

## Antraštė 2.6 Pagalba karjerai darbuotojams ir savanoriams

### 1. Apibrėžimas

Karjeros parama darbuotojams ir savanoriams apima įvairius organizacijos sukurtus mechanizmus ir iniciatyvas, skatinančias savo darbuotojų profesinį ir asmeninį tobulėjimą. Šia parama siekiama tobulinti darbuotojų, savanorių ir pareigūnų įgūdžius ir gebėjimus, galiausiai prisidedant prie jų darbo organizacijoje efektyvumo ir rezultatyvumo. Mokymu ir tobulėjimu konkrečiai siekiama užpildyti atotrūkį tarp faktinio ir pageidaujamo našumo tiek asmens, tiek komandos, tiek organizacijos lygmeniu. Šie mechanizmai gali apimti stažuotojo pareigas, darbo rotaciją, lyderystės ir vadybos tobulinimo programas, mentorystę ir instruktavimą. Jie apima įvairias vystymosi temas, tokias kaip karjeros patarimai, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymas ir veiksniai, prisidedantys prie bendro vystymosi. Be to, jie siūlo gaires, mokymo programas, mentorystės galimybes ir išteklius, kad sustiprintų esamus įgūdžius ir padėtų įgyti naujų.

Be to, reikėtų reguliariai vertinti įgūdžius ir kompetencijas, siekiant nustatyti tobulinimo sritis ir skatinti nuolatinį mokymąsi bei tobulėjimą. Labai svarbu, kad organizacijos teiktų pirmenybę karjeros palaikymui, nes tai ne tik naudinga atskiriems darbuotojams, bet ir sustiprina bendrus organizacijos gebėjimus bei veiklos rezultatus. Sporto organizacijos, turinčios gerai valdomas mokymo ir tobulėjimo programas, gali lengviau išlaikyti darbuotojus ir savanorius, užtikrinti, kad jų žmogiškieji ištekliai galėtų įgyvendinti organizacijos strategiją ir ugdyti būsimus lyderius. Įrodyta, kad investicijos į darbuotojus padidina lojalumą ir ugdo įsipareigojimo atsilyginti organizacijai jausmą.

Panaši politika ir iniciatyvos taip pat turėtų būti taikomos organizacijoms narėms ir suinteresuotiesiems subjektams, dalyvaujantiems organizacijos varžybose ir renginiuose, užtikrinant nuoseklų požiūrį į profesinį tobulėjimą visoje sporto bendruomenėje.

Parama karjerai darbuotojams ir savanoriams yra glaudžiai susijusi su „Strateginiu žmogiškųjų išteklių valdymu“ (1.3).

### 2. Idealus scenarijus

Organizacija sukūrė vidinę personalo ugdymo arba išlaikymo politiką, kuri apima talentų ir paveldėjimo valdymo strategiją. Jis pagrįstas abipusiu šalių susitarimu dėl galimybių, kurios galėtų suteikti pridėtinės vertės tiek asmeniui, tiek organizacijai. Organizacija žino, kad mokymai ir tobulėjimas padidina pasitenkinimą darbu ir moralę, mažina kaitą, padidina motyvaciją, pagerina procesų efektyvumą, padidina naujų technologijų ir metodikų pritaikymo pajėgumus ir geresnį rizikos valdymą, nes padaugėja žinių apie atitikties reikalavimus.

Personalo asmeninis tobulėjimas yra išsakytas organizacijos tikslas, reiškiantis, kad atitinkami mokymai ir švietimas yra skatinami ir skatinami tiek per vidinius pasiūlymus, tiek iš išorės programų.

Organizacija aktyviai vertina savo darbo jėgos gebėjimus, stipriąsias ir silpnąsias puses ir turi aiškia strategiją, kaip pašalinti galimas spragas ir planuoti perėmimą. Vykdamas įvadinę programą nauji darbuotojai sklandžiai supažindinami su organizacijos kultūra ir lūkesčiais, o tai padeda jiems integruotis.

