

۳

مدیریت منابع انسانی

۳۰۱

تدوین راهبرد مدیریت منابع انسانی
تصویر: راهبرد مدیریت منابع انسانی در کمیته
المپیک کرواسی ۹۶

۳۰۲

سازماندهی منابع انسانی
تصویر: کتاب راهنمای منابع انسانی کمیته
المپیک اوگاندا ۱۰۲

۳۰۳

استخدام، گزینش و به کارگیری

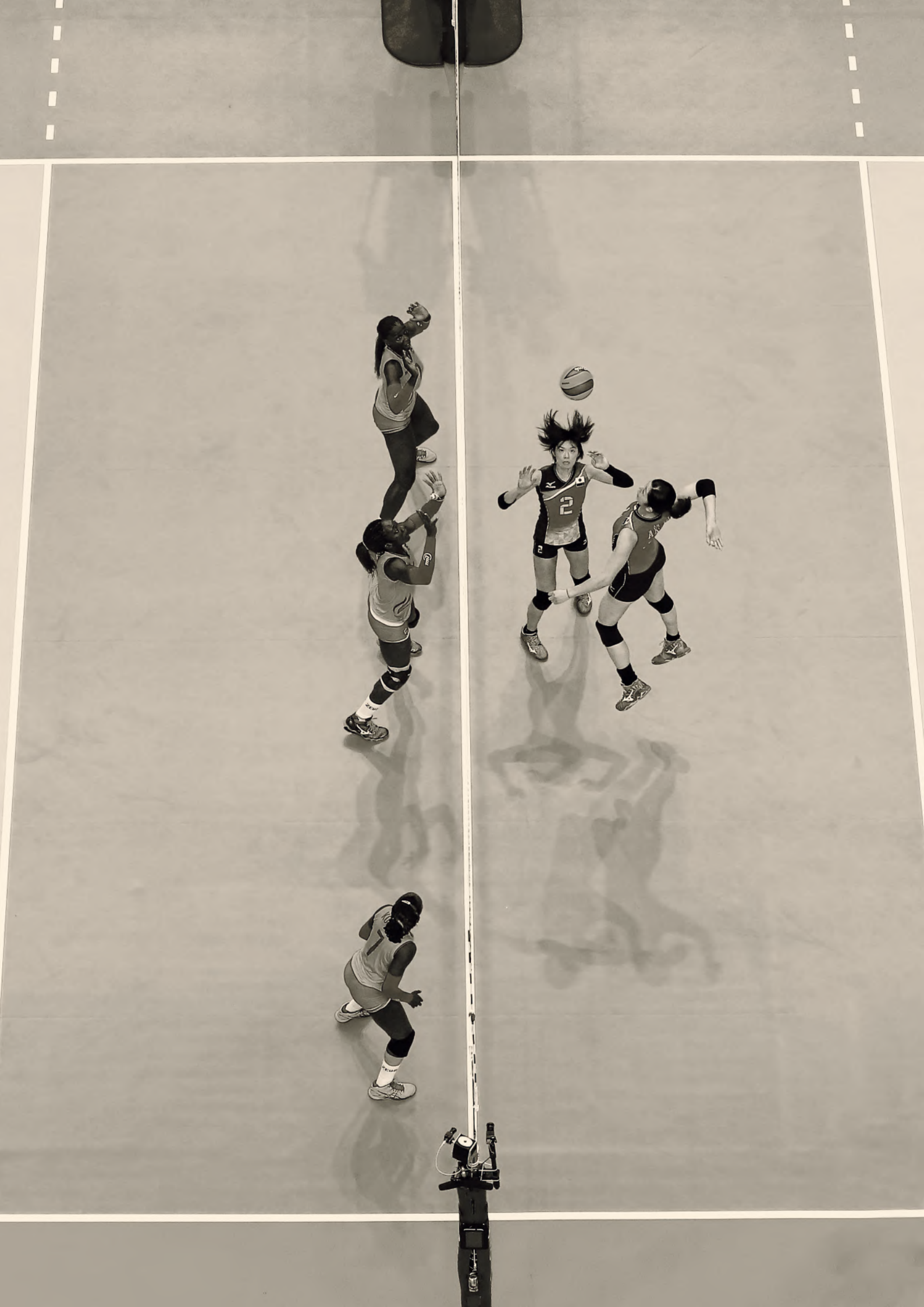
۳۰۴

رشد منابع انسانی: آموزش و انگیزش ۱۰۸
تصویر: رشد استعداد و رهبری در ورزش
سازمان یافته‌ی هلند ۱۱۲
تصویر: همسویی عملکرد و مدیریت در کمیته
المپیک و پارالمپیک ایالات متحده ۱۱۶

۳۰۵

رشد مهارت‌های مدیریت منابع انسانی ۱۱۸
تصویر: مدیریت تعارض در فدراسیون‌های
ملی ۱۲۲

مطالعه موردی ۳: توسعه منابع انسانی کمیته
المپیک بوسنی و هرزگوین ۱۲۴





۰۹۰

پس از خواندن این فصل، قادر خواهید بود:

- نقش مدیریت منابع انسانی را در سازمان خود را درک کنید.
- مهارت ها و توانایی های خود را در مدیریت مؤثر افراد رشد دهید.
- از اعضای هیئت اجرایی برای مدیریت مؤثر افراد حمایت کنید.
- راهبرد منابع انسانی را تدوین نمایید.
- اصول و اقدامات کلیدی برای جذب، گزینش و ایجاد انگیزه در داوطلبان و کارکنان را تعیین کنید.
- نیازهای آموزشی و پرورشی سازمان خود را بسنجید و برای تامین آنها برنامه ریزی کنید.
- شیوه های مدیریت مطلوب افراد را ایجاد و اجرا کنید.

را به عهده بگیرند. صرف نظر از نحوه سازماندهی منابع انسانی، مدیریت مؤثر افراد باید هدف هر سازمان ورزشی المپیک باشد. این فصل به مدیریت مؤثر منابع انسانی توجه دارد. این کار با بحث در مورد چگونگی تدوین راهبرد منابع انسانی آغاز می شود، سپس به نحوه سازماندهی منابع انسانی، نحوه استخدام و گزینش منابع انسانی جدید و ایجاد انگیزه در منابع انسانی از طریق آموزش و پاداش می پردازد. بخش آخر، به مهارت های فردی لازم برای هدایت و مدیریت سازمان ورزشی المپیک، را قبل از پایان فصل و مطالعه موردی کمیته ملی المپیک بوسنی و هرزگوین، توجه می شنند.

۰۹۱

افراد مهمترین منبع یک سازمان ورزشی المپیک (که به انگلیسی و اختصار OSO تلفظ می شود) هستند، یعنی برای عملکرد کارآمد و پایداری دراز مدت آن ضروری هستند. مدیریت منابع انسانی (که به انگلیسی و اختصار HRM تلفظ می شود) به فرایندهایی گفته می شود که برای هدایت فعالیت های منابع انسانی یک سازمان طراحی شده اند تا سازمان بتواند به مأموریت و اهداف کلی خود دست یابد. مدیریت منابع انسانی چارچوبی را برای استخدام، گزینش، حفظ، پاداش و مدیریت افراد درون یک سازمان فراهم می کند و در عین حال با هدف آن رشد و پرورش همین کارکنان و داوطلبان در یک فرهنگ کاری اخلاق مدار، ایمن، مثبت و با عملکرد سطح بالا است.

سازمان های ورزشی المپیک کوچک و متوسط هم فرصت ها و هم چالش های منابع انسانی را فراهم می آورند. بسیاری از سازمان های ورزشی المپیک کوچک و غیر رسمی هستند و اکثر کمیته های ملی المپیک (که به انگلیسی و اختصار NOCs تلفظ می شود) کمتر از ۲۰ کارمند حقوق بگیر دارند. به همین ترتیب، فدراسیون های ملی (که به انگلیسی و اختصار NFs تلفظ می شوند)، باشگاه ها و لیگ ها نیز به بهره مندی از مقیاس های کارمندی کوچک تمایل دارند. اکثر منابع انسانی سازمان های ورزشی المپیک داوطلبان هستند، و تکیه بر نیروهای داوطلب چالش هایی را در ارتباط با عملیات روزانه، تعهد، انگیزه و زمان به ارمغان می آورد - به ویژه برای داوطلبانی که به طور تمام وقت در جای دیگری مشغول به کار نمی باشند.

اکثر سازمان های ورزشی المپیک کارمندی مختص و محض منابع انسانی ندارند. در عوض، رئیس، دبیرکل یا سایر اعضای ارشد تیم مسئول اجرای راهبرد سازمان ورزشی المپیک ممکن است نقش منابع انسانی را ایفا کنند، یعنی مسئولیت برنامه ریزی، استخدام، آموزش، حق الزحمه و بیمه منابع انسانی



افراد مهمترین منبع یک سازمان ورزشی المپیک می باشند.

تدوین راهبرد مدیریت منابع انسانی



ممکن است استفاده از داوطلبان مستلزم برنامه مدیریت داوطلبان باشد.

باشد، را مشخص کند. به عنوان مثال، اگر سازمان ورزشی المپیک با استفاده مؤثرتر از داوطلبان در صدد ظرفیت‌سازی باشد، آیا این امر از طریق برنامه مدیریت داوطلبان، مشتمل بر آموزش و پرورش، پشتیبانی می‌شود؟ جدول ۱-۳ (سمت راست) مثالی از ممیزی منابع انسانی را عرضه می‌کند که از ابزار درک، مدیریت، ممیزی و برنامه ریزی کمیته بین‌المللی المپیک (که به انگلیسی و اختصار UMAP تلفظ می‌شوند)، استخراج شده است (فصل ۱ را ببینید). چنین ممیزی‌ای می‌تواند وضعیت کلی سازمان ورزشی المپیک را ارزیابی کرده، یا قادر است حوزه‌های اصلی فعالیت مدیریت منابع انسانی را در یک برنامه یا پروژه خاص، مانند یک رویداد ورزشی به میزبانی سازمان ورزشی المپیک، را بررسی کند.

مسئولیت تجزیه و تحلیل بایستی به عهده هیئت اجرایی باشد. در همه موارد، مدیر کل، رئیس یا مدیرکل، مدیر منابع انسانی (در صورت وجود) و نمایندگان کارکنان حقوق بگیر و داوطلبان سازمان، برای اعتبار بخشی به نتایج آن، باید دخیل باشند.

تجزیه و تحلیل خود را می‌توانید با استفاده از اطلاعاتی مانند آنچه در بالا ذکر شده و/یا استفاده از اسناد اداری داخلی، پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌های فردی و گروهی انجام دهید. تجزیه و تحلیل دقیق باید حداقل هر چهار سال یک بار انجام و هر ساله نیز به روزرسانی شود.

انجام چنین تجزیه و تحلیلی به طور صحیح به زمان و هزینه نیاز دارد، خصوصاً اگر از مشاور خارجی استفاده شود سازمان‌های ورزشی المپیک کوچک باید نیروی کار خود را در این فرآیند مشارکت دهند و اطمینان حاصل کنند که

راهبرد مدیریت منابع انسانی مبنایی را برای سازمان ورزشی المپیک فراهم می‌کند تا به طور مؤثر برای منابع انسانی برنامه ریزی و آنرا مدیریت کند. براساس نیازهای فعلی و برنامه‌های آینده سازمان ورزشی المپیک، این راهبرد به اجرای وظایف خاص منابع انسانی منجر می‌شود و تصمیمات پرسنل را، به منظور تضمین مناسب‌ترین آنها برای سازمان ورزشی المپیک، هدایت می‌کند.

راهبرد مدیریت منابع انسانی باید با راهبرد، چشم انداز، مأموریت و ارزش‌های کلی سازمان ورزشی المپیک همسو باشد. فرایند ایجاد راهبرد مدیریت منابع انسانی مشابه فرآیند برنامه ریزی راهبردی است که در فصل ۲ به آن پرداخته شده است. برای سازمان‌های ورزشی المپیک که با مأموریت‌ها و اهداف عینی تعلیم و تربیتی، فرهنگی و اجتماعی مشخص می‌شوند، یک راهبرد مدیریت منابع انسانی نه تنها باید استفاده بهینه از منابع را تضمین نماید، بلکه باید این امر را مطابق با ارزش‌های المپیک انجام دهد.

این بخش مراحل لازم برای تدوین راهبرد منابع انسانی را به تفصیل شرح می‌دهد، یعنی با ضرورت تجزیه و تحلیل منابع انسانی، با هدف تعیین داشته‌ها و کمبودهای کنونی سازمان، آغاز می‌شود. موضوع با بحث در مورد اهداف عینی احتمالی مدیریت منابع انسانی، که سپس به برنامه‌های عملیاتی مرتبط می‌شوند، ادامه می‌یابد. این بخش با مثالی از راهبرد مدیریت منابع انسانی کمیته المپیک کرواسی به پایان می‌رسد.

