

Naslov 2.6 Karierna podpora osebju in prostovoljcem

1. Opredelitev

Karierna podpora osebju in prostovoljcem zajema različne mehanizme in pobude, ki jih je razvila organizacija za spodbujanje poklicnega in osebnega razvoja svoje delovne sile. Ta podpora je namenjena izboljšanju veščin in sposobnosti osebja, prostovoljcev in uradnikov, kar na koncu prispeva k učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela v organizaciji. Usposabljanje in razvoj sta posebej namenjena premostitvi vrzeli med dejansko in želeno uspešnostjo, bodisi na ravni posameznika, skupine ali organizacije. Ti mehanizmi lahko vključujejo položaje pripravnikov, kroženje delovnih mest, razvojne programe vodenja in upravljanja, mentorstvo in coaching. Zajemajo različne razvojne teme, kot so karierni nasveti, podpora za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter dejavniki, ki prispevajo k splošnemu razvoju. Poleg tega ponujajo smernice, programe usposabljanja, možnosti mentorstva in vire za krepitev obstoječih veščin in pomoč pri pridobivanju novih.

Poleg tega bi bilo treba izvajati redne ocene spretnosti in kompetenc, da bi opredelili področja za izboljšave in spodbudili nenehno učenje in razvoj. Za organizacije je ključnega pomena, da dajo prednost karierni podpori, saj ne koristi le posameznim zaposlenim, ampak tudi krepí splošno zmogljivost in uspešnost organizacije. Športne organizacije z dobro vodenimi programi usposabljanja in razvoja lahko lažje zadržijo zaposlene in prostovoljce, zagotovijo, da njihovi človeški viri lahko izvajajo strategijo organizacije, in gojijo bodoče voditelje. Izkazalo se je, da vlaganje v zaposlene povečuje zvestobo in spodbuja občutek dolžnosti do vzajemnosti do organizacije.

Podobne politike in pobude je treba razširiti tudi na organizacije članice in deležnike, ki sodelujejo pri tekmovanjih in dogodkih organizacije, s čimer bi zagotovili dosleden pristop k strokovnemu razvoju v širši športni skupnosti.

Karierna podpora za osebje in prostovoljce je tesno povezana s »Strateškim upravljanjem človeških virov« (1.3).

2. Idealen scenarij

Organizacija je razvila interno politiko razvoja ali zadrževanja osebja, ki vključuje strategijo upravljanja talentov in nasledstva. Temelji na medsebojnem dogovoru med strankami glede priložnosti, ki bi lahko zagotovile dodano vrednost tako za posameznika kot za organizacijo. Organizacija se zaveda, da usposabljanje in razvoj ustvarjata večje zadovoljstvo pri delu in moralo, zmanjšata stopnjo fluktuacije, večjo motivacijo, izboljšano učinkovitost procesov, povečano zmogljivost za sprejemanje novih tehnologij in metodologij ter boljše obvladovanje tveganja z izboljšanim poznavanjem zahtev glede skladnosti.

Osebni razvoj osebja je opredeljeni cilj organizacije, kar pomeni, da se ustrezno usposabljanje in izobraževanje spodbuja in omogoča tako prek notranjih ponudb kot tudi zunanjih programov .

Organizacija aktivno ocenjuje zmogljivosti, prednosti in slabosti svoje delovne sile ter ima jasno strategijo za odpravljanje morebitnih vrzeli in načrtovanje nasledstva. S programom uvajanja se novi zaposleni

neopazno seznanijo s kulturo in pričakovanji organizacije, kar pomaga pri njihovi integraciji. Upravni odbor redno pregleduje in nadzira individualizirane razvojne načrte, prilagojene vrednotenju uspešnosti, da bi obravnaval zahteve po znanju in izboljšal kompetence. Vzpostavljen je močan sistem uspešnosti in usposabljanja za ocenjevanje kompetenc, odkrivanje vrzeli v spretnostih in zagotavljanje ciljno usmerjenega usposabljanja, ki zagotavlja, da imajo vsi člani potrebne veščine in znanje. Z vlaganjem v te celovite programe usposabljanja in razvoja organizacija opolnomoči svoje osebe in prostovoljce, da se izkažejo, učinkovito prispevajo k svojim ciljem in spodbujajo splošni uspeh.