Valdyba reguliariai peržiūri ir prižiūri individualizuotus plėtros planus, pritaikytus veiklos vertinimams, siekdama patenkinti įgūdžių reikalavimus ir tobulinti kompetencijas. Yra sukurta tvirta veiklos ir mokymo sistema, skirta kompetencijoms įvertinti, įgūdžių trūkumams nustatyti ir tiksliniams mokymams užtikrinti, kad visi nariai turėtų reikiamų įgūdžių ir žinių. Investuodama į šias išsamias mokymo ir tobulinimo programas, organizacija įgalina savo darbuotojus ir savanorius tobulėti, veiksmingai prisidėti prie savo tikslų ir siekti bendros sėkmės.

### 3. Rizikos

- Personalo įsipareigojimų sumažėjimas dėl karjeros ir (arba) perspektyvos nebuvimo.
- Darbuotojų, savanorių ir visos organizacijos neefektyvumas ir nepakankamas darbas.
- Įgūdžių ir talentų praradimas dėl galimybių stokos.
- Trūksta patirties ir įgūdžių svarbiausiose organizacijos vystymuisi srityse.
- Didelė darbuotojų kaita.
- Produktyvumo praradimas.
- Trūksta darbo patrauklumo potencialiems darbuotojams.
- Sunku rasti naujų kandidatų, kurie užimtų laisvas darbo vietas (darbuotojus ir savanorius).
- Sunku išlaikyti institucines žinias ir kompetenciją.

### 4. Instrumentai ir pagrindiniai elementai

<i>Instrumentai</i>	<i>Pagrindiniai elementai</i>
<b>Darbuotojų tobulinimo politika / išlaikymo politika:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektyvus ir reguliarus vertinimas (pvz., veiklos rezultatų, karjeros, premijos ir atlyginimo).</li> <li>• Metinis mokymo planas sudaromas biudžete ir suderintas su personalo nariais.</li> <li>• Suteikti ir skatinti tolesnio mokymosi ir studijų galimybes įgyti naujų įgūdžių.</li> <li>• Skatinti personalo (darbuotojų ir savanorių) mokymosi mobilumo koncepciją nacionaliniu, Europos ir tarptautiniu lygiu ir sudaryti galimybes.</li> <li>• Stažuotojų/stažuotojų, kaip būsimo apmokytų darbuotojų šaltinio, įdarbinimo skatinimas.</li> <li>• Savanoriškos veiklos, skirtos vidaus žmogiškiesiems ištekliams, skatinimas/ savanorystės pozicijų, kaip būsimų potencialių apmokytų žmogiškųjų išteklių šaltinių, atvėrimas/skatinimas.</li> <li>• Teikti mentorystės ir lyderystės programas.</li> </ul>
<b>Veiklos valdymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukurkite tvirtą talentų valdymo procesą, apimantį vertinimą, tobulinimą ir diegimą, daugiausia dėmesio skirdami organizacijos talentų nustatymui ir ugdymui.</li> <li>• tikslų nustatymo ir veiklos stebėjimo sistemą, įskaitant aiškias pasekmių nustatymo procedūras ir personalo tobulinimo veiksmų planus.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukurti pagrindą ilgalaikėms karjeros plėtros diskusijoms, padedant darbuotojams planuoti savo profesinį augimą organizacijoje.</li> <li>• Sukurti sistemą, kaip nustatyti ir paruošti asmenis išplėstoms pareigoms ir vadovaujantiems vaidmenims.</li> <li>• Pagerinkite paveldėjimo planavimą ir talentų valdymo praktiką, užtikrindami strateginį požiūrį į pagrindinių pareigų užpildymą ir talentų valdymą visoje organizacijoje.</li> </ul>
--	--

## 5. Geros praktikos pavyzdžiai

### Pavyzdys „Personalo tobulinimo politika ir sportininkų karjeros programa“

**Organizacija:** Tarptautinė ledo ritulio federacija (FIH)

**Aprašymas:** FIH sukūrė FIH ledo ritulio akademiją, kuri yra švietimo, mokymo ir išteklių centras visiems ledo ritulio veikėjams. Siekiama sukurti išsilavinusią ir profesionalią pasaulio ledo ritulio darbo jėgą, siūlant įvairias programas, išteklius ir priemones, skirtas padėti organizacijoms ir asmenims visais lygiais. Akademija buvo sukurta bendradarbiaujant su išorės suinteresuotosiomis šalimis, turinčiomis atitinkamą patirtį, „Coach Logic“ ir „NottsSports“.

