Erpic, 1998; Svoboda, Vanek, 1982). Czynniki psychospołeczne to z kolei możliwe społeczne i kulturalne osamotnienie (Botterill, 1988), w tym niedobór kontaktów społecznych (Cecić Erpic, 1998; Danish i wsp., 1993) i problemy z budowaniem nowych relacji społecznych (Cecić Erpic, 1998; Mihovilovic, 1968). Koniec kariery sportowej może również oznaczać trudności na płaszczyźnie zawodowej, takie jak brak możliwości podjęcia nowej kariery zawodowej (Cecić Erpic, 1998), brak odpowiednich kwalifikacji zawodowych (Cecić Erpic, 1998; Wylleman i wsp., 1993), mniejsze możliwości wyboru kariery zawodowej (Wylleman i wsp., 1993) oraz spadek dochodów finansowych (np. Cecić Erpic, 1998; Werthner & Orlick, 1986; Wylleman i wsp., 1993), a więc też możliwe obniżenie poziomu życia.

Interesującą próbę zbadania zarówno czynników pozasportowych, jaki barier utrudniających zmianę zawodu sportowców kończących karierę podjęli S. Cecić Erpic, P. Wylleman, M. Zupancic (2004).

Czynniki pozasportowe związane z przejściem na sportową emeryturę i zmianą zawodu S. Cecić Erpic, P. Wylleman, M. Zupancic (2004, s. 51) podzielili na pozytywne i negatywne, a wśród nich wymienili:

Czynniki pozytywne	Czynniki negatywne
Wykształcenie (ukończona szkoła, studia)	Śmierć partnera
Narodziny dziecka	Śmierć brata/siostry
Ciąża (w ocenie kobiet)	Śmierć rodziców
Ważne osiągnięcie osobiste	Ciężkie choroby lub uszkodzenia ciała (uraz) rodziców
Początek związku (relacji z partnerem)	Ważna osobista porażka
Nowa praca	Ciężka choroba lub uszkodzenia ciała (uraz) dziecka
Zmiana miejsca zamieszkania	Utrata pracy, bezrobocie
Wspólne zamieszkanie z partnerem	Ciężka choroba lub uszkodzenie ciała (uraz) dziadków
Sukces na ważnym egzaminie (związanym z edukacją)	Ciężka choroba lub uszkodzenie ciała (uraz) brata/siostry
Małżeństwo	Pogorszenie stosunków z rodzicami
Znaczna poprawa relacji z rodzicami	Śmierć przyjaciela
Wsparcie rodziców w ważnym wydarzeniu życiowym	Ciężka choroba lub uszkodzenie ciała (uraz)
Ciąża partnerki (w ocenie mężczyzn)	

Subiektywna ocena jakości życia po zakończeniu kariery sportowej lub ewentualnym przejściu na sportową emeryturę jest rozpatrywana w kategoriach trudności na poziomie psychologicznym, psychospołecznym, zawodowym oraz trudności w organizacji życia po zakończeniu kariery. Badania wskazują, że dobrowolność decyzji o zakończeniu kariery, jako jeden z czynników, znacząco wpływa na jakość przejścia na sportową emeryturę (por. Alfermann, 2000; Alfermann, Gross, 1997; Cecić Erpic, 1998, 2000, 2001a; McPherson, 1980; Stambulova, Alfermann, Stauer, Cote, 2009; Stambulova, 2010; Werthner, Orlick, 1986).

Trudności psychologiczne	Trudności psychospołeczne	Organizacja życia po zakończeniu kariery	Trudności zawodowe
---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------------------	---------------------------

		sportowej	
Uczucie niespełnienia w realizacji celów sportowych Lęk o niepewną przyszłość Trudności z planowaniem własnej przyszłości Obawa o niekompetencję w działalności innej niż sportowa Brak pewności siebie Niskie poczucie własnej wartości Niska samoocena Brak samokontroli	Utrata sportowego stylu życia Utrata aktywności społecznej związanej ze sportem Utrata przyjaciół ze środowiska sportowego Trudności w nawiązywaniu kontaktów społecznych Trudności w relacjach z jednym partnerem	Ogólna ocena radzenia sobie z przystosowaniem się do życia po zakończeniu kariery Ogólne zadowolenie (satisfakcja) z życia po zakończeniu kariery Ogólne nastawienie do przejścia na emeryturę po zakończeniu kariery Porównanie życia w czasie aktywności sportowej i po zakończeniu kariery Brak sportu i życia sportowego Ocena stopnia trudności zakończenia kariery sportowej	Brak wiedzy zawodowej Trudności finansowe Problemy ze znalezieniem pracy Trudności z dostosowaniem się do wymogów zawodu

W badaniach z zakresu psychologii sportu można znaleźć tylko nieliczną liczbę prac próbujących charakteryzować zakończenie kariery sportowej zawodników na najwyższym poziomie (por. Czajkowski, 1999; Kawa, 2004; Stambulova, 2010; Stambulova, Alfermann, Stauer, Cote, 2009; Stefanika, 1994; Szyngiera, 1999; Wylleman, Alfermann, Lavallee, 2004).

Analizując przebieg kariery sportowej z punktu widzenia socjologa sportu M. Lenartowicz (2009, 2011) wyróżnił następujące jej cechy:

- „wymóg wczesnej socjalizacji do zawodu i specjalizacji quasi-zawodowej (przypominającej nieco rozwój zawodowy innych np. muzyków, którzy naukę podstaw muzyki i gry na instrumencie zaczynają często jeszcze przed rozpoczęciem podstawowej edukacji szkolnej),
- „skokowy” charakter kariery zawodowej,
- funkcjonowanie w dziedzinie, w której zawodowstwo stale styka się z amatorsstwem (podobnie zresztą jak w przypadku muzyki, sztuk plastycznych, czy aktorstwa itp.),
- częsty brak uregulowanego statusu zawodu sportowca profesjonalnego,
- częsta „nietatowość” i nacisk na wynik pracy oraz ryzyko szybkiej jej utraty w przypadku kontuzji lub problemów zdrowotnych,
- osiąganie dochodów z różnych źródeł w trakcie zawodowej kariery sportowej, np. stypendiów państwowych w przypadku zakwalifikowania do reprezentacji regionów lub kraju, umowy z klubami sportowym i sponsorami, kontrakty reklamowe, medialne wydarzenia sportowe, pokazy itp.,
- częste zmiany miejsca pracy (dotyczy to zarówno zawodników, jak i trenerów) i związane z nimi migracje,
- czasowe przesunięcie etapów kariery zawodowej w sporcie w stosunku do normalnej kariery zawodowej - szczyt kariery sportowej przypada często na początek kariery zawodowej większości osób,
- wczesne kończenie sportowej zawodowej kariery i konieczność podejmowania nowych wyzwań zawodowych na rynku pracy,
- **wymóg pełnego zaangażowania w wykonywaną pracę oraz decydujące znaczenie sprawności fizycznej i zdrowia,**
- duże zróżnicowanie statusu sportowców zawodowych w zależności od dyscypliny sportowej” (Lenartowicz, 2009).

Czynniki, które mają zasadniczy wpływ na proces kończenia kariery sportowej i odnajdywanie się sportowców po jej zakończeniu są (Lenartowicz, 2009, 2010):

- osiągnięte sukcesy sportowe (w tym szczególnie osiągnięcie lub nie statusu medalisty olimpijskiego – emerytura sportowa!)
- stan zdrowia w momencie kończenia uprawiania sportu
- poziom wykształcenia w momencie kończenia uprawiania sportu
- to, czy decyzja o zakończeniu kariery została wymuszona lub podjęta samodzielnie

- uprawiana dyscyplina sportowa i jej popularność w danym kraju
- poziom rozpoznawalności społecznej i medialnej w momencie zakończenia kariery
- dochody uzyskane w trakcie kariery sportowej.

Prawdopodobieństwo traumatycznego przebiegu procesu odchodzenia od sportu i problemów adaptacyjnych może dotyczyć szczególnie osób:

- którym zaangażowanie w sport utrudniało lub uniemożliwiało zdobycie kompetencji edukacyjnych i wiarygodności zawodowej,
- które ograniczyły kontakty społeczne tylko do grupy innych zawodników i osób zaangażowanych w sport,
- których rodziny nie wspierały aktywności zawodników poza sportem,
- których pochodzenie społeczne ograniczało alternatywne do sportu kanały awansu społecznego i możliwości osiągnięcia sukcesu zawodowego poza sportem,
- nie posiadających bezpieczeństwa finansowego oraz szerszych kontaktów towarzyskich, które umożliwiłyby im wejście w pozasportowe role zawodowe (Coakley, 1983, s. 9).

W psychologii sportu podjęto szereg badań dotyczących charakterystyk psychologicznych zawodników na najwyższym poziomie sportowym. Szczególnie interesujące badania przedstawił D. Gould (2001), który analizował kilka zagadnień: 1) Jakie czynniki wpływają na rozwój talentu sportowego?; 2) Czy mistrzostwo sportowe jest uwarunkowane genetycznie, czy wpływają na nie rodzice, trenerzy czy też mistrzowie są osobami bardzo szybko uczącymi się?; 3) Jakie cechy są charakterystyczne dla wybitnych sportowców? D. Gould badał grupę 10 wybitnych zawodników USA (6 mężczyzn, 4 kobiety). Łącznie zdobyli oni 28 złotych, 3 srebrne, 2 brązowe medale olimpijskie oraz niezliczoną ilość medali w mistrzostwach świata w dziewięciu dyscyplinach olimpijskich (trzech zimowych i siedmiu letnich). W badaniach posłużył się wywiadem z zawodnikiem trwający od 60-150 minut, badaniami kwestionariuszowymi, wywiadem z kimś z najbliższej rodziny (jeden z rodziców lub opiekunów), wywiadem z trenerem, który był najbardziej zaangażowany w rozwój kariery badanego sportowca. Stwierdził, że badanych multi-medalistów charakteryzowały następujące właściwości psychiczne:

- wysoki optymizm,
- wysoki wyróżnik nadziei (zdolność do wytyczanie i podążania szlakami wiodącymi do celu),
- perfekcjonizm,
- duże zaangażowanie,
- ogromna determinacja,
- wysoki poziom motywacji wewnętrznej,
- niezwykle umiejętność koncentracji uwagi.

Badania D. Goulda (por. także Gould, Diffenbach, Moffet, 2002) zgodne są także z obserwacjami innych autorów (Krane, Williams, 2010; Orlick, Partington, 1988; Siekańska, 2013), którzy charakteryzowali zawodników najwyższego poziomu sportowego i stwierdzili, że takich sportowców opisują takie cechy jak:

- wysoka umiejętność radzenia sobie i kontroli lęku,
- wysoki poziom wiary w siebie,
- zdolność do koncentracji i blokowania czynników rozpraszających,
- chęć rywalizacji,
- wysoki poziom wewnętrznej motywacji,
- nieugięta etyka pracy,
- zdolność do wyznaczania i osiągania celów,
- wysokie predyspozycje i wysoka sprawność fizyczna.

Wydaje się, że wiele cech, którymi charakteryzują się zawodnicy najwyższego poziomu sportowego pokrywa się z oczekiwaniami pracodawców. Interesujące badania w tym zakresie przeprowadziły A. Mazur i in. (2009), które stwierdziły, jakie kompetencje „miękkie” są oczekiwane u pracowników poszukiwanych do pracy (Tabela 2).

Tabela 2: Kompetencje „miękkie” oczekiwane u pracowników poszukiwanych do pracy; podstawa: przedsiębiorstwa ogółem; N = 2010 (źródło: Mazur i in., 2009, s. 269)

Kompetencje „miękkie”	[%]
Dokładność	52,2%
Pracowitość, sumienność	50,6%

Dyspozycyjność	50,3%
Aktywność	49,6%
Odpowiedzialność	49,0%
Obowiązkowość	48,3%
Energiczność	46,9%
Punktualność	46,4%
Zaangażowanie	46,0%
Komunikatywność	44,9%
Wydajność	43,5%
Cierpliwość	40,6%

Podsumowując przedstawione wyniki badań zauważyć należy, że ocena trudności związanych z zakończeniem kariery sportowej i podjęciem dalszej aktywności zawodowej zależy od wielu czynników, m. in. subiektywnej oceny osiągnięć sportowych, tego czy decyzja o zakończeniu kariery została podjęta w sposób dobrowolny oraz poczucia sportowej identyfikacji. Także czynniki pozasportowe, takie jak poziom wykształcenia i negatywne pozasportowe doświadczenia życiowe mają znaczący wpływ na jakość zakończenia kariery sportowej i przystosowanie się do życia po karierze. Wydaje się, że należy w dalszej perspektywie dokładnie zbadać zarówno czynniki sportowe, jaki i pozasportowe tworzące wielowymiarowy model zakończenia kariery i przejścia do pozasportowego życia.

4. Potencjalne ścieżki reorientacji zawodowej – indywidualne plany działania

4.1. Reorientacja zawodowa – podejście holistyczne

Już dawno przestało być aktualne twierdzenie, że wybór zawodu – kariery zawodowej jest dokonywany tylko raz, a podjęte w młodości decyzje determinują całe nasze życie zawodowe. „Obecnie poradnictwo podporządkowane zostało koncepcji kompleksowego procesu rozwoju zawodowego człowieka. Teoria rozwoju zawodowego D. S. Supera zastąpiła statyczną poradę procesem” (Nowacki, 2001, s. 245).

Klasycznie przyjęte fazy życia zawodowego obejmują następujące stadia

- - stadium rośnięcia (od urodzenia do 14 roku życia)
- - stadium dorastania - faza poszukiwań, (15-24 rok życia)
- - stadium stabilizacji (25 – 44 rok życia)
- - stadium zachowania status quo (45 – 64 rok życia)
- - faza schyłku (powyżej 65 roku życia)

W przypadku zawodów krótkoterminowych (np. tancerzy i sportowców) te fazy są przesunięte – szczyt albo schyłek kariery sportowej przypada często na początek kariery zawodowej większości osób wkraczających na rynek pracy.

Reorientacja zawodowa, czyli powtórne planowanie swojej kariery powinna uwzględniać:

- poszerzanie wiedzy - pomocnej w sytuacjach problemowych, zwłaszcza w pracy koncepcyjnej;
- uczenie się na podstawie doświadczeń – zdobywanie wiedzy praktycznej poprzez obserwację siebie i innych pracowników oraz wdrażanie nowych rozwiązań do wykonywanej pracy;
- rozwój nowych postaw i przekonań – zmiana dotychczasowych poglądów, przeformułowywanie systemu wartości, zasad i norm postępowania;
- możliwość odbudowywania kwalifikacji zawodowych – dotyczy wymiaru jednostkowego i odnosi się do indywidualnych kompetencji pracownika, ich diagnozowania i podnoszenia na wyższy poziom;
- dzielenie się wiedzą i umiejętnościami, korzystanie z zasobów wiedzy innych pracowników, wzajemne uczenie się i działanie (coaching, mentoring, peertutoring),
- czyli pięć podstawowych funkcji rozwoju zawodowego wg. J. Sutherland i D. Canwell (2007, s.181 – 182).

Zmiana pracy, zarówno w sytuacji gdy zmiana wynika z osobistej chęci rozwoju i przekwalifikowania się, jak również, gdy jest to sytuacja niezaplanowana – będąca konsekwencją np. restrukturyzacji firmy, czy pogorszenia się stanu zdrowia – powinna być związana ze stworzeniem odpowiedniej strategii działania oraz ustalenia indywidualnego planu działania.

4.2. Reorientacja zawodowa tancerzy – spojrzenie ogólne

Artysta-tancerz w wyniku specyficznego treningu; zarówno w okresie nauki tańca, jak i potem w trakcie pracy scenicznej; jest osobą od dziecka przywykłą do wyťažonej pracy, odporną na niepowodzenia, zdyscyplinowaną, kreatywną, umiejącą konkurować, ale także współpracować i komunikować się z innymi oraz zarządzać czasem. Często wykształcił umiejętności przywódcze - zawsze świadomość ciała i umiejętność autoprezentacji. Całe życie spędził w ruchu, w zespole ludzi nastawionych na cel, nieustannie rozwijając się i realizując swoje twórcze pasje. Dysponuje więc umiejętnościami zwykle w pierwszej kolejności wymienianymi przez pracodawców jako te, których oczekują od potencjalnego pracownika.

Byli tancerze powinni być potencjalnie atrakcyjni dla rynku pracy i nie powinni mieć problemów z jej znalezieniem. Jednak o przydatności do nowego zawodu nie decydują jedynie predyspozycje, ale również specyficzna wiedza i kompetencje nabyte w procesie przygotowawczym. Niestety specyfika pracy artysty-tancerza bardzo utrudnia, a w przypadku najlepszych tancerzy - wręcz uniemożliwia, przygotowanie się do wykonywania innego zawodu w trakcie trwania kariery. Osiągnięcie mistrzostwa artystycznego i wykonawczego w tańcu (np. na poziomie Pierwszego Tancerza Polskiego Baletu Narodowego) wymaga codziennego ekstremalnego wysiłku i stałej maksymalnej koncentracji. Nie pozostawia to czasu na rozwój kariery dwutorowej.

Dodatkowo, konieczność zmiany zawodu uprawianego praktycznie od wczesnego dzieciństwa jest dla tancerza ogromnym szokiem. Podstawową przeszkodą mentalną w procesie transformacji jest traktowanie takiej zmiany jako osobistej porażki która, choć niezawiniona, często drastycznie wpływa na indywidualną samoocenę i stan zdrowia psychicznego (analogicznie do innych zawodów, na przykład sportowców wyczynowych, modelek).

Dlatego artysta-tancerz często potrzebuje przy podejmowaniu decyzji o zmianie zawodupomocy zewnętrznej – także po to, aby znowu móc uwierzyć w siebie i „stanać na własnych nogach”. Potem najczęściej poradzi sobie sam (badania pokazują, że w Holandii 93% tancerzy z sukcesem dokonuje reorientacji zawodowej już za pierwszą próbą).

Zatem potrzeby tancerza związane z procesem reorientacji zawodowej można przedstawić następująco:

- pomoc z psychologicznymi aspektami przekwalifikowania,
- doradztwo zawodowe (najlepiej już we wczesnych stadiach kariery),
- dyskrecja we wszelkich sprawach związanych z transformacją, aż do podjęcia przez tancerza decyzji o przekształceniu,
- czas na zmianę sytuacji życiowej i zawodu,
- oraz pieniądze na program dojścia do nowego zawodu oraz utrzymanie się (często także rodziny) w trakcie tej zmiany.