3. Tveganja

- Zmanjšanje zavzetosti osebja zaradi odsotnosti kariernega razvoja in/ali perspektive.
- Neučinkovitost in premajhna uspešnost osebja, prostovoljcev in celotne organizacije.
- Izguba spretnosti in talentov zaradi pomanjkanja priložnosti.
- Pomanjkanje strokovnega znanja in veščin na ključnih področjih za razvoj organizacije.
- Visoka fluktuacija osebja.
- Izguba produktivnosti.
- Pomanjkanje privlačnosti zaposlitve za potencialne zaposlene.
- Težko najti nove kandidate za zapolnitev prostih delovnih mest (zaposleni in prostovoljci).
- Težave pri ohranjanju institucionalnega znanja in strokovnega znanja.

4. Instrumenti in ključni elementi

<i>instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
Politika razvoja/zadrževanja osebja:	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektivno in redno ocenjevanje (npr. uspešnost, kariera, bonus in plačilo). • Letni načrt usposabljanja je predviden v proračunu in dogovorjen s člani osebja. • Zagotavljanje in spodbujanje priložnosti za nadaljnje izobraževanje in študij za učenje novih veščin. • Spodbujati koncept učne mobilnosti kadrov (zaposlenih in prostovoljcev) na nacionalni, evropski in mednarodni ravni ter zagotavljati priložnosti. • Spodbujanje zaposlovanja pripravnikov/pripravnikov kot prihodnjega vira usposobljenega kadra. • Spodbujanje prostovoljstva za interne kadre/odpiranje/promocija prostovoljskih delovnih mest kot prihodnjih potencialnih virov usposobljenih kadrov. • Zagotovite programe mentorstva in vodenja.
Upravljanje uspešnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Ustvarite robusten proces upravljanja talentov, ki vključuje ocenjevanje, razvoj in uvajanje, s poudarkom na prepoznavanju in gojenju organizacijskih talentov. • Izvajati formalni sistem za določanje ciljev in spremljanje uspešnosti, vključno z jasnimi postopki za določanje posledic in akcijskimi načrti za izboljšanje osebja.

	<ul style="list-style-type: none"> • Vzpostavite osnovo za dolgoročne razprave o razvoju kariere, podpirajte zaposlene pri načrtovanju njihove poklicne rasti v organizaciji. • Razviti okvir za prepoznavanje in pripravo posameznikov za razširjene odgovornosti in vodstvene vloge. • Izboljšati prakso načrtovanja nasledstva in upravljanja talentov ter zagotoviti strateški pristop k zapolnjevanju ključnih položajev in upravljanju talentov v celotni organizaciji.
--	--

5. Primeri dobre prakse

program kariere športnikov «

Organizacija: Mednarodna hokejska zveza (FIH)

Opis: FIH je razvil hokejsko akademijo FIH, ki je center za izobraževanje, usposabljanje in vire za vse akterje, ki sodelujejo v hokeju. Cilj je ustvariti izobraženo in strokovno globalno hokejsko delovno silo s predlaganjem vrste programov, virov in orodij, namenjenih podpori organizacijam in posameznikom na vseh ravneh. Akademija je bila razvita v sodelovanju z zunanjimi deležniki z ustreznim strokovnim znanjem, Coach Logic in NottsSports.

Akademija se je osredotočila na 4 glavna področja:

- Play: programi, viri in orodja za vse hokejiste, od množičnih do profesionalnih.
- Trener: programi, viri in orodja, namenjeni dvigu standardov treniranja na vseh ravneh hokeja.
- Sodništvo: programi, viri in orodja za podporo sodnikom in tehničnim funkcionarjem pri razvijanju njihovih veščin in znanja skozi njihovo sodniško kariero.
- Upravljanje: programi, viri in orodja za športne menedžerje in administratorje, ki delajo na vseh ravneh hokeja; mednarodni, celinski, državni, klubski ali skupnostni. To vključuje upravljanje dogodkov in objektov, razvoj klubov ali programe sodelovanja.

Več informacij: [Domov \(fih.hockey \)](http://fih.hockey)

Primer "Razvoj osebja"

