

## Nadpis 2.6 Kariérní podpora pro zaměstnance a dobrovolníky

### 1. Definice

Kariérní podpora zaměstnanců a dobrovolníků zahrnuje různé mechanismy a iniciativy vyvinuté organizací za účelem podpory profesního a osobního rozvoje jejich pracovníků. Tato podpora je zaměřena na zvyšování dovedností a schopností zaměstnanců, dobrovolníků a úředníků, což v konečném důsledku přispívá k efektivitě a účinnosti jejich práce v rámci organizace. Školení a rozvoj se konkrétně zaměřují na překlenutí propasti mezi skutečným a požadovaným výkonem, ať už na úrovni jednotlivce, týmu nebo organizace. Tyto mechanismy mohou zahrnovat pozice pro stážisty, rotaci pracovních míst, programy rozvoje vedení a managementu, mentoring a koučování. Zahrnují různá rozvojová témata, jako je kariérové poradenství, podpora rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a faktory přispívající k celkovému rozvoji. Kromě toho nabízejí poradenství, školicí programy, mentorské příležitosti a zdroje pro posílení stávajících dovedností a pomoc při získávání nových.

Kromě toho by měla být prováděna pravidelná hodnocení dovedností a kompetencí, aby bylo možné identifikovat oblasti pro zlepšení a podporovat neustálé učení a rozvoj. Pro organizace je klíčové, aby upřednostňovaly kariérní podporu, protože přináší prospěch nejen jednotlivým zaměstnancům, ale také posiluje celkovou kapacitu a výkonnost organizace. Sportovní organizace s dobře řízenými vzdělávacími a rozvojovými programy si mohou snadněji udržet zaměstnance a dobrovolníky, zajistit, aby jejich lidské zdroje mohly realizovat strategii organizace, a kultivovat budoucí lídry. Ukázalo se, že investice do zaměstnanců posiluje loajalitu a posiluje pocit povinnosti oplácet organizaci.

Podobné politiky a iniciativy by měly být rozšířeny i na členské organizace a zainteresované strany zapojené do soutěží a akcí organizace, což zajistí konzistentní přístup k profesionálnímu rozvoji v rámci širší sportovní komunity.

Kariérní podpora zaměstnanců a dobrovolníků je úzce spojena se „Strategickým řízením lidských zdrojů“ (1.3).

### 2. Ideální scénář

Organizace vyvinula interní politiku rozvoje nebo udržení zaměstnanců, která zahrnuje strategii řízení talentů a nástupnictví. Je založeno na vzájemné dohodě stran ohledně příležitostí, které by mohly poskytnout přidanou hodnotu jak pro jednotlivce, tak pro organizaci. Organizace si je vědoma toho, že školení a rozvoj vytvářejí vyšší spokojenost s prací a morálku, snižují míru fluktuace, zvyšují motivaci, zvyšují efektivitu procesů, zvyšují kapacitu pro zavádění nových technologií a metodik a lepší řízení rizik díky lepší znalosti požadavků na dodržování předpisů.

Osobní rozvoj zaměstnanců je stanoveným cílem organizace, což znamená, že je podporováno a usnadňováno příslušné školení a vzdělávání jak prostřednictvím interních nabídek, tak i externích programů.

Organizace aktivně vyhodnocuje kapacity, silné a slabé stránky své pracovní síly a má jasnou strategii pro řešení potenciálních mezer a plánování nástupnictví. Prostřednictvím adaptačního programu jsou noví

zaměstnanci bez problémů seznámeni s kulturou a očekáváními organizace, což napomáhá jejich integraci. Představenstvo pravidelně přezkoumává a dohlíží na individualizované plány rozvoje, přizpůsobené hodnocení výkonnosti, s cílem řešit požadavky na dovednosti a zvyšovat kompetence. K hodnocení kompetencí, identifikaci nedostatků v dovednostech a poskytování cíleného školení je zaveden robustní systém výkonu a školení, který zajišťuje, že všichni členové mají potřebné dovednosti a znalosti. Investicemi do těchto komplexních školicích a rozvojových programů umožňuje organizace svým zaměstnancům a dobrovolníkům vyniknout, účinně přispívat k jejím cílům a řídit celkový úspěch.

### 3. Rizika

- Snížení angažovanosti zaměstnanců v důsledku absence kariérního rozvoje a/nebo perspektivy.
- Neefektivita a nedostatečná výkonnost personálu, dobrovolníků a celé organizace.
- Ztráta dovedností a talentů kvůli nedostatku příležitostí.
- Nedostatek odborných znalostí a dovedností v klíčových oblastech pro rozvoj organizace.
- Vysoká fluktuace zaměstnanců.
- Ztráta produktivity.
- Nedostatečná atraktivita práce pro potenciální zaměstnance.
- Obtížnost hledání nových kandidátů na obsazení volných pracovních míst (zaměstnanců a dobrovolníků).
- Potíže s udržení institucionálních znalostí a odborných znalostí.