تجزیه و تحلیل منابع انسانی

اولین گام در تدوین راهبرد مدیریت منابع انسانی تجزیه و تحلیل منابع انسانی موجود در سازمان است. بدون درک صحیح از نقاط قوت و ضعف سازمان ورزشی المپیک از منظر منابع انسانی و نحوه مدیریت داخلی آنها هیچ اقدامی امکان پذیر نیست. به عنوان مثال، اگر سازمان ورزشی المپیک قصد دارد از رسانه‌های اجتماعی برای برقراری ارتباط با ذینفعان خود استفاده کند، آیا در این زمینه، فردی در سازمان ورزشی المپیک مهارت یا مسئولیت دارد و یا آیا برنامه آموزشی و پرورشی برای ایجاد مهارت‌های نیروی کار فعلی وجود دارد؟ همچنین تجزیه و تحلیل منابع انسانی، باید موانع اجرای برنامه راهبردی سازمان، از جمله هر موضوعی که با ارزش‌های سازمان ورزشی المپیک همسویی نداشته

جدول ۳-۱: مسئولیت های برنامه ریزی راهبردی

عناصر	هیچ یا بی پاس	الف	ب	ج	د
داوطلبان خود را چگونه مدیریت می کنید؟	-	داوطلبان ما خودشان را مدیریت می کنند.	هیئت اجرایی داوطلبان را مدیریت می کنند.	یک داوطلب متخصص یا کارمندی حقوق بگیر داریم که داوطلبان را مدیریت می کند.	مدیر داوطلب حقوق بگیر داریم.
هر چند وقت یکبار ممیزی مهارت ها را انجام می دهید؟	-	ما به ندرت مهارت هایی را که ممکن است نیاز داشته باشیم در نظر می گیریم	ما گاه به گاه نیازهای مهارتی را بازبینی می کنیم.	ما هر چهار سال یکبار ممیزی نیازهای مهارتی را انجام می دهیم.	ما سالانه نیازهای مهارتی را ممیزی می کنیم.
از کجا کارکنان و/یا داوطلبین جدید را استخدام می کنید؟	-	از بین دوستان و خانواده	مخاطبین شناخته شده یا از طریق مخاطبین شناخته شده استخدام می کنیم.	استخدام خارجی را تشویق می کنیم.	نامزدها از طیف وسیعی از مکان های داخلی و خارجی جستجو می شوند.
چه نوع رویه های استخدامی دارید؟	-	هیچ چیز مستند نیست- استخدام غیر رسمی است.	دستورالعمل هایی برای استخدام داریم	دستورالعمل هایی برای همه جنبه های استخدام داریم.	یک چارچوب استخدامی، از جمله یک برنامه استخدامی، داریم.
چه نوع شرح شغلی دارید؟	-	هیچ چیزی نوشته نشده است - مشاغل را به صورت شفاهی توضیح می دهیم.	شرح شغل ها، توصیف مکتوبی از تکالیف کلیدی هستند.	شرح مشاغل شامل شرح تکالیف کلیدی و شرایط اصلی است.	شرح شغل کاملی برای کارکنان و اعضای هیئت اجرایی داریم که شامل شایستگی ها، مسئولیت ها و تکالیف است.
آیا پرسنل حقوق بگیر دارید؟	-	خیر، کاملاً داوطلبانه است.	کارکنان اداری / پشتیبانی محدودی داریم.	تعدادی کارمند حقوق بگیر داریم، از جمله دبیرکل/مدیر اجرایی	مجموعه کاملی از پرسنل حقوق بگیر داریم که در بخش ها سازماندهی شده اند.
چه رویه های گزینشی بکار می برید؟	-	بدون رویه از طریق خانواده و دوستان تعیین می شوند.	مصاحبه های غیررسمی از نامزدها بعمل می آوریم.	معیارهای مفصل گزینشی و مصاحبه با نامزدها داریم.	فرآیند گزینش جامعی وجود دارد که از برخی از ساز و کارها برای تصمیم گیری استفاده می کند.
چه رویه هایی برای منابع انسانی دارید؟	-	هیچ چیز مستند نیست- ما به طور غیر رسمی مدیریت می کنیم.	دستورالعمل های ساده ای داریم که برخی از جنبه های مدیریت منابع انسانی را پوشش می دهد.	سیاست منابع انسانی داریم که به موضوعات کلیدی مانند استخدام و گزینش می پردازد.	چارچوبی برای منابع انسانی داریم که تمام جنبه های مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، گزینش، ارزیابی، رویه های انضباطی و پاداش را پوشش می دهد.
چه روش رشدی پرسنل را انجام می دهید؟	-	افراد تصمیم می گیرند که به چه رشدی و به چه ترتیبی نیاز دارند.	از فرصت های رشدی خارجی، هر وقت که مهیا باشند، استفاده می کنیم.	به کارکنان/داوطلبان فرصت-های رشدی، جهت پر کردن شکاف های تخصصی که به آنها دسترسی داریم، ارائه می شود.	رشد پرسنل بر اساس توافق متقابل است که هم برای فرد و هم برای سازمان بهترین است.
چه شایستگی هایی در اختیار شماست؟	-	شایستگی های محدود به داوطلبان موجود است.	برای بدست آوردن تمام شایستگی های مورد نیاز خود به پشتیبانی خارجی قابل توجهی وابسته هستیم.	از پشتیبانی خارجی استفاده محدودی می کنیم زیرا بیشتر شایستگی ها از درون موجود است.	همه شایستگی های مورد نیاز را می توان در داخل یافت، اگرچه ما به طور مداوم به دنبال شایستگی های مکمل اضافی هستیم
چه پاداش ها و مشوق هایی ارائه می دهید؟	-	به طور غیررسمی از تلاش هایی که افراد انجام می دهند، قدرانی می کنیم	هزینه ها را می پردازیم و جوایز کوچکی را به رسم قدرانی اهداء می کنیم.	از تلاش های داوطلبان قدرانی نموده و به کارکنان به ازای خدماتشان حقوق پرداخت می کنیم.	کارکنان بسته تشویقی شامل حقوق دریافت می کنند.
رویکر شما به تنوع و برابری چیست؟	-	از موضوعات آگاه هستیم.	راهبردهایی برای تنوع و برابری داریم که پاسخی به الزامات خارجی هستند.	راهبردهای پیش نگر برای	

تبیین اهداف عینی منابع انسانی، مسئولیت خطیری است.

راهبردها در تمام فعالیت های منابع انسانی جاری است.

تبیین اهداف عینی منابع انسانی

تنظیم اهداف عینی منابع انسانی شناسایی اقدامات لازم در حوزه های مربوط به منابع انسانی، انتخاب اولویت ها و سپس توصیف دقیق آنچه را این اقدامات پوشش می دهند، شامل می شود. به هنگام تعیین اهداف عینی، باید سعی کنید بر نقاط قوت تکیه کنید و یا نقاط ضعف عمده مشخص شده در تجزیه و تحلیل، به ویژه مواردی که تأثیر بسزایی بر عملیات دارند، را برطرف کنید. به عنوان مثال، اگر یک سازمان ورزشی المپیک شرح وظیفه ای برای نیروی کار حقوق بگیر یا داوطلب خود نداشته باشد، باید شرح وظیفه را تدوین کند.

تعریف اهداف عینی منابع انسانی مسئولیت اصلی شخصی است که مسئول مدیریت منابع انسانی است و اهداف عینی باید به تصویب هیئت اجرایی برسد. دستیابی به این اهداف عینی به حمایت رهبری، تأمین مالی و منابع انسانی نیاز دارد. بنابراین، دبیرکل و/یا مدیر ارشد اجرایی (که به انگلیسی و اختصار CEO تلفظ می شود)، جزء جدایی ناپذیر این فرایند هستند. در اینجا پنج هدف عینی نمونه مدیریت منابع انسانی برای یک سازمان ورزشی المپیک آورده شده است که برخی از آنها می تواند در پاسخ به انتقادات کارکنان فعلی بیان شود:

- حصول اطمینان از اینکه جلسات ماهانه کارکنان دستورکار دارند و به هر فرد خاص موارد اقدامی تخصیص داده شده است.
- استخدام یک مأمور فناوری اطلاعات و ارتباطات (که به انگلیسی و اختصار ICT تلفظ می شود) در سال آینده.
- آموزش شبکه های اجتماعی به منظور اجرای راهبرد تعامل با شبکه های اجتماعی.
- ایجاد چارچوبی برای مصاحبه های سالانه بررسی و بازنگری عملکرد.
- حصول اطمینان از کاربرد فنون گزینشی مناسب در استخدام.

تدوین برنامه عملیاتی

پس از تعریف اهداف عینی، باید به اقدامات خاصی تبدیل

شوند. به عنوان مثال، اگر اجرای سیاست ارتباطات داخلی را به عنوان یک اولویت تعریف کرده اید، ممکن است لازم باشد فردی را با مهارت های مورد نیاز برای تعیین اهداف عینی و روش های سیاست گذاری استخدام کنید. اگر یک برنامه عملیاتی چند تکالیف را شامل شود، باید به چندین اقدام اساسی، که توسط واحدها/بخش های گوناگون، تدوین و اجرا می شوند، تقسیم شود.

همانگونه که در فصل ۲ شرح داده شد، یک برنامه عملیاتی به جدول زمانی و منابع مناسب نیاز دارد. به عنوان مثال، آموزش مدیریت عملکرد به مدیران ارشد، راه اندازی کارزار استخدام داوطلبان و بازنگری در حق الزحمه کارکنان، همه به برنامه ریزی قبلی دقیق نیاز دارد. برنامه عملیاتی بدون تأیید هیئت اجرایی قابلیت اجرا ندارد، زیرا این امر بر سیاست و راهبرد کلی سازمان تأثیر می گذارد.

اجرا و ارزشیابی راهبرد مدیریت

منابع انسانی

هنگامی که برنامه عملیاتی مدیریت منابع انسانی تدوین، توافق و منابع آن تأمین شد، اجرای آن ضرورت دارد. این امر ممکن است به مدیریت تغییر نیاز داشته باشد، همانطور که در فصل ۱ شرح داده شده است.

لازم است مراحل اجرای طرح ثبت شده تا آنچه انجام شده، نمایش داده شود. به عنوان مثال، چنانچه سازمان ورزشی المپیک سیاست ارتباطات داخلی جدیدی را در پیش گیرد، فرد مسئول باید فرایند، ابتکارات کاربردی، واکنش ها نسبت به آن و هرگونه اصلاحیه مورد نیاز را پیگیری کند.

پس از اجرای این برنامه، موضوع باید با اخذ نظرات کارکنان، داوطلبان و ذینفعان، مورد ارزشیابی قرار گیرد. ارزشیابی اهداف عینی مدیریت منابع انسانی باید از اصول ذکر شده در فصل ۲ پیروی نماید و شما باید ترکیبی از شاخص های کیفی و کمی عملکرد را برای سنجش همه اهداف آماده کنید.

به عنوان مثال، دو هدف عینی مدیریت منابع انسانی از قبل آماده شده را در نظر بگیرید:

- حصول اطمینان از اینکه جلسات ماهانه کارکنان دستورکار دارند و به هر فرد خاص موارد اقدامی تخصیص



اهداف عینی باید به اقدامات خاصی تبدیل شوند.

۰۹۵

مثال صفحه بعد، واکنش کمیته المپیک کرواسی به مدیریت افراد در محیط عملیاتی چالش برانگیز را نشان می‌دهد

توصیه‌های کلیدی

- از سازمان ورزشی المپیک خود از نظر جمع افراد، سطوح مهارت‌ها و گردش کار تجزیه و تحلیلی بعمل آورید.
- با مشورت با هیئت اجرایی خود، اهدافی عینی را برای راهبرد مدیریت منابع انسانی خود، که با راهبرد کلی سازمانی پیوند داشته باشد، تدوین کنید.
- برای دستیابی به این اهداف عینی اقدامات لازم را انجام دهید.
- تأثیر راهبرد مدیریت منابع انسانی خود را در دستیابی به اهداف عینی سازمان ورزشی المپیک را ارزشیابی کنید.

داده شده است. این هدف عینی می‌تواند با ثبت سوابق دستور جلسات، پیگیری اقدامات و مشاوره باکارکنان ارزشیابی شود.

- آموزش شبکه‌های اجتماعی به منظور اجرای راهبرد تعامل با شبکه‌های اجتماعی.
- به منظور درک خلاءهای موجود در آموزش، این هدف عینی را می‌توان با درخواست از کارآموزان برای ارزشیابی میزان مفید بودن آموزش خود، یا با پایش خروجی رسانه‌های اجتماعی ارزشیابی کرد.

سازمان‌های ورزشی المپیک اغلب ابتکارات زیادی را، بدون ارزشیابی جدی اثرات آنها، بخرج می‌دهند. حتی اگر گاهی تدوین شاخص‌های ساده و قابل اعتماد برای ارزشیابی منابع انسانی دشوار باشد، بدون چنین شاخص‌هایی ارزشیابی موفقیت راهبرد مدیریت منابع انسانی و سهم آن در جهت‌گیری کلی سازمان ورزشی المپیک غیرممکن خواهد بود.



راهبرد مدیریت منابع انسانی در کمیته المپیک کرواسی

شرایط احراز هر پست را تنظیم و تعیین می‌کند. بیش از ۶۶ درصد از کارکنان دارای مدرک دانشگاهی هستند. کمیته ملی المپیک دارای گواهینامه ۹۰۰۱ سال ۲۰۰۸ از نظام مدیریت کیفیت سازمان بین‌المللی استاندارد (که به انگلیسی و اختصار ISO تلفظ می‌شود)، است.

دستورالعمل‌های راهبردی جدید

بر اساس اساسنامه کمیته ملی المپیک کرواسی، برنامه‌ها و فعالیت‌های کمیته ملی المپیک و سازمان‌های عضو آن، یعنی فدراسیون‌های ملی، به واسطه فعالیت کمیته ملی المپیک، یعنی وجوهی که مطابق قانون از بودجه و سایر منابع اخذ می‌شود، تأمین مالی می‌شوند (مثل، نظام بخت آزمایی کرواسی، سایر بازی‌های مبتنی بر قرعه‌کشی و غیره). دولت درآمد حاصل از بخت آزمایی را به کمیته ملی المپیک، که مسئول استفاده صحیح از این وجوه است، منتقل می‌کند. حسابرسی مالی هر ساله توسط یک آژانس خارجی انجام می‌شود و حسابرسی دولتی نیز براساس نظر مراجع دولتی انجام می‌شود. کمیته ملی المپیک گزارش‌های سالانه خود را به دولت و پارلمان کرواسی ارائه می‌دهد.

بحران اقتصادی به کاهش چشمگیر سرمایه‌گذاری عمومی در کمیته ملی المپیک، و متعاقباً ممنوعیت استخدام کارکنان جدید و عدم افزایش حقوق، منتج شد. دبیرکل بر حفظ مشاغل تمرکز و نظام پرداخت پاداش و قراردادهای اضافه کاری را متوقف کرد. حجم کاری کارکنان به طور مداوم افزایش یافت و یک رویکرد راهبردی جدید را برای منابع انسانی ضروری ساخت.

در پاسخ به چنین شرایطی، شش دستورالعمل راهبردی اصلی برای مدیریت منابع انسانی مقرر شد. این دستورالعمل‌ها چنین بودند:

۱. حفظ کلیه مشاغل و تلاش برای حفظ سطح حقوق کارکنان؛
۲. برقراری ارتباط آزاد و صادقانه با کارمندان برای کمک به آنها در درک و پذیرش شرایط موجود؛
۳. ترویج پاداش‌های ذاتی یا درونی (بخش ۳-۴ را ببینید)؛
۴. در صورت لزوم، استفاده از منابع انسانی داخلی به منظور بهینه‌سازی فرایندهای کاری و تأمین نیازهای مربوط به حجم کاری دائماً در حال تزاید؛

کمیته المپیک کرواسی بالاترین سازمان ورزشی با پوشش غیر دولتی در جمهوری کرواسی است. کمیته ملی المپیک:

- شرایط را برای توسعه ورزش و جنبش المپیک در کرواسی ایجاد می‌کند.

