

Nadpis 1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

1. Definice

Strategické řízení lidských zdrojů (HR) je proces najímání správných zaměstnanců a dobrovolníků a rozvoj a maximalizace jejich výkonu tak, aby se pro organizaci stali cennějšími. V tomto ohledu se Strategické řízení lidských zdrojů týká široké škály činností, včetně provádění analýz pracovních míst, plánování personálních potřeb, nábory a výběru správných lidí pro danou práci, vypracování podrobných popisů práce a výkonnostních cílů, zavádění a orientace, vzdělávání a školení, řízení benefity a pobídky (např. platy), hodnocení a přezkoumávání výkonu, poskytování podpory kariérního rozvoje a využívání nástupnictví a talent managementu. Řízení lidských zdrojů ve sportu má jednu zvláštnost, protože jeho pracovní sílu tvoří mix zaměstnanců a dobrovolníků na mnoha organizačních úrovních, což na ně klade vysokou odpovědnost.

Zapojení dobrovolníků může přinést širokou škálu výhod včetně sociálního, zdravotního a ekonomického blahobytu, energie a nadšení, logistické podpory, přivádění nových účastníků ke sportovním aktivitám a budování vztahů s místní komunitou. Samostatná strategie řízení dobrovolníků pomáhá každému pochopit vizi dobrovolníků a proč je zapojit. Stanovuje, čeho a jak má být s dobrovolníky dosaženo. Dále vysvětluje, jak dobrovolníci přispějí k cílům organizace, a popisuje, jak je bude vyhledávat, získávat a podporovat.

Strategické řízení lidských zdrojů také souvisí s jasným popisem rolí a odpovědností v rámci organizace. Tento aspekt je také vysvětlen v Cestovní mapě „Odpovědnosti a jasnost role“ (2.3).

2. Ideální scénář

Byl vytvořen plnohodnotný rámec lidských zdrojů pokrývající všechny aspekty řízení lidských zdrojů, jako je nábor, výběr, zapracování, hodnocení, disciplinární postupy, řešení konfliktů, audit dovedností, rozvoj školení a odměny. Tato strategie umožňuje uchazečům ze všech společenských vrstev a míst, interně i externě, žádat o konkrétní pozici a být vybíráni konzistentním procesem, bez diskriminačních standardů a souboru kritérií založených na zásluhách a schopnostech. V tomto ohledu je veřejně dostupný seznam volných pozic s jasným popisem práce, formálním výběrovým řízením, konkrétními termíny podávání žádostí a hodnocením na základě objektivních kritérií, aby byly zaručeny rovné příležitosti pro všechny uchazeče.

Kromě toho je současná pracovní síla pravidelně vyhodnocována, aby se interně zjistila dostupnost nezbytných dovedností. Školení a budování kapacit v programech řízení nástupnictví jsou zavedeny za účelem zlepšení/zvýšení schopností současných zaměstnanců.

Kromě toho existuje buď zvláštní strategie řízení dobrovolníků, nebo politika lidských zdrojů obsahuje zvláštní část týkající se dobrovolníků. Dobrovolníci jsou řízeni podle formálního plánu řízení dobrovolníků implementovaného konkrétním manažerem dobrovolníků, kterým je v ideálním případě (pokud to velikost organizace umožňuje) placený zaměstnanec. Manažer dobrovolníků dohlíží na dobrovolníky s ohledem na sledování času, rozumí tomu, jak role a požadavky dobrovolníci vnímají, aby identifikoval potenciální rizika ve vztahu k emoční zátěži a zabezpečení, aby jasně porozuměl úkolům a problémům

spojeným s rolí dobrovolníka, identifikovat potřeby dobrovolníků a identifikovat potenciální problémy nebo problémy, které je třeba řešit.

3. Rizika

- Nábory zaměstnanců, kteří nesplňují osobní nebo profesní požadavky potřebné pro organizaci.
- Nábory je více založen na osobních zájmech než na organizačních zájmech (riziko diskriminačních praktik).
- Nespokojenost mezi zaměstnanci a významná fluktuace kvůli nedostatku informací o úkolech a očekávaných výsledcích, pravidelném hodnocení, možnostech dalšího vzdělávání nebo kariérní perspektivě.
- Nepochopení rolí, odpovědností a očekávaných výsledků od každého zaměstnance a dobrovolníka.
- Nedostatek nebo klesající počet dobrovolníků kvůli špatnému řízení, nedostatku pomoci nebo nedostatku vděčnosti.
- Důležité nedostatky v dovednostech a mezery mezi kompetencemi zaměstnanců nebo dobrovolníků a očekáváními/potřebami organizace.
- Právní problémy, protože některá rozhodnutí v oblasti lidských zdrojů nejsou v souladu s kolektivní smlouvou (pokud existuje) a/nebo vnitrostátním právem.
- Nedostatek rozmanitosti, a tedy nedostatek komplementových dovedností v organizaci kvůli vyloučení organizační kultury.