4.2.1. Reorientacja zawodowa tancerzy – wielopłaszczyznowe korzyści

System transformacji zawodowej tancerzy mógłby przynieść korzyści jednocześnie na wielu poziomach:

Dla tancerzy jako jednostek	Dla teatru/zespołu jako instytucji:	Dla sztuki tańca jako dziedziny kultury:	Dla całego społeczeństwa:
<ul style="list-style-type: none"> • pomoże poradzić sobie z problemem nieuniknionego zakończenia kariery w wieku przypadającym na środkowy okres aktywności życiowej, to jest: 40 lat dla kobiet i 45 lat dla mężczyzn, • umożliwi dyskretny i oparty na profesjonalnym doradztwie wybór 	<ul style="list-style-type: none"> • pomoże rozwiązać problemy kadrowe i personalne, • umożliwi naturalną wymianę pokoleniową, co w konsekwencji doprowadzi do optymalnego wykorzystania zatrudnionych tancerzy i płynnej wymiany 	<ul style="list-style-type: none"> • przyczyni się do rozwoju sztuki tanecznej poprzez podniesienie prestiżu i atrakcyjności zawodu, • przywróci właściwy poziom naboru do szkół baletowych, • podniesie poziom artystyczny zespołów; wyeliminuje tendencję „trzymania się” zawodu przez osoby dojrzałe do 	<ul style="list-style-type: none"> • umożliwi przekwalifikowanie wartościowych zasobów ludzkich do nowych zawodów, w których przez kolejne kilkadziesiąt lat będą mogły aktywnie służyć społeczeństwu, wykorzystując kapitał zainwestowany w nich przez Państwo na poziomie edukacji i kariery artystycznej,

<p>nowego zawodu oraz wejście w nową aktywność zawodową,</p> <ul style="list-style-type: none"> dostarczy środków finansowych umożliwiających transformację zawodową 	<p>doświadczeń,</p> <ul style="list-style-type: none"> pomoże uniknąć w zespole konfliktów na tle pokoleniowym; wygasi frustracje tych tancerzy, z powodu braku przywileju wcześniejszych emerytur” lub „zmuszenia do ustąpienia młodszym”, dostarczy instytucjom pracownikom znających specyfikę pracy w teatrze i wykorzystujących umiejętności oraz doświadczenia zdobyte podczas kariery tancerza. przełoży się to na oszczędności związane z krótszym czasem wdrażania pracownika, wyższą jakością pracy i zaangażowanie 	<p>podjęcia decyzji o przekwalifikowaniu, a obawiające się utraty ewentualnych przywilejów,</p> <ul style="list-style-type: none"> umożliwi przekwalifikowanie się części tancerzy do poszukiwanych zawodów związanych z tańcem: pedagogów, menedżerów, choreologów, choreografów, oświetleniowców, fotografów itp., osoby z sukcesem odnajdujące się w nowych rolach społecznych staną się oddanymi ambasadorami sztuki tańca i tancerzy, 	<ul style="list-style-type: none"> pracodawcom dostarczy wykwalifikowanych pracowników, chętnych do podejmowania wyzwań, mimo początkowych nakładów, w dłuższej perspektywie zaoszczędzi wydatki z tytułu zasiłków społecznych, jest zgodny z polityką społeczną Unii Europejskiej dążącą do aktywizacji zawodowej osób 50+.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.2.2. Reorientacja zawodowa tancerzy – doświadczenia międzynarodowe

W Holandii, Wielkiej Brytanii i innych krajach europejskich, a także w USA, Kanadzie, Australii i Korei Południowej funkcjonują wyspecjalizowane instytucje zajmujące się kompleksowo zagadnieniem transformacji zawodowej tancerzy. Różnią się strukturą nadzoru i zarządzania, sposobem finansowania, wielkością przyznawanych grantów i ewentualnych składek, a także genezą powstania (najczęściej impuls dawały dyrekcje zespołów baletowych i związki zawodowe, ale także rząd czy organizacje zarządzające prawami autorskimi).

Finansowane głównie z funduszy publicznych, czasami częściowo także ze składek samych tancerzy i ich pracodawców oraz sponsoringu, fundraisingu i własnej działalności gospodarczej pomagają we wszystkich aspektach takiego przekształcenia, świadcząc pomoc edukacyjną, psychologiczną i finansową osobom, które decydują się na zmianę zawodu. W Europie i na świecie z systemów przekwalifikowania zawodowego skorzystały już setki tancerzy.

Działania tych instytucji obejmują: zapewnienie profesjonalnego doradztwa w zakresie wyboru nowego zawodu i sposobów jego wyuczenia, jak też pomoc w radzeniu sobie z problemami psychologicznymi związanymi z koniecznością takiej zmiany. Właściwy wybór indywidualnej drogi dojścia do nowego zawodu podnosi skuteczność systemu i pozwala właściwie dysponować środkami. Instytucje te umożliwiają, w zależności od indywidualnych potrzeb konkretnego tancerza, pomoc finansową w postaci stypendiów edukacyjnych, a także dofinansowanie kosztów utrzymania w trakcie pozyskiwania nowego zawodu, jak również pakiety pozwalające rozpocząć własną działalność gospodarczą.

Dodatkowo instytucje te odgrywają ważną rolę w uświadamianiu konieczności samej transformacji - zarówno wśród samych tancerzy, jak i wśród dyrektorów zespołów, administracji publicznej i potencjalnych sponsorów.

4.2.3. Przykłady dobrych praktyk w zakresie reorientacji zawodowej tancerzy

Wielka Brytania

Najstarszym systemem jest funkcjonujący w Wielkiej Brytanii Dancers' Career Development (DCD), założony w 1973 r. w wyniku negocjacji pomiędzy Arts Council (odpowiednik MKiDN), British Actors' Equity Association (zw. zawodowy aktorów i artystów scenicznych) oraz dyrektorami zespołów zatrudniających artystów-tancerzy, początkowo pięciu, teraz dziewięciu zrzeszonych w ramach Company Division.

Zespoły te wpłacają do Funduszu 5% rocznej pensji tancerzy pracujących dla instytucji. Do udziału w programie mogą przystąpić tancerze, którzy przepracowali w zawodzie co najmniej osiem lat, z czego pięć w zespole należącym do programu. Nie ma określonej sumy wsparcia, a każdy przypadek rozpatrywany jest indywidualnie. Fundusz oferuje kompleksową pomoc, od nieformalnych spotkań przez doradztwo i konsultację z ekspertami zawodowymi z różnych dziedzin, co pozwala tancerzowi określić swoje dalsze plany zawodowe w sposób świadomy i precyzyjny, zanim złoży podanie do programu. Fundusz wspiera tancerzy w okresie do czterech lat podczas zmiany zawodu i budowania kariery zawodowej.

Trzy główne typy przyznawanych dotacji przez DCD to:

- stypendia na kształcenie akademickie lub zdobycie umiejętności praktycznych,
- kapitał startowy na założenie działalności gospodarczej,
- przekwalifikowania w zawodach, które są kombinacją zajęć w różnych szkołach, instytucjach.

W zarządzie organizacji zasiadają przedstawiciele Art Council oraz wszystkich zespołów biorących udział w programie, co sprawia, że działania tej instytucji są znane dyrekcjom instytucji, które ją tworzą, nie ma więc podejrzeń o "preferowanie" tancerzy któregoś z zespołów.

Holandia

Rozwiązanie holenderskie, wzorowane na doświadczeniach brytyjskich, powstało dzięki wspólnym działaniom pięciu kompanii baletowych, połączonych wolą rozwiązania problemu transformacji zawodowej. Instytucje te stworzyły organizację dzisiaj funkcjonującą jako Employers' Cooperation of Dance Companies i wraz z Union of Dancers przekonały rząd holenderski do stworzenia na rzecz tych kompanii funduszy przekształceniowych przeznaczonych na wsparcie działań mających wspomóc przekwalifikowanie tancerzy zawodowych. Następnie powołano w roku 1986 wspólną instytucję Dutch Retraining Program for Dancers, której zadaniem było i jest do dzisiaj prowadzenie tych działań optymalnie wykorzystując fundusze rządowe oraz pozyskując nowe źródła finansowania.

W zarządzie holenderskiej organizacji zasiada 5 członków w składzie: dwóch przedstawicieli związków zawodowych tancerzy, dwóch przedstawicieli zespołów baletowych (Association of Dance Companies) oraz przewodniczący - niezależny, wybierany przez czterech pozostałych członków zarządu. Program dysponuje budżetem pozwalającym na zapewnienie wsparcia dla 12-15 tancerzy rocznie.

Większość profesjonalnych tancerzy w Holandii pracuje w zespołach, które otrzymują długoterminowe dotacje i podlegają przepisom Collective Labour Agreement, wpłacając składkę do programu. Pracodawca wpłaca 2,5% pensji brutto, a tancerz 1,5%; zsumowane 4% stanowi wspólną składkę. Tancerze, którzy pracują w zespołach nie zrzeszonych w organizacji, mogą uczestniczyć w programie dobrowolnie, wpłacając 4% wynagrodzenia samodzielnie.

Program wspiera tancerzy, którzy chcą rozpocząć nową karierę zawodową i zapewnia doradztwo oraz środki niezbędne do realizacji tego celu. Organizacja oferuje indywidualne rozwiązania dla każdego artysty, ale wymogiem uczestnictwa jest spełnienie określonych kryteriów (spełnienie definicji tancerza profesjonalnego, min. 48 wpłaconych pełnych składek, przepracowanie 10 lat w zawodzie, odejście z zespołu i przejście na zasiłek dla bezrobotnych).

Instytucja podejmuje działania w zakresie:

- uświadamiania problemu tancerzom już w początkowej fazie edukacji, jak również dyrekcjom zespołów baletowych,
- nacisku na aspekt psychologiczny reorientacji,
- doradztwa zawodowego,
- wyznaczenia czasowej granicy rozpoczęcia procesu transformacji zawodowej,

- rozszerzenia grupy wsparcia o freelancer'ów,
- szukania rozwiązań dla tancerzy, którzy w trakcie trwania kariery pracowali w różnych krajach,
- refundowania części lub całości kosztów szkoleń, kursów, studiów
- finansowania i dofinansowywania tancerzy w okresie między zakończeniem kariery, a rozpoczęciem nowego życia zawodowego (zasiłek dla bezrobotnych na 12-24 miesięcy, regresywnie zmniejszany o 5% co 3 miesiące od 100 do 70% wynagrodzenia z daty zakończenia kariery),
- wsparcia finansowego i merytorycznego podczas zakładania własnej działalności gospodarczej,
- wielkości otrzymanych grantów zależnej od długości pracy w zawodzie oraz jakości przedstawionego business-planu.

Inne kraje

We francuskiej francuskojęzycznej części Szwajcarii od pięciu lat działa organizacja utrzymująca się z dotacji od osób prywatnych – Association pour la Reconversion des Danseurs Professionnels (RDP). W części niemieckiej program wspierania przekwalifikowania tancerzy powstał w ramach Swissperform, organizacji zajmującej się prawami autorskimi i pochodnymi. Organizacja działa we współpracy ze związkami zawodowymi artystów i oferuje doradztwo zawodowe oraz pomoc finansową na szkolenia związane z przekwalifikowaniem w okresie do trzech lat. 95% beneficjentów to tancerze, pozostali - muzycy orkiestrowi. Aby być uprawnionym do udziału w programie tancerz musi ukończyć 30 lat, być tancerzem zawodowym, skończyć karierę nie później niż rok przed złożeniem podania do programu, być obywatelem Szwajcarii (lub rezydentem przez min. pięć lat) oraz być członkiem NTP/RDP.

W USA Career Transition for Dancers (CTFD) powstał z inicjatywy związków zawodowych w 1985 r, początkowo jako pilotażowy program Actors Fund of America. W związku z konfliktem organizacji związkowych od 1988 działa jako niezależna organizacja non-profit. Program jest wspierany przez związki zawodowe, organizacje dobroczynne, osoby prywatne, korporacje i prywatne fundacje. Organizuje coroczne gale z udziałem gwiazd tańca, które są głównym źródłem dochodu. Nad działalnością organizacji zarządzanej jednoosobowo przez Dyrektora czuwa Zarząd i Komitet Wykonawczy. Usługi programu są bezpłatne dla byłych i aktywnych tancerzy, którzy ukończyli 27 lat i mogą udokumentować min. 100 tygodni płatnego zatrudnienia w instytucjach, w których działa jeden ze związków sponsorujących działalność programu, lub w co najmniej jednym zawodowym zespole tańca, w okresie co najmniej siedmiu lat.

CTFD oferuje doradztwo zawodowe, oparte o indywidualne potrzeby każdego z tancerzy, przygotowuje indywidualne programy przekwalifikowania, organizuje sesje doradcze, obejmujące m.in. rozwój zdolności komunikacyjnych, strategię poszukiwania pracy, przygotowania do rozmowy o pracę, rozpoznanie potrzeb edukacyjnych. Organizowane są również seminaria, prowadzona jest baza danych miejsc pracy oraz bezpłatna linia informacyjno-konsultacyjna. CTFD oferuje też uprawnionym tancerzom stypendia na edukację i wsparcie finansowe na własną działalność gospodarczą.

W Kanadzie w 1985 zainicjowano program badawczy finansowany przez rząd federalny i rządy regionalne oraz sponsorowany przez organizacje zrzeszające tancerzy (Dance in Canada Association, Canadian Association of Professional Dance Organizations), w wyniku którego powołano do życia organizację wspierającą przekwalifikowanie tancerzy - Dancer Transition Resource Centre. Bieżące finansowanie jest budżetowane z dotacji rządowych, źródeł prywatnych i korporacyjnych, fundacji oraz składek członkowskich tancerzy i zespołów. Tancerze mogą przystąpić do programu płacąc 1% swojej pensji, uzupełnione przez wkład wnoszony przez zespoły, w których pracują. Tancerze niezależni mogą przystępować do programu na zasadach indywidualnych.

W ramach programu oferowane są stypendia na szkolenia dla wszystkich członków niezależnie od wieku i przepracowanych lat oraz indywidualne doradztwo w zakresie prawnym, finansowym i edukacyjnym.

W Australii system został stworzony dzięki inicjatywie obywatelskiej nawiązującej do narodowej fascynacji sportem. Istnieje tam bardzo wysoko oceniany na świecie system pomocy i reorientacji zawodowej byłych sportowców obejmujący działania psychologiczne, medyczne i rehabilitacyjne. Analogiczny system stworzono dla tancerzy.

W Korei Płd. system został stworzony ogólnie przez rząd na podstawie doświadczeń europejskich z wykorzystaniem know-how systemów brytyjskiego i holenderskiego. Po zmianie partii rządzącej dotacje zmniejszono o połowę, co uniemożliwia sensowną kontynuację działań ukierunkowanych na transformację zawodową tancerzy. Specyfika rynku koreańskiego to fakt istnienia około 5.000 tancerzy profesjonalnych, z czego tylko 1.100 otrzymuje wynagrodzenie za wykonywaną pracę.

4.3. Reorientacja zawodowa sportowców – spojrzenie ogólne

Przejście do kariery zawodowej po zakończeniu kariery sportowej lub przejście na emeryturę sportową to przejście nieuniknione dla sportowców, które łączy w sobie kontekst sportowy (np. przyczyny zakończenia uprawiania sportu, zadowolenie z kariery sportowej) z kontekstem pozasportowym związanym z rozpoczęciem nowego życia. Emerytowani sportowcy muszą zaakceptować fakt przejścia na emeryturę i przystosować się do statusu byłego sportowca, rozpocząć/kontynuować studia lub pracę, rozważyć ponownie swoją tożsamość osobową oraz odnowić swój styl życia i kontakty społeczne. Jest kilka czynników rozstrzygających w procesie decyzyjnym, co stoi za decyzją sportowca dotyczącą zakończenia kariery sportowej. Niektóre z nich są związane ze sportem (np. deselekcja, stagnacja, kontuzje), a inne z przyszłością (np. oferta pracy, chęć założenia rodziny). Im bardziej sportowiec wycofuje się w związku z przyszłymi planami, tym łatwiejszy będzie jego proces przejścia na emeryturę.

Środki wspierające przejście sportowców do kariery zawodowej po zakończeniu kariery sportowej powinny obejmować:

- a) planowanie przejścia na emeryturę z wyprzedzeniem (tzn. gdy sportowiec jest nadal aktywny w sporcie);
- b) dobrowolne zakończenie kariery;
- c) różnorodną tożsamość osobową i pozytywne doświadczenia w pełnieniu funkcji innych niż funkcja sportowca (np. jako studenta lub jako pracownika);
- d) skuteczne wsparcie społeczne ze strony rodziny, trenera, kolegów sportowców, związków zawodników i organizacji sportowych.

Wszystkie wymienione środki mogą ułatwić subiektywną kontrolę procesu przejścia na emeryturę przez sportowców. Im bardziej jednak sportowiec skupia się wyłącznie na sporcie (np. pracując na kontrakcie zawodowym), tym bardziej ma on ograniczone możliwości w procesie przejścia do kariery zawodowej po zakończeniu kariery sportowej. Wnioski te potwierdzają potrzebę programów równoległej kariery w sporcie w celu umożliwienia sportowcom, w trakcie ich kariery, przygotowanie się do kariery zawodowej po jej zakończeniu.

4.3.1. Reorientacja zawodowa sportowców – wieloaspektowe korzyści

Korzyści, które czerpią sportowcy uczestniczący w programach podwójnej kariery (w przeciwieństwie do sportowców, którzy doświadczają braku koordynacji pomiędzy sportem i nauką oraz pracą) są w klarowny sposób przedstawione w badaniach sportowych i obejmują:

- korzyści zdrowotne (np. zbilansowany styl życia, obniżony poziom stresu, wyższy poziom życia);
- korzyści rozwojowe (np. lepsze warunki do rozwoju umiejętności życiowych wykorzystywanych w sporcie, nauce i innych dziedzinach życia, rozwój tożsamości osobowej, pozytywny wpływ na umiejętności samodzielnej regulacji życia sportowca);
- świadczenia społeczne (np. pozytywny wpływ na socjalizację, np. poprzez rozszerzoną sieć społeczną i systemy wsparcia społecznego oraz lepsze relacje z rówieśnikami);
- korzyści związane z odejściem sportowca na emeryturę oraz przystosowaniem do życia po zakończeniu kariery sportowej (np. lepsze planowanie kariery/emerytury, krótszy okres adaptacyjny, zapobieganie kryzysowi tożsamości);
- lepsze perspektywy przyszłego zatrudnienia (np. większa możliwość zatrudnienia i dostępu do lepiej opłacanych stanowisk).

Spółeczeństwo i sport będą czerpać korzyści z pozytywnego wizerunku wykształconych sportowców, przez co sport stanie się bardziej atrakcyjny dla innych osób, będzie funkcjonował jako pozytywny model dla młodych ludzi.

4.3.2. Reorientacja zawodowa sportowców – doświadczenia międzynarodowe

Integracja sportu z systemami wsparcia zawodowego i karierą sportową jest wyzwaniem, które podejmuje coraz więcej państw. Tworzy się programy, które mogą pomóc osiągać sportowe i życiowe cele poprzez zintegrowanie nauki, pracy i wyników sportowych. Niektóre badania wskazują, że sportowcy uczestniczący w takich programach częściej osiągają swoje cele sportowe, lepiej radzą sobie ze stresem i są lepiej przygotowani na odejście ze sportu w przypadku nagłej sytuacji związanej z kontuzją. Wielu trenerów dostrzega, że ich podopieczni otoczeni takim wsparciem w pełnijszy sposób wykorzystują swój potencjał. W Australii pierwsze programy wprowadzono już w 1994 roku i do dnia dzisiejszego skorzystało z nich około 20 tysięcy sportowców. Aby mieć prawo skorzystania z takiego programu sportowcy muszą potwierdzić swoją klasę sportową osiągając wysokie wyniki w swoich dyscyplinach: są członkami kadry narodowej lub otrzymują stypendia sportowe [www.ausport.gov.au]. Motywacją do kreowania programów wspierających kształcenie i zatrudnienie sportowców były analizy, które pokazały, że wyjście ze sportu jest bardzo trudnym przeżyciem, a sportowiec objęty wsparciem osiąga lepsze rezultaty. Znalezienie równowagi w życiu sportowym i zawodowym jest bardzo trudnym zadaniem i wymaga wsparcia specjalistów.

Pojęcie podwójnej kariery dla najlepszych sportowców z definicji oznacza zaangażowanie w daną dziedzinę sportu i pracę (szkolenie lub zatrudnienie), naukę i sektor zdrowotny. Instytucje administracji państwowej mogą również angażować się w kwestie dotyczącego finansowania studiującego sportowca, rozliczania opodatkowania oraz opłacania składek zdrowotnych. Poszczególne jednostki czy komórki organizacyjne mogą administrować sprawami związanymi z opieką zdrowotną i ochroną zdrowia najlepszych sportowców oraz sprawami finansowymi.

Sportowcy oraz reprezentujące je organizacje powinny współuczestniczyć w procesie reorientacji zawodowej. Nie istnieje wspólny model, który mógłby być rekomendowany w ramach programu podwójnej kariery. Na podstawie dotychczas przeprowadzonych na ten temat badań wyodrębniono cztery podejścia do interwencji państwa w proces kariery sportowców.

