

Naslov 2.6 Potpora karijeri za osoblje i volontere

1. Definicija

Potpura karijeri za osoblje i volontere obuhvaća različite mehanizme i inicijative koje je razvila organizacija za poticanje profesionalnog i osobnog razvoja svoje radne snage. Ova podrška usmjerena je na poboljšanje vještina i sposobnosti osoblja, volontera i službenika, čime se u konačnici pridonosi učinkovitosti i djelotvornosti njihovog rada unutar organizacije. Obuka i razvoj posebno imaju za cilj premostiti jaz između stvarnog i željenog učinka, bilo na razini pojedinca, tima ili organizacije. Ti mehanizmi mogu uključivati pozicije pripravnika, rotaciju poslova, programe razvoja vodstva i menadžmenta, mentorstvo i treniranje. Pokrivaju različite razvojne teme kao što su savjeti za karijeru, podrška za ravnotežu između poslovnog i privatnog života i čimbenici koji pridonose cjelokupnom razvoju. Osim toga, nude smjernice, programe obuke, mogućnosti mentorstva i resurse za jačanje postojećih vještina i pomoć u stjecanju novih.

Osim toga, potrebno je provoditi redovite procjene vještina i kompetencija kako bi se identificirala područja za poboljšanje i potaknulo kontinuirano učenje i razvoj. Ključno je da organizacije daju prednost podršci u karijeri jer ne koristi samo pojedinačnim zaposlenicima, već i jača ukupni kapacitet i učinak organizacije. Sportske organizacije s dobro vođenim programima obuke i razvoja mogu lakše zadržati zaposlenike i volontere, osigurati da njihovi ljudski resursi mogu provoditi strategiju organizacije i kultivirati buduće vođe. Pokazalo se da ulaganje u zaposlenike jača lojalnost i potiče osjećaj obveze da se uzvrati organizaciji.

Slične politike i inicijative također bi se trebale proširiti na organizacije članice i dionike uključene u natjecanja i događaje organizacije, osiguravajući dosljedan pristup profesionalnom razvoju u široj sportskoj zajednici.

Potpura karijeri osoblja i volontera usko je povezana sa “Strateškim upravljanjem ljudskim potencijalima” (1.3).

2. Idealan scenarij

Organizacija je razvila internu politiku razvoja ili zadržavanja osoblja koja uključuje strategiju upravljanja talentima i nasljeđivanjem. Temelji se na zajedničkom dogovoru između strana u pogledu mogućnosti koje bi mogle pružiti dodanu vrijednost i pojedincu i organizaciji. Organizacija je svjesna da obuka i razvoj povećavaju zadovoljstvo poslom i moral, smanjuju stope fluktuacije, povećavaju motivaciju, poboljšavaju učinkovitost procesa, povećavaju kapacitet za usvajanje novih tehnologija i metodologija te bolje upravljanje rizikom kroz poboljšano znanje o zahtjevima sukladnosti.

Osobni razvoj osoblja je deklarirani cilj organizacije što znači da se relevantna obuka i obrazovanje potiču i olakšavaju kroz interne ponude kao i vanjske programe .

Organizacija aktivno procjenjuje kapacitete, snage i slabosti svoje radne snage i ima jasnu strategiju za rješavanje potencijalnih nedostataka i planiranje sukcesije. Kroz program uvođenja u posao, novi se zaposlenici neprimjetno upoznaju s kulturom i očekivanjima organizacije, što pomaže njihovoj integraciji.

Odbor redovito pregledava i nadzire individualizirane razvojne planove, prilagođene ocjeni učinka, kako bi se odgovorilo na zahtjeve za vještinama i poboljšale kompetencije. Uspostavljen je robustan sustav izvedbe i obuke za procjenu kompetencija, utvrđivanje nedostataka u vještinama i pružanje ciljane obuke, osiguravajući da svi članovi imaju potrebne vještine i znanje. Ulaganjem u ove sveobuhvatne programe obuke i razvoja, organizacija osnažuje svoje osoblje i volontere da se istaknu, učinkovito doprinesu svojim ciljevima i potaknu ukupni uspjeh.

3. Rizici

- Smanjenje predanosti osoblja zbog nedostatka razvoja karijere i/ili perspektive.
- Neučinkovitost i slab učinak osoblja, volontera i cijele organizacije.
- Gubitak vještina i talenata zbog nedostatka prilika.
- Nedostatak stručnosti i vještina u ključnim područjima za razvoj organizacije.
- Velika fluktuacija osoblja.
- Gubitak produktivnosti.
- Nedostatak atraktivnosti posla za potencijalne zaposlenike.
- Poteškoće u pronalaženju novih kandidata za popunjavanje slobodnih radnih mjesta (zaposlenici i volonteri).
- Poteškoće u zadržavanju institucionalnog znanja i stručnosti.