- مسئول اجرای ورزش نخبگان یا سرآمدان در سطح ملی است، از جمله سازماندهی مسابقات قهرمانی کشور، و نمایندگی مسابقات ورزشی بین‌المللی و مراقبت از ورزشکاران برتر.

- به فدراسیون‌های ملی ورزش‌های المپیک و غیر المپیک، بودجه اختصاص می‌دهد.

کمیته ملی المپیک کرواسی هم از منابع انسانی حقوق‌بگیر (دبیرکل، کارمندان) و هم افتخاری (رئیس، هیئت اجرایی، هیئت نظارت، کمیته اخلاق، کمیسیون ورزشکاران، شورای حکمت ورزشی، کمیسیون انضباطی و سایر کمیسیون‌ها) استفاده می‌کند. اقدامات و امور روزمره توسط کارمندان کمیته ملی المپیک و با هدایت و رهبری دبیرکل انجام می‌شود.

مجمع دارای ۱۲۲ عضو است: ۷۳ فدراسیون ملی، ۲۱ سازمان ورزشی با پوشش منطقه‌ای، شش نماینده ورزشکاران، ۱۰ انجمن دیگری که فعالیت آنها نقش بسزایی در توسعه ورزش کرواسی دارد، پنج عضو وابسته و هفت عضو موقت.

رئیس توسط مجمع عمومی انتخاب می‌شود و وظایف خود را به صورت داوطلبانه انجام می‌دهد. اعضای هیئت اجرایی و نواب رئیس به پیشنهاد رئیس و توسط مجمع عمومی انتخاب می‌شوند و در حال حاضر در حوزه‌های مختلف از جمله نحوه حکمرانی، علوم و تحقیقات، امور حقوقی و برنامه ریزی راهبردی تخصص دارند.

طبق اساسنامه دبیرکل، مدیر ارشد اجرایی و مسئول کارمندان و مدیریت منابع انسانی کمیته ملی المپیک می‌باشد. دبیرکل از طریق استخدام خارجی و توسط هیئت اجرایی منصوب می‌شود و به وی حقوق پرداخت می‌شود. ساختار سلسله مراتبی بلند و باریک سازمان برای انجام تکالیف پیچیده و متنوع، نیازمند مهارت‌های مختلف و نظارت مدیریت میانی می‌باشد، مناسب است.

شرح شغل‌های ۵۵ کارمند، شایستگی‌ها و سوابق تحصیلی خاصی را دیکته می‌کنند و، برای حصول اطمینان از انتصاب نامزدهای شایسته، قوانین کمیته ملی المپیک

مربیگری آزاد بود.

کمیته ملی المپیک کرواسی از فرصت های مختلفی برای بهبود شایستگی های منابع انسانی در فدراسیون های ملی استفاده کرد. این کمیته با بودجه اتحادیه اروپا در پروژه اسکور، که به ارتقاء شایستگی های مربیان زن اختصاص یافته بود، شرکت کرد. همچنین پروژه اختصاصی خود را که توسط اتحادیه اروپا تأمین اعتبار شده بود، تحت عنوان ساکسیز، با هدف تقویت شایستگی های زنان در موقعیت های عالی اجرایی و رهبری در سازمان های ورزشی راه اندازی کرد. در مجموع ۴۸ زن از شش کشور عضو اتحادیه اروپا در برنامه آموزش مدیریت و رهبری ورزشی، که به عنوان بخشی از پروژه ساکسیز نه تنها به ارتقاء شایستگی ها بلکه در ایجاد ارتباط با سایر زنان فعال در دنیای ورزش نیز کمک کرده است، شرکت کرده اند. این مشارکت به طور بالقوه در پیشرفت بیشتر آنها در ورزش سودمند خواهد بود.

علاوه بر این، کمیته ملی المپیک برای نمایندگان فدراسیون های ملی، با هدف کمک به آنها در مورد الزامات قانونی و مالی که نسبتاً و مکرراً در کرواسی تغییر می کنند، به طور منظم آموزش های غیررسمی برگزار می کند.

نتیجه

مدیریت منابع انسانی، به ویژه در دوران بحران اقتصادی، همواره یک چالش محسوب می شود. در طول دهه گذشته، کارمندان کمیته ملی المپیک کرواسی تعهدی قوی نسبت به کار و ارزش های سازمانی از خود نشان داده اند. با وجود چالش ها، آنها همچنان از طریق خودآموزی به تقویت شایستگی های خود ادامه می دهند. یکی از چالشی ترین تکالیف دبیرکل، حفظ انگیزه کارمندان در این محیط پرحمت بود. اگرچه برخی از افراد راضی شدند کار اضافی انجام دهند، اما دبیرکل آگاه بود که این وضعیت در دراز مدت پایدار نخواهد بود. وی پیشنهاد داد که استخدام در آینده، به ویژه به دلیل بازنشستگی، از سرگرفته شود و راهبرد روشن ارتباطات و چرخش شغلی برای مدیریت منابع انسانی حفظ شود. این مثال از کمیته ملی المپیک کرواسی نشان می دهد که پیامدهای مثبت می تواند در دوران سخت نیز پدیدار شوند. چرخش کارمندان در سازمان ورزشی المپیک درک بهتری از سازمان به همه کارمندان داد و کمیته ملی المپیک توانست از توانایی های بالقوه افراد خود استفاده کند. منابع انسانی فدراسیون های ملی نسبت به آنچه که بایستی باشد بیشتر مورد توجه قرار گرفتند، در حالی که کمیته ملی المپیک موفق شد کار با نیروی کار موجود خود را مدیریت کند و در عین حال دامنه خدمات ارائه شده به ذینفعان را افزایش دهد.

۵. تغییر رویکرد از تمرکز بر استخدام افراد به سمت توسعه مهارت های داوطلبان کمیته ملی المپیک و اعضای فدراسیون ملی؛

۶. ترویج اشتغال ورزشکاران به طیف وسیعی از فعالیت های در برنامه شغلی بعد از دوران حرفه ای، که در آن بیش از ۳۰۰ ورزشکار طی یک دوره پنج ساله مشارکت داشتند.

تغییرات و چالش های داخلی

در این دوره، هدف اصلی کمیته ملی المپیک کرواسی حفظ امنیت شغلی بود. بدین منظور، دبیرکل به طور مستقیم یا غیرمستقیم از طریق اعضای ارشدی که با کارمندان جلسات هفتگی داشتند، کلیه تحولات مربوط به کارمندان و شغل شان را به آنها اطلاع داد. هدف انتشار موثر اطلاعات بود تا از اشاعه اطلاعات نادرست و مخرب، که ممکن است محیط کار را بی ثبات سازند، جلوگیری شود. مدیران ترغیب شدند که گزارشات مستقیم کارمندان را بصورت ماهانه ارزشیابی کنند. یک نظام ارزشیابی برای پاداش دهی به کارمندان دارای عملکرد خوب و همچنین شناسایی عملکردهای ضعیف تر، به منظور یافتن راه حل هایی برای بهبود و اصلاح عملکرد، در نظر گرفته شد. این ارزشیابی ها عمده تاً مثبت بودند.

طی دهه گذشته، کمیته ملی المپیک برای شناسایی بهترین تناسب بین فرد و شغل و به حداکثر رساندن توانایی های بالقوه کارمندان فعلی، آنها را در نقش های مختلف چرخاند. رویکرد راهبردی دبیرکل، با همکاری رئیس و هیئت اجرایی، تناسب شایستگی های خاص افراد با الزامات کاری سازمان بود. به کارمندان فرصت داده شد که سراغ نقش هایی بروند که با استعدادهایشان بهترین تناسب دارد، با این حال مختار بودند که جابه جا نشوند.

تمرکز خارجی

در این دوره، کمیته ملی المپیک کرواسی جز پذیرش رکود در توسعه منابع انسانی، حجم کاری بیش از حد کارکنان فعلی و تمرکز بر توسعه منابع انسانی در فدراسیون های ملی، که در بهترین موقعیت برای حمایت از کمیته ملی المپیک و ورزش کرواسی قرار دارند، چاره ای نداشته است. کمیته ملی المپیک طیف وسیعی از برنامه های تعلیم و تربیتی را ترتیب داد و یکی از محبوب ترین آنها دوره مدیریت ورزشی پیشرفته بود. کمیته ملی المپیک تصمیم گرفت تا بر روی دبیران، رؤسا و اعضای هیئت اجرایی فدراسیون های ملی به عنوان شرکت کننده تمرکز کند. برنامه تعلیم و تربیتی غیر رسمی دیگری برای حمایت از مربیان برتری که با ورزشکاران نخبه کار می کنند، برگزار شد. شرکت در این برنامه برای همه مربیان علاقه مند به کسب آگاهی بیشتر در مورد آخرین فنون و روش های

سازماندهی منابع انسانی

این بخش، یک مرور کلی بر روشی دارد که یک سازمان ورزشی المپیک می‌تواند منابع انسانی را به بهترین شکل سازمان دهی کند و پنج حوزه را بررسی می‌کند:

- رسمی‌سازی روابط؛
- رسمی‌سازی مناصب و مسئولیت‌ها؛
- رسمی‌سازی روابط سلسله مراتبی و عملیاتی؛
- رسمی‌سازی ساعات کار؛
- رسمی‌سازی شرایط پرداخت حق الزحمه.

این بخش همچنین به بحث در خصوص سیاست‌ها، مقررات و قوانین مدیریت منابع انسانی می‌پردازد که تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمان ورزشی المپیک دارند و با بحث در مورد کتاب راهنمای منابع انسانی کمیته المپیک اوگاندا پایان می‌یابد.

رسمی‌سازی روابط

سازمان‌های ورزشی المپیک باید رویه‌هایی را برای رسمی‌سازی روابط اعضای هیئت اجرایی، داوطلبان و کارکنان خود در داخل سازمان ارائه کنند. رسمی‌سازی روابط برای کارمندان حقوق‌بگیر، به طور کلی شامل قرارداد استخدام است که معمولاً به موارد زیر می‌پردازد:

- منصب شخص در زمان امضای قرارداد سازمان را نمایندگی می‌کند (به عنوان مثال دبیرکل یا رئیس)؛
 - ماهیت خاص قرارداد که خلاصه ای از وضعیت فرد (منصب و سطح)، نوع استخدام (گاه به گاه، نیمه وقت یا تمام وقت)، مدت قرارداد (از جمله دوره آزمایشی و تاریخ قابل اجرا) و میزان دستمزد است؛
 - مزایا، از جمله بیمه های سلامت، دندانپزشکی یا سایر بیمه‌ها، مقرری های مرخصی سالانه، مرخصی استعلاجی و برنامه های دوران کهولت یا بازنشستگی؛
 - دوره های صدور اخطار مورد نیاز در صورت وقوع نقض قرارداد؛ و
 - شرایط فسخ، که می‌تواند توسط هر یک از طرفین اعمال شود، و شرایطی که به کارفرما اجازه می‌دهد قرارداد را لغو و کارمند را معزول کند.
- با امضای قرارداد، هر دو طرف تأیید می‌کنند که با شرایط آن موافقت دارند.
- رویه‌های مشابهی نیز باید برای داوطلبان مقرر شود. اسنادی که رویه ها و تکالیف داوطلبان را مقرر می‌کنند، باید نوع و کثرت تکالیف، مقام مسئول در سازمان و منابعی که تخصیص خواهند یافت، مثل پرسنل، ساختمان ها، تجهیزات، پول و کمک هزینه ها، را مشخص نمایند.
- رویه‌های مربوط به اعضای منتخب هیئت اجرایی معمولاً در اساسنامه قید می‌شوند و تحت کنترل حکمرانان، مانند مجمع عمومی یا هیئت اجرایی قرار دارند. برای اعضای هیئت اجرایی، برخی از سازمان‌های ورزشی المپیک از اسنادی استفاده می‌کنند که به طور رسمی ماهیت انتصاب (شرایط قرارداد) را مشخص می‌کنند و به محض شروع کار



هدف سازمان‌های ورزشی المپیک باید تعیین ساعات کاری کارکنان عضو باشد.

عضو در اختیارش قرار داده می‌شود.

رسمی سازی مناصب و مسئولیت‌ها

مناصب و مسئولیت‌ها معمولاً در قالب شرح شغل/منصب یا پست رسمیت می‌یابند. برای هر منصب در درون سازمان باید شرح شغل وجود داشته باشد. جدول ۲-۳ (ذیل) شرح شغل منصب دبیرکل ورزش دوچرخه سواری استرالیا را نشان می‌دهد. چنین شرح شغل جامع‌ایی به شما امکان می‌دهد مسئولیت‌های اساسی را از قبل تعیین کنید و باید مبنایی برای استخدام، مدیریت عملکرد و ارزیابی، بحث‌های مربوط به برنامه کار سالانه و شاخص‌های عملکرد باشد. شما باید برای همه داوطلبان، کارکنان حقوق‌بگیر و اعضای هیئت اجرایی در سازمان ورزشی المپیک شرح شغل داشته باشید.

رسمی سازی روابط سلسله‌مراتبی و عملیاتی

هر منصب در ساختار کلی سازمان باید تعریف شده و وظایف آن مشخص و بین اعضای سازمان ورزشی المپیک

تقسیم شود. روابط موجود در سازمان ورزشی المپیک را می‌توان در قالب یک نمودار سازمانی، کتاب راهنمای عملیات داخلی یا کتاب راهنمای کارکنان/منابع انسانی، که نحوه عملیات سازمان را مشخص و مقررات داخلی را تنظیم و رفتار کارکنان را هدایت می‌کنند، رسمیت داد. در ضمن، این کتاب راهنما باید جزئیات مربوط به وظایف و حقوق قانونی، اجتماعی یا اخلاقی کارمندان، همچنین توصیه‌هایی در مورد بهترین روش برای انطباق یا اعمال این حقوق قانونی، اجتماعی یا اخلاقی، را شامل شود.

