

Titolo 2.6 Supporto alla carriera per personale e volontari

1. Definizione

Il supporto alla carriera per personale e volontari comprende vari meccanismi e iniziative sviluppati da un'organizzazione per promuovere lo sviluppo professionale e personale della sua forza lavoro. Questo supporto è finalizzato a migliorare le competenze e le abilità di personale, volontari e funzionari, contribuendo in ultima analisi all'efficienza e all'efficacia del loro lavoro all'interno dell'organizzazione. Formazione e sviluppo mirano specificamente a colmare il divario tra prestazioni effettive e desiderate, sia a livello individuale, di team o organizzativo. Questi meccanismi possono includere posizioni di tirocinio, rotazione del lavoro, programmi di sviluppo della leadership e della gestione, tutoraggio e coaching. Coprono vari argomenti di sviluppo come consulenza sulla carriera, supporto all'equilibrio tra lavoro e vita privata e fattori che contribuiscono allo sviluppo generale. Inoltre, offrono guida, programmi di formazione, opportunità di tutoraggio e risorse per rafforzare le competenze esistenti e aiutare ad acquisirne di nuove.

Inoltre, dovrebbero essere condotte valutazioni regolari di abilità e competenze per identificare aree di miglioramento e incoraggiare apprendimento e sviluppo continui. È fondamentale per le organizzazioni dare priorità al supporto alla carriera poiché non solo avvantaggia i singoli dipendenti, ma rafforza anche la capacità e le prestazioni complessive dell'organizzazione. Le organizzazioni sportive con programmi di formazione e sviluppo ben gestiti possono trattenere più facilmente dipendenti e volontari, garantire che le loro risorse umane possano eseguire la strategia dell'organizzazione e coltivare futuri leader. È stato dimostrato che investire nei dipendenti aumenta la lealtà e promuove un senso di obbligo a ricambiare l'organizzazione.

Politiche e iniziative simili dovrebbero essere estese anche alle organizzazioni affiliate e alle parti interessate coinvolte nelle competizioni e negli eventi dell'organizzazione, garantendo un approccio coerente allo sviluppo professionale nell'intera comunità sportiva.

Il supporto alla carriera del personale e dei volontari è strettamente legato alla “Gestione strategica delle risorse umane” (1.3).

2. Scenario ideale

L'organizzazione ha sviluppato una politica interna di sviluppo o mantenimento del personale che include la strategia di gestione dei talenti e della successione. Si basa su un accordo reciproco tra le parti in merito alle opportunità che potrebbero fornire valore aggiunto sia per l'individuo che per l'organizzazione. L'organizzazione è consapevole che la formazione e lo sviluppo creano maggiore soddisfazione lavorativa e morale, tassi di turnover ridotti, maggiore motivazione, migliori efficienze dei processi, maggiore capacità di adottare nuove tecnologie e metodologie e migliore gestione del rischio attraverso una migliore conoscenza dei requisiti di conformità.

Lo sviluppo personale del personale è un obiettivo dichiarato dell'organizzazione, il che significa che la formazione e l'istruzione pertinenti sono incoraggiate e facilitate sia attraverso offerte interne che programmi esterni .

L'organizzazione valuta attivamente le capacità, i punti di forza e le debolezze della sua forza lavoro e ha una strategia chiara per affrontare potenziali lacune e pianificare la successione. Attraverso il suo programma di inserimento, i nuovi dipendenti vengono introdotti senza soluzione di continuità alla cultura e alle aspettative dell'organizzazione, favorendone l'integrazione. Il Consiglio esamina e supervisiona regolarmente piani di sviluppo personalizzati , adattati alle valutazioni delle prestazioni, per soddisfare i requisiti di abilità e migliorare le competenze. È in atto un solido sistema di prestazioni e formazione per valutare le competenze, identificare le lacune di abilità e fornire una formazione mirata, assicurando che tutti i membri abbiano le competenze e le conoscenze necessarie. Investendo in questi programmi completi di formazione e sviluppo, l'organizzazione consente al suo personale e ai suoi volontari di eccellere, contribuire efficacemente ai suoi obiettivi e guidare il successo generale.