4. Instrumenti i ključni elementi

<i>instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
Politika razvoja/zadržavanja osoblja:	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektivna i redovita procjena (npr. učinak, karijera, bonus i naknada). • Godišnji plan obuke predviđen u proračunu i dogovoren s članovima osoblja. • Pružite i potaknite prilike za daljnje obrazovanje i učenje kako biste stekli nove vještine. • Poticati koncept obrazovne mobilnosti osoblja (zaposlenika i volontera) na nacionalnoj, europskoj i međunarodnoj razini i pružati mogućnosti. • Poticanje zapošljavanja vježbenika/pripravnika kao budućeg izvora osposobljenog kadra. • Promicanje volontiranja za interne ljudske resurse/otvaranje/promicanje volonterskih pozicija kao budućih potencijalnih izvora osposobljenih ljudskih resursa. • Omogućite programe mentorstva i vođenja.
Upravljanje učinkom	<ul style="list-style-type: none"> • Stvorite snažan proces upravljanja talentima koji obuhvaća procjenu, razvoj i implementaciju, s fokusom na prepoznavanje i njegovanje organizacijskih talenata. • Provedite formalni sustav za postavljanje ciljeva i praćenje učinka, uključujući jasne procedure za utvrđivanje posljedica i akcijske planove za poboljšanje osoblja.

	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostavite temelje za dugoročne razgovore o razvoju karijere, podržavajući zaposlenike u planiranju njihovog profesionalnog razvoja unutar organizacije. • Razviti okvir za identificiranje i pripremu pojedinaca za proširene odgovornosti i uloge vodstva. • Poboljšajte planiranje sukcesije i prakse upravljanja talentima, osiguravajući strateški pristup popunjavanju ključnih pozicija i upravljanju talentima u cijeloj organizaciji.
--	---

5. Primjeri dobre prakse

Primjer “Politika razvoja osoblja i program karijere sportaša ”

Organizacija: Međunarodna hokejaška federacija (FIH)

Opis: FIH je razvio FIH hokejašku akademiju koja je centar za obrazovanje, obuku i resurse za sve aktere uključene u hokej. Cilj je stvoriti obrazovanu i profesionalnu globalnu hokejašku radnu snagu predlaganjem niza programa , resursa i alata dizajniranih za pomoć organizacijama i pojedincima na svim razinama. Akademija je razvijena u suradnji s vanjskim dionicima s relevantnom ekspertizom, Coach Logic i NottsSports .

Akademija se fokusirala na 4 glavna područja:

- Igrajte: programi, resursi i alati za sve hokejaše, od igrača na bazi do profesionalaca.
- Trener: programi, resursi i alati usmjereni na podizanje standarda treniranja na svim razinama hokeja.
- Suđenje: programi, resursi i alati za podršku sucima i tehničkim službenim osobama u razvoju njihovih vještina i znanja tijekom njihove karijere suđenja.
- Upravljanje: programima, resursima i alatima za sportske menadžere i administratore koji rade na svim razinama hokeja; međunarodno, kontinentalno, nacionalno, klupsko ili društveno. To uključuje upravljanje događajima i objektima, razvoj klubova ili programe sudjelovanja.

Više informacija: [Početna \(fih.hockey \)](http://fih.hockey)

Primjer “Razvoj osoblja”

Organizacija: Belgijska olimpijska akademija

Opis: Belgijska olimpijska akademija je prestižan program obuke pokrenut u suradnji sa Université Catholique de Louvain (UCLouvain), Sveučilištem u Gentu i Belgijskim olimpijskim i međufederalnim odborom (BOIC), osmišljen za poboljšanje profesionalizma menadžmenta u sportskim organizacijama. Počevši od siječnja 2025., ovaj jednogodišnji tečaj uključuje pet modula od po dva do tri dana, koji se održavaju u raznim ADEPS i Sport Vlaanderen centrima , sa sesijama koje počinju u BOIC-u i završavaju u Sportimoniumu . Naime, trodnevni seminar u Lausanni uključivat će posjete Međunarodnom olimpijskom odboru, Olimpijskom muzeju, međunarodnim savezima i Svjetskoj antidopinškoj agenciji. Sudionici će također doživjeti jedinstveni seminar u Papendalu , stječući uvid u Nizozemski olimpijski odbor* Nizozemski sportski savez. Program kombinira teoretske i praktične pristupe, s rezidencijalnim

modulima koji olakšavaju umrežavanje i društvene aktivnosti, a kulminira u konzultantskom projektu i dodjeli 30 sveučilišnih bodova (ECTS) i sveučilišne svjedodžbe.