رسمی سازی ساعات کار

اگرچه مدیریت معاصر متعهد تضمین تکمیل پروژه یا تکلیف موجود است، اما بسیاری از سازمان‌های ورزشی المپیک باید ساعات کار اعضای خود را مشخص کنند. چنین مطلبی می‌تواند موارد ذیل را شامل شود:

- توافق در مورد ساعاتی که محاسبه، حذف یا تا حدی محاسبه می‌شوند (یعنی ساعات کار روزانه بر اساس نیاز پرسنل یا سازمان ممکن است انعطاف پذیر باشد)؛
- حداکثر ساعات روزانه، هفتگی و گاهی سالانه، همراه با

جدول ۲-۳: شرح شغل دبیرکل ورزش دوچرخه سواری استرالیا

طبقه‌بندی‌ها وظایف و مسئولیت‌ها	
وظایف مدیریتی	• جهت تضمین تحقق اهداف عینی راهبردی و عملیاتی سازمان، در موضوعات ورزشی، به مدیر ارشد اجرایی دستور و مشورت می‌دهد. • تقویم مسابقات و رویدادهای قهرمانی کشور دوچرخه سواری جاده و پیست، شامل پارادوچرخه سواری و تمام رده‌های سنی، را مدیریت می‌کند. • آنچه را که در تقویم بین‌المللی اتحادیه بین‌المللی دوچرخه سواری (که به انگلیسی و اختصار UCI تلفظ می‌شود) برای همه رشته‌های دوچرخه سواری از جمله جاده، پیست، پی‌ام‌ایکس و دوچرخه سواری کوهستان ثبت و توافق شده است، مدیریت می‌کند. • برگزاری رویدادهای قهرمانی و رویدادهای تحت قرارداد دوچرخه سواری استرالیا را مدیریت و نظارت می‌کند. • توصیه‌های کلیدی سری‌های ملی جاده (که به انگلیسی و اختصار NRS تلفظ می‌شود) را هدایت، بررسی و اجرا و برگزاری و الزامات فنی سری‌های سالانه را مدیریت می‌کند. • نظام‌های گزارشدهی، کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های مؤثر را ایجاد، پیاده‌سازی و پایش می‌کند. • برای رشد ورزش دوچرخه سواری، فعالانه مفاهیم/ برنامه‌های خلاقانه را جستجو می‌کند. • برای هیئت اجرایی، مدیر ارشد اجرایی و ذینفعان مربوطه گزارش‌های ورزشی مؤثر و به موقع تهیه می‌کند.
مدیریت پرسنل	• کارکنان را مدیریت و راهبری می‌کند، و آگاهی و درک موضوعات ورزشی را در کل سازمان بهبود می‌بخشد.
مدیریت مالی و نمایندگی داخلی	• تدوین و پایش جریان در بودجه‌های مالی کوتاه و بلند مدت را مدیریت می‌کند. • برای توسعه موارد و فعالیت‌های تجاری و برای تضمین برخورداری همه برنامه‌ها از تجزیه و تحلیل‌های مالی قوی، با همکاری مدیر ارشد مالی دوچرخه سواری استرالیا و رودی‌های مالی فراهم می‌کند. • در امور ورزشی و فنی به کمیته‌ها / کمیسیون‌های مربوطه دستور و مشورت می‌دهد و از آنها حمایت می‌کند.
نمایندگی خارجی	• در خصوص تعهدات قراردادی فعلی و آینده دوچرخه سواری استرالیا با دولت و شرکای تجاری اطلاعات و رهنمود می‌دهد. • ارتباط مستقیم با اتحادیه بین‌المللی دوچرخه سواری و کنفدراسیون دوچرخه سواری اقیانوسیه (که به انگلیسی و اختصار OCC تلفظ می‌شود) را، در زمینه کلیه موضوعات ورزشی، اعمال مجازات و رویدادهای بین‌المللی، حفظ و تقویت می‌کند. • با مسئولان رویدادهای سری‌های ملی جاده، برگزارکنندگان بخش خصوصی، شرکا و ایالت‌های عضو دوچرخه سواری استرالیا در رابطه با برگزاری سری‌های ملی جاده ارتباط برقرار کرده و آنرا تقویت می‌کند.

سازمان‌های ورزشی المپیک، به منظور حمایت از ارزش‌ها و مأموریت خود، باید رویه‌های مدیریت منابع انسانی خود را رسمی سازند.

اساسنامه های قانونی، مدت زمان انجام یا نتایج کاری باشد (که با استفاده از یک چشم انداز کوتاه مدت)، مانند برپایی یک رویداد، یا چشم انداز بلند مدت، به طور مثال چهار ساله، می‌تواند از نظر کمی یا کیفی اندازه‌گیری شود).

اجزای تشکیل دهنده سیاست پرداخت حق الزحمه باید در برنامه پرداخت، که ممکن است در برگرفته جنبه های ذکر شده در جدول ۳-۳ (ذیل) باشند، تعریف شوند. این جدول عوامل مختلفی، که می‌توانند بر حق الزحمه و شیوه های اعمال آنها در رده‌های مختلف اعضای هیئت اجرایی، داوطلبان و کارمندان تأثیر گذار باشند، را نشان می‌دهد. جدول بسیاری از عواملی که می‌توانند جهت پرداخت پاداش، نه فقط به کارکنان، بلکه به اعضای هیئت اجرایی و سایر داوطلبان مورد استفاده قرار گیرند، را نیز نشان می‌دهد.

سازمان ورزشی المپیک باید یک سیاست مستند تدوین کند که کلیه پرسنل حقوق بگیر و غیر حقوق بگیر (یا افتخاری) را، و به ویژه سیاست های مربوط به کمک

شرایطی که ممکن است این ساعات تغییر کنند؛
 • شرایط اضافه کاری یا دریافت حقوق اضافه کاری؛ و
 • مزایای مرخصی، مانند تعطیلات با حقوق، مرخصی خانوادگی یا مرخصی تحصیلی، همراه با رویه ها و شرایط تأیید.

قوانین سازمان ورزشی المپیک در یک چارچوب وسیع تر، یعنی قوانین کار کشور، دارد، و شرایط منابع انسانی که سازمان ورزشی المپیک برای کارمندان خود تعیین می‌کند اغلب از حداقل استانداردهای الزامی در قانون مطلوب تر است.

در حالی که اکثر سازمان‌های ورزشی المپیک ساعات کاری خود را رسمیت می‌بخشند، اما همیشه این امر را برای اعضای هیئت اجرایی یا داوطلبان انجام نمی‌دهند. با این وجود، برای عملکرد مؤثر سازمان، ضروری است که جدول زمانی جلسات، مجامع و رویدادهای ورزشی تنظیم شود و به اطلاع همه اعضا، از جمله هیئت اجرایی و داوطلبان برسد. به طور کلی، این جدول زمانی برای پرمشغله‌ترین دوره ها مانند مجمع عمومی سالانه، جلسات هیئت اجرایی یا رویدادهای مهم ورزشی تنظیم می‌شود.

رسمی سازی شرایط پرداخت حق الزحمه

گاهی اوقات مدیریت منابع انسانی به عنوان یافتن تعادل بین میزان مشارکت و حق الزحمه توصیف می‌شود، و تصور آن دشوار است که سازمانی، با وجود احساس نابرابری عمومی در بین اعضای خود، بتواند برای مدت طولانی فعالیت کند.

سیاست حقوقی یک سازمان معمولاً شامل موارد ذیل است:

- یک مقیاس کلی حق الزحمه برای هر منصب؛
- کل مبلغ پرداختی برای هر منصب؛
- شکل حق الزحمه، مانند حقوق، انعام و مزایای غیرنقدی؛
- قوانینی که تغییراتی مانند افزایش حقوق مبتنی بر رشد و پیشرفت یا عملکرد فردی سالانه را پوشش می‌دهند؛ و
- روش های پرداخت، که ممکن است عمدتاً بر مبنای

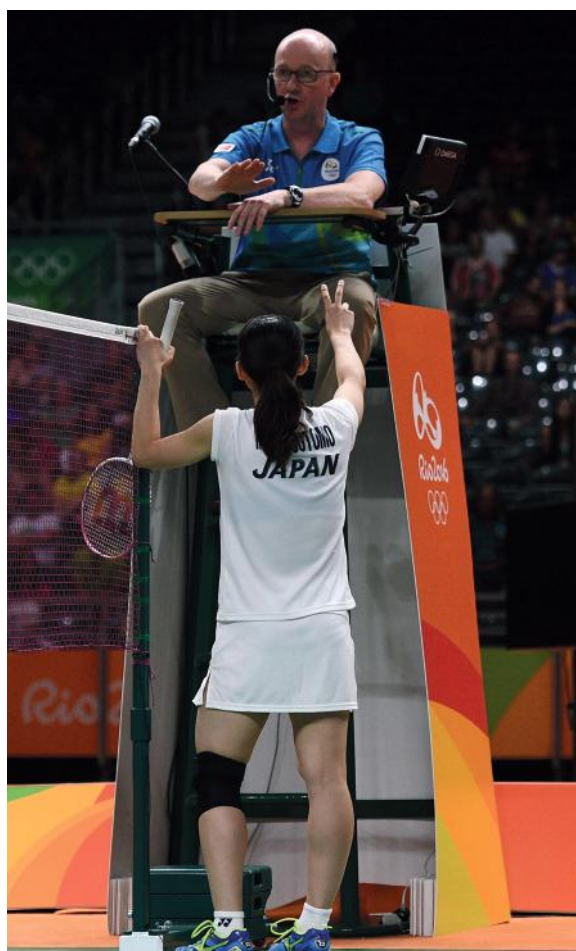
جدول ۳-۳: برنامه پرداخت نمونه

• حقوق پایه	حق الزحمه :
• انعام های قانونی	کارکنان
• انعام های مبتنی بر عملکرد	
• هزینه های جابجایی	مزایای غیرنقدی:
• کمک هزینه لباس یک شکل	• اعضای هیئت اجرایی،
• تلفن همراه یا رایانه لپ تاپی	• کارمندان و داوطلبان
• وسیله نقلیه سازمانی	• کمک های خانوادگی
• مسکن سازمانی	• دسترسی به مراقبت های پزشکی
• کمک هزینه های آموزشی	• کمک هزینه های تعلیم و تربیتی
• اشتراک/ بلیط رویدادهای ورزشی	• کمک های خانوادگی
• نشان ها و مدال ها	• اشتراک/ بلیط رویدادهای ورزشی
• هزینه های مراقبت از کودکان	• نشان ها و مدال ها
• کمک هزینه ها:	• کمک هزینه جبرانی، برای جبران از دست دادن درآمد واقعی
• اعضای هیئت اجرایی و داوطلبان	• کمک هزینه پایه / روزانه
• حقوق بلند مدت:	• مزایای بازنشستگی، پرداختی توسط سازمان
• کارکنان	• بیمه عمر، پرداختی توسط سازمان

انسانی خود را با هدف پشتیبانی از ارزش‌ها و مأموریت تعیین شده برای سازمان ورزشی المپیک، و همچنین کارایی عملیاتی آن، رسمیت بخشند. سازمان‌های ورزشی می‌دانند چگونه تیم‌های با عملکرد سطح بالا خلق کنند و همین اصول را باید در نحوه اداره عملیات داخلی خود اعمال نمایند. با این حال:

- اتکاء غیرمنعطف و بسیار سختگیرانه به قوانینی که ماهیت هر منصب را در نظر نمی‌گیرد، ممکن است باعث بروز مسئله شود؛
- بی‌تفاوتی نسبت به قوانین ممکن است منجر به بروز رفتار غیرقابل قبول و فرهنگ کاری ضعیف شود؛
- فقدان مشارکت کارمندان و داوطلبان در تدوین قوانین سازمان، ممکن است منجر به عدم درک نیاز به قوانین و پیامدهای نقض آن شود؛ و
- سیاست‌ها، مقررات و دستورالعمل‌ها باید به طور منظم، با تغییرگسترده‌تر شرایط، مورد بازنگری قرار گیرند.

به منظور جلوگیری از بروز این مسائل، سازمان‌های ورزشی المپیک باید کارکنان و داوطلبان را تشویق کنند تا مقررات مدیریت منابع انسانی را به روشی منطقی و با احترام به روح قوانین و نه پیروی کورکورانه از آنها، رعایت کنند. ایجاد انگیزه در اعضای تیم تنها با شناخت توانایی سازگاری با شرایط خاص؛ با تشویق به ابتکار عمل، خطرپذیری حساب شده و نوآوری و؛ با پویا سازی مشارکت آنها در زندگی سازمان حاصل می‌شود. مثال صفحه بعد نشان می‌دهد که کمیته المپیک اوگاندا چگونه با تهیه کتاب راهنما، رویه‌های مربوط به منابع انسانی خود را رسمیت بخشیده است.



برای استاندارد سازی انتظارات از قوانین و مقررات

هزینه‌های روزانه‌ای که ممکن است به اعضای هیئت اجرایی و داوطلبان پرداخت شود، را تحت پوشش قرار دهد. علاوه بر این، سازمان‌های ورزشی المپیک باید از اهمیت پاداش‌های غیر نقدی، که شاید حداقل به اندازه حق الزحمه اهمیت دارند، آگاه باشند (به بخش ۳-۴ رجوع کنید). پاداش‌های غیر نقدی می‌توانند به اعضای هیئت اجرایی، داوطلبان و کارکنان، در ارتقاء عملکردشان به بالاترین سطح ممکن و باقی‌ماندن در سازمان، کمک کنند. استفاده از سیاست‌ها و مقررات استانداردسازی انتظارات در بین اعضای هیئت اجرایی، داوطلبان و کارکنان، می‌تواند دو نقش مهم برای سازمان‌های ورزشی المپیک ایفا کند: (۱) می‌توانند به عنوان نقطه مرجع مشترک عمل کنند و (۲) از تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر روابط بین فردی یا اقدامات غیر عینی جلوگیری نمایند. به عنوان مثال، می‌توانند برخورداری همه را از شانس برابر در افزایش یا ارتقاء پرداختی تضمین کنند. قوانین و مقررات روشن تأثیر مثبتی در کارایی عملیاتی و رعایت انصاف و عدالت در سازمان دارد. سازمان‌های ورزشی المپیک باید رویه‌های مدیریت منابع

توصیه‌های کلیدی

- برای کلیه اعضای هیئت اجرایی، داوطلبان و کارمندان توافق نامه‌ها یا قراردادهایی تنظیم کنید.
- برای کلیه منصب‌ها شرح شغل تدوین کنید.
- برای کمک به کارمندان و داوطلبان در درک نیازها و الزامات کتاب راهنما تهیه کنید.
- سیاست‌ها و مقررات اداری را، به منظور تضمین ارتباط و اعتبارشان، به طور مرتب مورد بازنگری قرار دهید.
- اعضای کارمندان یا نمایندگان آنها را در تمام جنبه‌های مدیریت منابع انسانی به دقت درگیر کنید.



