

Naslov 1.3 Strateško upravljanje ljudskim resursima

1. Definicija

Strateško upravljanje ljudskim resursima (HR) proces je zapošljavanja pravih zaposlenika i volontera te razvoja i maksimiziranja njihove izvedbe kako bi postali vrijedniji za organizaciju. U tom smislu, strateško upravljanje ljudskim resursima odnosi se na širok raspon aktivnosti uključujući provođenje analiza posla, planiranje potreba za osobljem, regrutiranje i odabir pravih ljudi za posao, razvoj detaljnih opisa poslova i ciljeva učinka, uvođenje u posao i orijentaciju, obrazovanje i obuku, upravljanje beneficije i poticaje (npr. plaće), ocjenjivanje i pregled učinka, pružanje podrške razvoju karijere i zapošljavanje i upravljanje talentima. Upravljanje ljudskim resursima u sportu ima jednu posebnost jer se njegova radna snaga sastoji od mješavine zaposlenika i volontera na mnogim organizacijskim razinama, stavljajući na njih veliku odgovornost.

Uključivanje volontera može donijeti široku lepezu koristi uključujući društvenu, zdravstvenu i ekonomsku dobrobit, energiju i entuzijizam, logističku podršku, dovođenje novih sudionika u sportske aktivnosti i izgradnju odnosa s lokalnom zajednicom. Zasebna strategija upravljanja volonterima pomaže svima razumjeti viziju volontera i zašto ih uključiti. Njime se utvrđuje što se želi postići s volonterima i kako. Nadalje, objašnjava kako će volonteri pridonijeti ciljevima organizacije i opisuje kako će ih pronaći, zaposliti i pružiti im podršku.

Strateško upravljanje ljudskim resursima također je povezano s jasnim opisom uloge i odgovornosti unutar organizacije. Ovaj je aspekt također objašnjen u Mapi puta "Odgovornosti i jasnoća uloge" (2.3).

2. Idealan scenarij

Uspostavljen je cjeloviti okvir za ljudske resurse koji pokriva sve aspekte upravljanja ljudskim resursima, kao što su zapošljavanje, selekcija, uvođenje u posao, ocjenjivanje, disciplinski postupci, rješavanje sukoba, revizija vještina, razvoj obuke i nagrade. Ova strategija omogućuje kandidatima iz svih sfera života i mjesta, interno i eksterno, da se prijave za određenu poziciju i da budu odabrani kroz dosljedan proces, bez diskriminirajućih standarda i skupa kriterija temeljenih na zaslugama i kompetencijama. U tom smislu, popis otvorenih radnih mjesta javno je dostupan s jasnim opisom poslova, formalnom selekcijskom procedurom, posebnim rokovima za prijavu i procjenom na temelju objektivnih kriterija kako bi se zajamčile jednake mogućnosti za sve kandidate.

Osim toga, trenutna radna snaga redovito se ocjenjuje kako bi se utvrdila dostupnost potrebnih vještina interno. Obuka i izgradnja kapaciteta u programima upravljanja sukcesijom uspostavljeni su kako bi se poboljšale/povećale sposobnosti trenutnog osoblja.

Štoviše, postoji ili posebna strategija upravljanja volonterima ili kadrovska politika uključuje poseban odjeljak koji se odnosi na volontere. Volonterima se upravlja prema službenom Planu upravljanja volonterima koji provodi određeni Voditelj volontera, koji je idealno (ako veličina organizacije to dopušta) plaćeni član osoblja. Voditelj volontera nadzire volontere u pogledu praćenja vremena, razumijevanja kako volonteri percipiraju uloge i zahtjeve kako bi identificirao potencijalne rizike u vezi s emocionalnim opterećenjem i zaštitom, kako bi uspostavio jasno razumijevanje zadataka i problema uključenih u ulogu

volontera, identificirati potrebe volontera i identificirati potencijalne probleme ili probleme kojima se treba pozabaviti.