### 4. Nástroje a klíčové prvky

Nástroje	Klíčové prvky
<b>Politika rozvoje zaměstnanců/politika udržení zaměstnanců:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektivní a pravidelné hodnocení (např. výkon, kariéra, prémie a odměňování).</li> <li>• Roční plán školení rozpočtovaný a odsouhlasený se zaměstnanci.</li> <li>• Poskytovat a podporovat příležitosti pro další vzdělávání a studium za účelem získání nových dovedností.</li> <li>• Podporovat koncepci studijní mobility zaměstnanců (zaměstnanců a dobrovolníků) na národní, evropské a mezinárodní úrovni a poskytovat příležitosti.</li> <li>• Podpora náboru stážistů/stážistů jako budoucího zdroje vyškoleného personálu.</li> <li>• Podpora dobrovolnictví pro interní lidské zdroje/otevření/propagace dobrovolnických pozic jako budoucích potenciálních zdrojů vyškolených lidských zdrojů.</li> <li>• Poskytujte mentorské a vůdcovské programy.</li> </ul>
<b>Řízení výkonu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvořte robustní proces řízení talentů, který zahrnuje hodnocení, rozvoj a nasazení se zaměřením na identifikaci a kultivaci organizačních talentů.</li> <li>• Zavést formální systém pro stanovování cílů a monitorování výkonu, včetně jasných postupů pro stanovení důsledků a akčních plánů pro zlepšení zaměstnanců.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvořte základ pro dlouhodobé diskuse o rozvoji kariéry, podporujte zaměstnance při plánování jejich profesního růstu v rámci organizace.</li> <li>• Vytvořte rámec pro identifikaci a přípravu jednotlivců na rozšířené odpovědnosti a vedoucí role.</li> <li>• Vylepšete postupy plánování nástupnictví a řízení talentů a zajistěte strategický přístup k obsazování klíčových pozic a řízení talentů v celé organizaci.</li> </ul>
--	--

## 5. Příklady dobré praxe

### Příklad „Politika rozvoje zaměstnanců a kariérní program sportovců“

**Organizace:** Mezinárodní hokejová federace (FIH)

**Popis:** FIH vyvinula FIH Hockey Academy, což je vzdělávací, školicí a informační centrum pro všechny hráče zapojené do hokeje. Cílem je vytvořit vzdělanou a profesionální globální hokejovou pracovní sílu navržením řady programů, zdrojů a nástrojů určených k podpoře organizací a jednotlivců na všech úrovních. Akademie byla vyvinuta ve spolupráci s externími zainteresovanými stranami s příslušnou odborností, Coach Logic a NottsSports.

Akademie se zaměřila na 4 hlavní oblasti:

- Play: programy, zdroje a nástroje pro všechny hokejisty od základní až po profesionály.
- Trenér: programy, zdroje a nástroje zaměřené na zvyšování standardů koučování na všech úrovních hokeje.
- Officiate: programy, zdroje a nástroje na podporu rozhodčích a technických úředníků při rozvíjení jejich dovedností a znalostí během jejich kariéry.
- Správa: programy, zdroje a nástroje pro sportovní manažery a administrátory pracující na všech úrovních hokeje; mezinárodní, kontinentální, národní, klubové nebo komunitní. To zahrnuje správu akcí a zařízení, rozvoj klubu nebo účastnické programy.

**Další informace:** [Home \( fih.hockey \)](http://fih.hockey)

### Příklad „Rozvoj zaměstnanců“

**Organizace:** Belgická olympijská akademie

**Popis:** Belgická olympijská akademie je prestižní vzdělávací program zahájený ve spolupráci s Universitě Catholique de Louvain ( UCLouvain ), Univerzitou v Gentu a Belgickým olympijským a mezifederálním výborem (BOIC), jehož cílem je zvýšit profesionalitu managementu ve sportovních organizacích. Tento celoroční kurz počínaje lednem 2025 obsahuje pět modulů po dvou až třech dnech, které se konají v různých ADEPS a Sport Vlaanderen. centra, se zasedáními začínajícími v BOIC a končícími ve Sportimoniu. Třídenní seminář v Lausanne bude zahrnovat návštěvy Mezinárodního olympijského výboru, olympijského muzea, mezinárodních federací a Světové antidopingové agentury. Účastníci také zažijí jedinečný seminář v Papendal, na kterém získají vhled do Nizozemského olympijského výboru\* Nizozemské sportovní federace. Program kombinuje teoretické a praktické přístupy s rezidenčními moduly usnadňujícími

networking a sociální aktivity a vrcholí konzultačním projektem a udělením 30 univerzitních kreditů (ECTS) a univerzitního certifikátu.