Dodatne informacije: [Belgijska olimpijska akademija](#) | [Tim Belgije](#)

Primjer "Razvoj osoblja"

Organizacija: Međunarodni olimpijski odbor

Opis: Priznajući ulogu sportaševog okruženja u podršci zdravlju, dobrobiti i izvedbi sportaša, Medicinska i znanstvena komisija MOO-a, MOO i Sportoracle nude diplomatske tečajeve za ove teme. Svi programi se izvode online sa stručnjacima iz cijelog svijeta. Pogodnost za NOO-e je ta što nositelji certifikata programa mentalnog zdravlja u elitnom sportu mogu dobiti dodatnu akreditaciju za Olimpijske igre.

Daljnje informacije: [Home - sportsoracle](#)

Primjer "Razvoj osoblja"

Organizacija: Njemački olimpijski sportski savez (DOSB)

Opis: Ovdje su brojni obrazovni događaji i kvalifikacije izvan DOSB okvira licenciranja. Deutsche Sportjugend (dsj) i tri DOSB akademije omogućuju daljnje obrazovanje i mogućnosti usavršavanja. DOSB je također bio ključan u razvoju dvaju programa strukovnog osposobljavanja. Obrazovne inicijative u organiziranom sportu proširuju se i na škole kroz različite suradnje između sportskih klubova i obrazovnih institucija, kao i podršku učiteljima, odražavajući široki spektar obrazovnih mjera koje promovira DOSB.

Dodatne informacije : [Der Deutsche Olympische Sportbund \(dosb.de\)](#)

Primjer "Razvoj osoblja"

Organizacija: Francuski nacionalni olimpijski odbor i Sportski odbor

Opis: Pokrenut 2013. od strane Francuskog odbora za međunarodni sport i preuzet u svibnju 2015. od strane Odjela za međunarodne odnose CNOSF-a (Francuskog nacionalnog olimpijskog i sportskog odbora), Parcours Ambition Internationale (PAI) godišnje priprema oko dvadeset pojedinaca u francuskom sportu za međunarodni angažman. Program se sastoji od četiri dvodnevna seminara, koji se održavaju u Francuskoj i inozemstvu, osmišljeni da prodube razumijevanje sudionika o međunarodnom sportskom okruženju. Teme koje se obrađuju uključuju interkulturalnu komunikaciju, ekonomsku i stratešku inteligenciju, sportsku geopolitiku, lobiranje i pregovaranje, uključivanje u međunarodne sportske organizacije, europske sportske politike i prijavu za vodeće pozicije. Svake godine program uključuje doprinose priznatih stručnjaka, stručnjaka i vođa iz svijeta međunarodnog sporta, kao i profesionalaca iz gospodarske i političke sfere koji dijele svoje uvide i iskustva. Uz seminare, polaznici imaju koristi od personalizirane obuke engleskog jezika, neophodne za međunarodna okruženja. PAI je namijenjen izabranim dužnosnicima i rukovoditeljima francuskih sportskih saveza, kao i sportašima na visokoj razini i bivšim sportašima, a svi oni dijele zajednički cilj poboljšanja svog međunarodnog angažmana ili angažmana svojih organizacija.

Unaprijediti informacija: [Le Parcours Ambition Internationale](#) | [CNOSF \(franceolympique.com\)](#)