4. Nástroje a klíčové prvky

Nástroje	Klíčové prvky
Politika lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> • Popis postupů souvisejících s náborem a výběrem (např. interní vs. externí nábor). • Jasně popisy práce různých členů personálu a dobrovolnických pozic (např. úkoly, odpovědnosti a očekávané výsledky), které jsou vždy veřejně uvedeny a sdělovány při náboru. • Jasný popis dalších aspektů lidských zdrojů, jako je plat a další formy odměňování a možnosti rozvoje (viz také „Kariérní podpora zaměstnanců/dobrovolníků“ 2.6). • Přehledný proces řízení výkonu včetně pravidelného hodnocení personálu a hodnocení výkonu a potřeb s odměnami v případě kladného hodnocení. • Povzbuzení a možnosti dalšího vzdělávání k získání nových kompetencí. • Soulad s národními zákony a/nebo kolektivním vyjednáváním. • Rozsah politiky závisí na velikosti organizace • Osoba odpovědná za řízení lidských zdrojů by měla mít potřebné dovednosti a kompetence a měla by potenciálně projít školením o nevědomé zaujatosti. • Přihlášky by měly kontrolovat více než jedna osoba.

	<ul style="list-style-type: none"> • Práce a pracovní příležitosti jsou veřejně dostupné. • Nabídky práce/nabídky pozic využívají genderově neutrální inzerci, aby byla atraktivní pro každého. Slepé životopisy jsou považovány za další snížení nevědomých zkreslení. • Při najímání nových zaměstnanců by měla být provedena náležitá péče a kontrola integrity. • Hodnocení efektivity HR postupů.
Plán řízení dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> • Popis postupů souvisejících s nábořem a výběrem. • Jasný popis práce různých dobrovolnických pozic (např. úkoly, odpovědnosti a očekávané výsledky). • Jasný popis dalších aspektů lidských zdrojů, jako je dohled a hodnocení. • Uznání a odměňování dobrovolníků. • Strategie, jak přilákat a motivovat nové dobrovolníky, aby se přihlásili. • Příležitosti pro školení. • Osoby odpovědné za řízení dobrovolníků (např. manažeři dobrovolníků) by měli mít potřebné dovednosti a kompetence pro různé dobrovolnické role.
Nástupnictví a talent management	<ul style="list-style-type: none"> • Ucelený soubor procesů hodnocení a rozvoje. • Jasná definice strategických priorit organizace a kapacitních potřeb jako základ. • Zaměřuje se na rozvoj schopností lidských zdrojů a umožňuje organizacím reagovat na změny a minimalizovat obrát. • Doplnuje subjektivní manažerské úsudky o potenciálu nezávislými objektivními hodnotícími daty souvisejícími s klíčovými kritérii nástupnictví.

5. Příklady dobré praxe

Příklad „Plán řízení dobrovolníků“

Organizace: Německá konfederace olympijských sportů (DOSB)

Popis: Německá konfederace olympijských sportů (DOSB) vyvinula strategii na propagaci a podporu dobrovolnictví ve sportu. Tyto informace spojila v příručce o dobrovolných pozicích a dobrovolném zapojení do sportu.

Příručka poskytuje jasnou definici toho, co je účinný systém řízení dobrovolníků. Tento systém je rozdělen do deseti různých kroků od počátečních potřeb organizace přes výběr, dohled a školení až po období po dobrovolnictví. Kromě toho DOSB vytvořil program pro uznávání dobrovolníků prostřednictvím „německé dobrovolnické karty“ a „certifikátu o dobrovolnickém úspěchu“.

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

Příklad „Sada nástrojů pro správu dobrovolníků“

Organizace: Evropská observatoř sportu a zaměstnanosti (EOSE)

Popis : Projekt V4V vyvinul sadu nástrojů, která zvažuje 4 pilíře, které zapouzdřují všechny základní prvky procesu řízení dobrovolníků. Od určení potřeb dobrovolníků přes nábor a udržení dobrovolníků až po zajištění rozvoje dobrovolnické zkušenosti.