3. Rischi

- Diminuzione dell'impegno del personale a causa della mancanza di sviluppo di carriera e/o di prospettive.
- Inefficienza e scarso rendimento del personale, dei volontari e dell'intera organizzazione.
- Perdita di competenze e talenti dovuta alla mancanza di opportunità.
- Mancanza di competenze e abilità in settori cruciali per lo sviluppo dell'organizzazione.
- Elevato turnover del personale.
- Perdita di produttività.
- Scarsa attrattività del lavoro per i potenziali dipendenti.
- Difficoltà nel trovare nuovi candidati per ricoprire i posti vacanti (dipendenti e volontari).
- Difficoltà nel conservare le conoscenze e le competenze istituzionali.

4. Strumenti ed elementi chiave

<i>Strumenti</i>	<i>Elementi chiave</i>
Politica di sviluppo/politica di mantenimento del personale:	<ul style="list-style-type: none"> ● Valutazione prospettica e periodica (ad esempio performance, carriera, bonus e retribuzione). ● Piano di formazione annuale preventivato e concordato con i membri del personale. ● Offrire e incoraggiare opportunità di ulteriore istruzione e studio per apprendere nuove competenze. ● Incoraggiare il concetto di mobilità per l'apprendimento del personale (dipendenti e volontari) a livello nazionale, europeo e internazionale e offrire opportunità. ● Incoraggiamento all'assunzione di tirocinanti/stagisti come futura fonte di personale qualificato. ● Promozione del volontariato per le risorse umane interne/apertura/promozione di posizioni di volontariato come future potenziali fonti di risorse umane qualificate.

<p>Gestione delle prestazioni</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire programmi di tutoraggio e leadership. • Creare un solido processo di gestione dei talenti che comprenda valutazione, sviluppo e impiego, concentrandosi sull'identificazione e la coltivazione dei talenti organizzativi. • Implementare un sistema formale per la definizione degli obiettivi e il monitoraggio delle prestazioni, che comprenda procedure chiare per stabilire conseguenze e piani d'azione per il miglioramento del personale. • Creare le basi per discussioni sullo sviluppo della carriera a lungo termine, supportando i dipendenti nella pianificazione della loro crescita professionale all'interno dell'organizzazione. • Sviluppare un quadro per identificare e preparare gli individui a maggiori responsabilità e ruoli di leadership. • Migliorare la pianificazione della successione e le pratiche di gestione dei talenti, garantendo un approccio strategico alla copertura delle posizioni chiave e alla gestione dei talenti in tutta l'organizzazione.
--	--

5. Esempi di buone pratiche

Esempio “Politica di sviluppo del personale e programma di carriera degli atleti ”

Organizzazione: Federazione Internazionale di Hockey (FIH)

Descrizione: La FIH ha sviluppato una FIH Hockey Academy, che è un centro di istruzione, formazione e risorse per tutti gli attori coinvolti nell'hockey. L'obiettivo è creare una forza lavoro globale di hockey istruita e professionale proponendo una gamma di programmi , risorse e strumenti progettati per aiutare a supportare organizzazioni e individui a tutti i livelli. L'accademia è stata sviluppata in collaborazione con stakeholder esterni con le competenze pertinenti, Coach Logic e NottsSports .

L'Accademia si è concentrata su 4 aree principali:

- Gioca: programmi, risorse e strumenti per tutti i giocatori di hockey, dai principianti ai professionisti.
- Allenatore: programmi, risorse e strumenti volti a elevare gli standard di allenamento a tutti i livelli dell'hockey.
- Arbitraggio: programmi, risorse e strumenti per supportare gli arbitri e gli ufficiali tecnici nello sviluppo delle loro competenze e conoscenze durante tutta la loro carriera arbitrale.
- Gestire: programmi, risorse e strumenti per dirigenti e amministratori sportivi che lavorano a tutti i livelli dell'hockey; internazionale, continentale, nazionale, di club o di comunità. Ciò include la gestione di eventi e strutture, lo sviluppo di club o programmi di partecipazione.

Ulteriori informazioni: [Home \(fih.hockey \)](http://fih.hockey)

Esempio “Sviluppo del personale”

Organizzazione: Accademia Olimpica Belga

Descrizione: La Belgian Olympic Academy è un prestigioso programma di formazione lanciato in collaborazione con l'Université Catholique de Louvain (UCLouvain), l'Università di Ghent e il Comitato Olimpico e Interfederale Belga (BOIC), progettato per migliorare la professionalità manageriale all'interno delle organizzazioni sportive. A partire da gennaio 2025, questo corso annuale comprende cinque moduli di due o tre giorni ciascuno, tenuti presso vari ADEPS e Sport Vlaanderen centri , con sessioni che iniziano al BOIC e si concludono allo Sportimonium . In particolare, un seminario di tre giorni a Losanna includerà visite al Comitato Olimpico Internazionale, al Museo Olimpico, alle federazioni internazionali e all'Agenzia Mondiale Anti-Doping. I partecipanti vivranno anche un seminario unico a Papendal , acquisendo informazioni sul Comitato Olimpico Olandese*Federazione Sportiva Olandese. Il programma combina approcci teorici e pratici, con moduli residenziali che facilitano il networking e le attività sociali, e culmina in un progetto di consulenza e nel conferimento di 30 crediti universitari (ECTS) e un certificato universitario.