3. Rizici

- Zapošljavanje osoblja koje ne ispunjava osobne ili profesionalne zahtjeve potrebne organizaciji.
- Zapošljavanje se više temelji na osobnim interesima nego na interesima organizacije (rizik od diskriminatorne prakse).
- Nezadovoljstvo među zaposlenicima i značajna fluktuacija zbog nedostatka informacija o zadacima i očekivanim rezultatima, redovitom ocjenjivanju, mogućnostima dodatnog usavršavanja ili perspektivi karijere.
- Nerazumijevanje uloga, odgovornosti i očekivanih rezultata svakog člana osoblja i volontera.
- Nedostatak ili pad broja volontera zbog lošeg upravljanja, nedostatka pomoći ili nedostatka zahvalnosti.
- Važni nedostaci vještina i jaz između kompetencija osoblja ili volontera i očekivanja/potreba organizacije.
- Pravni problemi jer neke odluke o ljudskim resursima nisu usklađene s kolektivnim ugovorom (ako postoji) i/ili nacionalnim zakonom.
- Nedostatak raznolikosti i stoga nedostatak komplimentarnih vještina u organizaciji zbog isključivanja organizacijske kulture.

4. Instrumenti i ključni elementi

<i>Instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
Politika ljudskih resursa	<ul style="list-style-type: none"> • Opis postupaka koji se odnose na zapošljavanje i selekciju (npr. unutarnje naspram vanjskog zapošljavanja). • Jasni opisi poslova različitih članova osoblja i volonterskih pozicija (npr. zadaci, odgovornosti i očekivani rezultati), koji su uvijek javno navedeni i priopćeni prilikom zapošljavanja. • Jasan opis drugih aspekata ljudskih resursa kao što su plaća i drugi oblici naknade i mogućnosti razvoja (vidi također “Potpora karijeri za osoblje/volontere” 2.6). • Jasan proces upravljanja učinkom uključujući redovitu procjenu osoblja i procjenu učinka i potreba uz nagrade u slučaju pozitivne ocjene. • Poticaj i mogućnosti daljnjeg obrazovanja za stjecanje novih kompetencija. • Usklađenost s nacionalnim zakonima i/ili kolektivnim pregovorima. • Opseg politike ovisi o veličini organizacije • Odgovorna osoba za upravljanje ljudskim resursima trebala bi imati potrebne vještine i kompetencije te bi potencijalno trebala proći obuku o nesvjesnoj pristranosti. • Prijave treba pregledati više od jedne osobe. • Poslovi i mogućnosti zapošljavanja su javno dostupni.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ponude za posao/oglasi za radna mjesta koriste rodno neutralno oglašavanje kako bi svima bili privlačni. Smatra se da slijepi životopisi dodatno smanjuju nesvjesne predrasude. • Pri zapošljavanju novog osoblja potrebno je provesti odgovarajuće dubinske provjere i provjere integriteta. • Procjena učinkovitosti HR praksi.
Plan upravljanja volontiranjem	<ul style="list-style-type: none"> • Opis postupaka vezanih uz zapošljavanje i selekciju. • Jasni opisi poslova različitih volonterskih pozicija (npr. zadaci, odgovornosti i očekivani rezultati). • Jasan opis drugih aspekata ljudskih resursa kao što su nadzor i procjena. • Priznanja i nagrađivanje volontera. • Strategija privlačenja i motiviranja novih volontera da se prijave. • Mogućnosti za obuku. • Odgovorne osobe za upravljanje volonterima (npr. voditelji volontera) trebaju imati potrebne vještine i kompetencije za različite volonterske uloge.
Sukcesija i upravljanje talentima	<ul style="list-style-type: none"> • Sveobuhvatan skup procesa procjene i razvoja. • Jasna definicija strateških prioriteta organizacije i potreba za kapacitetima kao osnova. • Cilj mu je razvoj sposobnosti ljudskih resursa i omogućavanje organizacijama da odgovore na promjene i minimiziranje fluktuacije. • Dopunjuje subjektivne prosudbe menadžera o potencijalu s neovisnim objektivnim podacima o procjeni koji se odnose na ključne kriterije nasljeđivanja.