**Další informace:** [Belgická olympijská akademie | Tým Belgie](#)

#### Příklad „Rozvoj zaměstnanců“

**Organizace:** Mezinárodní olympijský výbor

**Popis:** Lékařská a vědecká komise MOV, MOV a Sportoracle, uznávajíce roli atletova doprovodu při podpoře zdraví, pohody a výkonu sportovců, nabízejí diplomové kurzy pro tato témata. Všechny programy jsou poskytovány online s odborníky z celého světa. Výhodou pro NOC je, že držitelé certifikátů programu duševního zdraví ve vrcholovém sportu mohou získat dodatečnou akreditaci pro olympijské hry.

**Další informace:** [Home - sportsoracle](#)

#### Příklad „Rozvoj zaměstnanců“

**Organizace:** Německá konfederace olympijských sportů (DOSB)

**Popis:** Zde jsou četné vzdělávací akce a kvalifikace mimo licenční rámec DOSB. Deutsche Sportjugend ( dsj ) a tři DOSB akademie usnadňují možnosti dalšího vzdělávání a školení. DOSB také přispěla k rozvoji dvou programů odborného vzdělávání. Vzdělávací iniciativy v organizovaném sportu se rozšiřují do škol prostřednictvím různých spoluprací mezi sportovními kluby a vzdělávacími institucemi a také podporou učitelů, což odráží široké spektrum vzdělávacích opatření prosazovaných DOSB.

**Další informace :** [Der Deutsche Olympische Sportbund \(dosb.de\)](#)

#### Příklad „Rozvoj zaměstnanců“

**Organizace:** Francouzský národní olympijský výbor a sportovní výbor

**Popis:** Parcours Ambition Internationale (PAI) , zahájený v roce 2013 Francouzským výborem pro mezinárodní sporty a převzatý v květnu 2015 Divize mezinárodních vztahů CNOSF (Francouzský národní olympijský a sportovní výbor), každoročně připravuje kolem dvaceti jedinců ve francouzském sportu. pro mezinárodní angažmá. Program se skládá ze čtyř dvoudenních seminářů konaných ve Francii i v zahraničí, jejichž cílem je prohloubit porozumění účastníků mezinárodnímu sportovnímu prostředí. Témata zahrnují mezikulturní komunikaci, ekonomické a strategické zpravodajství, sportovní geopolitiku, lobování a vyjednávání, ponoření se do mezinárodních sportovních organizací, evropské sportovní politiky a ucházení se o vedoucí pozice. Každý rok program obsahuje příspěvky od uznávaných specialistů, expertů a lídrů z mezinárodního sportovního světa, stejně jako profesionálů z ekonomické a politické sféry, kteří sdílejí své postřehy a zkušenosti. Kromě seminářů mohou účastníci využít personalizované jazykové kurzy angličtiny, které jsou nezbytné pro mezinárodní prostředí. PAI je zaměřena na volené funkcionáře a vedoucí pracovníky z francouzských sportovních federací, stejně jako na vrcholové sportovce a bývalé sportovce, z nichž všichni sdílejí společný cíl zvýšit svou mezinárodní angažovanost nebo angažovanost jejich organizací.