- pomoc państwa na szczeblu państwowym wsparty ustawodawstwem;
- państwo jako strona ułatwiająca promowanie formalnych umów, między agencjami edukacyjnymi i sportowymi;
- związki krajowe/instytucje sportowe działające jako agencje wspierające/ mediatorzy zaangażowane/i bezpośrednio w negocjacje z agencjami edukacyjnymi w imieniu danego sportowca;
- podejście *laissez faire*, zgodnie z którym nie wdrożono żadnych formalnych struktur.

W ramach swojej polityki zatrudnienia i sportu, państwa członkowskie UE posiadają struktury zapewniające doradztwo i wsparcie sportowcom w planowaniu kariery, w tym programy zawierające wspólne rozwiązania uzgodnione pomiędzy spółkami a pracownikami-sportowcami, mające na celu utrzymanie równowagi pomiędzy obowiązkami wynikającymi z harmonogramu treningów a potrzebami przedsiębiorstwa.

Niektóre państwa członkowskie przeznaczają pewną liczbę stanowisk w sektorze publicznym wyłącznie sportowcom. W niektórych krajach najlepsi sportowcy mogą pracować dla instytucji rządowych i publicznych, dostępne są dla nich także stanowiska w wojsku, straży granicznej, sektorze leśnictwa i/lub w służbach celnych.

Wprowadzenie systemów wsparcia finansowego sportowców w państwach członkowskich umożliwiło coraz większej liczbie sportowców uprawianie sportu w pełnym wymiarze czasu. Jednakże, znacząca liczba sportowców uprawiających dyscypliny elitarne nadal musi uzyskiwać stałe przychody poprzez zatrudnienie w niepełnym lub pełnym wymiarze czasu jako uzupełnienie finansowania działalności sportowej. Dla tych sportowców elastyczne zatrudnienie jest niezbędne do połączenia ich zajęć sportowych i pracowniczych oraz osiągnięcia prawidłowej równowagi między karierą zawodową i sportem.

Połączenie treningów w sporcie wyczynowym z zatrudnieniem w sektorze niesportowym może jednak stanowić problem. Pracodawcy mogą nie rozumieć presji i wymogów fizycznych, jakie sport wyczynowy stawia przed sportowcem oraz obawiają się ryzyka kontuzji, które mogą wpływać na wyniki oraz frekwencję sportowców w ich miejscu pracy. Z drugiej zaś strony, presje na wyniki

narzucane na samego siebie oraz presje trenerów mogą ograniczać elastyczność oraz zrozumienie potrzeby pracy poza sportem. Dla osiągnięcia sukcesu, przedsięwzięcie to wymaga elastyczności zarówno po stronie pracodawców, jak i trenerów.

W większości państw członkowskich UE wzrasta świadomość, że chociaż większość sportowców dobrze radzi sobie z przejściem do nowego życia czy nowej kariery, należy przedsięwziąć kroki mające na celu uniknięcie kryzysu osobistego i utraty wartości dla społeczeństwa oraz rynku pracy. Sportowcy często borykają się z problemami finansowymi, a ich integracji z rynkiem pracy może również towarzyszyć walka psychologiczna w związku ze zmianą stylu życia oraz znaczącym spadkiem uwagi publicznej. Świadomość społeczna często ogranicza się do sportowców reprezentujących kraj w drużynach narodowych i pomija zespołowych zawodników zawodowych grających w ligach, którzy często otrzymują przeciętne pensje i nie posiadają regularnych kontaktów z krajowymi organizacjami sportowymi. Dla tych pracujących sportowców, związki zawodników mogą odgrywać ważną rolę.

Niektóre państwa członkowskie dają gwarancje zatrudnienia lub zapewniają preferencyjne warunki rekrutacji na podstawie wyników sportowych. Żaden kraj UE nie posiada polityki rekrutacji emerytowanych sportowców elitarnych dyscyplin sportowych w sektorze publicznym, gdyż stanowiska te są zarezerwowane dla obecnych, a nie emerytowanych sportowców. Bardzo niewiele państw członkowskich UE oferuje prywatnym spółkom bezpośrednie instrumenty motywacyjne (np. bodźce podatkowe) w celu zachęcenia ich do zatrudniania byłych sportowców.

Większość państw członkowskich podtrzymuje inicjatywy organizacji sportowych, sieci akademii oraz komitetów olimpijskich w dziedzinie usług wsparcia, w szczególności agencji zatrudnienia oraz głównych sponsorów. Usługi takie mogą być kontynuowane i wzmacniane poprzez:

- umożliwienie (emerytowanym) sportowcom uprawiającym elitarne dyscypliny sportowe zapoznanie się z pracodawcami oraz uzyskanie informacji na temat stanowisk pracy, oczekiwań i wymogów w przedsiębiorstwach;
- monitorowanie dostępnych stanowisk pracy oraz udostępnianie informacji (emerytowanym) sportowcom uprawiającym dyscypliny elitarne;
- wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za kontakty z działami kadr zainteresowanych pracodawców;
- umożliwienie elastycznych staży, zatrudnienia (w niepełnym wymiarze czasu), zatrudnienia na krótki okres, programów stażu dla absolwentów oraz programów mentorskich prowadzonych przez przedstawicieli kierownictwa wyższego szczebla;
- utworzenie lokalnej i regionalnej sieci współpracy z zainteresowanymi przedsiębiorstwami, uzupełnianej siecią partnerów ds. zatrudnienia;
- identyfikacja możliwości rozwoju przez sportowców uprawiających elitarne dyscypliny sportowe ich umiejętności zawodowych w trakcie pobytu w innym regionie/kraju (np. w trakcie obozów szkoleniowych, po transferze klubowym, w czasie długotrwałych zawodów);
- organizacja określonych imprez (np. seminariów, konferencji, warsztatów, imprez sieciowych, rynków pracy) mających na celu wsparcie sportowców w zgłębieniu możliwości kariery zawodowej w połączeniu z ich karierą sportową lub po jej zakończeniu.

Wiele raportów i badań potwierdza, iż najlepsi sportowcy oraz ich rodziny często borykają się z ciągłymi problemami finansowymi, często od najmłodszych lat. Sprzęt treningowy i sportowy wymaga dużych inwestycji, które często realizowane są w całości lub częściowo ze środków rodziców. Znaczna ilość czasu poświęconego na treningi i zawody, często także redukuje potencjał zarobkowy. Stypendia, honoraria oraz inne środki wynagrodzenia są niejednokrotnie niezbędne dla utalentowanych młodych sportowców, których rodziny nie mogą pozwolić sobie na ich pobyty daleko od domu. Istnieje szeroka gama różnych sposobów, w jaki sportowcy mogą uzyskiwać wsparcie finansowe w państwach członkowskich UE dzięki regulacjom prawnym w zakresie zwrotu kosztów, stypendiów, minimalnych dochodów lub dochodów zależnych od wyników w sporcie oraz sponsoringu.

W fazie edukacyjnej równoległej kariery w sporcie, stypendia oraz określone honoraria dla uznawanych i utalentowanych sportowców stanowią ich główne źródła dochodu. Dla sportowców uprawiających elitarne dyscypliny sportowe dostępne są inne modele dochodów w związku z kontraktami, nagrodami pieniężnymi i sponsoringiem. Z drugiej strony, ubezpieczenia społeczne,

plany emerytalne oraz ubezpieczenie budzą poważne obawy w związku ze specyficznym charakterem kariery sportowca, potencjalnie młodym wiekiem przejścia na emeryturę oraz naciskami w związku z rywalizacją sportową, które często nie pasują do standardowych programów ubezpieczeń zdrowotnych i społecznych.

Mimo że społeczeństwo postrzega sportowców zawodowych/uprawiających elitarne dyscypliny sportowe jako osoby otrzymujące wysokie wynagrodzenia, realia pokazują, że jedynie bardzo niewielka liczba sportowców jest finansowo niezależna. Większość sportowców będzie czekała na pomoc od państwa na pewnym etapie swojej kariery sportowej lub na etapie przejścia do innej kariery. Źródła ryzyka obejmują:

- niestabilne umowy o pracę lub krótkoterminowe strumienie finansowania w związku z uzyskiwanymi wynikami; konieczne jest więc wówczas podjęcie pracy, korzystanie z zasiłków dla bezrobotnych lub finansowanie przez rodzinę;
- kontuzje, które skracają lub uniemożliwiają karierę sportową oraz mogą nabrać charakteru przewlekłego i wpływać również na karierę zawodową po odejściu ze sportu, tym samym generując wyższe koszty opieki zdrowotnej przez całe życie sportowca;
- brak środków finansowych w okresie przejścia z kariery aktywnego sportowca na rynek pracy, co może spowodować konieczność korzystania ze środków finansowania bezrobocia w celu utrzymania się oraz przekwalifikowania.

Sporty elitarne wymagają intensywnego wysiłku fizycznego, dlatego też kontuzje młodych sportowców mogą być częste oraz mogą mieć miejsce wypadki kończące błyskotliwą karierę. Przeprowadzone w 2008 r. badanie warunków pracy zawodowych koszykarzy, finansowane przez Komisję Europejską, wykazało, że ponad 50% graczy w wieku 31-35 lat odniosło poważną kontuzję zmuszającą ich do co najmniej 6-tygodniowej przerwy w pracy.

Niektóre państwa członkowskie nie posiadają jednak specjalnych funduszy czy programów dla młodych sportowców w przypadku kontuzji w trakcie okresu treningowego. W innych krajach mogą funkcjonować środki państwowe, programy za pośrednictwem stowarzyszeń sportowych, inne środki publiczne czy prywatne lub zbiorowe kontrakty ubezpieczeniowe.

Kolejnym sposobem skutecznej ochrony utalentowanych sportowców uprawiających elitarne dyscypliny sportowe może być uznanie, że sportowcy wpisani na listy opracowane przez odpowiednie stowarzyszenia sportowe wykonują działalność niebezpieczną, dzięki czemu zostaną objęci przepisami szczególnymi, podobnymi do tych, którym podlegają np. strażacy we Francji. Skutkuje to lepszą ochroną ubezpieczeniową.

Niektóre kraje, z inicjatywy państwa lub komitetu olimpijskiego, wypracowały programy dobrych praktyk dotyczące nabytych kontuzji, gdzie sportowcy uprawiających elitarne dyscypliny sportowe, po uzyskaniu licencji sportowca, korzystają z ochrony ubezpieczeniowej na wypadek kontuzji, za pośrednictwem właściwych stowarzyszeń sportowych lub swojego klubu.

Regulacje w tym zakresie różnią się jednak w poszczególnych krajach i należałoby rozpocząć działania mające na celu upowszechnienie ochrony ubezpieczeniowej młodych sportowców w ramach polis ubezpieczeniowych. Na przykład, państwa członkowskie mogą ustalić minimalne programy ubezpieczeń wykupywanych przez stowarzyszenia sportowców, umożliwiające kontuzjowanym sportowcom uzyskanie odszkodowania. Mogą również zdecydować się na system, w którym przyznanie stypendium upoważnia do zdrowotnej ochrony ubezpieczeniowej.

W zakresie ubezpieczenia społecznego i programów emerytalnych młodzi zawodowi sportowcy korzystają z powszechnego systemu ubezpieczeń społecznych w wielu państwach członkowskich, czasami już od 15 roku życia.

Wytyczne dla zaprezentowanych działań:

- Władze publiczne oraz zainteresowane podmioty z sektora sportu powinny zorganizować lub dalej rozwijać spójny system wsparcia finansowego studiujących sportowców, który przewiduje różne etapy równoległej kariery w sporcie.
- W ramach spójnego systemu wsparcia finansowego sportowców, władze sportowe i edukacyjne powinny opracować i wspierać określony program stypendialny w zakresie równoległej kariery w sporcie w trakcie etapu edukacyjnego.
- Władze publiczne powinny stworzyć szczególny status dla niezawodowych sportowców wyczynowych (status wielodyscyplinowy), uprawniający ich do minimalnej ochrony zdrowia.

Cztery ponadnarodowe projekty równoległej kariery w sporcie wspierane w ramach *Działania przygotowawczego UE* z 2009 r. w dziedzinie sportu zobrazowały na małą skalę wartość współpracy

międzysektorowej i innowacyjnego partnerstwa oraz podejścia do dobrej praktyki, w celu rozwoju nauczania ponad granicami krajów, podnoszenia świadomości na poziomie krajowym i międzynarodowym oraz opracowywania nowych pomysłów dotyczących problemów, z jakimi borykają się określone sporty czy mniejsze państwa członkowskie UE. Wdrożenie koncepcji równoległych karier w sporcie jest w dużym stopniu uzależnione od istnienia sieci z wysokim poziomem fachowej wiedzy, które łączą organizacje sportowców, instytucje edukacyjne, organizacje sportowe oraz przedsiębiorstwa prywatne na poziomie krajowym i międzynarodowym oraz mogą dostarczać konkretne i praktyczne wskazówki.

Jedna lub kilka sieci europejskich reprezentujących wszystkie główne podmioty zainteresowane równoległą karierą w sporcie będą stanowiły dobrą podstawę do dalszego rozwoju polityki równoległej kariery w sporcie w UE. Mając na względzie pozytywną rolę, jaką już odegrały istniejące sieci, sieci działające w przyszłości nie powinny zajmować miejsca tych istniejących, ale raczej bazować na nich. Wymiana informacji i dobrych praktyk w sieci EAS (*European Athlete Student Network*) to dobry model do naśladowania. Europejskie komitety olimpijskie, organizacje sportowców i trenerów oraz organizacje doradztwa zawodowego powinny nadal odgrywać aktywną rolę.

W ramach strumieni finansowania sportu przez UE, Komisja Europejska powinna wspierać działania europejskie w zakresie sieci równoległej kariery w sporcie. Dotacje na projekt powinny być przyznawane na podstawie zgłoszeń po specjalnym zaproszeniu do składania wniosków. Należy mieć na względzie, że temat równoległej kariery w sporcie nie jest tematem odosobnionym, którym mogłyby zająć się wyczerpująco sieci utworzone do tego celu. Organizacje takie jak Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania Sportem (*European Association for Sport Management, EASM*), Stowarzyszenie Centrów Treningowych (*Association of Sport Performance Centres, ASPC*), Europejska Federacja Psychologii Sportu (*European Federation of Sport Psychology, FEPSAC*) oraz Europejska Sieć Akademickich Usług Sportowych (*European Network of Academic Sport Services, ENAS*) mogą również odegrać pozytywną rolę.

Przykładem takich działań są różnego rodzaju porady i wsparcie, doradztwo zawodowe, identyfikacja możliwości zatrudnienia, uzyskanie kredytu finansowego, zachęty powrotu do edukacji. Niektóre z państw członkowskich – takie jak Wielka Brytania, oferują szeroki zakres porad i wspierania stylu życia, kariery i edukacji, jak również oferują możliwości zatrudnienia. Są państwa, które oferują ograniczone lub elementarne wsparcie. The British Olympic Association (BOA) uruchomił program OPEN (Olympic and Paralympic Employment Network), którego jednym z zadań jest łączenie sportowców z firmami, które mogą zaoferować elastyczne formy zatrudnienia, oferują porady w obszarze zarządzania karierą, możliwości szkoleń zawodowych. Głównym celem program OPEN jest zapewnianie pomocy sportowcom poprzez stwarzanie szans zatrudnienia poza sportem w czasie trwania kariery sportowej. Ponadto BOA zapewnia szeroki zakres usług wsparcia dla wybranych sportowców. Olimpijskie ośrodki treningowe, system wsparcia medycznego, warsztaty sukcesu i stylu życia są dostępne dla posiadaczy tzw. paszportu olimpijskiego i paraolimpijskiego: pozwala sportowcom być beneficjentami systemu OPEN. (www.teamgb.com).

Proponowane przez rządy państw programy mają różne formy (np. warsztaty, seminaria, moduły edukacyjne) i wykorzystują różne metody (np. prezentacja informacji o rynku pracy, udzielanie wskazówek). Celem wszystkich programów jest zapewnienie konkurencyjności na rynku krajowym i zagranicznym, zapewnienie zintegrowanego podejścia do nabywania umiejętności przydatnych na rynku pracy i rozwoju sportu.

Programy transformacji muszą być wielowymiarowe i obejmować wiele aspektów wsparcia. Ewaluacja wybranych programów realizowanych w Wielkiej Brytanii i Australii wykazała, że większość sportowców pozytywnie ocenia udzielone wsparcie i udział w szkoleniach (Lavalley, 2001).

Do podstawowych obowiązków doradcy zawodowego National Athlete Career and Education (ACE) należy: doradztwo w zakresie zatrudnienia i planowania kariery, program rozwoju osobistego, poradnictwo edukacyjne, przygotowanie do podjęcia pracy, wsparcie w okresie przejściowym, szkolenia on-line, poradnictwo instytucjonalne. Pracownicy ACE są przygotowywani do udzielania pomocy doraźnej oraz długoterminowej dla sportowców z różnych dyscyplin. ściśle współpracują z trenerami, aby jeszcze lepiej zrozumieć potrzeby każdego sportowca (www.ausport.gov.au).

Kolejnym przykładem wsparcia procesu reorientacji zawodowej jest powołane w 2005r. Centrum doradztwa dla sportowców (USA). Przygotowując się do realizacji wyznaczonych celów

prowadzi ono konsultacje ze sportowcami, trenerami i ekspertami, koncentrując się na trzech obszarach:

- edukacja: porady i edukacja, w tym wykorzystanie metod nauki przez Internet,
- umiejętności życiowe,
- zatrudnienie.

Obserwując trendy światowe widzimy wyraźnie, że coraz częściej myśli się o sportowcach w kontekście wsparcia instytucjonalnego poprzez zorganizowane i systemowe modele reorientacji zawodowej. Zostały wypracowane i wdrożone metody współpracy z osobami zmieniającymi zawód w obszarze posiadanych kwalifikacji tj. w zakresie sportu.

4.3.3. Przykłady dobrych praktyk w zakresie kariery dwutorowej sportowców w państwach członkowskich Unii Europejskiej

Anglia

W Anglii, Sector Skills Council 'Skills Active' realizuje Advanced Apprenticeship w ramach Sporting Excellence w szkolnictwie zawodowym, który koncentruje się na strukturalnych szkoleniach i rozwoju w wielu dyscyplinach sportu dla utalentowanych młodych sportowców (w wieku od 16 do 19 lat), którzy mają potencjał i możliwość doskonalenia swojego talentu sportowego, poprzez udział w zawodach międzynarodowych lub poprzez zabezpieczenie kontraktu zawodowego. W chwili obecnej z programu korzysta 2.500 sportowców w 20 dyscyplinach sportu, w tym również w sportach osób niepełnosprawnych. Został stworzony, w celu polepszenia umiejętności sportowców w zakresie planowania, stosowania oraz oceny rozwoju ich kariery sportowej, a także porusza kwestie stylu życia, rozwoju kariery, komunikacji, zdrowia i bezpieczeństwa.

Austria

W Austrii funkcjonuje rządowa instytucja (KADA) zajmująca się sportowcami na rynku pracy. Jest finansowana w 2/3 przez Ministerstwo Sportu, a w 1/3 przez służby zatrudnienia (urzędów pracy). Pozyskuje również środki od sponsorów i współpracujących firm. KADA zatrudnia kilka osób na etatach oraz współpracuje z 10 trenerami rozwoju osobistego. Główne obszary działalności to prewencja i edukacja w szkołach (docieranie do najmłodszych sportowców), planowanie kariery dwutorowej młodych zawodników oraz pomoc w wejściu na rynek pracy. KADA współpracuje z Ministerstwem Edukacji, z organizacjami sportowymi, również z wojskiem.

78% sportowców objętych opieką KADA znalazło pracę, a 22 % zdecydowało się kontynuować kształcenie.

Belgia

W Belgii w ramach Dyrekcji Generalnej ds. Sportu (odpowiednik ministerstwa) Wspólnoty Walońskiej funkcjonuje Departament ds. Kariery Dwutorowej. Departament składa się z 5 osób i dysponuje rocznym budżetem mniej ponad 50 000 euro.