5. Primjeri dobre prakse

Primjer "Plan upravljanja volonterima"

Organizacija: Njemački olimpijski sportski savez (DOSB)

Opis: Njemački olimpijski sportski savez (DOSB) razvio je strategiju za promicanje i potporu volontiranja u sportu. Objedinio je ove informacije u priručniku o dobrovoljnim pozicijama i dobrovoljnom uključivanju u sport.

Priručnik daje jasnu definiciju što je učinkovit sustav upravljanja volonterstvom. Ovaj sustav je podijeljen u deset različitih koraka koji idu od početnih potreba organizacije preko odabira, nadzora i obuke do razdoblja nakon volontiranja. Osim toga, DOSB je uspostavio program prepoznavanja volontera putem „njemačke iskaznice volontera“ i „potvrde o uspjehu u volontiranju“.

Dodatne informacije:

[DOSB Brochure Voluntary Positions and Voluntary Involvement 2015.pdf](#)

Primjer "Alat za upravljanje volonterima"

Organizacija: Europski opservatorij za sport i zapošljavanje (EOSE)

Opis : Projekt V4V razvio je skup alata, uzimajući u obzir 4 stupa kako bi obuhvatio sve ključne elemente procesa upravljanja volonterstvom. Od utvrđivanja potreba volontera do regrutiranja i zadržavanja volontera, do osiguravanja da volontersko iskustvo bude razvojno.

Stupovi pokrivaju: strategiju i planiranje volontera, regrutiranje i raspoređivanje volontera, upravljanje i zadržavanje volontera te razvoj i obuku volontera. Skup alata omogućuje organizacijama da same procijene svoje snage i slabosti volontiranja i ima pristup resursima za učenje i studijama slučaja.

Također dolazi s drugim alatom za samoprocjenu za volontere da procijene svoje iskustvo volontiranja u organizaciji.

Dodatne informacije: [V4V – Sport Organisations Toolkit](#) | [EOSE](#)

Primjer "Plan upravljanja volonterima"

Organizacija: Sport New Zealand (javno tijelo)

Opis: Sport New Zealand ima za cilj pomoći organizacijama da razumiju motivaciju volontera kako bi ih privukli i zadržali u središtu sektora. Stoga pružaju niz resursa. Unutar "Regrutiranje i upravljanje volonterima" postoje savjeti i alati za privlačenje volontera s ciljanim i učinkovitim procesima zapošljavanja, administrativnim planiranjem i vodećim načelima za postavljanje programa upravljanja volonterima (predložak dostupan u paketu alata). Ključni element Programa upravljanja volonterima je imenovanje koordinatora volontera i utvrđivanje potrebnih vještina za nadopunu organizacije.

Alati za upravljanje volonterima pružaju informacije, uvide i ideje za pomoć organizacijama u pronalaženju volontera. Započinje preoblikovanjem volonterskog iskustva i zadire u razvoj kulture i okruženja prilagođenog volonterima za rješavanje sukoba i procjenu.

Još jedan poseban odjeljak web stranice odnosi se na upravljanje učinkom volontera i službenika. Ovaj odjeljak sadrži razne korisne alate uključujući: davanje učinkovitih povratnih informacija o izvedbi, sedam koraka za jamčenje poboljšanja ili četiri faktora poboljšanja izvedbe. Ovi su alati besplatno dostupni za preuzimanje.