**Další informace:** [Le Parcours Ambition Internationale | CNOSF \(franceolympique.com\)](#)

## 6. Kroky na další úroveň

Do úrovně 2 ★★ "Rozvíjející se"	Do úrovně 3 ★★★ "Vývoj"	Do úrovně 4 ★★★★ "Založeno"	Do úrovně 5 ★★★★★ "Vložené"
<ul style="list-style-type: none"> <li>Naplánujte si vyhrazené zasedání během zasedání správní rady, na kterém prodiskutujete důležitost kariérové podpory pro zaměstnance a dobrovolníky.</li> <li>Posuďte potenciální přínosy investic do vzdělávání a školení a jak mohou tyto iniciativy zvýšit efektivitu, kapacitu a celkovou výkonnost organizace.</li> <li>Vytvořte mentorský program, který spojuje méně zkušené zaměstnance a dobrovolníky se zkušenými mentory a poskytuje jim vedení, rady a podporu pro usnadnění profesního růstu a rozvoje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zhodnoťte silné stránky, oblasti rozvoje a potenciální přínos zaměstnanců a dobrovolníků, abyste zajistili soulad s cíli organizace.</li> <li>Definujte dovednosti a kompetence potřebné pro zaměstnance a dobrovolníky na základě strategických cílů organizace.</li> <li>Vytvořte strukturované programy pro rozvoj základních vůdčích dovedností, včetně strategického myšlení, rozhodování a řízení týmu.</li> <li>Poskytujte manažerská školení přizpůsobená různým úrovním vedení v rámci organizace.</li> <li>Vyvinout platformu pro usnadnění mentorských spojení, umožňující sdílení znalostí a profesní růst v celé organizaci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>V souladu s politikou lidských zdrojů a strategií řízení talentů poskytněte podporu zaměstnancům, kteří se účastní školení nebo vzdělávacích programů.</li> <li>Vytvářejte pozice pro stážisty s definovanými vzdělávacími cíli, které nabízejí praktické zkušenosti v různých organizačních rolích.</li> <li>Podporovat účast na školeních a dalším vzdělávání, jako je Erasmus+ Sport KA1 job shadowing, s cílem řešit nedostatky v dovednostech v rámci organizace.</li> <li>Prozkoumejte dostupné školení od externích poskytovatelů, včetně sportovních federací, nevládních organizací a univerzit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementujte mechanismy průběžné zpětné vazby, mentorské a koučovací programy a používejte analýzu dat pro plánování a nábor talentů. Podporovat kulturu neustálého učení a rozvoje v rámci organizace.</li> <li>Uznávat zaměstnance a dobrovolníky jako cenná aktiva poskytovaním příležitostí pro další vzdělávání a mobilitu ve vzdělávání.</li> <li>Spolupracujte se zaměstnanci na stanovení ročního rozpočtu a plánu školení, přičemž k tomu novému použijte poznatky z plánu z předchozího roku.</li> <li>Nabídněte zaměstnancům přístup k profesionálnímu koučování pro personalizované plány rozvoje a podporu při překonávání konkrétních výzev.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapojte se do pravidelných pohovorů o spokojenosti a ročních hodnocení se zaměstnanci, abyste pochopili jejich cíle osobního rozvoje a vytvořili individualizované cesty rozvoje.</li> <li>• Proaktivně hledejte nové cesty pro rozvoj zaměstnanců a dobrovolníků se zaměřením na různé možnosti vzdělávání a růstu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyvinout komplexní proces pro hodnocení talentů, jejich výchovu a nasazení se zaměřením na identifikaci a růst organizačních talentů.</li> <li>• Vyvinout a implementovat strategii rozvoje zaměstnanců, která integruje obohacování pracovních míst, rozšiřování, rotaci a samostatné řízení týmů s cílem zlepšit dovednosti a udržet motivaci zaměstnanců a zároveň zavést flexibilní pracovní postupy, včetně flexibilní pracovní doby, možností práce na dálku a ujednání o sdílení pracovních míst, podporovat různé životní styly a odpovědnosti.</li> <li>• Poskytujte příležitosti pro dočasné přidělení v různých funkcích nebo projektech, abyste zvýšili přizpůsobivost a znalosti.</li> <li>• Nabídka služeb kariérového poradenství,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vybavte starší zaměstnance koučovacími dovednostmi, aby mohli být mentorem ostatních v rámci organizace a posílili tak kulturu neustálého učení.</li> <li>• Spusťte wellness iniciativy, včetně podpory duševního zdraví, fitness programů a zdrojů pro zvládnání stresu na podporu celkové pohody.</li> <li>• Sdílejte osvědčené postupy, zdroje a pokyny s členskými organizacemi, abyste rozšířili programy kariérové podpory v rámci širší sítě.</li> <li>• Spolupracujte s členskými organizacemi na společných školicích a rozvojových programech s cílem zlepšit dovednosti a znalosti v celé síti.</li> </ul>
--	--	---	--

		<p>včetně individuálních sezení s kariérovými poradci za účelem projednání cílů a kariérních cest.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spolupracujte se zaměstnanci a dobrovolníky na vytvoření personalizovaných plánů rozvoje, stanovení jasných cílů a sledování pokroku.</li> <li>• Spolupracujte s univerzitami a vysokými školami a nabídněte příležitosti pro stáže a stážisty s reálnými zkušenostmi a kredity z kurzů.</li> <li>• Poskytněte přístup ke kurzům, certifikacím a workshopům pro průběžné vzdělávání a rozvoj dovedností.</li> </ul>	
--	--	---	--