کتاب راهنمای منابع انسانی

کمیته المپیک اوگاندا

اوگاندا و کارکنان دبیرخانه کمیته المپیک اوگاندا بود. اهداف عینی خاص عبارت بودند از:

- تعریف حقوق غیر مادی، تعهدات، نقش‌ها و مسئولیت‌های کمیته المپیک اوگاندا به عنوان کارفرما؛
- تعریف حقوق غیر مادی، تعهدات، امتیازات، نقش‌ها و مسئولیت‌های کارکنان دبیرخانه کمیته المپیک اوگاندا؛
- ایجاد یک چارچوب برای نحوه حکمرانی و اداری که پیاده سازی سیاست‌ها، رویه‌ها و اعمال منابع انسانی را در دبیرخانه کمیته المپیک اوگاندا تنظیم کند؛
- تدارک چارچوبی که در قالب آن تصمیمات برابری و عدالت را در نحوه برخورد با کارمندان ترویج کند و در عین حال نظرات / آرمان‌های فردی آنها را نیز تضمین کند؛
- ایجاد و ترویج شیوه‌های پسندیده برای رفتار مناسب با کارمندان؛ و
- تدارک محیطی مساعد که جذب، پاداش، ابقا و رضایت کارکنان با استعداد بالا را استمرار بخشد.

عناصر کلیدی کتاب راهنمای منابع انسانی

این کتاب راهنما سیاست‌ها، رویه‌ها و فعالیت‌ها را در زمینه‌های ذیل پوشش می‌دهد:

- استخدام و گزینش کارکنان؛
- سوابق کارمندان؛
- انواع مناصب؛
- حقوق و دستمزد؛
- مزایا و کمک هزینه‌ها؛
- تعطیلات سالانه (مرخصی)؛
- آموزش و رشد کارکنان؛
- ارزیابی عملکرد مستخدم / کارمند؛
- طرح پاداش و قدردانی؛
- دادخواهی‌ها و شکایات کارمندان؛
- رفاه کارمندان؛
- بهداشت و ایمنی کارکنان؛
- سیاست‌های مربوط به اچ آی وی / ایدز در محل کار؛
- تعهدات و آداب رفتاری کارمندان؛
- نظم و انضباط کارکنان؛ و

کمیته المپیک اوگاندا (که به انگلیسی و اختصار UOC تلفظ می‌شود) ۲۳ عضو وابسته دارد. کمیته المپیک اوگاندا دارای یک دبیرخانه با چهارکارمند دائمی تحت نظارت دبیرکل، یک هیئت متشکل از ۱۱ عضو داوطلب و ۱۵ کمیسیون مجری فعالیت‌های گوناگون با حمایت همبستگی المپیک، می‌باشد.

در سال ۲۰۱۳، هیئت اجرایی یک شرکت منابع انسانی را مامورکرد تا با تدوین طیف وسیعی از سیاست‌ها، تنظیم کتاب راهنمای منابع انسانی، ایجاد ساختار منابع انسانی و نگارش شرح شغل‌ها، ساختار دبیرخانه را تجدید کنند.

تدوین یک راهنمای منابع انسانی

پس از آنکه هیئت اجرایی نیاز به یک راهنمای منابع انسانی را تشخیص داد، دبیرکل کمیته المپیک اوگاندا فرآیند تدوین آن را هدایت کرد. این فرآیند، با مشورت با ذینفعان مختلف از جمله کارکنان کمیته المپیک اوگاندا، سه ماه به طول انجامید.

کمیته المپیک اوگاندا جهت مهیا ساختن امکان بکارگیری مشاور خارجی برای این فرآیند به بودجه نیاز داشت، و لذا از همبستگی المپیک حمایت مالی طلب و وصول کرد. پس از فرایند اظهارتمایل، کمیته المپیک اوگاندا، ارزشیابی کاملی از متقاضیان انجام داد. شرکت مشاور "ان اف تی"، به عنوان یک شرکت منطقه‌ای، انتخاب و مامور تدوین کتاب راهنما شد.

شرکت مشاور "ان اف تی" با همه ذینفعان، به ویژه کارمندان و هیئت اجرایی کمیته المپیک اوگاندا تماس گرفت و از آنها دعوت کرد تا نظرات خود را در مورد تعهدات، اصول قانونی، اجتماعی یا اخلاقی (یا حقوق غیرمادی) و چارچوب اداری مورد نظرکمیته المپیک اوگاندا ارائه دهند. پس از دریافت بازخوردها، این شرکت کتاب راهنما را تدوین و برای تأیید به هیئت اجرایی ارائه نمود.

اهداف عینی کتاب راهنمای منابع انسانی

هدف عینی اصلی از تدوین کتاب راهنمای منابع انسانی تعریف صحیح روابط بین هیئت اجرایی کمیته المپیک

ضروری است که فردی فرآیند تدوین کتاب راهنمای منابع انسانی را حمایت و هدایت کند.

است، اما محدودیت های بودجه ای مانع از اعمال شرایط و ضوابط جذاب خدمت کمیته المپیک اوگاندا به کارمندان شد. یک کمیته ملی المپیک کوچک همانند کمیته المپیک اوگاندا وسیع مالی برای پرداخت حقوق های رقابتی را ندارد و در مقابل به مشوق های غیرمالی، مانند آموزش، برای حفظ انگیزه و اشتغال پرسنل متکی است. با این حال، اگرچه کمیته المپیک اوگاندا به افزایش ظرفیت کارکنان از طریق آموزش کاملاً متعهد است، اما با مسئله ناکامی در حفظ برخی از اعضای کارمندی - به ویژه پس از آموزش آنها- مواجه است.

نتیجه

معرفی کتاب راهنمای منابع انسانی مزایای زیادی برای کمیته المپیک اوگاندا در برداشته است. اعضای هیئت اجرایی، داوطلبان و کارکنان نقش و مسئولیت های خود را به درستی می دانند، که این آگاهی باعث افزایش حرفه ای گری و انگیزش - به ویژه در بین کارکنان، که در حال حاضر دارای قرارداد کار و شرح شغل مشخص هستند، شده است. این امر به سهولت عملیات در کمیته المپیک اوگاندا کمک زیادی کرده است و از سازمان در انجام مأموریت خود حمایت و پشتیبانی می کند.

- ترک خدمت در دبیرخانه کمیته المپیک اوگاندا.
- به طور خاص، این کتاب راهنما مسئولیت های دبیرکل کمیته المپیک اوگاندا را در موارد ذیل مشخص می کند:
- انتصاب و تأیید کارکنان؛
- ایجاد ساختار پرداخت حقوق؛
- بررسی کمک هزینه ها و سایر مزایای قابل پرداخت به کارکنان؛
- نظم و انضباط کارکنان؛
- عزل اعضای کارمندی؛
- نیاز به حضور و پوشش وظایف مدیر ارشد اجرایی در صورت بلا تصدی بودن پست وی؛
- بازنگری سیاست های منابع انسانی؛ و
- سایر موضوعات مربوط به امور کارکنان.

پیاده سازی کتاب راهنمای منابع انسانی

- هیئت اجرایی کمیته المپیک اوگاندا، تحت رهبری رئیس و دبیرکل، نسبت به حمایت از سیاست ها و فرایندهای کتاب راهنمای منابع انسانی کاملاً متعهد است. به منظور پیاده سازی کتاب راهنمای منابع انسانی:
- به هر عضو کارمندی یک نسخه از کتاب راهنما داده شود؛
 - دبیرکل با کارمندان در مورد این کتاب راهنما جلسات توجیهی برگزار کند؛ و هر عضو کارمندی، قراردادکاری جدیدی امضاء کرده و شرح شغل جدیدی وی داده می شود.

چالش ها

فرایند تدوین و پیاده سازی کتاب راهنمای منابع انسانی به چالش هایی منجر شد، از جمله مقاومت برخی از کارکنان در برابر روش های جدید کار پس از سال ها فعالیت بدون کتاب راهنمای منابع انسانی. ضروری است فردی در سازمان فرایند تدوین و پیاده سازی یک کتاب راهنمای منابع انسانی جدید را حمایت و هدایت کند. اگرچه این کتاب راهنما برای حرفه ای سازی اعمال و اقدامات منابع انسانی کمیته المپیک اوگاندا طراحی شده



استخدام، گزینش و به کار گماری

سرمرپی واجد شرایط هستند. سازمان ورزشی المپیک در حال برنامه ریزی برای استخدام یک عضوکارمندی واجد شرایط لازم در هر سال و برای چهارسال آتی و آموزش یک عضوکارمندی در هر سال است تا کلیه کارکنان واجد شرایط شوند.

این ارزشیابی، یک راهنما برای استخدام و برنامه ریزی است و باید درخصوص تک تک مناصب انجام شود تا مهارت های موجود و مورد نیاز در یک سازمان مشخص شود.

راهبردهای استخدام و گزینش

استخدام با جذب گروهی از متقاضیان یک منصب (یا مناصب) آغاز می شود، سپس با هدف تأمین نیازهای حاضر و قریب الوقوع سازمان، افراد مناسب برای مناصب مناسب انتخاب می شوند.

وقتی پست یا منصبی بلا تصدی می شود یا خلاء منابع انسانی به چشم می خورد، یک سازمان سه گزینه دارد: استخدام از خارج از سازمان، پرکردن پست با فردی از داخل سازمان یا تصمیم گیری در مورد نامناسب یا غیرضروری بودن پرکردن منصب بلا تصدی.

جدول ۳-۵ (زیر سمت راست) مزایا و معایب استخدام داخلی یا خارجی را بیان می کند.

برخی از سازمان های ورزشی المپیک به ندرت کارکنان حقوق بگیر و داوطلبان بدون ارتباط قبلی با سازمان را استخدام می کنند، در حالی که سایر سازمان ها به جذب افراد از یک مجموعه استعداد گسترده تر متکی هستند. در بسیاری از فدراسیون های ملی یا باشگاه ها، ورزشکاران به سر مربیان داوطلب یا مدیران تیم تبدیل و متعاقباً به مناصب دارای حقوق منصوب می شوند، در حالی که در موارد دیگر، ممکن است مجموعه مهارت های لازم در جمعیت سازمان ورزشی المپیک وجود نداشته باشد و بنابراین استخدام خارجی ضرورت پیدا می کند.

در بسیاری از سازمان های ورزشی المپیک، مسیرکار داوطلبانه تا اشتغال با حقوق ممکن است سال ها طول بکشد. در این موارد، وفاداری به فرهنگ و ارزش های سازمان ورزشی المپیک لازم و محفوظ است. اگرچه با سایر

هنگامی که سازمان ورزشی المپیک راهبردی را تدوین کرد، باید اطمینان حاصل کند که منابع لازم برای اجرای آن را دارد. جابجایی کارمندان و داوطلبان اجتناب ناپذیر است و تغییر شرایط به معنای این است که راهبرد برای تضمین توسعه سازمانی نیاز به تجدیدنظر منظم دارد. سازمان ورزشی المپیک نیز، برای برخی از فعالیت های کلیدی مانند برگزاری رویدادها، نیاز به افزایش منابع انسانی برای دوره های کوتاه مدت دارد.

بنابراین برای سازمان های ورزشی المپیک استخدام از اهمیت حیاتی برخوردار است و در این بخش نحوه تعیین نیازهای استخدام سازمان ورزشی المپیک و طراحی راهبرد استخدام جهت تأمین این نیازها مورد بررسی قرار می گیرد. این بخش به نحوه استخدام پرسنل اعم از حقوق بگیر و داوطلب در سازمان ورزشی المپیک می پردازد و در مورد مفهوم "به کار گماری"، یعنی فرایندی که معمولاً به عنوان انتصاب رسمی به شغل شناخته می شود، بحث می کند.

ارزشیابی نیازهای منابع انسانی

سازمان ورزشی المپیک جهت ارزشیابی نیازهای منابع انسانی خود اعم از حقوق بگیر و داوطلب باید، خدماتی را که نیاز دارد و می خواهد آنها را ارائه کند، از جمله پروژه ها یا ابتکارات اضافی از برنامه راهبردی، تعریف و سپس منابع انسانی لازم برای تأمین این نیازها را شناسایی کند. این ارزشیابی را می توان با لیست کردن منابع انسانی فعلی و سپس شناسایی کمبودها انجام داد. برای مثال، جدول ۳-۴ (زیر) را مشاهده کنید.

با مشاهده جدول می توان دریافت که فدراسیون ملی به ۱۴ سرمرپی ملی واجد شرایط نیاز دارد اما در حال حاضر فقط ۱۰ سرمرپی ملی دارد که از این تعداد تنها شش

جدول ۳-۴: ارزشیابی نیازهای منابع انسانی در یک فدراسیون ملی

منصب یا پست	جمع افراد فعلی	کارکنان واجد شرایط	جمع مطلوب افراد	کمبود	استخدام برنامه ریزی شده	تعداد تعیین صلاحیت
سرمربیان ملی	۱۰	۶	۱۴	۴	هر سال ۱ نفر به مدت ۴ سال	هر سال ۱ نفر به مدت ۴ سال
مدیر	۳	۲	۴	۱	۱ نفر در طی ۲ سال آینده	۱ نفر در طی ۲ سال آینده

سازمان ورزشی المپیک، به منظور ارزشیابی نیازهای منابع انسانی خود، باید خدماتی را که نیاز دارد و می‌خواهد آنها را ارائه کند، تعریف کند.

برای شرکت در یک آزمون استعداد، آزمون شخصیت یا آزمون توانایی شناختی باشد. پس از این ارزشیابی، گروه‌گزینش باید، با توجه به مهارت‌ها و دانش مورد نیاز آن منصب، با نامزدهای فهرست نهایی مصاحبه به عمل آورد. گروه‌گزینش معمولاً باید متشکل از یک مدیر منابع انسانی (در صورت وجود)، رئیس اداره، و در سازمان‌های ورزشی المپیک کوچکتر، رئیس یا دبیرکل باشد.

۵- ارائه پیشنهاد به نامزد ارجح. نامزد ارجح را انتخاب کرده و منصب را به او پیشنهاد دهید.

۶. رسمی‌سازی قرارداد. یک قرارداد رسمی یا نامه تعیین تکلیف، که باید توسط نامزد و یک نماینده از سازمان ورزشی المپیک امضاء شود، تهیه و تنظیم کنید.

۷. به کارگماری نامزد انتخابی. به منظور تسهیل الحاق و شروع به کار آرام افراد تازه استخدام شده در سازمان از روش به کارگماری (انتصاب رسمی به شغل) استفاده کنید.