Akademija sutelkė dėmesį į 4 pagrindines sritis:

- Žaisti: programos, ištekliai ir įrankiai visiems ledo ritulio žaidėjams nuo paprastų iki profesionalų.
- Treneris: programos, ištekliai ir įrankiai, skirti kelti trenerio standartus visuose ledo ritulio lygiuose.
- Valdymas: programos, ištekliai ir įrankiai, padedantys teisėjams ir techniniams pareigūnams tobulinti įgūdžius ir žinias per visą tarnybinę karjerą.
- Tvarkyti: programos, išteklius ir įrankius sporto vadybininkams ir administratoriams, dirbantiems visuose ledo ritulio lygiuose; tarptautinis, žemyninis, nacionalinis, klubas ar bendruomenė. Tai apima renginių ir patalpų valdymą, klubų vystymą ar dalyvavimo programas.

**Daugiau informacijos:** [Pagrindinis \( fih.hockey \)](http://fih.hockey)

### Pavyzdys „Personalo tobulinimas“

**Organizacija:** Belgijos olimpinė akademija

**Aprašymas:** Belgijos olimpinė akademija yra prestižinė mokymo programa, pradėta bendradarbiaujant su Université Catholique de Louvain ( UCLouvain ), Gento universitetu ir Belgijos olimpinio ir tarpfederalinio komiteto (BOIC), skirta sporto organizacijų valdymo profesionalumui didinti. Nuo 2025 m. sausio mėn. šiuose metus trunkančius kursus sudaro penki moduliai po 2–3 dienas, vykstantys įvairiose ADEPS ir Sport Vlaanderen. centruose, kurių sesijos prasideda BOIC ir baigiasi Sportimonium. Pažymėtina, kad trijų dienų seminaras Lozanoje apims vizitus Tarptautiniame olimpiniame komitete, Olimpiniame muziejuje, tarptautinėse federacijose ir Pasaulio antidopingo agentūroje. Dalyviai taip pat patirs unikalią seminarą Papendal mieste, kur įgis įžvalgų apie Nyderlandų olimpinį komitetą\* Nyderlandų sporto federaciją. Programa sujungia teorinius ir praktinius metodus su gyvenamaisiais moduliais, palengvinančiais tinklų

kūrimą ir socialinę veiklą, o baigiasi konsultaciniu projektu ir 30 universiteto kreditų (ECTS) suteikimu bei universiteto sertifikatu.

**Daugiau informacijos:** [Belgijos olimpinė akademija](#) | [Belgijos komanda](#)

#### Pavyzdys „Personalo tobulinimas“

**Organizacija:** Tarptautinis olimpinis komitetas

**Aprašymas:** Pripažindami sportininko aplinkos vaidmenį palaikant sportininkų sveikatą, gerovę ir rezultatus, TOK medicinos ir mokslo komisija, IOC ir Sportoracle siūlo diplominius kursus šiomis temomis. Visos programos pristatomos internetu kartu su ekspertais iš viso pasaulio. NOK nauda yra ta, kad elito sporto programos psichikos sveikatos sertifikato turėtojai gali gauti papildomą akreditaciją olimpinėms žaidynėms.

**Daugiau informacijos:** [Pradžia - sportsoracle](#)

#### Pavyzdys „Personalo tobulinimas“

**Organizacija:** Vokietijos olimpinė sporto konfederacija (DOSB)

**Aprašymas:** Čia yra daug švietimo renginių ir kvalifikacijų, nepriklausančių DOSB licencijavimo sistemai. Deutsche Sportjugend ( dsj ) ir trys DOSB akademijos palengvina tolesnio mokymosi ir mokymo galimybes. DOSB taip pat prisidėjo prie dviejų profesinio mokymo programų kūrimo. Švietimo iniciatyvos organizuoto sporto srityje apima įvairias sporto klubų ir ugdymo įstaigų bendradarbiavimas bei paramą mokytojams, atspindinčias platų DOSB skatinamų švietimo priemonių spektrą.