Ulteriori informazioni: [Belgian Olympic Academy](#) | [Team Belgio](#)

Esempio “Sviluppo del personale”

Organizzazione: Comitato Olimpico Internazionale

Descrizione: Riconoscendo il ruolo dell'entourage dell'atleta nel supportare la salute, il benessere e le prestazioni degli atleti, la Commissione medica e scientifica del CIO, il CIO e Sportoracle offrono corsi di diploma per questi argomenti. Tutti i programmi sono erogati online con esperti da tutto il mondo. Un vantaggio per i NOC è che i titolari del certificato del programma di salute mentale nello sport d'élite possono ricevere un'accreditazione aggiuntiva per i Giochi olimpici.

Ulteriori informazioni: [Home - sportsoracle](#)

Esempio “Sviluppo del personale”

Organizzazione: Confederazione sportiva olimpica tedesca (DOSB)

Descrizione: Ci sono numerosi eventi educativi e qualifiche al di fuori del quadro di licenza DOSB. La Deutsche Sportjugend (dsj) e le tre accademie DOSB facilitano ulteriori opportunità di istruzione e formazione. Il DOSB è stato anche determinante nello sviluppo di due programmi di formazione professionale. Le iniziative educative negli sport organizzati si estendono alle scuole attraverso varie collaborazioni tra club sportivi e istituti scolastici, nonché il supporto per gli insegnanti, riflettendo l'ampio spettro di misure educative promosse dal DOSB.

Ulteriori informazioni : [Der Deutsche Olympische Sportbund \(dosb.de\)](#)

Esempio “Sviluppo del personale”

Organizzazione: Comitato Olimpico Nazionale Francese e Comitato Sportivo

Descrizione: Lanciato nel 2013 dal Comitato francese per gli sport internazionali e ripreso nel maggio 2015 dalla Divisione relazioni internazionali del CNOSF (Comitato nazionale olimpico e sportivo francese), il Parcours Ambition Internationale (PAI) prepara ogni anno circa venti persone negli sport francesi per

l'impegno internazionale. Il programma consiste in quattro seminari di due giorni, tenuti sia in Francia che all'estero, progettati per approfondire la comprensione dei partecipanti dell'ambiente sportivo internazionale. Gli argomenti trattati includono comunicazione interculturale, intelligence economica e strategica, geopolitica sportiva, lobbying e negoziazione, immersione nelle organizzazioni sportive internazionali, politiche sportive europee e candidatura a posizioni di leadership. Ogni anno, il programma presenta contributi di specialisti, esperti e leader riconosciuti del mondo dello sport internazionale, nonché professionisti delle sfere economica e politica che condividono le loro intuizioni ed esperienze. Oltre ai seminari, i partecipanti beneficiano di una formazione personalizzata in lingua inglese, essenziale per gli ambienti internazionali. Il PAI si rivolge ai rappresentanti eletti e ai dirigenti delle federazioni sportive francesi, nonché agli atleti di alto livello ed ex atleti, tutti accomunati dall'obiettivo di rafforzare il proprio impegno internazionale o quello delle proprie organizzazioni.

Ulteriore informazioni: [Le Parcours Ambition Internationale | CNOSF \(franceolympique.com\)](https://www.franceolympique.com)