Pod opieką Departamentu znajduje się rocznie około 50 zawodników, którzy mają podpisane specjalne umowy. W ramach tych umów korzystają z różnego rodzaju świadczeń (poradnictwo, kursy, szkolenia).

Oprócz tego od 2011 roku stosuje się różnego rodzaju ułatwienia dla młodych sportowców uczących się w szkołach podstawowych i średnich oraz w szkołach wyższych: indywidualne ścieżki kształcenia, zwolnienia na zawody sportowe itp. Wszystko jest uregulowane prawnie. Wprowadzono również narzędzie w postaci specjalnego dziennika zajęć szkolnych i sportowych, który uczeń musi wypełniać codziennie, raz w tygodniu musi być zatwierdzany przez rodziców oraz trenera, a raz w miesiącu przez osobę wyznaczoną w szkole opiekującą się uczniami-sportowcami.

Dania

Team Denmark nawiązała współpracę ze „złotą siecią” spółek oferujących elastyczne stanowiska pracy światowej klasy sportowcom.

W ścisłej współpracy z komitetami olimpijskimi w kilku państwach członkowskich funkcjonuje firma Adecco, która oferuje stanowiska w niepełnym wymiarze czasu, których integralną cechą jest elastyczność uwzględniająca plany zajęć sportowców.

Holandia

Uczelnia The Johan Cruyff College oferuje dostosowane programy studiów dla najlepszych sportowców ze wszystkich dyscyplin sportu w pięciu regionalnych centrach szkolnictwa zawodowego zarządzanych przez holenderskie Ministerstwo Edukacji. Studiujący sportowcy oraz sportowcy, którzy

odeszli na emeryturę mogą uzyskać kwalifikacje trenera (asystenta), organizatora imprez lub zawodów związanych z marketingiem w sporcie (EQF poziomy 3 i 4).

Irlandia

Związki Gaelic Athletic Association oraz Gaelic Players Association współpracują w ramach programu opieki społecznej dla zawodników, który daje piłkarzom Gaelic oraz zawodnikom irlandzkiego hokeja na trawie z całej Irlandii dostęp do programu rozwoju kariery zawierającego: „Pakiet na rozpoczęcie kariery”, „Pakiet rozwoju kariery”, „Business Mentoring”, „Otwarcie i rozwój własnej działalności” oraz „Podnoszenie kompetencji”.

Luxemburg

W Luksemburgu, państwo wykupuje polisę ubezpieczeniową chroniącą wszystkich sportowców posiadających licencję wydaną przez krajowe stowarzyszenie sportowe. Ubezpieczenie to obejmuje kontuzje związane z działalnością sportową.

Niemcy

W Niemczech, krajowa grupa przedsiębiorstw oferuje praktyki i zatrudnienie spełniające potrzeby osób uprawiających sport konkurencyjny w pełnym wymiarze czasu. Fundacja Sports Aid Foundation zapewnia rekompensatę finansową z tytułu utraconych przychodów spółkom zatrudniającym sportowców.

Węgry

Węgierski Komitet Olimpijski podpisał dwustronne umowy z uczelniami wyższymi, w których określone są ułatwienia dla sportowców podczas studiowania, takie jak dodatkowe punkty przy rekrutacji, obniżenie czesnego czy kosztów akademika (refundowane ze środków komitetu olimpijskiego), indywidualny tok studiów, możliwość zaliczania semestrów na innych uczelniach, opieka tutora, wykorzystywanie e-learningu w miarę możliwości, dostęp do infrastruktury sportowej.

Włochy

Włoski Komitet Olimpijski (CONI) wprowadził fundusz Provident Fund for Athlete Insurance SPORTASS, który zapewnia ochronę ubezpieczeniową oraz zasiłki z opieki społecznej w przypadku kontuzji sportowych. Fundusz SPORTASS obejmuje zawodowych sportowców będących członkami „Olympic Club”.

We Włoszech fundusz „Fondo” został wprowadzony do układu zbiorowego jako fundusz „przedemerytalny” przez włoskie stowarzyszenie koszykarzy (GIBA), włoską ligę i federację koszykówki (www.giba.it).

4.4. Kontynuacja aktywności zawodowej w obszarze posiadanych kwalifikacji

Jak już wcześniej wspomniano zawody osób wcześniej kończących karierę są dość często zawodami dość hermetycznymi ze względu na duże zaangażowanie podczas przebiegu „pierwszej kariery” dlatego też kontynuacja zatrudnienia w tym samym sektorze jest dla nich rozwiązaniem dość naturalnym i komfortowym.

4.4.1 Kontynuacja aktywności zawodowej sportowców w obszarze posiadanych kwalifikacji

Apogeum kariery zawodowej sportowców w stosunku do innych zawodów ma miejsce zdecydowanie wcześniej i trwa stosunkowo krótko. Kariera sportowa stanowi przykład tzw. „kariery skokowej”. Wielu zawodników dopiero u schyłku kariery zawodowej lub z powodu kontuzji (utruty zdrowia) zaczyna zastanawiać się nad dalszą ścieżką zawodową, ponownie definiując cele zawodowe czy życiowe. Wówczas okazuje się, że sport zdominował dotychczasowe życie, w którym zabrakło miejsca na naukę innego zawodu.

Jedną ze ścieżek reorientacji zawodowej dla byłych sportowców są działania umożliwiające im pozostanie w sektorze szeroko rozumianej kultury fizycznej. Dotyczą one uzupełnienia posiadanych kwalifikacji i zatrudnienia w zawodzie zbliżonym do zainteresowań i posiadanych kompetencji wynikających z wieloletniego uprawiania danej dyscypliny sportowej. Posiadanie potencjału zawodowego wpisującego się w podstawy efektów kształcenia, **stanowi element kształcenia nieformalnego** (intencjonalnego lub mimowolnego), które jest uzupełnieniem kształcenia pozaformalnego i formalnego (Eurostat 2006). Zakończenie kariery sportowej to konieczność wyboru nowej kariery zawodowej poza sportem lub związanej ze sportem, ale w nowych rolach społecznych.

Deregulacja zawodów, w związku z przyjęciem ustaw sejmowych o zmianie ustaw regulujących wykonywanie wybranych zawodów, objęła także sektor kultury fizycznej. Zderegulowanie zawodu instruktora czy trenera oraz wdrażanie międzynarodowej koncepcji edukacyjnej – Europejskich Ram Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie spowodowały zmiany w systemie szkolenia kadr. Zwiększyła się elastyczność rynku, i częstsze stało się przechodzenie z zawodu do zawodu.

Niestety brak aktualnych polskich badań w tym zakresie nie pozwala dokonać szczegółowej analizy rynku.

Mówiąc o uprawnieniach zawodowych ukierunkowanych na pracę w sporcie, rekreacji ruchowej, turystyce, promocji zdrowia, edukacji czy rehabilitacji należy zdawać sobie sprawę z konieczności osiągnięcia różnorodnych kwalifikacji.

W zdobywaniu uprawnień **instruktora i trenera sportu** w poszczególnych dyscyplinach, wartością dodaną jest możliwość wykorzystania potencjału zawodowego byłych sportowców. Mając wieloletni staż, zdobyte doświadczenie w danej dziedzinie sportu posiadają już pewne kwalifikacje składające się na efekty kształcenia instruktorów i trenerów sportu (zarówno w obszarze wiedzy, umiejętności jak i kompetencje społeczne), które wpisują się w uzyskanie finalnych kwalifikacji.

Zdobywanie kwalifikacji w tym obszarze uprawnień powinno być zgodne z oczekiwaniami Polskich Związków Sportowych.

Podobnie jest w zdobywaniu kwalifikacji **instruktora rekreacji ruchowej** oraz **trenera rekreacji ruchowej** przez byłych sportowców. Posiadane kwalifikacje (potencjał zawodowy zdobyty poprzez sport - kształcenie nieformalne) korespondują z efektami kształcenia instruktorskiego oraz trenerskiego i wpływają na jakość tego kształcenia. W jakości kształcenia kadr rekreacji ruchowej istotne znaczenie będą stanowiły szczegółowe opisy efektów kształcenia dla poszczególnych dyscyplin rekreacyjnych. Zgodnie z Zaleceniami Parlamentu Europejskiego i Rady (Dz.U.C. 111/1 z dn.23.04.2008) kluczowym dla tego zadania ma być współpraca między instytucjami szkolnictwa wyższego, kształcenia i szkolenia zawodowego, partnerami społecznymi oraz ekspertami w danej dyscyplinie rekreacyjnej.

Dokonując analizy rynku rekreacyjnego można rozpocząć od analizy kompetencji zawodowych. Zakres kompetencji zawodowych potrzebny na poziomie instruktora rekreacji (animacja, organizacja i prowadzenie zajęć) ma inny poziom niż zakres kompetencji na poziomie trenera (prowadzenie długofalowego treningu ukierunkowanego na promocję zdrowia oraz na prewencję chorób niezakaźnych – cele treningu zdrowotnego (EHFA, 2010; Kuński, 2010), co wynika ze światowych trendów. Należy zauważyć, że ta niedawno powstała możliwość rozwijania się (awansu) na ścieżce rozwoju (instruktor - trener rekreacji ruchowej) daje możliwość podniesienia kompetencji zawodowych tzw. ruchliwość wertykalna (Lenartowicz 2005). Istnieje także możliwość rozszerzania kompetencji zdobywając uprawnienia instruktorskie w innych formach rekreacji (rozwój horyzontalny). Budowanie warsztatu pozwala rozwinąć działania w sporcie dla wszystkich we wszystkich grupach celowych. Ważnym zadaniem w polityce kadrowej jest walka z niekompetencją instruktorów rekreacji ruchowej. Jak podają badacze analizujący to zjawiska (Siwiński, 2003; Gdaka, 2006; Zarębska, 2007) w polskich fitness klubach pracują niedostatecznie wykształceni instruktorzy, a 75% badanych instruktorów rekreacji ruchowej wykonuje ten zawód nie dłużej niż 5 lat (Kubicka, Żydek, 2006; Stępień, Stępień 2006; Zarebska 2007; Szumilewicz 2010). Brak determinacji w wykonywaniu zawodu można upatrywać w pochopnie wybranej przez instruktorów formie rekreacji, w braku odpowiedniego przygotowania fizycznego (niewystarczająca kondycja), czy też w nieodpowiednim dla tego zawodu posiadanym potencjale osobowościowym. Z takimi problemami zapewne nie będzie miał kłopotu instruktor posiadający potencjał zawodowy wyniesiony ze sportu wyczynowego, co będzie miało przełożenie na jego zaangażowanie w pracy i podnoszenie kompetencji zawodowych.

Proponowana dwupoziomowość tytułów zawodowych wskazuje drogę awansu zawodowego instruktora, podnosi atrakcyjność tego zawodu i jego prestiż, a co za tym idzie wpływa na rozwój rekreacji w Polsce.

Przykładem takich standardów kształcenia instruktorów rekreacji uwzględniającym Europejskie Ramy Kwalifikacji może być Krajowy System Kwalifikacji w Fitnessie Rekreacyjnym KOMSz TKKF w Toruniu.

W zdobywaniu kwalifikacji **menedżera sportu i menedżera rekreacji** wyniesione ze sportu wyczynowego uczestnictwo w bardzo wielu imprezach sportowych, poprzez obserwację

uczestniczącą, dało możliwość poznania mechanizmów organizacyjnych licznych imprez sportowych, różnego szczebla (od klubowych po światowe). Posiadane doświadczenia stanowią dobrą podstawę budowania odpowiednich kwalifikacji składających się na efekty kształcenia menedżera sportu czy menedżera rekreacji.

Możliwość zdobycia uprawnień **sędziowskich** to dla wielu byłych sportowców możliwość pozostania w kręgu sportu. Posiadany przez sportowców potencjał zawodowy ułatwia uzyskanie konkretnych uprawnień sędziowskich w danej dyscyplinie sportowej. Te kompetencje umożliwiają w czasie wolnym wykonywanie drugiego zawodu.

Bogatą ofertą zawodową dysponuje **turystyka**. Dotyczy to możliwości zdobywania w kraju kompetencji **przewodnika, przewodnika turystyki kwalifikowanej, pilota wycieczek, pilota – rezydenta, organizatora turystyki**, itp., a przy znajomości języków obcych oferta pracy rozszerza się na cały świat.

Uzyskane przez byłych sportowców kwalifikacje z obszaru szeroko rozumianej kultury fizycznej mogą przyczynić się do podjęcia pracy w takich jednostkach jak: departamenty i wydziały ministerstwa sportu i turystyki; urzędy marszałkowskie; urzędy miast i gmin; centralne, okręgowe i wojewódzkie związki i stowarzyszenia sportowe; regionalne federacje sportu; kluby sportowo-rekreacyjne; ośrodki sportu i rekreacji, „Orliki”; w organizacjach turystycznych i sportowo-rekreacyjnych, biurach podróży.

Posiadane kwalifikacje sportowe mogą stanowić punkt wyjścia dla osób, które kontynuację swojej kariery zawodowej widziałyby w edukacji, w zawodzie **nauczyciela wychowania fizycznego**. Podjęcie studiów na AWF stwarza taką możliwość.

Rehabilitacja jako jedna z dziedzin kultury fizycznej edukuje także na różnym poziomie kompetencji zawodowych. Od kursów **masażu, korektywy** poprzez poziom **licencjata i magistra fizjoterapeuty**.

Mówiąc o zawodach zbliżonych do kręgu kultury fizycznej można także wymienić tzw. zawody przyszłości czyli zawody z obszaru **promocji zdrowia** – należą do nich m.in. **animator czasu wolnego, animator sportu dla wszystkich, dietetyk**,

W bezpośrednim kręgu zainteresowań byłych sportowców, mogą znaleźć się zawody bazujące na ich wiedzy sportowej uzupełnionej studiami bądź kursami z innych dziedzin czy obszarów nauki np. **dziennikarstwo sportowe**.

Inną ścieżką zawodową może być zmiana kwalifikacji, działanie w innym sektorze, poszukiwanie tzw. pozasportowej tożsamości (Lenartowicz, 2011).

To wyzwanie dla sportowców rozpoczynających drugą karierę zawodową, gdyż należy zdawać sobie sprawę, że w momencie rozpoczęcia przez nich edukacji w danym zawodzie, rówieśnicy, pracujący w nim od kilku czy kilkunastu lat, zaczynają dochodzić do sukcesów zawodowych, są lepiej wykształceni i doświadczeni. Jednak potencjał zawodowy jakim dysponują byli sportowcy (fizyczny, osobowościowy i społeczny) może stanowić odpowiednią determinację zdobywania nowego zawodu.

Reasumując, po zakończeniu kariery sportowej, korzystając z uzdolnień i potencjału zawodowego, byli sportowcy mogą konkurować o wyższe pozycje zawodowe i społeczne zarówno w obszarze szeroko rozumianej kultury fizycznej, jak i w innych sektorach. Należy tylko umożliwić im, w ramach europejskiej koncepcji edukacyjnej, uczenia przez całe życie taką ścieżkę rozwoju.

4.4.2. Kontynuacja aktywności zawodowej w obszarze posiadanych kwalifikacji w zakresie tancerzy

Jedną z potencjalnych ścieżek reorientacji zawodowej tancerzy może być i z pewnością będzie kontynuacja aktywności zawodowej w obrębie posiadanych kwalifikacji. Niemniej jednak każda z przykładowych form działalności wymaga podniesienia bądź ukierunkowania w sposób formalny posiadanych kwalifikacji, chociażby za pomocą ukończenia (właściwych do przyszłych wymagań) kursów bądź szkoleń, a najlepiej studiów, przynajmniej w wymiarze studiów licencjackich. Na wszystkich wymienionych poniżej stanowiskach wymagane są dodatkowe poza ukończeniem szkoły baletowej i pracą w zawodzie tancerza kwalifikacje formalne.

Kontynuowaniem drogi zawodowej w obrębie posiadanych umiejętności dla tancerzy może być podjęcie pracy na stanowisku dydaktycznym, np.:

- **pedagog tańca** w szkołach baletowych bądź innych szkołach tańca;

- **prowadzący zajęcia taneczne** w ramach zajęć dodatkowych, np. popołudniowych na poziomie przedszkolnym, szkolnym bądź senioralnym (np. w domach kultury, w klubach, na uniwersytetach trzeciego wieku);
- **instruktor zajęć ruchowych**, np. fitness czy też innych form gimnastycznych (z przeznaczeniem dla dzieci, młodzieży lub seniorów).

Jednym z możliwych rozwiązań byłoby zatrudnienie byłych tancerzy w zakresie różnych prac na terenie teatrów oraz zespołów taneczno-muzycznych, m.in.:

- **garderobiana/y;**
- **charakteryzator;**
- **pracownik public relations;**
- **oświetleniowiec;**
- **inspicjent;**
- **inspektor bhp.**

Tancerze mogliby również doksztalić się i podejmować pracę w dziedzinie rehabilitacji, np.:

- **fizjoterapeuta;**
- **masażysta.**

Ponadto jest w Polsce grupa tancerzy, która dysponuje zupełnie innym pomysłem na swoje dalsze życie, niewątpliwie odmiennym od kontynuacji aktywności zawodowej w obszarze posiadanych kwalifikacji. Są oni zainteresowani działalnością w innych sektorach.

Część z nich już ukończyła kursy bądź studia na kierunkach zupełnie różnych od tanecznych, niektórzy natomiast chcieliby się na takowe wybrać. Są także i takie osoby, które preferowałyby działać indywidualnie, na zupełnie innych płaszczyznach rynku pracy, w innych niż taneczne (czy też pokrewne tańcu) dziedzinach realizować inicjatywy własne, a nawet chciałyby założyć własną działalność gospodarczą. Ludziom tym bardzo przydałoby się wsparcie z zakresu doradztwa personalnego i instytucjonalnego oraz równocześnie jakakolwiek możliwość dofinansowania swoich nowych przedsięwzięć.

Tancerze od dzieciństwa przyzwyczajeni są do ciężkiej pracy, a także wytrwałości w dążeniu do celu. Jest to niewątpliwie ogromny atut dla nich jako przyszłych pracowników i przede wszystkim dla chcących dać im zatrudnienie, przyszłych pracodawców.

4.5. Zmiana kwalifikacji i zatrudnienie / działalność w innym sektorze

Tworzenie koncepcji zintegrowanego wsparcia osób wczesnie kończących karierę zawodową musi wynikać z wypracowanej w trakcie indywidualnych spotkań osoby zainteresowanej z doradcą zawodowym, coachem ścieżki postępowania. Poza sporem pozostaje bowiem zapewnienie po pierwsze specjalistycznego doradztwa zawodowego i psychologicznego wcale nie po zakończeniu kariery ale już w jej trakcie, na każdym etapie rozwoju, począwszy od szkoły i jej specyficznych warunków (artystycznych, sportowych), przez wsparcie w trakcie realizowanych zadań zawodowych aż do momentu płynnego przechodzenia do innych ścieżek kariery. Rozważania zmian i zdobywania nowych kwalifikacji nie można bowiem pozostawiać na czas „po zakończeniu pracy”. Ten proces przygotowawczy powinien odbywać się dużo wcześniej. Nie bez znaczenia jest bowiem fakt, że wśród osób, które choć mają świadomość konieczności zmiany prawie 50% nie jest zainteresowanych reorientacją zawodową a nawet jeśli jest tego świadomym to nie ma pomysłu na swoją przyszłość zawodową. Pozostała grupa, choć w założeniu ma sprecyzowane plany zawodowe, to nie możemy zakładać, że osobom tym nie będzie potrzebne wsparcie, choćby w procesie tworzenia własnych przedsięwzięć czy zmiany kwalifikacji.

Osoby przygotowane w ramach zindywidualizowanych usług poradnictwa zawodowego, zmotywowane i zdeterminowane do podejmowania nowych wyzwań zawodowych mogą skierować się, między innymi, po wsparcie do publicznych służb zatrudnienia. W swojej podstawowej działalności urzędy realizują usługi rynku pracy, wśród których znajdziemy możliwość organizowania i finansowania szkoleń zawodowych, finansowania kosztów egzaminów dających konkretne uprawnienia zawodowe, studiów podyplomowych.