رویه استخدام برای مناصب داوطلبی به جذابیت و شهرت سازمان بستگی دارد. سازمان‌های معتبرتر ممکن است بتوانند طیف وسیع‌تری از نامزدها را برای برخی از مناصب داوطلبی جذب کنند و سپس از یک رویه استخدامی، همانند رویه بکار رفته برای کارمندان، استفاده کنند. هرچند ممکن است استخدام برای باشگاه‌های کوچک محلی، به عنوان مثال، استخدام سرمربی خبره داوطلب، و

اشکال استخدام/ ترفیع داخلی، یعنی اتکاء به استخدام داخلی، می‌تواند به تفکر گروهی در سازمان ورزشی المپیک منجر شود، اما مهم این است که سازمان ورزشی المپیک به طور کامل این موارد را در فرآیند استخدام رعایت کند.

رویه‌های استخدام و گزینش

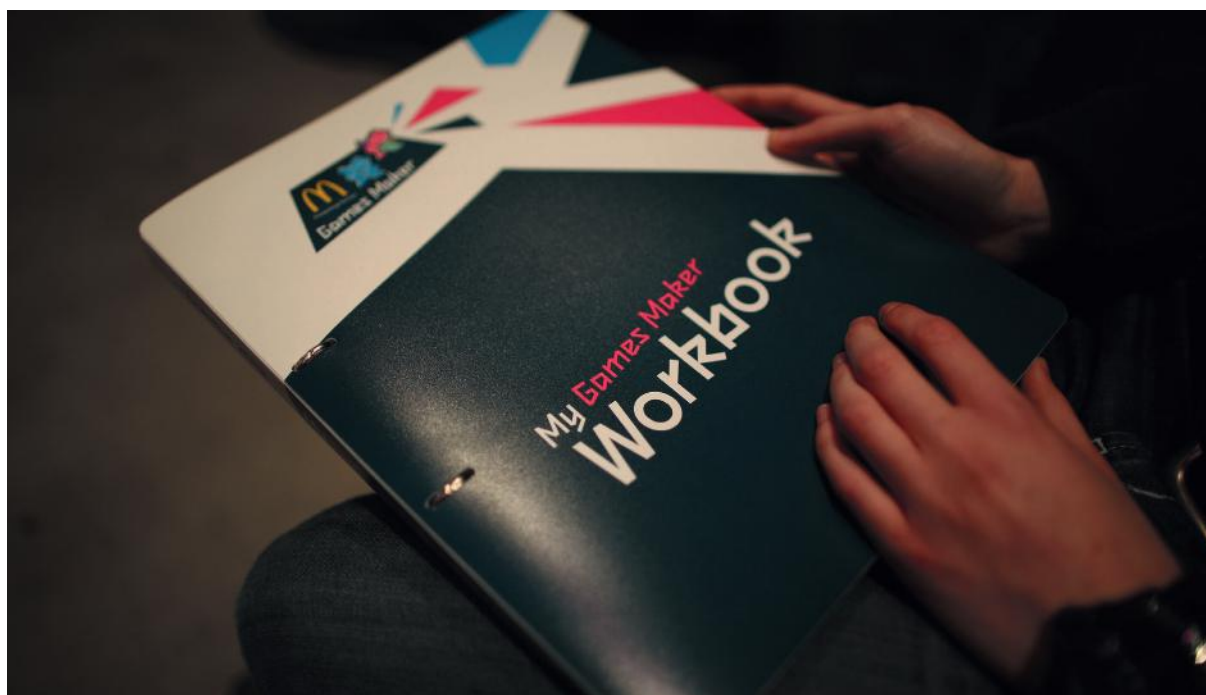
استخدام و گزینش، که فرایندی ساختارمند هم برای کارمندان حقوق بگیر و هم برای داوطلبان است، مستلزم مراحل ذیل است:

۱. شناسایی نیازها. تجزیه و تحلیل سازمان به منظور شناسایی مناصب مورد نیاز و خلاهای مهارتی.
۲. تأمین نیازها. تعیین نحوه پرکردن خلاءها، از جمله استخدام داخلی یا خارجی یا سازماندهی مجدد.
۳. جذب نامزدها. منصب را از طریق ابزارهای مناسب تبلیغ کنید: یادداشت‌های داخلی، تبلیغات خارجی (چاپی یا آنلاین)، یا برای مناصب ارشد، از طریق یک شرکت استخدامی یا بنگاه کاریابی.

۴- انتخاب فهرست نهایی. برای ارزشیابی متقاضیان، از هیئت گزینش استفاده کنید، و اگر تعداد زیادی متقاضی وجود دارد (اغلب برای نقش‌های داوطلبی در رویدادهای بزرگ مانند بازی‌های المپیک)، می‌توانید از غربالگری یا گزینش آنلاین استفاده کنید. این ارزشیابی ممکن است شامل درخواست از متقاضیان

جدول ۳-۵: مزایا و معایب گزینه‌های استخدامی

استخدام داخلی		استخدام خارجی	
مزایا	دانش سازمانی نامزد هزینه کم و سرعت بالای استخدام انگیزه کارکنان از طریق ارتقاء سطح	توانایی بالقوه نوآوری بیشتر تعادل مجدد احتمالی ترکیب کارکنان (جنس، سن) مجموعه بزرگتری از نامزدها توانایی جذب مهارت‌ها و دانش جدید	
معایب	انتخاب محدود اجرای سازماندهی مجدد توانایی بالقوه برای نوآوری کمتر و ایده جدید بهینه نبودن مجموعه مهارت‌ها	نیاز به زمان برای به کارگماری و تسریع بکارگماری تناسب فرهنگی ناشناخته هزینه آسیب به روحیه کارمندان	



به کار گماری فرآیند الحاق یک داوطلب یا کارمند جدید است. مانند این کتاب کار، که در بازی‌های لندن 2012 به همه داوطلبان داده شد.

۱۰۶

معمولاً در فرآیندهای انتخابی سازمان ورزشی المپیک از مصاحبه استفاده می‌شود، اما مصاحبه‌های بدون ساختار ممکن است یک روش انتخابی مؤثرتر نباشند. برای ساختار بندی یک مصاحبه، الزامات اصلی منصب باید به مجموعه‌ای از سؤالات، که با سؤالات تعقیبی تجربه، مهارت‌ها و دانش یک نامزد را عمیق‌تر تفحص می‌کند، پیوند بخورد. هیئت مصاحبه باید به درستی در زمینه مهارت‌های مصاحبه آموزش ببینند و باید بدانند که برای شرایط خاص چه سؤالاتی بهترین هستند. مصاحبه معمولاً باید برخی از سؤالات رفتاری را که از نظریه «عملکرد، اعمال، تجربیات و رفتارهای گذشته، پیش بینی‌کننده‌های دقیق عملکرد و رفتار آینده هستند» الهام گرفته شده‌اند، شامل شود.

وجود فقط یک نامزد، امری دشوار باشد. در مورد اعضای منتخب برای هیئت اجرایی، رویه از نظر نیاز به رأی‌گیری مجدد متفاوت است. به طور کلی رقابت در سطح محلی کمتر و در سطح ملی قوی‌تر است.

گزینش

روش‌ها و فنون مختلفی وجود دارد که سازمان‌ها می‌توانند برای انتخاب شخص «مناسب» برای هر منصب معین بکارگیرند. برخی از این روش‌ها در مقایسه با سایر روش‌ها قابل اعتماد و معتبرتر هستند و گسترش طیف وسیعی از روش‌های مختلف همیشه ایده خوبی است. جدول ۶-۳ (در زیر) به بیان برخی از متداول‌ترین فنون می‌پردازد.

جدول ۶-۳: فنون گزینش

پایایی	روایی	هزینه	فن انتخاب
بالا	خیلی خوب	پایین	مصاحبه رفتاری یا ساختاری با استفاده از سؤالاتی که نمونه‌های رفتاری را پرس و جو می‌کند
بالا	خیلی خوب	بالا	مرکز سنجش
متوسط	خیلی خوب	پایین تا متوسط	آزمون توانایی شناختی
بالا	خوب	پایین	آزمون نمونه کار
بالا	خوب	پایین تا متوسط	آزمون استعداد
پایین	ضعیف	پایین	مصاحبه استاندارد - بدون ساختار
متغیر اما در کل متوسط	ضعیف تا متوسط	بالا	سیاهه شخصیتی

سؤالات رفتاری نمونه‌های خاصی از تجربه گذشته یک داوطلب را می‌طلبند:

- "در مورد زمانی بگویید که ..."

- "با من به اشتراک بگذارید وقتی..."

- "مثالی از شرايطی بزنید هنگامی که ..."

- "چی وقتی... بوده اید"

هنگام انجام یک مصاحبه رفتاری، هدف این است که داوطلب یک نمای کلی برای بررسی موارد زیر به شما ارائه دهد:

- وضعیت (چه اتفاقی افتاد؟)

- تکالیف (چه چیزی مورد نیاز بود؟)

- اقدام یا رفتار (چه کاری انجام دادند؟)

- نتیجه یا پیامد (نتیجه نهایی چه بود؟)

یک سازمان ورزشی المپیک باید مناسب‌ترین روش گزینش را در پیش بگیرد، و شاید با نظرسنجی از نامزدهایی که فرآیند گزینش سازمان ورزشی المپیک را گذرانده‌اند، باید موفقیت این روش را ارزشیابی کند. همچنین می‌توانید با سنجش اثربخشی و تناسب فرهنگی نظر سنجی با افراد منصوب، چگونگی عملکرد فرآیند گزینش را تجزیه و تحلیل کنید.

استخدام و گزینش برای موفقیت سازمان ورزشی المپیک حیاتی است و یک فرایند استخدام صحیح نیاز به توجه دقیق دارد.

• استخدام و گزینش باید با سایر فعالیت‌های منابع انسانی مرتبط باشد.

• از مزایا و معایب فنون گزینش و همچنین موارد مربوط به روایی و پایایی آنها آگاه باشید.

• گرچه هیچ فنی واحدی ارجح نیست، اما برخی از آنها به وضوح بهتر از سایرین هستند.

• تردید در گزینش را می‌توان با استفاده از چندین فن، به شرط در اختیار داشتن زمان و منابع، کاهش داد.

به کارگماری

به کارگماری فرآیند معرفی و الحاق یک داوطلب یا کارمند جدید در سازمان ورزشی المپیک است و گامی حیاتی در جهت ورود مؤثر نیروی انسانی جدید به سازمان است.

به کارگماری تضمین می‌کند که تازه وارد ها با مناصب خود سازگار می‌شوند و نگرش‌ها، ارزش‌ها و دانش مورد نیاز را فرا می‌گیرند، و به آنها احساس خوشایند و آمادگی برای تقبل مشاغل را می‌دهد.

سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای در حال انتقال این مرحله از جهت‌گیری به حوزه دیجیتال هستند، حتی گاهی اوقات از نرم افزارهایی برای کمک به الحاق تازه وارد ها استفاده

می‌کنند.

به کارگماری در سازمان‌های ورزشی المپیک بزرگ و برای رویدادهای مهم مانند بازی‌های المپیک بسیار منظم و ساختار یافته است، در حالی که سازمان‌های کوچکتر ممکن است از رویکردی با رسمیت کمتر استفاده کنند. داشتن یک برنامه‌آشنا سازی رسمی و یک برنامه مکتوب به کارگماری ضمن استقبال از تازه استخدام شده‌ها با روش‌های کمتر رسمی، مثل فراهم ساختن یک سبد هدیه خوش‌آمدگویی همراه با کلیدهای دفتر، دسترسی به تمام سیاست‌ها و رویه‌های سازمان ورزشی المپیک، یک لیوان قهوه خوری، یک پد موس، یک بسته کوچک شکلات مارک دار و غیره، شیوه خوبی است.

شیوه‌های خوب به کارگماری عبارتند از:

- ارسال ایمیل خوش‌آمدگویی، پس از امضای قرارداد، اما قبل از شروع بکار عضو تیم و ذکر برخی از اطلاعات ضروری در مورد سازمان ورزشی المپیک در آن؛
- برنامه ریزی خاص برای نخستین روزکاری آنها، شاید یک ناهار خوشایند با همکاران یا نصب یک بنر خوش‌آمدگویی بالای درب دفتر/ ایستگاه کاری آنها؛
- تهیه یک برنامه مکتوب به کارگماری یا چک لیست دربرگیرنده امور روز اول، هفته اول و چند ماه اول انتصاب آنها؛
- تدارک و ارائه یک نمای کلی از حوزه وظیفه‌ای کارشان - مثل اغراض، ساختار و اهداف کلی آنها؛
- بررسی ساعات کاری و سیاست‌های مبتنی بر کار آنها؛
- راه اندازی پیام صوتی، رایانه و سایر دستگاه‌های آنها.

توصیه‌های کلیدی

- به طور منظم و با همراهی هیئت اجرایی، نیازهای منابع انسانی داوطلبی خود را ارزشیابی کنید.
- از یک نظام استخدامی استفاده کنید که یک مجموعه گسترده استعداد و فرآیند انتخاب قوی‌تری فراهم می‌کند و به شما کمک می‌کند تا مناسب‌ترین نامزدها را انتخاب کنید.
- از طیف وسیعی از فنون مناسب گزینش، به ویژه سؤالات رفتاری، طی مصاحبه‌ها استفاده کنید.
- برای اطمینان از اینکه پرسنل حقوق بگیر و داوطلبان به سرعت احساس کنند که عضوی از سازمان ورزشی المپیک هستند، یک برنامه به کارگماری ساختارمند در اختیار داشته باشید.

توسعه منابع انسانی: آموزش و انگیزش

- ارزشیابی سطح کنونی مهارت ها و توانایی ها.
 ۲. تهیه یک برنامه آموزشی برای رفع نیازهای شناسایی شده به ترتیب اولویت و بر مبنای یک جدول زمانی.
 ۳. اجرای آموزش و پایش موفقیت آن.
 ۴. ارزشیابی آموزش و تأثیرات آن بر افراد و سازمان.
- در ادامه، این چهار مرحله با جزئیات بیشتری مورد بحث و بررسی قرار می گیرند.