6. Passi verso il livello successivo

Al livello 2 ★★ "Emergente"	Al livello 3 ★★★ "In via di sviluppo"	Al livello 4 ★★★★ "Stabilito"	Al livello 5 ★★★★★ "Incorporato"
<ul style="list-style-type: none"> • Pianificare una sessione dedicata durante una riunione del Consiglio di Amministrazione per discutere dell'importanza del supporto alla carriera per il personale e i volontari. • Valutare i potenziali benefici dell'investimento in istruzione e formazione e in che modo queste iniziative possono migliorare l'efficacia, la capacità e le prestazioni complessive dell'organizzazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutare i punti di forza, le aree di sviluppo e i potenziali contributi del personale e dei volontari per garantire l'allineamento con gli obiettivi dell'organizzazione. • Definire le competenze e le abilità necessarie per il personale e i volontari in base agli obiettivi strategici dell'organizzazione. • Creare programmi strutturati per sviluppare competenze di leadership. 	<ul style="list-style-type: none"> • In linea con la politica delle risorse umane e la strategia di gestione dei talenti, fornire supporto ai membri dello staff che seguono programmi di formazione o istruzione. • Creare posizioni di tirocinio con obiettivi di apprendimento definiti, offrendo esperienza pratica in vari ruoli organizzativi. • Promuovere la partecipazione a corsi di formazione e aggiornamento, come il job shadowing di 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementare meccanismi di feedback continuo, programmi di mentoring e coaching e utilizzare l'analisi dei dati per la pianificazione e il reclutamento dei talenti. Promuovere una cultura di apprendimento e sviluppo continui all'interno dell'organizzazione. • Riconoscere i dipendenti e i volontari come risorse preziose offrendo opportunità di ulteriore istruzione.

<ul style="list-style-type: none"> • Istituire un programma di tutoraggio che metta in contatto personale e volontari meno esperti con tutor esperti, fornendo loro guida, consigli e supporto per facilitare la crescita e lo sviluppo professionale. 	<p>essenziali, tra cui pensiero strategico, processo decisionale e gestione di team.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornire sessioni di formazione manageriale personalizzate in base ai diversi livelli di leadership all'interno dell'organizzazione . • Sviluppare una piattaforma per facilitare i collegamenti di tutoraggio, consentendo la condivisione delle conoscenze e la crescita professionale in tutta l'organizzazione . • Partecipare regolarmente a colloqui di soddisfazione e valutazioni annuali con il personale per comprendere i loro obiettivi di sviluppo personale e creare percorsi di sviluppo personalizzati. • Cercare proattivamente nuove strade per lo sviluppo del personale e dei volontari, 	<p>Erasmus+ Sport KA1, per colmare le lacune di competenze all'interno dell'organizzazione e.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificare la formazione disponibile presso fornitori esterni, tra cui federazioni sportive, ONG e università. • Sviluppare un processo completo per la valutazione, la crescita e l'impiego dei talenti, concentrandosi sull'identificazione e sulla crescita dei talenti organizzativi. • Sviluppare e attuare una strategia di sviluppo del personale che integri l'arricchimento del lavoro, l'ampliamento, la rotazione e i team autogestiti per migliorare le competenze e sostenere la motivazione del personale, introducendo al contempo pratiche di lavoro flessibili, tra cui orari flessibili, opzioni di 	<p>e mobilità per l'apprendimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaborare con il personale per definire un budget e un piano di formazione annuale, utilizzando le informazioni ricavate dal piano dell'anno precedente per orientare quello nuovo. • Offrire al personale l'accesso a coaching professionale per piani di sviluppo personalizzati e supporto per superare sfide specifiche. • Dotare il personale senior di competenze di coaching per svolgere attività di tutoraggio nei confronti di altri membri dell'organizzazione , rafforzando una cultura di apprendimento continuo. • Avviare iniziative di benessere, tra cui supporto per la salute mentale, programmi di fitness e risorse per la gestione
---	---	---	--

	<p>concentrandosi su diverse opportunità di apprendimento e crescita.</p>	<p>lavoro da remoto e accordi di condivisione del lavoro, per supportare stili di vita e responsabilità diversi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrire opportunità di incarichi temporanei in diverse funzioni o progetti per migliorare l'adattabilità e la conoscenza. • Offrire servizi di orientamento professionale, tra cui sessioni individuali con consulenti di carriera per discutere obiettivi e percorsi di carriera. • Collaborare con lo staff e i volontari per definire piani di sviluppo personalizzati, definendo obiettivi chiari e monitorando i progressi. • Collaborare con università e college per offrire opportunità di tirocinio e stage per acquisire esperienza pratica e crediti formativi. 	<p>dello stress per supportare il benessere generale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condividere best practice, risorse e linee guida con le organizzazioni affiliate per ampliare i programmi di supporto alla carriera in un'intera rete. • Collaborare con le organizzazioni affiliate su programmi congiunti di formazione e sviluppo per migliorare le competenze e le conoscenze in tutta la rete.
--	---	--	--



		<ul style="list-style-type: none">• Fornire accesso a corsi, certificazioni e workshop per la formazione continua e lo sviluppo delle competenze.	
--	--	---	--