Organizacija: Belgijska olimpijska akademija

Opis: Belgijska olimpijska akademija je prestižni program usposabljanja, ki je bil uveden v sodelovanju z Université Catholique de Louvain (UCLouvain), Univerzo v Gentu ter Belgijskim olimpijskim in medzveznim komitejem (BOIC), zasnovan za izboljšanje strokovnosti upravljanja v športnih organizacijah. Od januarja 2025 ta celoletni tečaj vključuje pet modulov po dva do tri dni, ki potekajo v različnih ADEPS in Sport Vlaanderen centrih, s sejami, ki se začnejo v BOIC in zaključijo v Sportimoniumu. Predvsem tridnevni seminar v Lozani bo vključeval obiske Mednarodnega olimpijskega komiteja, Olimpijskega muzeja, mednarodnih zvez in Svetovne protidopinške agencije. Udeleženci bodo izkusili tudi edinstven seminar v Papendalu, kjer bodo pridobili vpogled v Nizozemski olimpijski komitej* Nizozemska športna zveza. Program združuje teoretične in praktične pristope z bivalnimi moduli, ki omogočajo mreženje in

družabne dejavnosti, vrhunec pa je v svetovalnem projektu ter podelitvi 30 univerzitetnih kreditnih točk (ECTS) in univerzitetnega certifikata.

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

Primer "Razvoj osebj"

Organizacija: Mednarodni olimpijski komite

Opis: Ob priznavanju vloge športnikovega spremstva pri podpori zdravja, dobrega počutja in uspešnosti športnikov Medicinska in znanstvena komisija MOK, MOK in Sportoracle ponujajo diplomske tečaje za te teme. Vsi programi se izvajajo na spletu s strokovnjaki z vsega sveta. Prednost za NOC je, da lahko imetniki certifikata programa duševno zdravje v vrhunskem športu prejmejo dodatno akreditacijo za olimpijske igre.

Dodatne informacije: [Domov - športni orakel](#)

Primer "Razvoj osebj"

Organizacija: Nemška olimpijska športna zveza (DOSB)

Opis: Tu so številni izobraževalni dogodki in kvalifikacije zunaj licenčnega okvira DOSB. Deutsche Sportjugend (dsj) in tri akademije DOSB omogočajo možnosti nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja. DOSB je prav tako prispeval k razvoju dveh programov poklicnega usposabljanja. Izobraževalne pobude v organiziranem športu se širijo v šole prek različnih sodelovanj med športnimi klubi in izobraževalnimi ustanovami ter podpore učiteljem, kar odraža širok spekter izobraževalnih ukrepov, ki jih spodbuja DOSB.

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

Primer "Razvoj osebj"

Organizacija: Francoski nacionalni olimpijski komite in Športni komite

Opis: Parcours Ambition Internationale (PAI) , ki ga je leta 2013 ustanovil Francoski komite za mednarodni šport, maja 2015 pa ga je prevzel Oddelek za mednarodne odnose CNOSF (Francoski nacionalni olimpijski in športni komite), letno pripravi približno dvajset posameznikov v francoskem športu. za mednarodno udejstvovanje. Program je sestavljen iz štirih dvodnevni seminarjev, ki potekajo v Franciji in tujini in so namenjeni poglobitvi razumevanja mednarodnega športnega okolja udeležencev. Zajete teme vključujejo medkulturno komunikacijo, gospodarsko in strateško obveščanje, športno geopolitiko, lobiranje in pogajanja, potopitev v mednarodne športne organizacije, evropske športne politike in prijavo na vodilne položaje. Program vsako leto vključuje prispevke priznanih specialistov, strokovnjakov in voditeljev iz mednarodnega športnega sveta, pa tudi strokovnjakov iz gospodarske in politične sfere, ki delijo svoje poglede in izkušnje. Poleg seminarjev imajo udeleženci koristi prilagojeno usposabljanje angleškega jezika, ki je bistveno za mednarodno okolje. PAI je namenjen izvoljenim funkcionarjem in vodstvenim delavcem francoskih športnih zvez, pa tudi vrhunskim športnikom in nekdanjim športnikom, vsem pa je skupen cilj povečanja njihovega mednarodnega delovanja ali sodelovanja njihovih organizacij.