**Daugiau informacijos :** [„Der Deutsche Olympische Sportbund“ \(dosb.de\)](#)

#### Pavyzdys „Personalo tobulinimas“

**Organizacija:** Prancūzijos nacionalinis olimpinis komitetas ir sporto komitetas

**Aprašymas:** 2013 m. įsteigtas Prancūzijos tarptautinio sporto komiteto, o 2015 m. gegužę perimtas CNOSF (Prancūzijos nacionalinio olimpinio ir sporto komiteto) tarptautinių ryšių skyriaus . už tarptautinį dalyvavimą. Programą sudaro keturi dviejų dienų seminarai, vykstantys tiek Prancūzijoje, tiek užsienyje, skirti pagilinti dalyvių supratimą apie tarptautinę sporto aplinką. Aptariamos temos: tarpkultūrinė komunikacija, ekonominė ir strateginė žvalgyba, sporto geopolitika, lobizmas ir derybos, pasinėrimas į tarptautines sporto organizacijas, Europos sporto politika ir kandidatavimas į vadovaujančias pareigas. Kiekvienais metais programoje dalyvauja pripažinti specialistai, ekspertai ir lyderiai iš tarptautinio sporto pasaulio, taip pat ekonomikos ir politikos sričių profesionalai, kurie dalijasi savo įžvalgomis ir patirtimi. Be seminarų, dalyviai gali pasinaudoti asmeniniais anglų kalbos mokymais, kurie yra būtini tarptautinėms aplinkybėms. PAI skirta Prancūzijos sporto federacijų išrinktiems pareigūnams ir vadovams, taip pat aukšto lygio sportininkams ir buvusiems sportininkams, kurių visų bendras tikslas – stiprinti savo arba savo organizacijų tarptautinį įsitraukimą.

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

## 6. Žingsniai į kitą lygį

Iki 2 lygio ★★ „Atsirandantis“	Iki 3 lygio ★★★ „Besivystantis“	Iki 4 lygio ★★★★ „Įsteigta“	Iki 5 lygio ★★★★★ „Įterptas“
<ul style="list-style-type: none"> <li>Valdybos posėdžio metu suplanuokite specialią sesiją, kad aptartumėte personalo ir savanorių karjeros paramos svarbą.</li> <li>Įvertinkite galimą investicijų į švietimą ir mokymą naudą ir tai, kaip šios iniciatyvos gali padidinti organizacijos efektyvumą, pajėgumus ir bendrą veiklą.</li> <li>Sukurkite mentorystės programą, kuri suporuotų mažiau patyrusius darbuotojus ir savanorius su patyrusiais mentoriais, suteikdama jiems gaires, patarimus ir paramą, kad palengvintų profesinį augimą ir tobulėjimą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Įvertinkite stipriąsias puses, plėtros sritis ir galimą personalo bei savanorių indėlį, kad užtikrintumėte atitikimą organizacijos tikslams.</li> <li>Pagal organizacijos strateginius tikslus apibrėžkite darbuotojams ir savanoriams reikalingus įgūdžius ir kompetencijas.</li> <li>Sukurkite struktūrizuotas programas, skirtas ugdyti esminius vadovavimo įgūdžius, įskaitant strateginį mąstymą, sprendimų priėmimą ir komandos valdymą.</li> <li>Teikti vadybos mokymus, pritaikytus skirtingiems vadovavimo lygiams organizacijoje.</li> <li>Sukurkite platformą, kuri palengvintų mentorystės ryšius, sudarant sąlygas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suderinus su žmoniškųjų išteklių politika ir talentų valdymo strategija, teikti paramą personalo nariams, besimokantiems mokymo ar švietimo programų.</li> <li>Sukurkite praktikantų pozicijas su apibrėžtais mokymosi tikslais, siūlydami praktinę patirtį atliekant įvairius organizacinius vaidmenis.</li> <li>Skatinti dalyvavimą mokymuose ir tolesniuose mokymuose, pvz., Erasmus+ Sport KA1 darbo šešėlyje, siekiant pašalinti įgūdžių spragas organizacijoje.</li> <li>Ištikinkite galimus mokymus iš išorės paslaugų teikėjų, įskaitant sporto federacijas, NVO ir universitetus.</li> <li>Sukurkite visapusišką talentų vertinimo, ugdymo ir diegimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Įdiekite nuolatinius grįžtamojo ryšio mechanizmus, mentorystės ir instruktavimo programas ir naudokite duomenų analizę talentų planavimui ir įdarbinimui. Puoselėti nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo kultūrą organizacijoje.</li> <li>Pripažinkite darbuotojus ir savanorius kaip vertingą turtą, suteikdami tolesnio mokymosi ir mokymosi mobilumo galimybes.</li> <li>Bendradarbiaukite su darbuotojais, kad nustatytumėte metinį mokymo biudžetą ir planą, naudodamiesi ankstesnių metų plano įžvalgomis, vadovaudamiesi naujais.</li> <li>Suteikite darbuotojams galimybę gauti profesionalų instruktavimą, skirtą individualiems</li> </ul>