Pilíře zahrnují: strategii a plánování dobrovolníků, nábor a nasazení dobrovolníků, řízení a udržení dobrovolníků a rozvoj a školení dobrovolníků. Sada nástrojů umožňuje organizacím samy zhodnotit své silné a slabé stránky dobrovolnictví a má přístup k výukovým zdrojům a případovým studiím.

Přichází také s druhým sebehodnotícím nástrojem pro dobrovolníky, aby zhodnotili své dobrovolnické zkušenosti s organizací.

Další informace: [V4V – Sportovní organizace Toolkit | EOSE](#)

Příklad „Plán řízení dobrovolníků“

Organizace: Sport New Zealand (veřejný subjekt)

Popis: Sport Nový Zéland si klade za cíl pomoci organizacím porozumět motivaci dobrovolníků , aby je přilákali a udrželi v srdci tohoto sektoru. Proto poskytují řadu zdrojů. V rámci „Náboru a řízení dobrovolníků“ existují rady a nástroje, jak přilákat dobrovolníky pomocí cílených a efektivních náborových procesů, administrativního plánování a hlavních zásad pro vytvoření programu řízení dobrovolníků (šablona je k dispozici v sadě nástrojů). Klíčovým prvkem Programu řízení dobrovolníků je jmenování koordinátora dobrovolníků a identifikace požadovaných dovedností pro doplnění organizace.

Sada nástrojů pro správu dobrovolníků poskytuje informace, postřehy a nápady, které organizacím pomohou najít dobrovolníky. Začíná přepracováním dobrovolnické zkušenosti a ponoří se do rozvoje kultury a prostředí přátelského k dobrovolníkům až po řešení konfliktů a hodnocení.

Další specifická sekce webu souvisí s řízením výkonu dobrovolníků a úředníků. Tato část obsahuje různé užitečné nástroje včetně: poskytování efektivní zpětné vazby k výkonu, sedmi kroků k zajištění zlepšení nebo čtyř faktorů zvýšení výkonu. Tyto nástroje jsou volně ke stažení.

Další informace:

[Řízení dobrovolníků | Sport Nový Zéland – Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Nábor a řízení dobrovolníků | Sport Nový Zéland – Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Sada nástrojů pro řízení dobrovolníků | Sport Nový Zéland – Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Řízení výkonu | Sport Nový Zéland – Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

Příklad „Ocenění dobrovolnictví“

Organizace: National Sailing Federation of the UK (Royal Yachting Association (RYA))

Popis: Royal Yachting Association oceňuje každoročně přínos různých dobrovolníků udělováním řady dobrovolnických cen v různých kategoriích (např. Family Award nebo Community Award). Každý rok RYA také vydává brožuru se všemi oceněnými. Dobrovolnické ceny RYA jsou také součástí strategického dokumentu „Společně na vodě“. V rámci sekce „Zapojení: Povzbudte více lidí, aby zůstali zapojeni do

plachtění a plavby na lodi déle“ je uznání a oslava dobrovolníků jedním z prostředků, jak udržet lidi ve sdružení.

Další informace:

[Společně na vodě \(rya.org.uk\)](https://rya.org.uk)

[Dobrovolnictví \(rya.org.uk\)](https://rya.org.uk)

[RYA Volunteer Awards](#)

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

Příklad „Plán řízení dobrovolníků“

Organizace: Olympijské a paralympijské hry v Tokiu 2020

Popis: Organizační výbor olympijských a paralympijských her v Tokiu 2020 vypracoval komplexní „dobrovolnickou strategii“, která je dobrým příkladem plánu dobrovolnictví založeného na akcích. Tento dokument pokrývá širokou škálu oblastí a témat dobrovolnické strategie Tokio 2020 a poskytuje pohled na to, jak budou nejen dobrovolníci získávat, školit a řídit v průběhu celého procesu. Jsou zveřejněny různé dobrovolnické činnosti a je uveden přehled, který objasňuje roli dobrovolníka. Zatímco se zaměřuje na běžné postupy, jako je standardizovaná a specializovaná školení, zaměřuje se také na „pěstování nadšení pro dobrovolnictví a rozšiřování základny dobrovolníků“. Strategický dokument se dokonce zabývá dědictvím po hrách, ve kterém doufá, že se díky hrám objeví celkové nadšení pro dobrovolnictví.