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

6. Koraki do naslednje stopnje

Do stopnje 2 ★★ "Nastajajoče"	Do stopnje 3 ★★★ "Razvijanje"	Do stopnje 4 ★★★★ "Ustanovljeno"	Do stopnje 5 ★★★★★ »Vdelano«
<ul style="list-style-type: none"> Načrtujte namensko sejo med sestankom odbora, da bi razpravljali o pomenu karierne podpore za osebje in prostovoljce. Ocenite možne koristi vlaganja v izobraževanje in usposabljanje ter kako lahko te pobude izboljšajo učinkovitost, zmogljivost in splošno uspešnost organizacije. Vzpostavite program mentorstva, ki združuje manj izkušeno osebje in prostovoljce z izkušenimi mentorji ter jim zagotavlja vodenje, nasvete in podporo za lažjo poklicno rast in razvoj. 	<ul style="list-style-type: none"> Ocenite prednosti, področja za razvoj in potencialne prispevke osebja in prostovoljcev, da zagotovite usklajenost s cilji organizacije. Določite spretnosti in kompetence, potrebne za osebje in prostovoljce na podlagi strateških ciljev organizacije. Ustvarite strukturirane programe za razvoj vodstvenih veščin, vključno s strateškim razmišljanjem, odločanjem in vodenjem ekipe. Zagotovite vodstvena usposabljanja, prilagojena različnim vodstvenim nivojem v organizaciji. Razviti platformo za olajšanje mentorskih povezav, ki bo omogočila izmenjavo znanja in strokovno rast v celotni organizaciji. 	<ul style="list-style-type: none"> V skladu s politiko človeških virov in strategijo upravljanja talentov zagotovite podporo članom osebja, ki se udeležujejo usposabljanja ali izobraževalnih programov. Ustvarite delovna mesta za pripravnike z opredeljenimi učnimi cilji, ki ponujajo praktične izkušnje v različnih organizacijskih vlogah. Spodbujajte udeležbo pri usposabljanju in nadaljnjem izobraževanju, kot je Erasmus+ Sport KA1 spremljanje delovnih mest, da odpravite vrzeli v spretnostih znotraj organizacije. Raziščite razpoložljivo usposabljanje zunanjih ponudnikov, vključno s športnimi 	<ul style="list-style-type: none"> Izvajajte stalne mehanizme povratnih informacij, programe mentorstva in coachinga ter uporabljajte analitiko podatkov za načrtovanje talentov in zaposlovanje. Spodbujati kulturo nenehnega učenja in razvoja v organizaciji. Prepoznajte zaposlene in prostovoljce kot dragocenost z zagotavljanjem možnosti za nadaljnje izobraževanje in učno mobilnost. Sodelujte z osebjem, da določite letni proračun in načrt za usposabljanje, pri čemer uporabite vpogled iz načrta prejšnjega leta za vodenje novega. Ponudite osebju dostop do strokovnega coachinga za prilagojene razvojne načrte in

	<ul style="list-style-type: none"> • Sodelujte v rednih razgovorih o zadovoljstvu in letnih ocenah osebja, da boste razumeli njihove osebne razvojne cilje in ustvarili individualizirane razvojne poti. • Proaktivno iščite nove poti za razvoj osebja in prostovoljcev, pri čemer se osredotočite na različne priložnosti za učenje in rast. 	<p>zvezami, nevladnimi organizacijami in univerzami.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razvijte celovit postopek za ocenjevanje, negovanje in uvajanje talentov, s poudarkom na prepoznavanju in rasti organizacijskih talentov. • Razvijte in izvajajte strategijo razvoja osebja, ki vključuje obogatitev delovnih mest, širitev, rotacijo in samoupravne ekipe za izboljšanje veščin in ohranjanje motivacije osebja, hkrati pa uvaja prožne delovne prakse, vključno s prilagodljivim delovnim časom, možnostmi dela na daljavo in dogovore o delitvi delovnega mesta, podpirati različne življenjske sloge in odgovornosti. • Zagotovite priložnosti začasne dodelitve v različnih funkcijah ali projektih za izboljšanje 	<p>podporo pri premagovanju posebnih izzivov.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opremite višje osebje z veščinami inštruiranja za mentorstvo drugim v organizaciji in s tem krepite kulturo nenehnega učenja. • Zaženite pobude za dobro počutje, vključno s podporo za duševno zdravje, fitness programi in viri za obvladovanje stresa za podporo splošnega dobrega počutja. • Delite najboljše prakse, vire in smernice z organizacijami članicami, da razširite programe podpore kariere v širši mreži. • Sodelujte z organizacijami članicami pri skupnih programih usposabljanja in razvoja za izboljšanje veščin in znanja v celotnem omrežju.
--	--	--	--

		<p>prilagodljivosti in znanja.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ponudite storitve kariernega svetovanja, vključno z individualnimi srečanji s kariernimi svetovalci za razpravo o ciljnih in poklicnih poteh. • Sodelujte z osebjem in prostovoljci, da ustvarite osebne razvojne načrte, določite jasne cilje in spremljate napredek. • Sodelujte z univerzami in visokimi šolami, da ponudite priložnosti za pripravništvo in pripravništvo za izkušnje iz resničnega sveta in kreditne točke. • Omogočite dostop do tečajev, certifikatov in delavnic za stalno izobraževanje in razvoj spretnosti. 	
--	--	--	--