	<p>dalytis žiniomis ir profesiniu augimu visoje organizacijoje .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reguliariai dalyvaukite pasitenkinimo pokalbiuose ir metiniuose vertinimuose su darbuotojais, kad suprastumėte jų asmeninio tobulėjimo tikslus ir sukurtumėte individualizuotus tobulėjimo kelius.</li> <li>Aktyviai ieškokite naujų būdų tobulinti personalą ir savanorius, sutelkdami dėmesį į įvairias mokymosi ir augimo galimybes.</li> </ul>	<p>procesą, sutelkiant dėmesį į organizacijos talentų nustatymą ir auginimą.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sukurti ir įgyvendinti personalo tobulinimo strategiją, apimančią darbo vietų praturtinimą, plėtrą, rotaciją ir savarankiškai dirbančias komandas, siekiant pagerinti įgūdžius ir palaikyti darbuotojų motyvaciją, taip pat diegti lanksčią darbo praktiką, įskaitant lanksčias valandas, nuotolinio darbo galimybes ir darbo pasidalijimo tvarką, remti įvairių gyvenimo būdą ir pareigas.</li> <li>Suteikite galimybę laikinai pavesti įvairias funkcijas ar projektus, kad pagerintumėte prisitaikymą ir žinias.</li> <li>Siūlykite karjeros konsultavimo paslaugas, įskaitant individualius užsiėmimus su karjeros</li> </ul>	<p>tobulėjimo planams ir pagalbai įveikiant konkrečius iššūkius.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suteikite vyresniesiems darbuotojams instruktavimo įgūdžių, kad jie galėtų patarti kitiems organizacijoje, stiprindami nuolatinio mokymosi kultūrą.</li> <li>Pradėti sveikatingumo iniciatyvas, įskaitant psichinės sveikatos palaikymą, kūno rengybos programas ir streso valdymo išteklius, kad palaikytumėte bendrą gerovę.</li> <li>Pasidalykite geriausia praktika, ištekliais ir gairėmis su organizacijomis narėmis, kad išplėstumėte karjeros paramos programas platesniame tinkle.</li> <li>Bendradarbiaukite su organizacijomis narėmis vykdydami bendras mokymo ir tobulinimo programas, kad pagerintumėte įgūdžius ir žinias visame tinkle.</li> </ul>
--	--	---	--

		<p>patarėjais, kad aptartumėte tikslus ir karjeros kelius.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirbkite su darbuotojais ir savanoriais, kad sukurtumėte individualizuotus plėtros planus, nustatytumėte aiškius tikslus ir stebėtumėte pažangą.</li> <li>• Bendradarbiaukite su universitetais ir kolegijomis, kad pasiūlytumėte stažuotes ir praktikantų galimybes realiai įgyti patirties ir kursų kreditų.</li> <li>• Suteikite prieigą prie nuolatinio švietimo ir įgūdžių tobulinimo kursų, sertifikatų ir seminarų.</li> </ul>	
--	--	---	--