Další informace: [dtgkfp0p6eek4tftik3t.pdf \(tokyo2020.org\)](#)

Příklad „Výbor pro odměňování“

Organizace : World Athletics

Popis : Výbor pro odměňování, podřízený Výkonné radě, přezkoumává a radí ohledně zásad odměňování a výdajů pro klíčové role ve světové atletice. Skládá se z pěti členů včetně předsedy a až tří nezávislých členů ve funkčním období končícím v roce 2027. Výbor se schází každoročně nebo podle potřeby. Zodpovídá za přezkoumání a doporučování politik odměňování a náhrad výdajů na různých klíčových pozicích a poradenství v oblasti odměňování pro komise, pracovní skupiny a další orgány. Členové výkonné rady ve výboru jsou odměňováni podle své role, zatímco nezávislí členové dostávají denní diety a hrazené cestovní výdaje. Pracovní skupina doporučuje kandidáty do Výkonné rady.

Další informace : [Člen Výkonné rady pro odměňování](#)

Příklad „Výbor pro odměňování“

Organizace : World Archery

Popis : Důstojníci slouží v různých radách a výborech v rámci řízení a operací World Archery. Výbor pro odměňování. Tato komise je odpovědná za kontrolu platů a výhod zaměstnanců. Termínové limity platné od roku 2023 omezují klíčové úředníky na konkrétní termíny a přestávky, jak je uvedeno ve World Archery

Rulebook. Správní rady se zabývají specializovanými úkoly, zatímco stálé a ad hoc výbory se zabývají probíhajícími operacemi a konkrétními iniciativami. Výbor pro odměňování hraje klíčovou roli při zajišťování spravedlivé a konkurenceschopné odměny v rámci organizace.

Další informace : <https://www.worldarchery.sport/about-us/organisation/committees>

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"> Vytvořte a udržujte dobré pracovní podmínky a pozitivní pracovní atmosféru pro zaměstnance, doplněnou o motivační politiku pro motivaci a udržení zaměstnanců. Definujte a komunikujte požadované postoje a osobní vlastnosti (jako je přizpůsobivost, spolehlivost, motivace a vášeň), které se od zaměstnanců i dobrovolníků očekávají. Pravidelně vyhodnocujte a chápejte motivace zaměstnanců i dobrovolníků k lepší podpoře 	<ul style="list-style-type: none"> Zhodnoťte současnou pracovní sílu, rozlišujte mezi zaměstnanci a dobrovolníky a identifikujte silné a slabé stránky a potenciál. Definujte priority a potřeby lidských zdrojů a uvědomte si, že lidské zdroje jsou aktivem organizace. Vypracujte pokyny pro klíčové aspekty řízení lidských zdrojů, včetně náboru a výběru, řízené pravidly, postupy a identifikací mezer v dovednostech. Inzerujte volná pracovní místa s jasným popisem práce a termíny přihlášek. Poskytnout komplexní orientaci pro nové zaměstnance, aby sladili jejich 	<ul style="list-style-type: none"> Vypracujte komplexní politiku lidských zdrojů v souladu s vnitrostátními zákony, která bude pokrývat klíčové otázky řízení lidských zdrojů, včetně náboru, výběru a zdravotních a bezpečnostních povinností pro zaměstnance a dobrovolníky. Uvedte konkrétní kapitulu o dobrovolnících. Vyhodnoťte budoucí strategické priority, požadavky a schopnosti, abyste určili, jak se současná pracovní síla přizpůsobí budoucím potřebám. Vypracujte plány na řešení všech zjištěných nedostatků nebo obav. Zajistěte, aby nově příchozí dostávali jasné informace o 	<ul style="list-style-type: none"> Vypracujte robustní strategii plánování nástupnictví, která zahrnuje standardizovaná hodnocení výkonnosti, zahrnuje různá hlediska a využívá data nezávislého hodnocení pro přesné posouzení klíčových faktorů nástupnictví. Integrujte průběžné zpětné vazby, zaveďte programy mentoringu a koučování a využijte datovou analýzu k podpoře proaktivního plánování talentů a strategií náboru, čímž podpoříte kulturu