Pomoc w zdobyciu nowych kwalifikacji zawodowych i podjęciu, innego niż dotychczasowe, zatrudnienia przez tancerzy, sportowców kończących swoją karierę jest możliwa dzięki zastosowaniu pakietu działań przewidzianych w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, które

będą najbardziej adekwatne, wypracowane w ramach IPD dla wybranej osoby, grupy osób, które (nie z własnej winy) muszą rozpocząć nową ścieżkę zawodową.

Potencjalna grupa odbiorców, choć nie jest szczególnie liczna, będzie prawdopodobnie skupiona w dużych miastach, trzeba zauważyć wszystkie zagrożenia i szanse, by móc podjąć konkretne działania aktywizacyjne wykorzystując wyjątkowe i unikatowe często kwalifikacje i kompetencje oraz umiejętności będące ważnym argumentem i ważną mocną stroną każdej z tych osób. Indywidualny proces doradczy jaki powinien być realizowany już w trakcie aktywności zawodowej naszego beneficjenta powinien w sposób szczególny wzmacniać postawę i pozwalać pokonać barierę emocjonalną i mentalną związaną z porzuceniem zawodu. Praca doradcza już w trakcie pracy zawodowej i zapewnienie swoistego okresu przystosowawczego (przejściowego) powinno pomóc uporać się z nową sytuacją, znaleźć i wskazać nowe ścieżki rozwoju nie koniecznie jeszcze w sytuacji osoby bezrobotnej.

Wykorzystanie atutów w postaci najważniejszych i najbardziej poszukiwanych przez pracodawców (co wynika z prowadzonych badań) na rynku pracy cech jakimi są: dyscyplina, umiejętność autoprezentacji, umiejętności komunikacyjne, zdolności przywódcze, umiejętność pracy w zespole, ambicja i dążenie do osiągnięcia założonych celów, umiejętność pracy indywidualnej, kreatywność, radzenie sobie w sytuacjach trudnych, praca pod presją czasu i w stresie, umiejętność zarządzania czasem, wszystko to tworzy obraz idealnego kandydata jak chodzi o kompetencje społeczne. Warunkiem by można było rozpocząć pracę w innym (może zbliżonym) zawodzie są niezbędne kwalifikacje zawodowe, które można uzupełnić w trakcie procesu edukacji, w trybie szkoleń czy studiów podyplomowych.

W ramach usług rynku pracy, które realizowane są przez powiatowe urzędy pracy są szkolenia.

Szkolenia to pozaszkolne zajęcia mające na celu uzyskanie, uzupełnienie lub doskonalenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych potrzebnych do wykonywania pracy, w tym umiejętności poszukiwania zatrudnienia. Zgodnie z ustawą z dnia 20 kwietnia o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2013 r. poz. 674 ze zm.) zwana dalej ustawą, powiatowe urzędy pracy oferują szkolenia grupowe i indywidualne.

Kto może korzystać:

- osoby posiadające status osoby bezrobotnej zarejestrowanej, a także osoby poszukujące pracy, które są w okresie wypowiedzenia stosunku pracy lub stosunku służbowego z przyczyn dotyczących zakładu pracy, lub zatrudnione u pracodawcy, wobec którego ogłoszono upadłość lub który jest w stanie likwidacji, z wyłączeniem likwidacji w celu prywatyzacji, lub otrzymują świadczenie socjalne przysługujące na urlopie górniczym lub górniczy zasiłek socjalny, określone w odrębnych przepisach, lub uczestniczą w indywidualnym programie integracji bądź w zajęciach w Centrum Integracji Społecznej, lub są żołnierzem rezerwy, pobierają rentę szkoleniową, pobierają świadczenie szkoleniowe, lub podlegają ubezpieczeniu społecznemu rolników w pełnym zakresie na podstawie przepisów o ubezpieczeniu społecznym rolników, jako domownik lub małżonek rolnika, jeżeli zamierzają podjąć zatrudnienie, inną pracę zarobkową lub działalność gospodarczą poza rolnictwem;
- są pracownikami bądź wykonują inną pracę zarobkową/działalność gospodarczą w wieku 45 lat i powyżej, zainteresowani pomocą w rozwoju zawodowym.

Grupa potencjalnie zainteresowanych osób, choć bardzo szeroka, jest jednak bardzo doprecyzowana, nie pozostawiając możliwości wprowadzenia innych specyficznych grup odbiorców usługi, choćby takich jak osoby wcześniej kończące karierę zawodową, wcale nie z własnej przyczyny. W naszym zatem konkretnym przypadku w grę wchodzi prawdopodobnie tylko jedna kategoria - osoby bezrobotne.

W ramach usługi szkoleniowej możemy mówić o:

- **szkoleniach grupowych** - inicjowane są w celu podniesienia kwalifikacji zawodowych i innych kwalifikacji zwiększających szanse na podjęcie lub utrzymanie zatrudnienia, innej pracy zarobkowej lub działalności gospodarczej, a w szczególności w przypadku braku kwalifikacji zawodowych, konieczności zmiany lub uzupełnienia kwalifikacji, **utraty zdolności do pracy w dotychczas wykonywanym zawodzie**, braku umiejętności aktywnego poszukiwania pracy. Zawsze w przypadku kierowania na szkolenia grupowe brane są pod uwagę poziom i kierunek wykształcenia, doświadczenie zawodowe, umiejętności o znaczeniu zawodowym (odnoszące się do tematu szkolenia). Koszty szkolenia pokrywa powiatowy urząd pracy ze środków Funduszu Pracy lub Europejskiego Funduszu Społecznego. W

przypadku osób z orzeczoną niepełnosprawnością (osoby niepełnosprawne pozostające w rejestrze jako poszukujące pracy z uprawnieniami rentowymi nie pozostające w zatrudnieniu) dochodzi jeszcze możliwość finansowania kosztów szkolenia ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

- **szkoleniach indywidualnych** – cel i zasady ogólne ubiegania się o skierowanie na szkolenie indywidualne są tożsame z tymi jakie dotyczą szkoleń grupowych osobami uprawnionymi do ubiegania się o sfinansowanie szkolenia w trybie indywidualnym są osoby bezrobotne lub poszukujące pracy lub pracownicy bądź osoby wykonujące inną pracę zarobkową lub działalność gospodarczą, zainteresowane pomocą w rozwoju zawodowym w wieku 45 lat i powyżej, zarejestrowana we właściwym powiatowym urzędzie pracy.

Szkolenie musi mieć na celu podniesienie kwalifikacji zawodowych i innych kwalifikacji, zwiększających szansę na podjęcie lub utrzymanie zatrudnienia, innej pracy zarobkowej, lub działalności gospodarczej, w szczególności w przypadku braku kwalifikacji zawodowych, konieczności zmiany lub uzupełnienia kwalifikacji, **utrąty zdolności do wykonywania pracy w dotychczas wykonywanym zawodzie**, braku umiejętności aktywnego poszukiwania pracy.

Skierowanie na szkolenie poprzedzone jest zawsze rozmową indywidualną ze specjalistą w Centrum Aktywizacji Zawodowej. Tutaj też osoba zainteresowana może uzyskać poradę oraz skonsultować wybór szkolenia, które pozwoli odpowiednio ukierunkować i wskazać dalszą drogę postępowania.

Koszty szkolenia do wysokości 300% przeciętnego wynagrodzenia pokrywa ze środków Funduszu Pracy lub Europejskiego Funduszu Społecznego powiatowy urząd pracy.

Bezrobotnemu w okresie odbywania szkolenia przysługuje stypendium finansowane ze środków Funduszu Pracy - wynosi ono miesięcznie 120 procentowego zasiłku dla bezrobotnych, jeżeli miesięczny wymiar godzin szkolenia wynosi co najmniej 150 godzin; w przypadku niższego miesięcznego wymiaru godzin szkolenia wysokość ustala się proporcjonalnie, z tym, że stypendium nie może być niższe niż 20% wyżej wymienionego zasiłku.

Istnieje możliwość uzyskania **pożyczki szkoleniowej** - będącej wsparciem udzielanym na określonych zasadach i zgodnie z warunkami zawartymi w aktach wykonawczych do ustawy, udzielanie pożyczki na sfinansowanie kosztów szkolenia ma na celu umożliwienie podjęcia zatrudnienia lub utrzymania zatrudnienia, innej pracy zarobkowej lub działalności gospodarczej.

Pożyczka szkoleniowa może być przeznaczona na uprzednio uzgodnioną należność przysługującą instytucji szkoleniowej, koszt ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków, koszt przejazdu lub zakwaterowania, jeżeli szkolenie odbywa się w innej miejscowości niż miejsce zameldowania bezrobotnego, koszt wymaganych badań lekarskich i psychologicznych, koszt egzaminów umożliwiających uzyskanie świadectw, dyplomów, zaświadczeń, określonych uprawnień zawodowych oraz koszty uzyskania licencji niezbędnych do wykonywania danego zawodu. Pożyczka szkoleniowa nie może być wyższa niż 400% przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w chwili podpisywania umowy, jest nieoprocentowana, a okres jej spłaty nie może przekroczyć 18 miesięcy od ustalonego w umowie dnia zakończenia szkolenia.

Na podstawie art. 40 ust. 3a ustawy oraz aktów wykonawczych do ustawy możliwe jest również **sfinansowanie ze środków Funduszu Pracy kosztów egzaminów umożliwiających uzyskanie świadectw**, dyplomów, zaświadczeń, określonych uprawnień zawodowych lub tytułów zawodowych oraz kosztów uzyskania licencji niezbędnych do wykonywania danego zawodu osobie uprawnionej zarejestrowanej we właściwym powiatowym urzędzie pracy. Sfinansowaniu podlegają koszty egzaminu lub uzyskania licencji przeprowadzanego/jej przez instytucję lub organizację uprawnioną do przeprowadzania egzaminów/nadawania licencji w danej dziedzinie. Osoba uprawniona może złożyć wniosek o sfinansowanie kosztów egzaminu lub uzyskania licencji do wysokości przeciętnego wynagrodzenia za pracę. W przypadku negatywnego wyniku egzaminu, osoba uprawniona pokrywa koszty kolejnego egzaminu/licencji we własnym zakresie.

Finansowanie studiów podyplomowych – zgodnie z art. 42 a ustawy istnieje możliwość sfinansowania ze środków Funduszu Pracy kosztów studiów podyplomowych dla osób bezrobotnych i poszukujących pracy wcześniej już dookreślonych. Finansowanie może dotyczyć 100% kosztów studiów przy czym nie może przekroczyć 300% przeciętnego wynagrodzenia.

Finansowanie to odbywa się na podstawie umowy pomiędzy osobą bezrobotną a urzędem pracy a środki w określonych kwotach i w określonym czasie przekazywane są bezpośrednio na konto organizatora studiów.

Ich dzisiejsze brzmienie zakłada m.in. koncepcję utworzenia Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS), jednak jest to rozwiązanie z naszego punktu widzenia przyszłościowe, gdyż w uzasadnieniu do wprowadzenia zmiany czytamy, że w pierwszych dwóch latach funkcjonowania KFS będzie wspierał kształcenie ustawiczne pracowników i pracodawców w wieku powyżej 45 lat, a w późniejszym okresie także pozostałych dorosłych pracowników i pracodawców. Warto jednak pamiętać o takim narzędziu na przyszłość, budując długofalowe **koncepcje tworzenia funduszy specjalnych** dla tancerzy czy sportowców, do których w określonym momencie będą mogły dołączyć i te proponowane dziś rozwiązania.

Na wniosek pracodawcy na podstawie umowy starosta może przyznać środki z KFS na sfinansowanie kosztów, o których mowa w art. 69a ust. 2 pkt 1, w wysokości 80% tych kosztów, nie więcej jednak niż 300% przeciętnego wynagrodzenia w danym roku na jednego uczestnika, a w przypadku mikroprzedsiębiorstw w wysokości 100%, nie więcej jednak niż 300% przeciętnego wynagrodzenia w danym roku na jednego uczestnika.

Jako jeden z ważnych elementów wspierających celowe działania szkoleniowe po latach powraca formuła **umów trójstronnych**, które mogą być organizowane przez starostę. Przedstawione możliwości uzyskiwania nowych kwalifikacji zawodowych, pozwalające zmienić czy uzupełnić posiadane kwalifikacje zawodowe, które przewiduje ustawa z przyczyn dość oczywistych nie będą szczególnie ważnym działaniem wspierającym reorientację zawodową określonej przez nas grupy. Oczywiście, w przypadku zaistnienia takiej okoliczności, przy wsparciu specjalistów z zakresu doradztwa zawodowego możliwe będzie skorzystanie z proponowanej ścieżki wsparcia, jednak planowane i projektowane działania aktywizacyjne winny wskazywać nie teoretyczną ale praktyczną i możliwą do szybkiego zastosowania zindywidualizowaną koncepcję „szytego na miarę” procesu włączania do innej aktywności zawodowej naszych beneficjentów. Perspektywa by rozpoczynać aktywizację zawodową i przygotowanie do zmiany bądź uzupełnienia kwalifikacji do czasu gdy uzyska się status osoby bezrobotnej (poszukujący pracy w żadnym prawie zapisie nie spełniają naszego wymogu) jest wytracaniem istniejącego potencjału.

Działania **publicznych służb zatrudnienia** są kierowane do określonych, jasno sformułowanych grup, mogą okazać się niemożliwe do realizacji wobec beneficjentów już choćby z uwagi na szczupłość środków przeznaczanych na aktywne polityki rynku pracy (około 10-15% osób bezrobotnych ma możliwość uczestniczenia w aktywnych formach). Trzeba rozważać i analizować programy wsparcia proponowane w nowym okresie programowania 2014-2020, zapewne wśród nich (choćby POWER) będzie można odnaleźć kierunkowe zapisy, pozwalające formułować projekty i programy dla osób zagrożonych wczesnym schodzeniem z rynku pracy. Ponieważ dokumenty źródłowe są jeszcze w opracowywaniu warto wrócić do zagadnienia w przyszłości. Warto też zwrócić uwagę instytucji kultury i tych zajmujących się sportem wyczynowym by brały udział w tworzeniu koncepcji programów operacyjnych wszędzie tam, gdzie istnieje możliwość tworzenia warunków dla poprawy jakości zasobów pracy, którymi są nasi beneficjenci dziś będący symbolami i dobrami narodowymi, dobrami kultury, jutro osobami silnie stojącymi na nowej ścieżce kariery, czy będzie ona związana z zawodem czy nie, nie będzie to miało znaczenia, pod warunkiem, że stworzone będą dogodne warunki przygotowania się wcześniejszego do tego co na pewno się zdarzy.

Programy wsparcia w postaci szkoleń i warsztatów aktywizacyjnych, pokazujących najważniejsze zagadnienia i problemy współczesnego dynamicznie zmieniającego się rynku pracy i możliwości ubiegania się o nowe na nim miejsce, zajęcia klubu pracy i inne wyspecjalizowane działania doradcze powinny wyprzedzająco poddawać pod rozagę nieuchronność zmiany, wskazywać kierunki przyszłego działania i możliwości poszczególnych instytucji, powinny też przygotowywać, czy w formie szkoleń czy warsztatów, do ewentualnego rozpoczęcia własnej drogi w biznesie. Szkolenia obejmujące wstęp do prowadzenia własnej firmy, dodatkowo centra przedsiębiorczości które cały czas powstają, ukierunkowanie strategii rozwoju dużych miast również na prężny sektor kreatywny to kolejne ważne elementy szerszego widzenia zagadnienia przedsiębiorczości, warto przed zakończeniem kariery zawodowej i zawodniczej zapoznać się z aktualnymi możliwościami, trendami, aby wybrać kierunek najbardziej odpowiedni, wszystko jednak pod kierunkiem i ze wsparciem indywidualnego coacha, który towarzyszy naszemu beneficjentowi w całym niełatwym procesie.

4.6. Zmiana kwalifikacji i samozatrudnienie oraz działalność w innym sektorze

Nie zawsze osoby wykonujące zawód krótkoterminowy mają możliwość kontynuacji zatrudnienia w swoim sektorze, ponadto mobilność pozioma staje się na dzisiejszym rynku pracy koniecznością w związku z powyższym tworzenie warunków do zmiany kwalifikacji staje się jednym z istotniejszych wyzwań reorientacji zawodowej w odniesieniu do tych zawodów. Taki rodzaj transformacji jest możliwy poprzez samozatrudnienie we własnym przedsiębiorstwie prowadzonym jako działalność gospodarcza osoby fizycznej albo zmianę kwalifikacji i zatrudnienie w innym sektorze.

4.6.1. Pojęcie przedsiębiorcy i działalności gospodarczej w ustawodawstwie polskim

Aktem prawnym regulującym sferę działalności gospodarczej w Polsce jest ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2013 r., poz. 672). Aktami prawnymi uzupełniającymi jest Kodeks cywilny (Dz. U. z 1964 r., Nr 16, poz.93, z późn. zm.), który ma zastosowanie do działalności spółek cywilnych oraz Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2000 r., Nr 94, poz. 1037, z późn. zm.) regulujący działalność spółek osobowych i kapitałowych.

Zgodnie z zapisami w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej „działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa (tzw. wolne zawody), wykonywana we własnym imieniu, bez względu na jej rezultat, w sposób zorganizowany i ciągły.”

Z przepisów ustawy wyłączona jest działalność wytwórcza w rolnictwie w zakresie upraw rolnych oraz chowu i hodowli zwierząt, ogrodnictwa, warzywnictwa, leśnictwa, rybactwa śródlądowego, a także wynajem przez rolników pokoi, sprzedaż posiłków domowych i świadczenie w gospodarstwach rolnych innych usług związanych z pobytem turystów.

4.6.2. Czynniki mające wpływ na powodzenie przedsięwzięcia

Prowadzenie własnej działalności gospodarczej jest jedną z form realizacji własnej kariery zawodowej, a także życiowej. Powodów, które skłaniają ludzi do prowadzenia własnego biznesu jest wiele i mogą to być powody zewnętrzne np. osoba traci pracę i ma trudności ze znalezieniem zatrudnienia lub wewnętrzne np.: chęć bycia szefem samego siebie. Jednakże bez względu na to jakie są przesłanki założenia własnej firmy, ważne jest aby te przesłanki były na tyle silne by pozwoliły doprowadzić przedsięwzięcie do zaplanowanego celu. Osoba zamierzająca prowadzić własną działalność gospodarczą powinna się wyróżniać m.in. takimi cechami jak: motywacją osiągnięć, wewnątrzsterownością, skłonnością do podejmowania ryzyka, konsekwencją, pracowitością, inicjatywą, operatywnością, wytrwałością i cierpliwością, zdolnością do odraczania nagrody w czasie, elastycznością i umiejętnością dostosowywania się do nowych warunków, pewnością siebie, wnikliwą umiejętnością obserwacji otoczenia, umiejętnością perspektywicznego myślenia i długoterminowością planowania. Prowadzenie firmy jest obarczone dużym ryzykiem i dlatego też bardzo ważna jest umiejętność radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych. Oprócz cech sprzyjających prowadzeniu własnej działalności gospodarczej ważne jest aby osoba posiadała odpowiednie przygotowanie merytoryczne. Kwalifikacje, wiedza i umiejętności z obszaru, w którym zamierza się prowadzić firmę zdecydowanie zwiększają szanse powodzenia przedsięwzięcia.

Posiadanie odpowiednich predyspozycji osobowościowych nie gwarantuje jednak że dane przedsięwzięcie się powiedzie, jak również brak pewnych cech osobowościowych nie przekreśla szans na bycie skuteczną przedsiębiorcą. Istnieje wiele uwarunkowań zewnętrznych, które mogą pomóc lub utrudnić prowadzenie własnej firmy takich jak: sytuacja gospodarcza w kraju, obowiązujące przepisy, posiadane środki finansowe. Najważniejsze jest to aby pomysł na własny biznes był dobrze przemyślany, przeanalizowany w odniesieniu do sytuacji rynkowej.