Dodatne informacije:

[Upravljanje volonterima | Sport Novi Zeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Zapošljavanje i upravljanje volonterima | Sport Novi Zeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Alat za upravljanje volonterstvom | Sport Novi Zeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Upravljanje učinkom | Sport Novi Zeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

Primjer "Nagrađivanje volontiranja"

Organizacija: Nacionalna jedriličarska federacija Ujedinjenog Kraljevstva (Royal Yachting Association (RYA))

Opis: Royal Yachting Association prepoznaje doprinos raznih volontera na godišnjoj razini dodjeljivanjem brojnih nagrada za volontere u različitim kategorijama (npr. Obiteljska nagrada ili Nagrada zajednice). Svake godine RYA izdaje i knjižicu sa svim dobitnicima Nagrade. Volonterske nagrade RYA također su dio strateškog dokumenta „Zajedno na vodi“. Unutar rubrike “Angažman: Potaknite više ljudi da se duže bave jedrenjem i nautikom” odavanje priznanja i slavljenje volontera jedan je od načina zadržavanja ljudi u udruzi.

Dodatne informacije:

[Zajedno na vodi \(rya.org.uk\)](http://rya.org.uk)

[Volontiranje \(rya.org.uk\)](http://rya.org.uk)

[RYA nagrade za volontere](#)

[RYA June 2023 Strategy Document.pdf \(amazonaws.com\)](#)

Primjer "Plan upravljanja volonterima"

Organizacija: Olimpijske i Paraolimpijske igre u Tokiju 2020

Opis: Organizacijski odbor Olimpijskih i Paraolimpijskih igara u Tokiju 2020. razvio je sveobuhvatnu "strategiju volontiranja" koja je dobar primjer plana volontiranja temeljenog na događajima. Ovaj dokument pokriva širok raspon područja i tema volonterske strategije Tokio 2020., pružajući uvid u to kako će se ne samo volonteri regrutirati, obučavati i upravljati tijekom cijelog procesa. Različite volonterske aktivnosti su otkrivene i dan je pregled kako bi se pojasnila uloga volontera. Dok se usredotočuje na uobičajene prakse, kao što su standardizirana i specijalizirana obuka, dokument također stavlja fokus na "njegovanje entuzijazma za volontiranje i širenje baze volontera". Strateški dokument razmatra čak i nasljeđe nakon igara, u kojem se nada da će se zbog igara povećati sveukupni entuzijazam za volontiranje.

Dodatne informacije: [dtgkfp0p6eek4tftik3t.pdf \(tokyo2020.org\)](http://tokyo2020.org)

Primjer "Odbor za naknade"

Organizacija : Svjetska atletika

Opis : Odbor za naknade, koji podnosi izvještaj Izvršnom odboru, pregledava i daje savjete o politikama naknada i troškova za ključne uloge unutar Svjetske atletike. Sastoji se od pet članova, uključujući predsjednika i najviše tri neovisna člana, s mandatom koji završava 2027. Odbor se sastaje jednom godišnje ili prema potrebi. Odgovoran je za pregled i davanje preporuka o politikama nagrađivanja i naknadama troškova za različite ključne pozicije i savjetovanje o nagrađivanju povjerenstava, radnih skupina i drugih tijela. Članovi Izvršnog odbora u Odboru primaju naknadu prema svojoj ulozi, dok

nezavisni članovi primaju dnevnice i pokriveno putne troškove. Radna skupina predlaže kandidate Izvršnom odboru.

Dodatne informacije : [Član Komisije za nagrađivanje Izvršnog odbora](#)

Primjer "Odbor za naknade"

Organizacija : Svjetsko streličarstvo

Opis : Časnici služe u raznim odborima i odborima unutar upravljanja i operacija Svjetske streličarske federacije. Komisija za naknade. Ovaj odbor je odgovoran za reviziju plaća i beneficija članova osoblja. Ograničenja mandata, koja stupaju na snagu od 2023., ograničavaju ključne dužnosnike na određene uvjete i stanke kako je navedeno u Pravilniku Svjetske streličarske federacije. Odbori se bave specijaliziranim zadacima, dok se stalni i ad hoc odbori bave tekućim operacijama odnosno specifičnim inicijativama. Odbor za nagrađivanje igra ključnu ulogu u osiguravanju poštene i konkurentne naknade unutar organizacije.