6. Koraci do sljedeće razine

<p>Do razine 2 ★★ "U nastajanju"</p>	<p>Do razine 3 ★★★ "U razvoju"</p>	<p>Do razine 4 ★★★★ "Ustanovljeno"</p>	<p>Do razine 5 ★★★★★ "Ugrađen"</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Zakažite posebnu sjednicu tijekom sastanka odbora za raspravu o važnosti podrške karijeri za osoblje i volontere. • Procijenite potencijalne koristi od ulaganja u obrazovanje i osposobljavanje te kako te inicijative mogu poboljšati učinkovitost, kapacitet i cjelokupni učinak organizacije. • Uspostavite program mentorstva koji uparuje manje iskusno osoblje i volontere s iskusnim mentorima, pružajući im smjernice, savjete i podršku kako bi se olakšao profesionalni rast i razvoj. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procijenite snage, područja za razvoj i potencijalne doprinose osoblja i volontera kako biste osigurali usklađenost s ciljevima organizacije. • Definirajte vještine i kompetencije potrebne za osoblje i volontere na temelju strateških ciljeva organizacije. • Stvorite strukturirane programe za razvoj bitnih vještina vođenja, uključujući strateško razmišljanje, donošenje odluka i upravljanje timom. • Omogućite obuku za upravljanje prilagođenu različitim razinama vodstva unutar organizacije. • Razvijte platformu za olakšavanje mentorskih veza, omogućujući razmjenu znanja i profesionalni rast u cijeloj organizaciji. • Sudjelujte u redovitim 	<ul style="list-style-type: none"> • Usklađujući se s Politikom ljudskih resursa i strategijom upravljanja talentima, pružite podršku članovima osoblja koji pohađaju programe obuke ili obrazovanja. • Stvorite mjesta pripravnika s definiranim ciljevima učenja, nudeći praktično iskustvo u različitim organizacijskim ulogama. • Promicati sudjelovanje u osposobljavanju i daljnjem obrazovanju, kao što je Erasmus+ Sport KA1 praćenje radnih mjesta, kako bi se riješili nedostaci u vještinama unutar organizacije. • Istražite dostupnu obuku vanjskih pružatelja usluga, uključujući sportske saveze, nevladine organizacije i sveučilišta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementirajte stalne mehanizme povratnih informacija, programe mentorstva i treniranja te koristite analitiku podataka za planiranje i regrutiranje talenata. Njeguajte kulturu kontinuiranog učenja i razvoja unutar organizacije. • Prepoznati zaposlenike i volontere kao vrijednu imovinu pružanjem mogućnosti za daljnje obrazovanje i mobilnost učenja. • Suradujte s osobljem kako biste odredili godišnji proračun i plan obuke, koristeći uvide iz prošlogodišnjeg plana za usmjeravanje novog. • Ponudite osoblju pristup profesionalnom treniranju za personalizirane

	<p>razgovorima o zadovoljstvu i godišnjim procjenama s osobljem kako biste razumjeli njihove osobne razvojne ciljeve i kreirali individualizirane razvojne putove.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proaktivno tražite nove načine za razvoj osoblja i volontera, usredotočujući se na različite prilike za učenje i rast. 	<ul style="list-style-type: none"> • Razvijte sveobuhvatan proces za procjenu talenta, njegovanje i raspoređivanje, fokusirajući se na prepoznavanje i rast organizacijskog talenta. • Razviti i implementirati strategiju razvoja osoblja koja integrira obogaćivanje poslova, proširenje, rotaciju i samoupravne timove kako bi se poboljšale vještine i održala motivacija osoblja, dok također uvodi fleksibilne radne prakse, uključujući fleksibilno radno vrijeme, mogućnosti rada na daljinu i dogovore o podjeli posla, podržati različite stilove života i odgovornosti. • Pružite prilike za privremene zadatke na različitim funkcijama ili projektima kako biste poboljšali prilagodljivost i znanje. 	<p>razvojne planove i podršku u svladavanju specifičnih izazova.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opremite starije osoblje vještinama treniranja za mentorstvo drugima unutar organizacije, jačajući kulturu kontinuiranog učenja. • Pokrenite wellness inicijative, uključujući podršku mentalnom zdravlju, fitness programe i resurse za upravljanje stresom kako biste podržali opću dobrobit. • Podijelite najbolje prakse, resurse i smjernice s organizacijama članicama kako biste proširili programe podrške karijeri u široj mreži. • Suradujte s organizacijama članicama na zajedničkim programima obuke i razvoja kako biste unaprijedili vještine i znanje u cijeloj mreži.
--	---	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Ponudite usluge savjetovanja o karijeri, uključujući sesije jedan na jedan sa savjetnicima za karijeru kako biste razgovarali o ciljevima i putovima karijere. • Radite s osobljem i volonterima na uspostavljanju personaliziranih razvojnih planova, postavljajući jasne ciljeve i prateći napredak. • Udružite se sa sveučilištima i koledžima kako biste ponudili mogućnosti stažiranja i pripravnika za iskustvo u stvarnom svijetu i bodove za tečaj. • Omogućite pristup tečajevima, certifikatima i radionicama za trajno obrazovanje i razvoj vještina. 	
--	--	---	--