مرحله ۱: سنجش نیازهای آموزشی

سنجش نیازهای آموزشی در سازمان ورزشی المپیک به معنای تجزیه و تحلیل مهارت ها و شایستگی های کارمندان و داوطلبان موجود و شناسایی افرادی است که به آموزش نیاز دارند، اما در حال حاضر فاقد آن هستند. خلاء در مهارت ها بر اساس اولویت های سازمان ورزشی المپیک سنجش می شود، یعنی هر حوزه خاصی که مانع عملکرد موثر و تحقق مأموریت و اهداف عینی آن می شود، مورد توجه قرار می گیرد. سپس از این اطلاعات استفاده می شود تا تعیین شود. آیا می توان با رشد یا آموزش، خلاء مهارت ها را پرکرد یا به جذب افراد جدید نیاز می شود. روش های مختلفی برای تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی یک سازمان وجود دارد، که عبارتند از:

• تجزیه و تحلیل سازمانی

ابتدا با نگاهی به راهبرد ها، اهداف کلی و اهداف عینی خود آغاز کنید، سپس برنامه های آموزشی را برای حل مسائل شناسایی شده خود تنظیم کنید.

• تجزیه و تحلیل فرد

مهارت ها و دانش کارآموزان بالقوه خود را سنجش و سبک یادگیری آنها را مد نظر قرار داده و تعیین کنید که چگونه آموزش باید به بهترین شکل طراحی شود.

• تجزیه و تحلیل تکلیف

مهارت های مورد نیاز برای انجام شغل را بسنجید، سپس آموزش مربوط به این مهارت ها را اعمال کنید.

• تجزیه و تحلیل عملکرد

تعیین کنید که آیا متصدیان فعلی مناصب شغل خود را در حد استاندارد انجام می دهند یا خیر، سپس برای رفع هرگونه خلاء عملکردی آموزش هایی را طراحی کنید. به عنوان مثال، هنگامی که یک فدراسیون ملی عملکرد خود را ارزشیابی می کند ممکن است مشکلات زیر را شناسایی کند:

- فدراسیون ملی ارتباط مؤثری با اعضای خود ندارد.
- جزئیات عضویت ناقص و قدیمی است.
- فدراسیون ملی نتایج ضعیفی را در مسابقات قهرمانی کشور یا بین المللی کسب کرده است.

سازمان های ورزشی المپیک ملزم به تحویل اهداف راهبردی و ارائه خدمات حرفه ای به اعضای خود هستند. شرکای دولتی یا خصوصی تأمین کننده منابع برای عملیات سازمان های ورزشی المپیک نیز از پیامدهای خدمات و عملکرد آنها انتظاراتی دارند. بنابراین سازمان های ورزشی المپیک باید بهترین نحوه برای سرمایه گذاری در آموزش و توسعه منابع انسانی خود و نحوه ایجاد انگیزه در آنها را مد نظر قرار دهند..

آموزش از طریق کمک به کسب مهارت ها و دانش جدید برای رشد حرفه ای و شخصی، رشد افراد یا گروه ها را استمرار می بخشد، در حالی که انگیزش، افراد را تشویق می کند تا برای دستیابی به اهداف سازمان از مهارت های خود استفاده کنند.

این بخش، هر دو شیوه را مورد بررسی قرار می دهد و با بحث در مورد آموزش و توسعه آغاز می شود. دو مثال وجود دارد- اولی با اشاره به برنامه توسعه استعدادها و رهبری در هلند بر رشد تمرکز دارد، در حالی که مثال دوم همسویی عملکرد و فرآیندهای مدیریتی مورد استفاده توسط کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده (که به انگلیسی و اختصار USOPC تلفظ می شود) را برای ایجاد انگیزه در بین کارمندان خود بیان می کند.

آموزش

هدف از آموزش در سازمان ورزشی المپیک تضمین کسب مهارت های مورد نیاز توسط افراد است تا سازمان بتواند مأموریت و عملیات روزانه خود را انجام دهد. وقتی شایستگی ها و مهارت های جدیدی نیاز می شوند، آموزش یک جایگزین داخلی برای استخدام افراد جدید برای یک سازمان فراهم می کند و همچنین به کارمندان و داوطلبان فرصت های رشد فردی می دهد که به فرآیندهای رشد شغلی و مدیریت عملکرد منجر می شود. سرمایه گذاری در بخش منابع انسانی برای ایجاد انگیزه، تعهد و نگه داشت کارکنان/ داوطلبان نیز اهمیت بسیار دارد.

آموزش و توسعه مؤثر نیاز به برنامه ریزی دارد که می تواند به چهار مرحله ذیل تقسیم شود:

۱. سنجش نیازهای سازمان و منابع انسانی، از جمله

جدول ۳-۷: نیازهای آموزشی منتج از تجزیه و تحلیل عملکرد

تجزیه و تحلیل	تجزیه و تحلیل منابع انسانی	اقدامات پیشنهادی
روش های ارتباطی برای عضویت مناسب نیستند	مسئولین ارتباطات فاقد مهارت های مناسب شبکه های اجتماعی هستند	یک برنامه آموزشی از طریق شبکه های اجتماعی ایجاد کنید
عضویت در پایگاه داده وقت گیر بوده و استفاده از آن برای باشگاه ها آسان نیست	مهارت های توسعه پایگاه داده در فدراسیون ملی حداقلی هستند	آموزش در زمینه مدیریت پایگاه داده با پشتیبانی یک مشاور فناوری اطلاعات خارجی را اجرا کنید.
هیچ تیم منطقه ای به مسابقات قهرمانی کشور راه پیدا نکرد	کمبود تجربه سرمربیان عملکرد را مختل می کند	برنامه ای را برای بهبود مهارت ها و دانش سرمربیان اجرا کنید.

- چه منابعی برای آموزش در دسترس هستند ؟
- چه کسی به آموزش نیاز دارد؟
- آیا مربیان یا متخصصانی وجود دارند که بتوانند آموزش دهند؟

مرحله ۲: تدوین و اجرای یک برنامه آموزشی و رشدی

به محض این که سازمانی نیازهای آموزشی و رشدی خود را سنجید ، باید رویه های مناسب را انتخاب و برنامه ای را اجرا کند. به طور کلی، برنامه های آموزشی اهداف کلی بسیار خاصی دارند، در حالی که برنامه های رشدی مهارت های گسترده تری، مانند رهبری، تیم سازی و حل تعارض، را پوشش می دهند. سازمان های ورزشی المپیک تمایل دارند از دو نوع روش کلی آموزش استفاده کنند: فنون حین کار و آموزش های خارج از محیط کار.

فنون حین کار می توانند سرمربیگری کارمندان، آموزش از طریق راهنمای شغلی و چرخش شغلی را شامل شوند. این نوع آموزش بسیار کاربردی است و کارآموزان نیازی به تخصیص زمان جداگانه برای حضور در جلسات آموزشی ندارند. تمایل و ترجیح آن است که این روش توسط مدیران ، ناظران یا همکاران باتجربه در سازمان ورزشی المپیک ارائه شود.

آموزش خارج از محیط کار به روش هایی مانند کارگاه ها، سمینارها، ایفای نقش ، شبیه سازی یا سخنرانی ها اشاره دارد، که تمایل آن است که توسط مشاوران یا راهنمایان خارج از سازمان ارائه می شود (و به طور کلی هزینه دارد). مربیان در زمینه کاری خود متخصص هستند، اما ممکن است دانش محدودی در مورد عملیات سازمان ورزشی المپیک و ذینفعان آن داشته باشند. آموزش های خارج از محیط کار ممکن است به صورت گروهی یا انفرادی ارائه شوند ، یعنی فرد می تواند به تنهایی در برنامه ها شرکت کند ؛ به عنوان مثال، شرکت یک کارمند امور مالی در یک دوره حسابداری در یک کالج محلی.

بیشتر آموزش ها شامل مهارت هایی می شوند که در داخل سازمان وجود دارند. برای مثال، یک رابطه سرمربیگری

تجزیه و تحلیل می تواند نشان دهد که این قصور به دلیل وجود خلاءهای مهارتی است؛ خلاءهایی که اقدام مناسب، از نوع درج شده در جدول ۳-۷ (بالا)، را می طلبد.

خلاءهای مهارتی ممکن است به دلایلی ایجاد شوند. این خلاءها ممکن است به دلیل فقدان مهارت در فردی باشد که آن منصب کلیدی را در اختیار دارد: به عنوان مثال، وقتی یک فدراسیون ملی فاقد فردی توانا در طراحی و اجرای راهبرد رسانه های اجتماعی باشد. این خلاءها ممکن است در یک گروه، مانند کمیته مسئول در تدوین راهبرد توسعه کلی فدراسیون ملی، رخ دهد. یا ممکن است در گروهی از افراد مرتبط با سازمان، مانند سرمربیان باشگاه هایی که موفق به کسب عنوان قهرمانی کشور نشده اند، رخ دهد.

به طور کلی می توان اطمینان داد که کارکنان حقوق بگیر برای رفع این خلاء های مهارتی، آموزش می بینند. با این حال، این اقدام در مورد اعضای منتخب هیئت اجرایی، که فعالیت های حرفه ای تمام وقت شان فرصت کمتری برای آموزش آنها باقی می گذارد و یا کسانی که پس از انتخاب شاید نیاز خود به رشد را بیان نکنند، صدق نمی کند. شاید لازم باشد چنین اعضای را، در مورد نیاز به مدیریت هر نوع خلأ مهارتی شناخته شده، متقاعد کنید.

برای تضمین موفقیت آمیز بودن آموزش، جلب حمایت افراد بهره مند از آموزش مهم است. باید مزایای آموزش، مانند رضایت از خدمت مؤثرتر به سازمان و یا انجام موفقیت آمیز یک تکلیف دشوار، را تبلیغ کنید. این مزایا همچنین می تواند با اصلاح پرداختی ، مانند افزایش حقوق، یا امیدواری نسبت به شغل مرتبط شود.

هنگام تدوین برنامه آموزشی و رشدی برای سازمان ورزشی المپیک، سؤالات ذیل را مد نظر قرار دهید:

- چرا سازمان برای کسب موفقیت از طریق آموزش هدف گذاری می کند؟
- چه آموزش هایی در ۲-۳ سال گذشته اجرا شده است؟
- آموزش چه نیازها / مسائلی را برطرف / حل خواهد کرد؟



آموزش به رشد و ایجاد انگیزه در منابع انسانی شما کمک می کند.

- مشاوره، راهنمایی یا نظارت منظم توسط یک عضو کارمندی مجرب و ذیصلاح در داخل سازمان ؛
- آموزش رایانه محوره که به کارمندان اجازه می دهد تا هماهنگ با سرعت یادگیری خود و در زمان مناسب یاد بگیرند. ؛ و
- چرخش شغلی، به کارمندان اجازه می دهد تا در بین مجموعه ای از مشاغل و تکالیف مختلف با هدف شناخت وسیع تر از سازمان بچرخد - خصوصاً در سازمان های کوچکی که ممکن است نقش تخصصی کمتری نسبت به سازمان های ورزشی المپیک بزرگتر داشته باشند. مفید است.
- مدیریتی می تواند در موقعیتی بروز کند که یک عضو کارمندی باتجربه و ذیصلاح، مشاوره و راهنمایی ارائه یا نظارت کند. چنانچه منابع موجود باشند ، یک مشاور نیز می تواند این نوع از آموزش را هدایت کند.
- سایر روش های ارائه آموزش در سازمان ورزشی المپیک می توانند شامل موارد ذیل باشد :
- برگزاری جلسات یک ساعته هفتگی یا ماهانه با موضوعات مختلف و هدایت آنها توسط افراد مختلف سازمان ؛
- جلسات آموزشی فشرده یک یا دو روزه در مورد یک موضوع خاص (به عنوان مثال، نحوه استفاده از سیستم رایانه ای جدید)؛

بخش اساسی فرایند، بخشی است که ارزشیابی تأثیر آموزش را اندازه گیری می کند.

مرحله ۳: طراحی یک جلسه آموزشی

به محض این که سازمانی در خصوص نیاز به آموزش تصمیم گرفت و تشخیص داد جلسه خاصی لازم است، باید برخی از سؤالات اساسی را در مورد کارآموزان بالقوه خود بپرسد:

- سوابق آنها چیست؟
- اطلاعات جمعیتی گروه آنها چیست؟
- سطح تخصص و تحصیلات آنها در این زمینه چیست؟
- انتظارات آنها کدامند؟

به محض این که سازمان تعیین کرد که چه کسی و چرا باید آموزش ببیند، لازم است برنامه ای تهیه کند که شامل موارد ذیل باشد:

- اهداف کلی خاص؛
- یک جدول زمانی آموزشی؛
- یک روش آموزشی مناسب؛ و
- روشی برای اندازه گیری پیامدهای آموزش و اطمینان از ارائه بازخورد درباره برنامه توسط کارآموزان.

مرحله ۴: ارزشیابی آموزش

بخش اساسی فرایند آموزش، اندازه گیری تأثیر آموزش و تعیین میزان تأثیر آن نسبت به میزان سرمایه گذاری، از طریق ارزشیابی می باشد. چنین ارزشیابی هایی ممکن است به صورت عینی انجام شود، مانند اندازه گیری تغییر و تحول یک شغل، یا به صورت معقول، مانند جستجوی نظرات شرکت کنندگان در مورد آموزش هایی که دیده اند. ارزشیابی ها ممکن است تأثیرات آموزش بر فرد، تیم یا اداره یا کل سازمان را گزارش و به سه سطح توجه کنند:

- مهارت و دانش کسب شده. آیا کارآموزان مهارت و دانش متناسب با اهداف آموزشی را کسب کرده اند؟
 - مهارت سازی. آیا کارآموزان توانسته اند از مهارت های تازه کسب شده در فعالیت های روزانه خود استفاده کنند؟
 - تأثیر بر عملیات سازمان. آیا آموزش به عملکرد بهتر سازمان ورزشی المپیک منجر شده است؟
- اکثر برنامه های آموزشی سنجش فعالیت کارآموزان را میسر و مهیا می سازند، یعنی اغلب در پایان برنامه توسط خود مربیان به عمل می آید. با این حال، مهم است که آموزش های درون سازمانی نیز، مانند برنامه های

کارآموزی، ارزشیابی شود. هر دو نوع آموزش را می توان با استفاده از پرسشنامه، شامل معیارهای زیر، ارزشیابی کرد:

- شرایط فیزیکی و تدارکاتی؛
- انتخاب روش های تدریس؛
- وضوح اهداف عینی؛
- کاربردی بودن مهارت های کسب شده در محل کار؛
- ارتباط مهارت های کسب شده با نیازهای آموزشی؛
- کیفیت مربیان؛
- حفظ انگیزه یادگیری؛ و
- کمک در انتقال مهارت ها به محیط کار.