Dodatne informacije : <https://www.worldarchery.sport/about-us/organisation/committees>

6. Koraci do sljedeće razine

Do razine 2 ★★ "U nastajanju"	Do razine 3 ★★★ "U razvoju"	Do razine 4 ★★★★ "Ustanovljeno"	Do razine 5 ★★★★★ "Ugrađen"
<ul style="list-style-type: none"> • Uspostavite i održavajte dobre radne uvjete i pozitivnu radnu atmosferu za osoblje, dopunjenu politikama poticaja za motiviranje i zadržavanje zaposlenika. • Definirajte i prenesite željene stavove i osobne kvalitete (kao što su prilagodljivost, pouzdanost, motivacija i strast) koje se očekuju i od osoblja i od volontera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procijenite trenutnu radnu snagu, praveći razliku između osoblja i volontera, te identificirajte snage, slabosti i potencijal. • Definirajte prioritete i potrebe ljudskih resursa, prepoznajući HR kao organizacijsku imovinu. • Razviti smjernice za ključne aspekte upravljanja ljudskim resursima, uključujući zapošljavanje i selekciju, prema 	<ul style="list-style-type: none"> • Razvijte sveobuhvatnu politiku ljudskih resursa usklađenu s nacionalnim zakonima, koja pokriva ključna pitanja upravljanja ljudskim resursima, uključujući zapošljavanje, odabir te zdravstvene i sigurnosne obveze za osoblje i volontere. Uključite posebno poglavlje o volonterima. • Ocijenite buduće strateške 	<ul style="list-style-type: none"> • Razvijte snažnu strategiju planiranja nasljeđivanja koja uključuje standardizirane procjene učinka, uključuje različita gledišta i koristi podatke neovisne procjene za točnu procjenu ključnih čimbenika nasljeđivanja. • Integrirajte stalne mehanizme povratnih informacija, uspostavite programe mentorstva i treniranja i

<ul style="list-style-type: none"> • Redovito procjenjujte i razumite motivaciju osoblja i volontera kako biste bolje podržali njihov angažman i zadovoljstvo unutar organizacije. • Aktivno potaknite volontiranje dopirući do uske mreže članova organizacije, njegujući volontersku zajednicu koja podržava i angažira. 	<p>pravilima, procedurama i identifikaciji nedostataka vještina.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oglašavajte slobodna radna mjesta s jasnim opisom posla i rokovima za prijavu. • Pružite sveobuhvatnu orijentaciju novim članovima osoblja kako bi uskladili svoja očekivanja s organizacijom. • Razumjeti motivacije i prepreke volontiranju te redovito komunicirati s volonterima preko imenovanog supervizora. • Identificirajte potrebne vještine za volontere u svakoj ulozi, kao što su IT, financijske, trenerske i međuljudske vještine. • Uključite volontere u organizacijsku radnu snagu osiguravanjem robne marke/uniforme. • Identificirajte i dodijelite financijske i 	<p>prioritete, zahtjeve i sposobnosti kako biste utvrdili kako se trenutna radna snaga usklađuje s budućim potrebama. Razvijte planove za rješavanje svih identificiranih nedostataka ili problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osigurajte da pridošlice dobiju jasne informacije o očekivanjima na radnom mjestu, uključujući dužnosti, procedure, integraciju radne grupe i organizacijsku politiku. Iskoristite razdoblje orijentacije kako biste procijenili njihovu prilagodbu unutar organizacije. • Uspostavite snažnu strategiju upravljanja sukcesijom, uključujući standardizirane procjene učinka, procjene različitih perspektiva i skup procesa procjene i razvoja. Ova bi se strategija trebala usredotočiti na zadržavanje talenata, smanjenje 	<p>upotrijebite analitiku podataka za podršku proaktivnom planiranju talenata i strategijama zapošljavanja, njegujući kulturu kontinuiranog učenja i razvoja.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prepoznajte zaposlenike i volontere kao vrijednu imovinu poticanjem njihove psihosocijalne predanosti i njegovanjem jedinstvenih suradničkih pristupa za postizanje vrhunske razine učinka. • Rutinski procjenjujte učinkovitost ljudskih resursa kako biste informirali buduće odluke o upravljanju ljudskim resursima. • Razvijte cjelovitu politiku ljudskih potencijala, usklađenu s nacionalnim zakonima, dostupnu svom osoblju i volonterima, koja
--	---	--	--