4.6.3. Sposoby finansowania własnej działalności gospodarczej

4.6.3.1. Fundusz Pracy

Osoba bezrobotna zarejestrowana w powiatowym urzędzie pracy może ubiegać się o udzielenie jednorazowych środków z Funduszu Pracy na podjęcie działalności gospodarczej. W tym celu musi złożyć (za pośrednictwem powiatowego urzędu pracy) do starosty właściwego ze względu na miejsce zamieszkania lub pobytu albo ze względu na miejsce prowadzenia działalności gospodarczej wniosek o dofinansowanie, w tym na pokrycie kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa związanych z podjęciem działalności gospodarczej. Wniosek o dofinansowanie powinien zawierać m.in. dane bezrobotnego, kwotę wnioskowanych środków, rodzaj działalności gospodarczej, którą zamierza podjąć, kalkulację kosztów związanych z podjęciem działalności gospodarczej oraz źródła jej finansowania, szczegółową specyfikację wydatków do poniesienia w ramach dofinansowania, formę zabezpieczenia zwrotu środków.

Maksymalna kwota dofinansowania nie może być wyższa niż 6-krotność przeciętnego wynagrodzenia.

Przyznanie środków na podjęcie działalności gospodarczej jest dokonywane na podstawie umowy i spełnienie przez bezrobotnego odpowiednich warunków w niej określonych. Warunki przyznawania bezrobotnemu dotacji określają szczegółowo akty prawne oraz regulaminy tworzone przez poszczególne powiatowe urzędy pracy, należą do nich:

- Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2013 r., poz. 674)
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 kwietnia 2012 r. w sprawie dokonywania z Funduszu Pracy refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz przyznawania środków na podjęcie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2012 r. poz. 457).

Projekt nowelizacji ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku wprowadza nowy instrument finansowany ze środków Funduszu Pracy wspierający rozwój przedsiębiorczości w postaci pożyczek na podjęcie działalności gospodarczej. Pożyczka będzie udzielana do wysokości 20-krotnego przeciętnego wynagrodzenia. Okres spłaty pożyczki przewidziano na okres nie dłuższy niż 7 lat z możliwością skorzystania z 12-miesięcznego okresu karencji w spłacie kapitału. Przyjmuje się, że pożyczki będą podlegały oprocentowaniu na zasadach preferencyjnych. Podstawą oprocentowania będzie stopa redyskonta weksli w wysokości 0,25 stopy. O pożyczkę będą mogli się ubiegać nie tylko bezrobotni ale również studenci ostatniego roku studiów.

4.6.3.2. Program Operacyjny Kapitał Ludzki

Źródłem dofinansowania rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej są również fundusze europejskie. Programem promującym tworzenie nowych podmiotów gospodarczych jest działanie 6.2 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VI. Obecnie dobiega końca drugi okres programowania zaplanowany na lata 2007-2013.

W ramach powyższego działania osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą otrzymać środki do wysokości 40 tysięcy zł, wsparcie pomostowe w okresie do 6 miesięcy (podstawowe wsparcie pomostowe) lub do 12 miesięcy (przedłużone wsparcie pomostowe) wykonywania działalności gospodarczej, które obejmuje finansowe wsparcie wypłacane miesięcznie w kwocie nie większej niż równowartość minimalnego wynagrodzenia obowiązującego na dzień wypłacania dotacji. Oprócz dotacji osoba ma możliwość skorzystania z doradztwa indywidualnego lub grupowego, szkoleń umożliwiających uzyskanie wiedzy i umiejętności do założenia i prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Działanie 6.2 PO KL daje także możliwość uzyskania preferencyjnych kredytów na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Pomoc ta jest skierowana do osób bezrobotnych jak i pracujących i jednocześnie zainteresowanych rozpoczęciem własnego biznesu. Pożyczka może być przeznaczona na cele inwestycyjne, obrotowe lub inwestycyjno-obrotowe. Maksymalna wartość pożyczki wynosi 50 tys. zł na osobę i może być przyznana na okres do 60 miesięcy.

Nowy okres programowania na lata 2014 – 2020 zakłada również środki na rozwój przedsiębiorczości, w tym na rozpoczynanie własnej działalności gospodarczej.

4.6.3.3. Fundusze pożyczkowe i poręczeniowe

Osoby chcące założyć własną firmę mogą korzystać z oferty funduszy pożyczkowych, które są skupione w powstałym w 2010 roku Polskim Związku Funduszy Pożyczkowych. Fundusze pożyczkowe działają jako organizacje pozarządowe o charakterze nonprofit i ich głównym celem jest udzielanie pożyczek i tym samym finansowanie startu i rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Większość funduszy udziela pożyczek nie przekraczających 120 tys. zł, przeciętnie zaś jest to około 40 tys. zł.

Podobną rolę do funduszy pożyczkowych spełniają fundusze poręczeniowe, które poprzez instytucje poręczenia ułatwiają przedsiębiorcom oraz osobom rozpoczynającym własną działalność dostęp do kredytów bankowych oraz pożyczek. O poręczenia mogą się starać mikro, mali i średni przedsiębiorcy, którzy ubiegają się o kredyt lub pożyczkę ale nie posiadają wystarczającego zabezpieczenia spłaty powstałego zobowiązania.

Informacje dotyczące funduszy pożyczkowych można uzyskać m.in. na stronach:

Polski Związek Funduszy Pożyczkowych (www.pzfp.pl)

Mazowiecki Regionalny Fundusz Pożyczkowy (www.mrfo.pl)

Stowarzyszenie Rozwoju przedsiębiorczości i Inicjatyw Lokalnych (www.srp.pl)

4.6.3.4. Fundusze venture capital

Nowoczesną formą finansowania działalności gospodarczej jest venture capital – „kapitał wysokiego ryzyka”. Fundusze venture capital inwestują w przedsiębiorstwa z innowacyjnym produktem, który stwarza duże ryzyko niepowodzenia przy jednoczesnej szansie osiągnięcia dużego wzrostu zainwestowanego kapitału w przypadku powodzenia inwestycji. Fundusze inwestowane są zazwyczaj w małe i średnie przedsiębiorstwa istniejące już jak i nowo powstające dysponujące innowacyjnym produktem lub procesem produkcji. Dotyczy to przede wszystkim branż: IT, telekomunikacja, biotechnologia, nowoczesna medycyna, ochrona środowiska, odnawialne źródła energii, materiały budowlane. Większość funduszy działających na rynku zrzeszona jest w Polskim Stowarzyszeniu Inwestorów Kapitałowych.

Informacje na temat venture capital można uzyskać na stronach:

www.psik.org.pl, www.kfk.org.pl

4.6.3.5. Aniołowie biznesu

Aniołowie biznesu to przedsiębiorcy o dużym doświadczeniu i kapitale, którzy inwestują w nowe, ciekawe przedsięwzięcia. Aniołowie biznesu częściej niż fundusze venture capital inwestują w firmy nowopowstające. Firmy mogą pozyskać dofinansowanie od 200 tys. zł do kilku milionów. Aniołowie biznesu zapewniają nie tylko fundusze ale również wspierają młodych przedsiębiorców swoją wiedzą, doświadczeniem oraz kontaktami biznesowymi.

Aniołowie biznesu skupieni są w organizacjach m.in. w: Lewiatan Business Angels działająca przy Konfederacji Pracodawców Polskich, Polskiej Sieci Aniołów Biznesu PolBAN www.polban.pl, Ponadregionalnej Sieci Aniołów Biznesu – Innowacja działająca przy Fundacji Instytut Nauk Ekonomicznych i Społecznych.

4.6.3.6. Inkubatory przedsiębiorczości

Inkubatory przedsiębiorczości wspierają firmy w ich początkowym okresie poprzez udostępnianie tym firmom powierzchni biurowej często po bardzo atrakcyjnych cenach, obsługi administracyjnej – biurowej, w tym usługi sekretarskie, udostępnianie przyłączy telefonicznych, faksu, Internetu, podstawowego sprzętu biurowego oraz świadcząc doradztwo prawne, podatkowe oraz szkolenia z prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Inkubatory przedsiębiorczości są prowadzone przede wszystkim przez stowarzyszenia, fundacje, organizacje mające na celu wspomaganie rozwoju lokalnego i regionalnego.

5. Współpraca instytucjonalna i indywidualna w procesie reorientacji zawodowej

Osoby chcące zmienić swój zawód mogą korzystać z pomocy doradców zawodowych zatrudnionych w **centrach informacji i planowania kariery zawodowej wojewódzkich urzędów pracy**. Centra są wyspecjalizowanymi komórkami organizacyjnymi, które zostały powołane do

prowadzenia poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej (ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, 2004 r., art.8)

Według art. 38 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa polega na udzielaniu pomocy w wyborze odpowiedniego zawodu i miejsca zatrudnienia, w szczególności na udzielaniu porad z wykorzystaniem standaryzowanych metod ułatwiających wybór zawodu, zmiany kwalifikacji i podjęcia lub zmiany zatrudnienia, w tym badaniu zainteresowań i uzdolnień zawodowych.

Centra informacji i planowania kariery zawodowej swoimi usługami obejmują zarówno osoby bezrobotne, jak również osoby poszukujące pracy, w tym osoby pracujące. Usługi świadczone przez centra są usługami otwartymi, co odróżnia je od powiatowych urzędów pracy, które obejmują swoimi działaniami tylko osoby zarejestrowane w danym urzędzie. Osoby zgłaszające się do centrów nie tylko nie muszą być zarejestrowane w powiatowym urzędzie pracy, jak również nie muszą mieć miejsca zamieszkania na terenie województwa, na którym działa centrum informacji i planowania kariery zawodowej, do którego dana osoba zgłosiła się po pomoc.

Do najważniejszych celów centrów informacji i planowania kariery zawodowej należy:

- wielostronne oddziaływanie informacyjne w zakresie: wiedzy o zawodach, ścieżkach kształcenia, możliwościach przekwalifikowania, doskonalenia zawodowego,
- świadczenie usług doradczych, ukierunkowanych na rozwiązywanie problemów zawodowych różnych grup klientów poprzez udzielanie pomocy w wyborze zawodu, miejsca zatrudnienia, kierunku kształcenia lub doskonalenia zawodowego,
- badanie predyspozycji zawodowych z wykorzystaniem nowoczesnych metod, w tym testów psychologicznych.

Osoby zgłaszające się do centrów mogą korzystać z następujących form pomocy doradczej:

- poradnictwa zawodowego – indywidualnego i grupowego,
- informacji zawodowej – indywidualnej i grupowej.

Poradnictwo zawodowe

Poradnictwo zawodowe jest formą pomocy klientowi, który znalazł się w trudnej sytuacji zawodowej, traci w niej orientację i nie potrafi sam sobie poradzić z jej rozwiązaniem. Poradnictwo zawodowe zakłada pomoc osobie w poznaniu siebie samej, w gromadzeniu informacji zawodowej, w tym o rynku pracy, możliwościach kształcenia – szkołach, instytucjach szkoleniowych, o zawodach. Zadaniem poradnictwa zawodowego jest również wyzwalanie aktywności i inicjatywy co powinno doprowadzić do podjęcia przez osobę poszukującą porady decyzji w sposób samodzielny (Czachorowska, 1994, s.45-46).

Poradnictwo zawodowe może być świadczone w formie spotkań indywidualnych i zajęć grupowych, jak również istnieje możliwość kontaktu z doradcami zawodowymi na odległość za pośrednictwem telefonu i Internetu.

Poradnictwo indywidualne

Poradnictwo zawodowe przeznaczone jest dla osób, które mają przed sobą wybór zawodu, zastanawiają się nad możliwością przekwalifikowania się, rozpoczynają poszukiwanie pracy, chcą założyć własną firmę, poszukują różnego typu informacji z obszaru pracy i edukacji. Podstawowym narzędziem w poradnictwie indywidualnym jest rozmowa doradcza. Rezultat porady zależy nie tylko od umiejętności doradcy zawodowego ale także od zaangażowania klienta.

Na cały proces doradczy może się składać kilka konsultacji z doradcą zawodowym, podczas których doradca wspólnie z klientem określa sytuację w jakiej znajduje się klient, ustala jaką pomoc i w jaki sposób może udzielić jej klientowi, opracowuje plan pracy z klientem oraz działania zmierzające do rozwiązania problemu klienta. Proces doradczy zawiera następujące po sobie etapy (Mrozek, 2009 s.84-86):

Etap I: Budowanie relacji

Podczas pierwszego etapu procesu doradczego ważne jest stworzenie atmosfery otwartości i zaufania tak, aby klient mógł swobodnie mówić o swojej sytuacji, o emocjach, jakie się pojawiają w związku z tą sytuacją, następuje próba zdefiniowania przez doradcę sytuacji, w jakiej znajduje się osoba oraz jest zawierana umowa doradcza i ustalenie zasad pracy.

Etap II: Intensywna eksploracja sytuacji klienta

Etap ten wiąże się z bardzo szczegółowym zebraniem wywiadu od osoby, dokładnym rozpoznaniem jej sytuacji. To, jakie zagadnienia poruszone zostaną w trakcie wywiadu zależy od tego, co stanowi faktyczny problem danej osoby. Najczęściej doradca przeprowadza szczegółowy wywiad

zawodowy, podczas którego zbiera informacje dotyczące edukacji i przebiegu pracy osoby, w tym informacje dotyczące: wykształcenia i szkolenia, doświadczenia zawodowego i nabytych umiejętności, zainteresowań i zajęć w czasie wolnym, cech temperamentalnych, osobowościowych, szczególnych uzdolnień, możliwości fizycznych, stanu zdrowia, czynników społeczno – ekonomicznych.

Etap III: Ustalenie oczekiwań klienta i celów, które mogą być osiągnięte w wyniku porady

Bardzo ważne jest to, aby cele porady sprecyzowane podczas rozmowy odpowiadały oczekiwaniom danej osoby, a nie były narzucone przez doradcę. Klient musi też wiedzieć, jaki jest zakres pomocy świadczonej przez urząd oraz przez danego doradcę.

Etap IV: Zastosowanie określonej strategii pomocy

Na tym etapie następuje obopólna akceptacja obranych celów i zamierzeń, planowanie określonej strategii pomocy (indywidualnej i/lub grupowej), zastosowanie strategii pomocy, do strategii tych mogą należeć m.in.: pomoc w podjęciu decyzji zawodowej, określenie potencjału zawodowego, wsparcie, korzystanie z informacji zawodowych, trening aktywnego poszukiwania pracy.

Etap V: Podsumowanie

Podsumowanie wiąże się z oceną osiągniętych wyników podczas procesu doradczego oraz upewnieniem się co do możliwości klienta do dalszego samodzielnego radzenia sobie w sytuacji, w jakiej aktualnie się znajduje.

Podczas **indywidualnej pracy z klientem** doradca, poza prowadzeniem rozmowy doradczej, wykorzystuje inne metody, takie jak: indywidualne ćwiczenia i zadania, ankiety, materiały informacyjne, np. opisy zawodów, a także psychologiczne metody testowe.

Poradnictwo indywidualne może być świadczone w formie bezpośrednich spotkań klienta z doradcą zawodowym a także, co coraz częściej jest praktykowane na odległość za pośrednictwem Internetu i telefonu. Korzystanie z konsultacji za pomocą poczty elektronicznej może być pomocne przy podejmowaniu decyzji w sprawie wyboru zawodu czy przekwalifikowania, przygotowaniu się do poszukiwania pracy, poszukiwaniu źródeł informacji o zawodach, ścieżkach kształcenia, dokonywaniu korekty dokumentów aplikacyjnych, przygotowaniu się do rozmowy kwalifikacyjnej, przygotowaniu się do otwarcia działalności gospodarczej.

Poradnictwo grupowe - osoby, które zamierzają zmienić swoje dotychczasowe kwalifikacje mogą oprócz porad indywidualnych uczestniczyć w zajęciach grupowych. Celem poradnictwa grupowego jest przede wszystkim dokonanie przez uczestników bilansu zawodowego, odkrycie swoich mocnych stron, nabycie umiejętności dokonywania wyborów zawodowych a także uzyskanie wiedzy odnośnie swoich zachowań w sytuacjach społecznych. W ramach poradnictwa grupowego prowadzone są również warsztaty zwiększające świadomość uczestników na temat własnych emocji i sposobów reagowania na sytuację kryzysową, w tym związanych ze zwolnieniem lub pozostawaniem bez pracy, warsztaty informujące o zmianach zachodzących na rynku pracy, przygotowujące do poszukiwania pracy i kładące duży nacisk na przygotowanie się do rozmowy kwalifikacyjnej oraz warsztaty z zakresu sporządzania dokumentów aplikacyjnych. Dla osób planujących założenie własnej działalności gospodarczej prowadzone są specjalistyczne warsztaty dotyczące zakładania własnej firmy, które obejmują część informacyjną związaną z założeniem i prowadzeniem własnej działalności, źródła jej finansowania, tworzenie biznes planu oraz warsztaty obejmujące określenie predyspozycji do bycia przedsiębiorcą.

Metodami najczęściej stosowanymi w poradnictwie grupowym są m.in.: odgrywanie ról, analiza przypadku, symulacje, wykład, dyskusja, praca w podgrupach, burza mózgów.

Informacja zawodowa

W procesie podejmowania decyzji zawodowych niezwykle ważne jest posiadanie obszernej informacji, na podstawie której można planować przyszłość zawodową i podejmować odpowiednie działania. Informacja zawodowa to informacja związana ze światem pracy i obejmuje m.in.: informacje o zawodach i specjalnościach, zadaniach i czynnościach wykonywanych w danym zawodzie, o drogach kształcenia, rynku pracy, instytucjach publicznych i niepublicznych, które mogą być przydatne w rozwiązaniu problemu zawodowego, instytucjach szkoleniowych, szkołach czy też informacja o stronach internetowych, w tym zawierających oferty pracy. Informacja zawodowa jest potrzebna na każdym etapie rozwoju zawodowego człowieka począwszy od szkoły podstawowej i powinna być nieodłącznym elementem podejmowania decyzji zawodowych.

Osoby poszukujące informacji związanej ze światem pracy mogą korzystać w tym zakresie z usług centrów informacji i planowania kariery zawodowej wojewódzkich urzędów pracy, których zadaniem jest gromadzenie, aktualizowanie i upowszechnianie informacji zawodowej. Informacja jest gromadzona w formie zbiorów drukowanych oraz multimedialnych. Osoby zainteresowane tą formą usługi mogą korzystać z niej bezpośrednio w centrach lub na odległość za pośrednictwem telefonu, poczty elektronicznej oraz strony internetowej. Informacja zawodowa w formie bezpośredniej jest świadczona indywidualnie lub grupowo co ma miejsce głównie podczas odbywających się targów pracy. Wybór formy pozyskania informacji zależy zatem od klienta, który ma możliwość dostosowania drogi jej uzyskania do swoich możliwości i oczekiwań.

Poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa są realizowane zgodnie z następującymi zasadami:

- dostępności usług poradnictwa zawodowego dla bezrobotnych i poszukujących pracy,
- dobrowolności,
- równości bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, orientację seksualną, przekonania polityczne lub przynależność związkową,
- swobody wyboru zawodu i miejsca zatrudnienia
- bezpłatność,
- poufność i ochrony danych (ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, 2004, art.38).