<p>jejich angažovanosti a spokojenosti v rámci organizace.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivně povzbuzujte dobrovolnictví tím, že oslovíte úzkou síť členů organizace a budete podporovat podpůrnou a angažovanou dobrovolnickou komunitu. 	<p>očekávání s organizací.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pochopte motivace a překážky dobrovolnictví a pravidelně s dobrovolníky komunikujte prostřednictvím jmenovaného supervizora. • Identifikujte potřebné dovednosti pro dobrovolníky v každé roli, jako jsou IT, finanční, koučovací a mezilidské dovednosti. • Integrujte dobrovolníky do pracovní síly organizace poskytováním značkového oblečení/uniformem. • Identifikujte a přidejte finanční a dodatečné zdroje, včetně vybavení, oblečení a dopravy, na účinnou podporu dobrovolníků. • Jasně rozlišujte mezi rolí a očekáváními placených zaměstnanců a dobrovolníků. 	<p>očekávání na pracovišti, včetně povinností, postupů, integrace pracovních skupin a organizační politiky. Použijte orientační období k posouzení jejich vhodnosti v rámci organizace.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvořte robustní strategii řízení následnictví, včetně standardizovaných hodnocení výkonosti, různých perspektivních hodnocení a sady procesů hodnocení a rozvoje. Tato strategie by se měla zaměřit na udržení talentů, minimalizaci fluktuace a snížení zranitelnosti vůči změnám. • Implementujte cyklus hodnocení talentů, rozvoje a nasazení. Identifikujte a pečujte o interní talenty a zároveň získávejte nové talenty externě, což zajišťuje komplexní řízení talentů. • Zvažte nabídku obohacení práce, rozšíření, rotace, flexibilních postupů pracovních postupů nebo samostatného řízení týmů, abyste zvýšili dovednosti zaměstnanců a 	<p>neustálého učení a rozvoje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uznávat zaměstnance a dobrovolníky jako cenná aktiva tím, že budete podporovat jejich psychosociální odhodlání a kultivovat jedinečné přístupy založené na spolupráci k dosažení vynikající úrovně výkonu. • Pravidelně vyhodnocujte efektivitu postupů v oblasti lidských zdrojů, abyste mohli informovat o budoucích rozhodnutích řízení lidských zdrojů. • Vytvořte plnohodnotnou politiku lidských zdrojů v souladu s národními zákony, přístupnou všem zaměstnancům a dobrovolníkům, zahrnující všechny aspekty lidských zdrojů včetně náboru, výběru, zapracování, školení, hodnocení,
--	--	--	---

		<p>naplnili jejich motivaci.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Důsledně inzerujte všechny otevřené pozice na webových stránkách organizace s jasným popisem práce. Implementujte otevřený, transparentní a objektivní náborový proces k náboru nejkompentnějších kandidátů se širokým zvažáním kritérií rozmanitosti. • Pověřte člena správní rady nebo zaměstnance, aby řídil, podporoval a dohlížel na dobrovolnické aktivity v rámci organizace. • Podporujte zdravou kulturu dobrovolníků, která pozitivně přispívá k organizaci tím, že přináší nadšení, spojení s místními komunitami a přidává hodnotu do práce organizace. 	<p>hodnocení, disciplíny a řešení konfliktů. Uvedte konkrétní kapitolu o dobrovolnících.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalizovat a jasně komunikovat každý krok náborového procesu, od užšího výběru po pohovory, ve vyhrazené sekci „kariéra“ na webu. Tento proces by měl být řízen specializovaným oddělením nebo personálem, včetně náležitě péče a kontrol integrity. • Zaveďte jasné a transparentní náborové postupy, včetně smíšených panelů pro hodnocení a pohovory s rovným zastoupením žen a mužů, se zapojením HR a externích expertů do školení v oblasti genderové rovnosti a znalostí nevědomých předsudků.
--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> • Zajistěte, aby všechny otevřené pozice byly veřejně dostupné a inzerované na webových stránkách, v bulletinech a na sociálních sítích s jasným popisem práce . • Podle potřeby najměte externí odborníky na specializované odborné znalosti a zajistěte, aby smlouvy pro zaměstnance i externí odborníky byly v souladu s potřebami organizace a příslušnými zákony. • Implementujte výstupní pohovory nebo průzkumy, abyste porozuměli důvodům odchodů zaměstnanců a získali poznatky o jejich zkušenostech v rámci organizace. • Aktivně nabírejte dobrovolníky z řad široké veřejnosti
--	--	--	--



			<p>zveřejňováním volných míst na webových stránkách a kanálech sociálních médií.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Určit osoby odpovědné za řízení dobrovolníků a zajistit, aby měly potřebné dovednosti a kompetence pro různé dobrovolnické role. • Aktivně vyhledávejte sponzory, dárcy a granty, abyste poskytli finanční a jiné zdroje, jako je vybavení, oblečení a doprava, na efektivní podporu dobrovolníků.
--	--	--	--