	<p>dodatne resurse, uključujući opremu, odjeću i prijevoz, za učinkovitu podršku volonterima.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jasno razlikovati uloge i očekivanja plaćenog osoblja i volontera. 	<p>fluktuacije i smanjenje osjetljivosti na promjene.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provedite ciklus procjene talenta, razvoja i raspoređivanja. Identificirajte i negujte unutarnje talente dok također pronalazite nove talente izvana, osiguravajući sveobuhvatno upravljanje talentima. • Razmislite o ponudi obogaćivanja poslova, proširenja, rotacije, fleksibilnih radnih praksi ili samoupravnih timova kako biste unaprijedili vještine osoblja i ispunili njihovu motivaciju. • Dosljedno oglašavajte sva otvorena radna mjesta na web stranici organizacije s jasnim opisima poslova. Provedite otvoren, transparentan i objektivan proces zapošljavanja kako biste zaposlili najkompetentnije 	<p>pokriva sve aspekte ljudskih resursa uključujući zapošljavanje, selekciju, uvođenje u posao, obuku, procjenu, procjenu, disciplinu i rješavanje sukoba. Uključite posebno poglavlje o volonterima.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalizirajte i jasno iskomunicirajte svaki korak procesa zapošljavanja, od užeg izbora do intervjua, u namjenskom odjeljku "karijere" na web stranici. Ovim bi procesom trebao upravljati namjenski odjel ili osoblje, uključivati dubinsku analizu i provjere integriteta. • Provedite jasne i transparentne procedure zapošljavanja, uključujući mješovite komisije za reviziju i intervjue s jednakom zastupljenošću spolova, uključujući HR i vanjske
--	--	--	--

		<p>kandidate, uz široko razmatranje kriterija raznolikosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dodijelite članu odbora ili članu osoblja da upravlja, podržava i nadzire volonterske aktivnosti unutar organizacije. • Promicati zdravu kulturu volontera koja pozitivno pridonosi organizaciji unoseći entuzijazam, povezujući se s lokalnim zajednicama i dodajući vrijednost radu organizacije. 	<p>stručnjake s obukom o rodnoj ravnopravnosti i znanjem o nesvjesnoj pristranosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osigurajte da su sva otvorena radna mjesta javno dostupna i oglašena na web stranici, biltenima i društvenim medijima, s jasnim opisom posla . • Angažirajte vanjske stručnjake za specijaliziranu ekspertizu prema potrebi, osiguravajući da su ugovori za osoblje i vanjske stručnjake usklađeni s potrebama organizacije i relevantnim zakonima. • Provedite izlazne intervjue ili ankete kako biste razumjeli razloge odlaska zaposlenika i prikupili uvid u njihova iskustva unutar organizacije. • Aktivno regrutirajte volontere iz šire javnosti
--	--	--	---



			<p>objavljivanjem slobodnih radnih mjesta na web stranici i kanalima društvenih medija.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odredite odgovorne osobe za upravljanje volonterima, osiguravajući da imaju potrebne vještine i kompetencije za različite volonterske uloge. • Aktivno tražite sponzore, donatore i potpore kako biste osigurali financijska i druga sredstva, poput opreme, odjeće i prijevoza, kako biste učinkovito podržali volontere.
--	--	--	---