5.1. Współpraca instytucjonalna – metody i zakres współpracy zmiany zawodu z doradcą zawodowym

Pierwsze decyzje zawodowe młodzi ludzie podejmują już podczas nauki w gimnazjum. Duża część z nich nie ma jeszcze wówczas na siebie pomysłu, ale są i tacy, którzy już wiedzą, a przynajmniej tak im się wydaje, co chcieliby robić w życiu. „Co?” wiadomo, ale „w jaki sposób dążyć do tego celu?”, „jaka jest zawodowa przyszłość?” i... co najważniejsze – „czy mam potencjał aby zrealizować się w danym zawodzie i jakie mogą być konsekwencje podjętych decyzji”? I tu pomocą może służyć doradca zawodowy. Bardzo ważne jest, by z konsultacji z doradcą korzystały też osoby chcące związać swą przyszłość zawodową z dziedzinami, w których kariera kształtuje się nie przez całe życie, lecz tylko przez jego część.

Takie konsultacje to cykl spotkań indywidualnych, bądź zajęć grupowych, podczas których młody człowiek – przyszły tancerz, sportowiec, artysta cyrkowy, czy modelka miałby możliwość poznać swoje mocne i słabsze strony, umiejętności i zdolności – czyli zasoby, dzięki którym będzie mógł spróbować zrealizować swoje zawodowe marzenia oraz uświadomić sobie z czego będzie mógł skorzystać po zakończeniu pierwszej kariery. Ważne jest by młody człowiek planując swoje życie zawodowe miał świadomość pewnych faz, przez które będzie ono przebiegać i miał możliwość porozmawiać o nich ze specjalistą. Uświadomienie sobie już na początku, przy podejmowaniu decyzji, pewnych punktów zwrotnych w życiu zawodowym może ułatwić ich pozytywne pokonanie, gdyż bardzo ważne w takiej sytuacji jest nastawienie psychiczne.

Na tym poziomie edukacji poradnictwo zawodowe – przynajmniej teoretycznie – funkcjonuje w szkołach, bądź poradniach psychologiczno – pedagogicznych. Młody człowiek może też skorzystać z porady w **Centrach Kariery** prowadzonych od kilku lat przez OHP.

Drugim momentem, w którym obecność doradcy zawodowego w kształtowaniu kariery zawodowej jest potrzebna, to czas, gdy sportowiec, tancerz, czy inna osoba wykonująca zawód kreatywny, zastanawia się nad zakończeniem swej obecnej kariery. Zależnie od typu wykonywanej pracy – czy jest to sport wyczynowy czy też taniec klasyczny, bądź inny rodzaj tańca, granica wieku może kształtować się od 25 do 35 roku życia. Należy pamiętać, że w większości zawodów funkcjonujących na otwartym rynku pracy wiek ten jest okresem osiągania największych sukcesów zawodowych, rzadko zaś momentem, gdy postanawiamy się przekwalifikować. Specyfiką zaś wymienionych przeze mnie wcześniej grup zawodowych jest fakt, iż zakończenie kariery zawodowej w tym właśnie wieku jest częścią składową podejmowanych w młodości decyzji. I tu tak naprawdę rola doradcy jest nie do przecenienia. Wielu przedstawicieli ww zawodów nie jest gotowych na przyjęcie takiej pomocy podczas trwania swojej kariery – nie bardzo widzi wówczas jej sens i nie bardzo ma czas nad zastanawianiem się, co będzie robić potem, a nawet, jeśli chciałaby skorzystać z porady doradcy to raczej nie ma gdzie. I nie jest to, według mnie, kwestia braku doradców zawodowych jako takich, lecz raczej dostępności specjalistów zajmujących się pomocą tym

szczególным grupom zawodów. Dlatego ważne jest, by powstały wyspecjalizowane Centra Karier, które swoją ofertę skierowałyby właśnie do takich grup osób.

Z perspektywy całego rynku pracy oraz ogólnej liczby osób bezrobotnych i poszukujących pracy nie jest to grupa zbyt liczna, ale ich tryb pracy i funkcjonowania zawodowego jest dość specyficzny, więc może okazać się, że osoba trafiająca do doradcy zawodowego nieznającego mechanizmów i uwarunkowań pracy zawodowej artysty czy sportowca nie zdobędzie jego zaufania, czego konsekwencją będzie brak chęci współpracy. W przypadku relacji **doradca – klient to zaufanie jest podstawą całego procesu doradczego**. Jeśli klient nie ma zaufania do wiedzy merytorycznej i doświadczenia doradcy, to nie będzie chciał skorzystać z jego porady w tak ważnej kwestii, jaką jest wybór dalszej drogi zawodowej.

Omówione programy realizowane przez wiodące sportowo kraje świata, traktowane jako zbiór dobrych praktyk, wskazują, że programy reorientacji zawodowej sportowców kończących karierę sportową winny mieć zarówno charakter instytucjonalny, jak i indywidualny. Programy winny koncentrować się na trzech głównych obszarach:

- edukacja,
- umiejętności życiowe,
- zatrudnienie.

Szczegółowe działania z kolei winny obejmować:

- doradztwo w planowaniu kariery,
- doradztwo w zakresie zatrudniania,
- programy rozwoju osobistego,
- poradnictwo edukacyjne,
- szkolenia zawodowe,
- przygotowanie do podjęcia pracy,
- wsparcie w okresie przejściowym,
- szkolenia on-line,
- praktyki zawodowe,
- wsparcie finansowe np. w postaci pomocy przy uzyskaniu kredytów,
- oferowanie zatrudnienia poza sportem już w trakcie kariery,
- łączenie sportowców z firmami, które oferują elastyczne formy zatrudnienia.

5.2. Współpraca indywidualna – metody współpracy z osobą zmieniającą zawód

Dzieci, zanim jeszcze zostaną tancerzami, już od pierwszego kontaktu z baletem ocierają się o współzawodnictwo. Przecież proces selekcji przechodzą najlepsi, najzgrabniejsi, najładniejsi, najbardziej uzdolnieni. Potem w szkole baletowej muszą sprostać surowym wymaganiom zarówno, co do umiejętności, estetyki ruchów jak i wyglądu. Już w szkole „normą” jest przesadne dbanie o szczupłą sylwetkę. W zespołach baletowych panuje bardzo ostra konkurencja. Jak pisze Z. Konaszkiewicz (1994): „w tym zawodzie nie ma czasu na błędy. Każda zmarnowana szansa może być szansą utraconą na zawsze (...). Każdy kończący szkołę absolwent i tancerz uprawiający swój zawód chciałby w maksymalnie szybkim tempie awansować. Utało się przeświadczenie, że awansować należy w pierwszych kilku latach pracy, bo odroczenie tego momentu utrudni sukces artystyczny (...) Konkurencja ta ma niejednokrotnie charakter neurotycznego współzawodnictwa”.

K. Laws (1995) pisze: „Tancerze w swych tanecznych impresjach są ograniczeni strukturalnie-budową anatomiczną i prawami fizyki. Wiedzą o tym sami tancerze, ale także choreografowie, którzy kreują ruch. Nie każdy wymagowany ruch jest możliwy do wykonania właśnie przez istnienie tychże barier. Często choreograf wywiera presję na tancerzu, twierdząc, że ten nie rozumie koncepcji. W rzeczywistości ten zaplanowany wcześniej rodzaj ruchu jest po prostu niemożliwy albo niebezpieczny do wykonania. (...) Zawodowi tancerze często czują ogromną presję podsycaną konkurencją. Chcą odnieść sukces i utrzymać się na piedestale. Nie zawsze dysponują predyspozycjami fizycznymi, które szłyby w parze z talentem. Są natomiast zmotywowani i zdyscyplinowani. Tak naprawdę ćwicząc tyle lat znają doskonale swoje ciała i potrafią wykonać dany element ostrożnie czy łagodnie. Ale nie zawsze jest to dobrze odebrane. Tancerze często sami stawiają sobie ultimatum pomiędzy ochroną własnego ciała a wykonaniem jakiegoś elementu”.

Artyści tańcząc latami znają limity ludzkiego ciała i wiedzą, czym może skończyć się próba ich przekroczenia czy oszukania natury. I co z tego? Tańczą często wbrew własnemu wewnętrznemu głosowi, znając ewentualne negatywne konsekwencje, wpędzają się we frustrację.

Ponieważ „praca tancerza poddawana jest nieustannej ocenie przez własne środowisko, a także przez krytyków i przez widzów”, a „każdy sukces i każda porażka przeżywane są przez tancerzy bardzo mocno” (Konaszkiwicz, 1994), nierzadko problemy współzawodnictwa, ciągłej presji, złego odżywiania sięgają ekstremalnych szczybli i tancerze popadają w depresję. Jak twierdzi L. Hamilton (2003), artyści mają tendencję do perfekcjonizmu. Stany depresyjne wśród profesjonalistów są często podyktowane niemożliwością spełnienia się i to z przeróżnych powodów.

Świat tańca, to kultura, która generalnie nie ufa nikomu „z zewnątrz”. Aby to zrozumieć należy wiedzieć, że tancerze mają zdecydowanie odmienne wartości i priorytety życiowe niż reszta społeczeństwa. Przede wszystkim autorytetami dla nich są **choreografowie, pedagodzy tańca, dyrektorzy teatrów i inni tancerze**. Chcąc nawiązać kontakt indywidualny z artystą należy najpierw zdobyć jego zaufanie. Można to zrobić kontaktując się z Nim przez dyrektora teatru lub tancerza, który jest autorytetem dla grupy. Artyści nie tolerują braku profesjonalizmu. Chcąc wejść w Ich świat należy zapoznać się z ich unikalnym rozkładem dnia, tygodnia i sezonu, szanując godziny ich pracy, przerw i spektakli. Pamiętać także należy, że decyzja o zaprzestaniu tańca będzie musiała należeć do tancerza i jest często związana z obsesyjnym wręcz przesuwaniem w czasie, do granicy wytrzymałości kondycyjnej organizmu. Dlaczego? Najpełniej oddadzą to słowa Barysznikowa, jednego z największych żyjących tancerzy: „Taniec jest dla nas czymś więcej niż zawodem. Jest drogą życiową tak naturalną i niezbędną jak oddychanie” (Krasnow, 1994).

W ciągu kilkunastu lat badań laboratoryjno- dydaktycznych, zauważono, że najlepiej ta grupa zawodowa funkcjonuje w małych, kilkusobowych grupach (3-4). Są wówczas odważniejsi, inspirują się nawzajem i motywują do działania. Poniżej wymieniono cechy i detale, które mają wpływ na kontakt z zawodowym tancerzem:

- punktualność,
- prawdomówność,
- podstawowa wiedza na temat rozkładu dnia artystów,
- „perfekcjonizm własnej branży”,
- jasność komunikowania się.

W latach 2010-2011 ze środków unijnych realizowany był projekt badawczy EuroFIA Project 2010-2011: Transition Schemes for Dancers: Developing CareerTransition and Life-long Learning Schemes to Offer Long-Term Career Opportunities to Dancers after Retirement from Performing [Systemy transformacji zawodowej dla tancerzy: rozwój programów transformacji zawodowej i programów uczenia się przez całe życie, otwierających długoterminowe możliwości kariery zawodowej dla tancerzy, którzy zakończyli karierę sceniczną]. W ramach projektu na podstawie analizy sytuacji tancerzy (edukacja, system zatrudnienia, system emerytalny) w wielu krajach oraz analizy istniejących rozwiązań systemowych wypracowano szereg rekomendacji. Jedną z kluczowych rekomendacji dotyczy działań koniecznych w ramach programów wsparcia reorientacji zawodowej tancerzy.

Są to:

- pomoc psychologiczna
- doradztwo zawodowe
- mentoring
- pomoc organizacyjna i finansowa w procesie przekwalifikowania

Trudność sprawia tancerzom ich transfer na inne pola aktywności zawodowej. Tancerze nie zdają sobie sprawy z posiadanych cech i umiejętności oraz z ich wartości na rynku pracy, a także z możliwości wykorzystania ich na innym polu aktywności zawodowej.

Podobnie nieświadomi są tego potencjału pracodawcy, którzy nie postrzegają doświadczenia tancerza w jego profesji jako istotnego i pożądanego doświadczenia zawodowego.

5.3. Rola urzędów pracy w procesie zmiany zawodu i kwalifikacji

Powiatowe urzędy pracy realizują swoje zadania na podstawie przepisów ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2013 r. poz. 674 ze zm.), zwanej w dalszej części ustawą oraz aktów wykonawczych do ustawy. Powiatowe urzędy pracy

realizują zadania samorządu powiatu w zakresie polityki rynku pracy (art. 9 ust. 1 ustawy). Wśród tych zadań warto zwrócić uwagę na zapisy dotyczące opracowywania i realizacji programu promocji zatrudnienia oraz aktywizacji zawodowej lokalnego rynku pracy oraz, co szczególnie ważne, z punktu widzenia niniejszego opracowania, inicjowania, organizowania i finansowania usług i instrumentów rynku pracy; w tym inicjowania, organizowania i finansowania szkoleń i przygotowania zawodowego dorosłych.

Powiatowe urzędy pracy są instytucjami, które udzielają wsparcia osobom bezrobotnym i poszukującym pracy w zakresie pośrednictwa pracy; poradnictwa zawodowego, świadczą pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy i organizują szkolenia, które finansowane są ze środków Funduszu Pracy.

Rozwiązania systemowe dotyczące prowadzenia aktywnych polityk rynku pracy obejmują między innymi obszar realizacji usług rynku pracy oraz wdrażania instrumentów rynku pracy. Usługi rynku pracy wykonywane na podstawie przepisów ustawy przez publiczne służby zatrudnienia są realizowane zgodnie ze standardami usług rynku pracy określonymi w Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 września 2010 r. w sprawie standardów i warunków prowadzenia usług rynku pracy (Dz. U. z 2010 r. nr 177 poz. 1193 ze zm.). Dla potrzeb realizacji powyższych zadań w ramach powiatowych urzędów pracy wyodrębnione są centra aktywizacji zawodowej, będące ich wyspecjalizowanymi komórkami organizacyjnym. W centrach aktywizacji zawodowej świadczone są podstawowe usługi rynku pracy: pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy, organizacja szkoleń. Usługi te mogą być wspierane przez zastosowanie instrumentów takich jak: finansowanie kosztów przejazdu do pracodawcy zgłaszającego ofertę pracy lub do miejsca pracy, odbywania stażu, przygotowania zawodowego dorosłych lub odbywania zajęć w zakresie poradnictwa zawodowego lub pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy w związku ze skierowaniem przez powiatowy urząd pracy, finansowanie kosztów zakwaterowania w miejscu pracy osobie, która podjęła zatrudnienie lub inną pracę zarobkową, staż, przygotowanie zawodowe dorosłych poza miejscem stałego zamieszkania, w przypadku skierowania jej przez powiatowy urząd pracy, dofinansowanie wyposażenia miejsca pracy, podjęcia działalności gospodarczej, kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa, refundowanie kosztów poniesionych z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne w związku z zatrudnieniem skierowanego bezrobotnego, finansowanie dodatków aktywizacyjnych, organizowanie subsydiowanego zatrudnienia, stażu u pracodawcy, przygotowania zawodowego dorosłych.

Pośrednictwo pracy prowadzone przez powiatowe urzędy pracy odbywa się zgodnie z zasadami dostępności, dobrowolności, równości i jawności. Polega na udzielaniu pomocy bezrobotnym i poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia oraz pracodawcom w pozyskaniu pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach zawodowych; informowaniu bezrobotnych i poszukujących pracy oraz pracodawców o aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy. Pośrednictwo pracy obejmuje również zagadnienia związane ze swobodnym przepływem pracowników na terenie państw będących członkami Unii Europejskiej, Europejskiego Obszaru Gospodarczego lub państw niebędących stronami umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym, mogących korzystać ze swobody przepływu osób na podstawie umów zawartych przez te państwa ze Wspólnotą Europejską i jej państwami członkowskimi, pośrednictwo do pracy za granicą powiatowe urzędy pracy realizują z wykorzystaniem sieci EURES.

Usługą, która jest szczególnie ważna z punktu widzenia projektu jest profesjonalne poradnictwo zawodowe w ramach którego osoby pozostające w rejestrze pup mogą uzyskać pomoc w wyborze odpowiedniego zawodu czy kierunku przekwalifikowania. Doradcy zawodowi udzielają porad, które ułatwią wybór lub zmianę zawodu czy kwalifikacji, wspierają w przygotowaniu, zaprojektowaniu drogi rozwoju zawodowego, przygotowują do lepszego radzenia sobie w poszukiwaniu i podejmowaniu zatrudnienia. Rola doradztwa zawodowego w procesie budowania i rozwijania kariery zawodowej jest zagadnieniem kluczowym. Na każdym etapie rozwoju zawodowego, w każdym miejscu kariery usługa doradcza jest niezwykle ważnym elementem składowym całego złożonego procesu. Poczynając od edukacji szkolnej, po budowanie ścieżki kariery w dorosłym życiu obecność specjalisty, który pomoże określić pozycję na rynku pracy i doradzi jak dostosować umiejętności i kompetencje do wymagań dynamicznie zmieniającego się rynku pracy jest nie do przecenienia. Praca z doradcą zawodowym to przede wszystkim możliwość dokonania „inventaryzacji” umiejętności, zainteresowań zawodowych, sprawdzenia – zbadania uzdolnień i predyspozycji. To też możliwość przygotowania się do rozmowy z pracodawcą i sporządzenia dokumentów aplikacyjnych.

W powiatowych urzędach pracy usługi poradnictwa zawodowego realizowane są w formie poradnictwa indywidualnego, kiedy to doradca zawodowy motywuje klienta do swobodnego wypowiedziania się oraz aktywnego współdziałania w rozwiązywaniu jego problemów oraz poradnictwa grupowego – gdzie pracuje się w określonej grupie, w atmosferze akceptacji i otwartości, co pozwala uczestnikom dokonać oceny siebie, swoich możliwości, umiejętności, predyspozycji, znalezienia i zdefiniowania swojego problemu zawodowego, mogą sami ocenić siebie, znaleźć słabe i mocne strony, sprawdzić jakie umiejętności powinni rozwijać aby decyzja o planowaniu, rozwijaniu kariery była jak najbardziej indywidualna i przemyślana. Powiatowe urzędy pracy proponują swoim klientom uczestnictwo w zajęciach aktywizacyjnych, udział w szkoleniach z zakresu umiejętności poszukiwania pracy, zajęciach klubu pracy. Oczywiście poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa są realizowane zgodnie z zasadami dostępności, dobrowolności, równości swobody wyboru zawodu i miejsca zatrudnienia, bezpłatności, poufności i ochrony danych osobowych.

Zagadnienia dotyczące usługi organizacji szkoleń zostały szczegółowo omówione w rozdziale omawiającym Potencjalne ścieżki reorientacji zawodowej – indywidualne plany działania: zmiana kwalifikacji i zatrudnienie/działalność w innym sektorze. Warto tylko przypomnieć, że formy pomocne przy podnoszeniu kwalifikacji, oferowane przez powiatowy urząd pracy, poza wspomnianymi szkoleniami zawodowymi, mogą obejmować również finansowanie kosztów studiów podyplomowych, egzaminów umożliwiających uzyskanie świadectw, dyplomów, zaświadczeń, określonych uprawnień zawodowych lub tytułów zawodowych oraz pokrycie kosztów uzyskania licencji, niezbędnych do wykonywania danego zawodu. Wśród rozwiązań określonych w ustawie pozostaje również pożyczka szkoleniowa oraz możliwość finansowania kosztów studiów podyplomowych. Osoba bezrobotna może też ubiegać się o stypendium z tytułu kontynuowania nauki.

Działania urzędów pracy skierowane są konkretnej grupy osób, są nimi osoby pozostające w rejestrach tych urzędów, tymczasem, projektowane rozwiązanie modelowe musi uwzględniać sytuację osób, które w tych rejestrach nie figurują, musi być otwarte na innych niż określone w ustawie beneficjentów, dla których wsparcie trzeba budować z wykorzystaniem innych specjalistycznych, charakterystycznych dla danego zawodu możliwości, wykorzystując oczywiście, w pewnym zakresie istniejący potencjał instytucjonalny, jednak nie koniecznie bazując na rozwiązaniach zawartych w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

Podjętą rozważania dotyczące roli publicznych służb zatrudnienia w procesie utrzymania w zatrudnieniu lub przywracania do aktywności zawodowej w innych nich dotychczas dziedzinach, osób wcześniej kończących karierę zawodową, w projekcie nazwanych „młodymi seniorami”, nie sposób nie poruszyć wątku dotyczącego możliwości budowania współpracy, podejmowania wspólnych projektów czy przedsięwzięć, w których partnerami interesariuszy, organizacji zaangażowanych, reprezentujących instytucje kultury i sportu mogą być publiczne służby zatrudnienia. Wielość zagadnień z jakimi **publiczne służby zatrudnienia** mają do czynienia każdego dnia, specjalistyczna, ekspercka wiedza merytoryczna i doświadczenie kadry powiatowych urzędów pracy to nieoceniony kapitał przy budowaniu koncepcji wsparcia dla beneficjentów projektów dedykowanych. Jak na początku stwierdzono, liczebność grupy potencjalnych klientów powiatowych urzędów pracy, odpowiadających założeniom projektu jest niewielka. Nie ma też możliwości budowania szczegółowych ścieżek realizacji usług rynku pracy wobec konkretnej grupy zawodowej, trzeba jednak mieć świadomość istnienia szczególnych, specyficznych problemów właściwych dla potrzeb wyjątkowych z punktu widzenia projektu grup zawodowych. Publiczne służby zatrudnienia pozostają otwarte na szereg programów i podejmowanie współpracy z wyspecjalizowanymi (również branżowo) jednostkami, które w swoich działaniach koncentrują się na zagadnieniu indywidualnego rozwoju zawodowego, rozwoju kompetencji i stałego doskonalenia zasobów siły roboczej, organizacjami, stowarzyszeniami i fundacjami, których działaniom przyświecają cele tworzenia warunków do uzyskiwania i utrzymania zatrudnienia.

Rozwijanie współpracy instytucjonalnej, działania w partnerstwach, porozumienia z udziałem kilku podmiotów kreujących lokalną czy regionalną politykę rynku pracy, wspólne seminaria i grupy robocze tworzone na różnych poziomach, skupiające różnorodne podmioty od organizacji pozarządowych przez specjalistyczne instytuty po administrację publiczną i samorządową, mogą być znakomitym miejscem wymiany doświadczeń, informacji i tworzenia wspólnych projektów prozatrudnieniowych, dla których można poszukiwać różnych źródeł finansowania, jakimi mogą być na przykład programy operacyjne i regionalne w nowej perspektywie finansowej UE na lata 2014 - 2020. Trzeba bowiem zwrócić uwagę, że finansowanie aktywnej polityki rynku pracy z

wykorzystaniem środków Funduszu Pracy będzie mogło dotyczyć tylko pewnej grupy potencjalnych beneficjentów niniejszego projektu, a ponadto często niewystarczająca ilość środków pozostających w dyspozycji konkretnego powiatowego urzędu pracy, który swoje działania musi kierować do ogółu osób zarejestrowanych, może uniemożliwić zastosowanie szczegółowego wsparcia, wymagającego środków finansowych naszemu beneficjentowi.

Przy okazji omawiania zagadnień związanych z wymianą informacji i doświadczeń, konieczne trzeba wspomnieć o istniejącym od 2007 r. innowacyjnym systemie obsługi klientów polskich urzędów pracy. To szczególne nowatorskie podejście do prowadzenia polityki informacyjnej publicznych służb zatrudnienia nosi nazwę „Zielona Linia, Centrum Informacyjno-Konsultacyjne”. W jego ramach utworzono krajowe Contact Center w Białymstoku oraz ponad 300, będących z nim w kontakcie, Punktów Abonensko-Konsultacyjnych w urzędach pracy we wszystkich województwach Polski. Infolinia działa pod numerem 19 524 i jest dostępna dla każdego. Każda osoba, która szuka ofert pracy, ofert szkoleń, porad związanych z rynkiem pracy, informacji o prowadzonych w poszczególnych urzędach pracy projektach i programach aktywizacyjnych, na terenie Polski i poza jej granicami uzyska pod jednym numerem wyczerpującą informację, gromadzoną i aktualizowaną na bieżąco przez Centrum. Drugim elementem Centrum jest portal internetowy www.zielonalinia.gov.pl, będący źródłem informacji o rynku pracy i inicjatywach urzędów pracy. Na portalu zgromadzono również, pod hasłem „powroty”, wiele przydatnych informacji dla osób zatrudnionych i powracających z zagranicy do kraju.

Zielona linia jest bogatym i stale aktualizowanym przez wszystkie powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy, źródłem wiedzy o zagadnieniach szeroko rozumianego rynku pracy, tak w skali kraju jak i powiatu. Informacje zamieszczane przez urzędy pracy dotyczą nie tylko ich własnych projektów i programów, ale też tych realizowanych przez zewnętrznych partnerów. Jest ważną pomocą dla pracodawców, którzy chcieliby nawiązać współpracę z powiatowymi urzędami pracy w zakresie tworzenia nowych miejsc pracy. Jest w końcu miejscem gdzie instytucje i organizacje prowadzące ciekawe projekty aktywizacji zawodowej mogą zaprezentować swoje działania i poinformować o rekrutacjach do projektów. Dla instytucji zainteresowanych poszukiwaniem wyspecjalizowanych rozwiązań i programów aktywizacji zawodowej, partnerów może być nieocenionym wsparciem i wskazówką w działaniu.

6. Rekomendacje dla polityki w realizacji procesu reorientacji zawodowej

1. Rozwój współpracy międzyresortowej w oparciu o politykę UE oraz międzynarodowe dobre praktyki w zakresie zawodów krótkoterminowych, która pozwoli na kształtowanie instrumentów polityki publicznej w obszarze edukacji, nauki, kultury, sportu, zdrowia oraz rynku pracy i polityki społecznej.
2. Utworzenie podstaw systemowych, w tym legislacyjnych oraz finansowych dla realizacji polityki wsparcia w zakresie reorientacji zawodowej w zawodach krótkoterminowych np. poprzez stworzenie funduszy celowych.
3. Stworzenie założeń współpracy organizacyjno-instytucjonalnej dla realizacji polityki reorientacji zawodowej np. poprzez powołanie centrów kariery w instytutach branżowych (m.in. w Instytucie Sportu, Instytucie Muzyki i Tańca).
4. Upowszechnienie informacji nt. specyfiki zawodów krótkoterminowych na różnych poziomach edukacji zawodowej.
5. Rozwój doradztwa zawodowego uwzględniającego specyfikę zawodu oraz potencjału dla reorientacji zawodowej.
6. Rozwój zindywidualizowanych form i ścieżek reorientacji zawodowej, rozwoju zawodowego oraz realizacji kariery w nowym zawodzie.
7. Rozwój kompleksowych badań naukowych w zakresie potencjału zawodów krótkoterminowych.
8. Upowszechnienie wyników badań w obszarze potencjału zawodów krótkoterminowych wśród instytucji rynku pracy.
9. Wykorzystanie potencjału doświadczenia zawodowego w ramach tzw. pierwszej kariery na otwartym rynku pracy, a zwłaszcza wśród instytucji sportu, edukacji, kultury i dziedzictwa narodowego.

10. Rozwój zasięgu współpracy instytucji branżowych z instytucjami rynku pracy oraz potencjalnymi pracodawcami.
11. Budowanie świadomości ryzyka zawodowego w zakresie czasu trwania kariery oraz krótkoterminowości zawodu.
12. Realizacja monitoringu procesu reorientacji zawodowej wśród zawodów krótkoterminowych.

Bibliografia

- Bańka, A. (1995). Zawodownawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Poznań: Print-B.
- Binda, A. Binda, D. (2010). Podręcznik outplacementu w ramach POKL, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym.
- Brüggemann, G.P. (1994). Biomechanical principles of jumping. The Way to Win. International Congress on Applied Research in Sports. W: J. Viitasalo., I. Kujala (red). Helsinki
- Coakley, J.J. (1983). Leaving competitive sport: Retirement or rebirth? *Quest*, 35, 1-11.
- Côté, J., Baker, J. & Abernethy, B. (2007). Development of Sport Expertise. *Handbook of Sport Psychology*.
- Czachorowska, A. (1994). Podstawowe umiejętności doradcze – doradztwo indywidualne. W: Zeszyty Informacyjno Doradcze, Urząd Pracy, Warszawa.
- Czajkowski, Z. (1999). Sława, medale i co potem? *Sport Wyczynowy*, 3-4, 9-16.
- DeMann, L. (1997). Sacroiliac dysfunction in dancers with low back pain. *Manual Therapy*, 2(1), 2-10.
- Dworak, L.B., Gorwa, J., Kmiecik, K. & Mączyński, J. (2005). A study characterizing dynamic overloads of professional dancers. Biomechanical approach. W: *Acta of Bioengineering and Biomechanics*, 7(1), 77-84.
- EHFA. (2010). EQF Level 3 & 4 EHFA Standards Council.
- European Commission DG Education & Culture (2004). „Education of Young sports persons (Lot 1) final report”.
- Eurostat. (2006). Classification of learning activities – Manual, European, Commission.
- Fitt, S.S. (1996). *Dance Kinesiology*, 2nd. New York: Schirmer Books.
- Gdak, J. (2008). *Papierowi instruktorzy. Kulturytyka i Fitness. Sport dla wszystkich*.
- Gould, D. (2001). The development of psychological talent in U.S. Olympic Champions. Paper presented in 10th World Congress of Sport Psychology: In the Dawn of the New Millennium, May 28-June 2 2001, Skiathos, Hellas.
- Gould, D., Diffenbach, K., Moffet, A. (2002). Psychological characteristics and their development in Olympic Champions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 172-204.
- Gorwa, J. (2008). **Przeciążenia dynamiczne oraz biomechaniczny profil u tancerzy zawodowych uprawiających taniec klasyczny i współczesny. Poznań: Rozprawa Doktorska, Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu.**
- Hamilton, L., Hamilton, W. & Meltzer J. (1989). Personality, stress and injuries in professional ballet dancers. W: *American Journal of Sports Medicine*, 17, 263-267.
- IBE. (2013). Raport Preferencyjny. Odniesienie Polskiej Ramy Kwalifikacji na rzecz uczenia się przez całe życie do Europejskiej Ramy Kwalifikacji. Warszawa.
- IBE. (2013). Słownik podstawowych terminów dotyczących Krajowego Systemu Kwalifikacji. Warszawa.
- Kawa, M. (2004). Jakość życia byłych wyczynowych tenisistów stołowych. *Sport Wyczynowy*, 11-12, 29-35.
- Kerr, G., Krasnow, D. & Mainwaring L. (1992). The nature of dance injury. W: *Medical Problems of Performing Artists*, 7, 25-29.
- Kolak, A. & Czarniecki, P. (2013). *Poradnik Przedsiębiorczość akademicka – jak zacząć*. Gdynia: Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni.
- Komisja Europejska, (2012). *EU Guidelines on Dual Careers of Athletes*. 2012. Brussels. “Recommended Policy Actions in Support of Dual Careers in High-Performance Sport”.
- Konaszewicz, Z. (1994). *Tancerze polscy - praca zawodowa w ich życiu*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Muzycznej im. Fryderyka Chopina.
- Krane, V., Williams, J. (2010). Psychological characteristics of peak performance. In J. Williams (Ed.): *Applied Sport Psychology: Personal growth to peak performance*. New York, NY: McGraw Hill. 169-188.
- Kubicka, Z & Żydek, K. (2006). Osoba instruktora rekreacji ruchowej ze specjalnością fitness w świadomości uczestników kursu. W: D. Nałęczka, M. Bytniewski (red.) *Teoria i praktyka rekreacji ruchowej* (s. 245-251). Białą Podlaska: PWSZ.
- Kujarczyk, B. (2013). *Pierwsze kroki w biznesie. Przewodnik początkującego przedsiębiorcy*. Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie.
- Kuński, H. (2013). *Podstawy treningu zdrowotnego. Poradnik lekarza i trenera*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Medsportpress.
- Lamb, R. (1998). *Poradnictwo zawodowe w zarysie - zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego Nr 9*. KUP.
- Lavallee, D., Gorely, T., Lavallee, R. M., & Wylleman, P. (2001). “Career development programs for athletes”.

- Laws, K. (1995). The physics and aesthetics of vertical movements in dance. W: *Medical Problems of Performing Artists*, 6, 41- 47.
- Leanderson, J., Eriksson, E. & Nilsson, C. (1996). Proprioception in classical ballet dancers: a prospective study of the influence of an ankle sprain on proprioception in the ankle joint. W: *American Journal of Sports Medicine*, 24(5), 370-374.
- Lenartowicz, M. (2009). Specyfika zawodu sportowca i kariery sportowej. *Studia Humanistyczne*, 9, 73-84.
- Lenartowicz, M. (2011). Kariery sportowa i jej społeczne uwarunkowania. W: Z. Dziubiński, Z. Krawczyk (red.): *Socjologia kultury fizycznej*. Warszawa: Wydawnictwo AWF. 424-443.
- Liederbach, M. (1984). Movement and function in dance. W: B. Brownstein, S. Bronner (red.), *Evaluation, treatment and outcomes in orthopedic and sports physical*, 8, 253- 310.
- Mazur, A., Skrzek-Lubasińska, M., Kołodziejczyk, I., Anuszcwska, I., Ślusarczyk, A., Podlejska, K., Filipek, M. (2009). Raport końcowy: Szanse i bariery zatrudniania osób w wieku +45 w województwie pomorski. Gdańsk: Wojewódzki Urząd Pracy.
- Mędraś, M. (1997). O ryzyku rozwoju osteoporozy u sportowców wyczynowych. W: *Medycyna Sportowa*, 6(71), 1-6.
- MPiPS (2013) Ustawa o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz niektórych innych ustaw, dokument w wersji elektronicznej opublikowany na www.mpips.gov.pl - wersja przekazana do Sejmu
- Mrozek, M. (2009). Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej w Warszawie. W *Centra Informacji i Planowania Kariery Zawodowej w Warszawie. Zarys działalności w latach 2000-2008*, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Warszawa.
- Nicholas, J., Grossman, R. & Hershman, E. (1977) The importance of a simplified classification of motion in sports in relation to performance. W: *Orthopedic Clinics of North America*, 8, 499- 532.
- North, J., Lavallee, D. (2004). An investigation of potential users of career transition services in the United Kingdom. W: *Psychology of Sport and Exercise* 5. s. 77–84.
- Nowacki, T.W. (2001). *Zawodoznawstwo*, Radom, Instytut Technologii Eksploatacji,
- Orlick, T., Partington, J. (1988). Mental links to excellence. *The Sport Psychologist*. 2, 105-130.
- Parlament Europejski (2008). Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dn.23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (Dz. Urz.UE.C 111 z6.5.2008)
- Pawlak, A. (1983). Status polskich olimpijczyków po zakończonej karierze sportowej. Wyd. AWF. Warszawa.
- Picon, A., Lobo da Costa, P., De Sousa, F., De Sacco, I. & Amadio, A. (2000). Biomechanical approach to ballet movements: a preliminary study. Hong Kong: ISBS.
- Siekańska, M. (2013). Talent sportowy. Psychologiczne i środowiskowe uwarunkowania rozwoju uzdolnionych zawodników. Kraków: Wydawnictwo AWF.
- Siwiński, W. (2003). Poziom adaptacji zawodowej młodego instruktora rekreacji ruchowej, W: A. Dąbrowski (red.), *Uczestnictwo Polaków w rekreacji ruchowej i jego uwarunkowania* (s. 37-55). Warszawa, Płock: Wyd. Naukowe Novum.
- Smyczek, S. (2004). *Kształtowanie kariery zawodowej : poradnik dla studentów i absolwentów*. Katowice: Wydaw. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamięckiego.
- Sambulova, N. (2010). Counseling Athletes in Career Transitions: The Five-Step Career Planning Strategy. *Journal of Sport Psychology in Action*, 1, 95–105.
- Sambulova, N., Alfermann, D., Stauer, T., Cote, J. (2009). ISSP Position Stand: Career development and transitions of athletes. *International Journal of Sport & Exercise Psychology*, 7, 395-412.
- Stefaniak, T. (1994). Problemy życiowe i jakość życia polskich sportowców po zakończeniu ich kariery zawodniczej. *Kwartalnik Naukowy AWF we Wrocławiu*, 1, 5-30.
- Stępień, E. & Stępień, J. (2006). Motywy uczestnictwa w zajęciach fitness w opinii ćwiczących instruktorów. W: D. Nałęczka, M. Bytniewski (red.), *Teoria i praktyka rekreacji ruchowej* (s. 237-244). Białka Podlaska: PWSZ.
- Suchar, M. (2003). *Kariery i rozwój zawodowy*. Gdańsk: ODDK.
- Sutherland, J., Canwell, D. (2007). *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWN.
- Szczepański, J. (1963). *Elementarne pojęcia socjologii*. Warszawa: PWN.
- Szumilewicz, A. (2010). Sylwetka zawodowa instruktorów fitness w ich opiniach, a oczekiwania uczestniczek rekreacji fizycznej. Warszawa: Rozprawa doktorska, AWF.
- Szyngiera, W. (1999). Problem zakończenia kariery sportowej, *Trener*, 5, 31-35.
- Szyngiera, W. (2007). Problemy zakończenia kariery sportowej
- To, W. & Wong, M. (2005). Bone mineral density differences between adolescent dancers and non-exercising adolescent females. W: *Journal of Pediatric and Adolescent Gynecology*, 18, 337-342.
- Trzeciak, W. (red.) (1994), *Zeszyty informacyjno –metodyczne doradcy zawodowego* Nr 3, Warszawa, KUP.
- Urząd Pracy m.st. Warszawy (2009), *Kompleksowa i prognostyczna informacja o warszawskim rynku pracy. Raport z badania, Projekt badawczy współfinansowany przez Unię Europejską w ramach EFS w ramach POKL Działanie 6.1. Badanie przeprowadził Instytut MilwardBrown SMG/KRC na zlecenie Urzędu Pracy m.st. Warszawy*, Warszawa, Urząd Pracy m.st. Warszawy.

- Wesołowska, E. (2003). Psychologiczny portret przedsiębiorcy. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińskiego – Mazurskiego.
- Wojtasik, B. (1997), Warsztat doradcy zawodu. Aspekty pedagogiczno – psychologiczne, Warszawa: PWN.
- Wylleman, P. & Lavallee, D. (2003). A developmental perspective on transitions faced by athletes. W: M. Weiss (red.), Developmental sport psychology. Morgantown.
- Wylleman, P. (2005). Career transitions in sport: European perspectives. W: Psychology of Sport and Exercise 5 (2004), s.7–20.
- Wylleman, P., Alfermann, D., & Lavallee, D. (2004). Career transitions in sport: European perspectives. Psychology of Sport and Exercise, 5, 7-20.
- Zarębska, A. (2007). Aktywność fizyczna „fitness” jako forma działania usprawniająco-zdrowotnego. Gdańsk: Rozprawa doktorska, AWFIS.
- Żukowska, Z. (1979). Styl życia absolwentów uczelni wychowania fizycznego. Wyd AWF. Warszawa.

Wykaz cytowanych aktów prawnych:

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2013 r., poz. 674, z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2013 r., poz. 672)
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 września 2010 r. w sprawie standardów i warunków prowadzenia usług rynku pracy (Dz. U. nr 177 z 2010 r. poz. 1193 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 kwietnia 2012 r. w sprawie dokonywania z Funduszu Pracy refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz przyznawania środków na podjęcie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2012 r. poz. 457)

Źródła internetowe:

- Protokół dostępu: [http:// www.pracuj.pl](http://www.pracuj.pl)
- Protokół dostępu: <http://ergonomia.pollub.pl/Kariera-ZiIP-w1.pdf>
- Protokół dostępu: http://www.ausport.gov.au/ais/athlete_career_and_education
- Protokół dostępu: <http://www.teamgb.com/about-boa> , <http://www.teamgb.com/passport-scheme>
- Protokół dostępu: www.cica.org.au