به منظور سنجش تأثیر آموزش بر مهارت های افراد و برمحدوده وسیعتر یعنی سازمان ورزشی المپیک، یک سازمان می تواند آموزش یک فرد را از طریق مصاحبه سالانه خلاصه سنجش کند. این بررسی ها به طور کلی توسط سرپرست بلافاصله کارمندان انجام می شود و تأثیر درک شده بر کارآموز، و روش هایی را که آنها تغییرات حاصل در فعالیت های حرفه ای روزمره خود مشاهده می کنند، اندازه گیری می کند.

مثال صفحه بعد نشان می دهد که چگونه نظام ورزش هلند، برنامه هایی را برای تضمین برخورداری از مهارت های لازم برای عملکرد موثر در آینده، ایجاد کرده است.

توصیه های کلیدی

- شناسایی نیازهای آموزشی و رشدی از طریق سنجش برنامه های راهبردی سازمان ورزشی المپیک و توانایی آن در دستیابی به اهداف کلی خود با منابع انسانی موجود در سازمان.
- حصول اطمینان از این که نیازهای آموزشی با ممیزی های منظم مهارت های مورد حمایت هیئت اجرایی مشخص می شوند.
- طیف وسیعی از روش ها و فعالیت های آموزشی را متناسب با مهارت های مورد نیاز و افرادی که قرار است آموزش ببینند، ایجاد کنید.
- هر جلسه آموزشی را ارزشیابی کنید تا دریابید آیا این جلسه به اهداف عینی خود می رسد یا خیر.



رشد استعداد و رهبری در ورزش سازمان یافته در هلند

ورزش های هلند و کمیته ملی المپیک هلند با یکدیگر سیاست منابع انسانی و سایر برنامه های رشدی را برای اعضای هیئت اجرایی، مدیریت، کارمندان و سایر داوطلبان تدوین خواهند کرد. ما در زمینه بهبود آموزش و تعلیم و تربیت و معرفی بخش ورزش به عنوان یک محیط کار جذاب تلاش خواهیم کرد.»

با همکاری فدراسیون های ملی و سازمان کارفرمایان هلند، نهاد متشکل از کمیته المپیک هلند و فدراسیون ورزش های هلند اخیراً چندین برنامه برای رشد استعدادها و رهبری ایجاد کرده است، که عبارتند از:

- معرفی (به کارگماری) کارمندان جدید نهاد متشکل از کمیته المپیک هلند و فدراسیون ورزش های هلند و فدراسیون های ملی ؛
- شبکه حرفه ای جوانان، با نام نارنجی جوان ؛
- کار در ورزش، برنامه ای با توانایی بالقوه بالا؛ و
- رهبری ملهم از ورزش ، یک برنامه رشد رهبری.

معرفی کارمندان جدید

هر کارمند جدید برای کار در ورزش سازمان یافته در هلند با شرکت در کارگاه آموزشی یک روزه و آشنایی با ساختار، ارزش ها، ویژگی ها، سیاست ها، تامین مالی و رویه های نهاد متشکل از کمیته المپیک هلند و فدراسیون ورزش های هلند و فدراسیون های ملی مورد استقبال قرار می گیرد. علاوه بر این، کارگاه به کارگماری به آنها امکان می دهد تا با همکاران خود در سایر فدراسیون های ملی آشنا شوند.

برنامه نارنجی جوان

با وجود مدیریت و اعضای هیئت اجرایی عمدتاً میانسال یا بزرگسال سرمایه گذاری روی جوانان، برای آینده ورزش هلند، امری ضروری است. برنامه نارنجی جوان [با الهام از رنگ لباس های ملی پوشان هلند] برای کارمندان ۳۵ ساله یا کمتر از ۳۵ سال که در ورزش کار می کنند، طراحی شده است تا جوانان حرفه ای را در ورزش به یکدیگر متصل

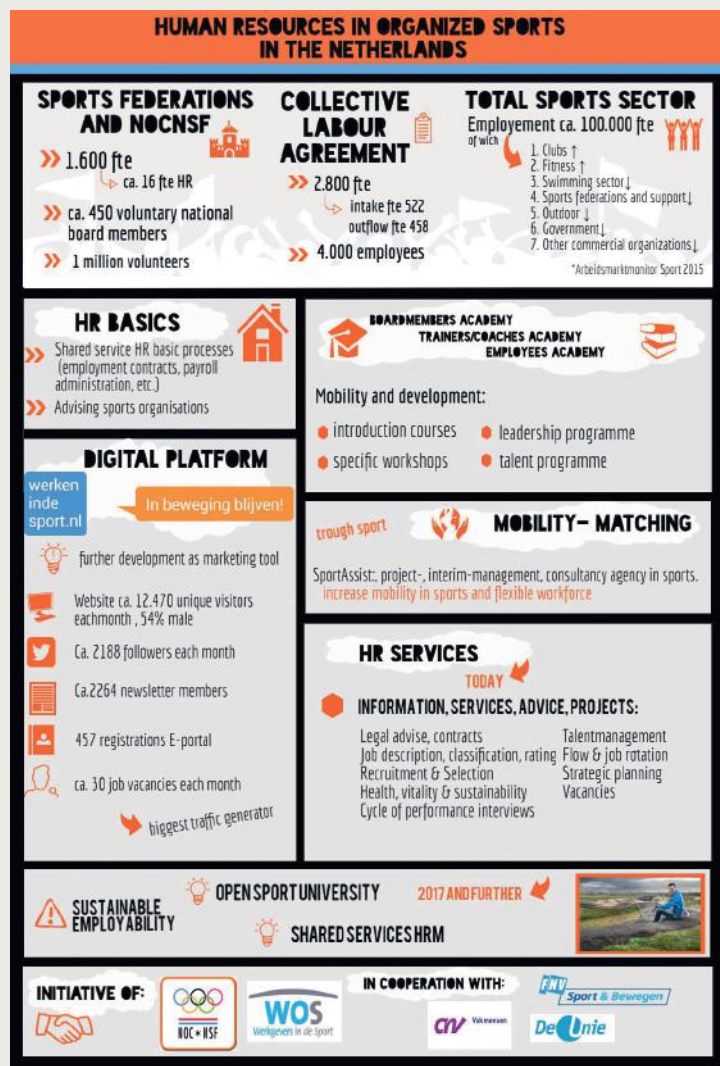
نهاد متشکل از کمیته المپیک هلند و فدراسیون ورزش های هلند ، یک سازمان پوشش دهنده ورزش های المپیک در هلند است. این دو و همراه با فدراسیون های ملی، بخش ورزش سازمان یافته کشور را تشکیل می دهند. این نهاد در سال ۲۰۱۷، مسئولیت اجرای دستور کار ورزشی ۲۰۱۷ پلاس ، با سه هدف عینی ذیل، شده است:

- ورزش نخبگان - ایجاد شرایط مناسب برای پیشتازی ورزشکاران در صحنه جهانی.
- مشارکت در ورزش- مهیا ساختن ورزش روزانه برای همه.
- رویدادهای ورزشی- سازماندهی رویدادهای مهم ورزشی بین المللی.

نهاد متشکل از کمیته المپیک هلند و فدراسیون ورزش های هلند برای دستیابی به این اهداف عینی به دو منبع اصلی نیاز داشت: تامین منابع جدید مالی؛ و رشد بیشتر کارکنان، مدیریت، اعضای هیئت اجرایی و داوطلبان در زمینه ورزش.

ورزش سازمان یافته در هلند در مرحله گذار است. ورزش به خوبی سازمان یافته است، اما جامعه و محیط به سرعت در حال تغییر هستند، نیازهای شرکت کنندگان متفاوت است و تامین بودجه برای سازمان های ورزشی از اهمیت بالایی برخوردار است. برای حفظ جذابیت، سازمان های ورزشی المپیک باید به پیشرفت و نوآوری خود ادامه دهند، یعنی اموری که نیازمند افرادی است که در سازمان کار و آن را اداره کنند تا توانایی ها و مهارت های جدیدی را ایجاد کنند. به ویژه، ورزش به رهبری جدید و کارآفرینی بیشتری نیاز دارد و باید اعضای هیئت اجرایی، داوطلبان و کارمندان را در سازمان ورزشی المپیک رشد یابند. شکل ۳-۱ (سمت راست) منابع انسانی در ورزش سازمان یافته در هلند را نشان می دهد.

با اعتراف به نیاز ملی به استعدادیابی مؤثر و توسعه منابع انسانی خود، دستورکار ورزشی ۲۰۱۷ پلاس تأکید دارد : «تمام فدراسیون های ورزشی و نهاد متشکل از فدراسیون



شکل ۳-۱: منابع انسانی در ورزش در هلند

- از تغییرات آگاه و برای آن آماده هستند؛
 - مایلند به طور معناداری در تحقق اهداف کلی ورزش هلند سهیم باشند.؛ و
 - در حال حاضر در یک سازمان ورزشی یا یک سازمان همکار کار می کنند.
- هدف اصلی این دوره آموزشی گسترش و ارتقاء سطح دانش، آگاهی و مهارت های رهبری در بین شرکت کنندگان آن است. این دوره همچنین برای تقویت شبکه هایی از نسل آینده رهبران در ورزش طراحی شده است.
- مضمون محوری «از هدایت خود به هدایت دیگران» است. قبل از دوره، با هر یک از شرکت کنندگان مصاحبه می شود تا بتواند بر روی اهداف یادگیری فردی خود متمرکز و با برنامه شوند و در عین حال آنها را قادر می سازد تا یکدیگر را بشناسند.

کند، به آنها کمک کند تا با سازمان های دولتی و تجاری ارتباط برقرار و ارزش نظام ورزشی هلند را ترقی دهند. هر ساله، نارنجی جوان چندین جلسه شبکه ای، کارگاه و سایر رویدادها را برگزار می کند.

کار در ورزش

این برنامه با قابلیت بالقوه همکاری بالا در زمینه مدیریت استعداد بین نهاد متشکل از کمیته المپیک هلند و فدراسیون ورزش های هلند و فدراسیون های ملی طراحی و ساخته شده است تا جوانان حرفه ای ۳۵ ساله یا کمتر از ۳۵ سال با انگیزه و بلندپرواز را به مشاغل ورزشی علاقه مند و به چالش بکشد.

نامزدها:

- دیدگاه حرفه ای فراتر از سازمان خود دارند؛
- مسئولیت رشد حرفه ای خود را بر عهده می گیرند.؛
- تمایل به رشد در دوران شغلی خود دارند؛
- در قبال تکالیف پیچیده (به عنوان مثال، نقش هایی با اهمیت مالی، یا نقش هایی که شامل تصمیم گیری های سیاسی کلان یا کار با گروه های زیادی از ذینفعان است) متعهد و مسئول هستند.؛ و
- مهارت هایی مانند آگاهی موقعیتی و سازمانی، مدیریت پروژه، توانایی های شبکه ای و رهبری شخصی را از قبل دارند.

این برنامه شرکت کنندگان را به چالش می کشد تا عملکرد بهتری نسبت به سطح انتظارات داشته باشند و در تحقق اهداف سازمانی خود و به طور کلی ورزش کمک کنند. رشد فردی و رهبری، فرصت های شغلی در ورزش و شبکه مضامین محوری این برنامه هستند، که شامل هفت دوره گروهی همراه با سرمربیگری فردی و با اهداف کلی یادگیری شرکت کنندگان تنظیم می شود. هر شرکت کننده با تکمیل یک پرسشنامه خود سنجی، که به عنوان بخشی از برنامه بحث می شود، برای برنامه آماده می شود.

رهبری ملهم از ورزش

این دوره ی رشد رهبری به منظور رشد و تقویت رهبری در سازمان های ورزشی و هیئت های اجرایی ایجاد می شود. این برنامه برای آن دسته از کارمندان طراحی شده است که اهمیت بسزایی در آینده ورزش هلند دارند یا انتظار می رود که داشته باشند.

این نامزدها:

- به رشد رهبری شخصی علاقه مند هستند؛

ایجاد انگیزه در منابع انسانی

یکی از جنبه های مهم مدیریت افراد ایجاد انگیزه درکارمندان و داوطلباناست و برای حفظ نیروی کار مولد و متعهد ضروری است. انگیزه را می توان تمایل یا آمادگی فرد برای تلاش تعریف کرد، اما یک وضعیت روانشناختی ذهنی نیز است. افراد برای تأمین نیازهای برآورده نشده خود تلاش می کنند، مانند نیاز به پاداش مالی، نیاز به احساس مشارکت، نیاز به کمک به دیگران و نیاز به نشان دادن یا ایجاد مهارت.

مدیریت منابع انسانی، یک مسئولیت خطیر بر عهده دارد تا تضمین کند که سازمان، با استفاده از پاداش های درونی و بیرونی، کارکنان و داوطلبان خود را تشویق کرده و به آنها انگیزه می دهد. پاداش های بیرونی موارد ملموسی مانند پاداش ها یا انعام هایی مالی هستند که به اعضای تیم تعلق می گیرند؛ در حالی که پاداش های درونی نامحسوس هستند مانند احساس موفقیت یا موفقیت یک فرد در هنگام انجام یک تکلیف خاص.

در سازمان ورزشی المپیک، حق الزحمه یک پاداش اصلی خارجی است که اغلب برای ایجاد و حفظ انگیزه بکار می رود. اگرچه حق الزحمه در وهله اول برای کارکنان حقوق بگیر است، اما بسیاری از روش های نظام پاداش درونی می تواند برای داوطلبان نیز اعمال شود. پاداش های درونی نتیجه مستقیم عملکرد افراد است. نکته اصلی درک اینست که چه چیزی به افراد انگیزه می دهد و چرا.

هر فرد مجموعه ای از عوامل برانگیزاننده متفاوتی دارد که باید هدف سازمان ورزشی المپیک شناخت و درک آنها باشد. چنانچه یک سازمان ورزشی المپیک نتواند پاداش درونی بدهد، می تواند کار کارکنان یا داوطلبان خود را به گونه ای سازمان دهد که افراد فرصت هایی برای دریافت انگیزه درونی از تکلیف خود داشته باشند.

سازمان های ورزشی المپیک بایستی تأکید زیادی بر پاداش درونی، به ویژه برای داوطلبان داشته باشند- چنین پاداش هایی بهترین راه برای حفظ آنها هستند. تمایل به مشارکت در ورزش و اهداف سازمان ورزشی المپیک منابع رضایت درونی داوطلبان هستند، اما سازمان باید فراتر از این پاداش های حیاتی گام بردارد و فضایی را ایجاد کند که داوطلبان بتوانند سایر پاداش های درونی را نیز تجربه و انگیزه بیشتری برای مشارکت کسب کنند.

فعالیت های مختلفی به عنوان پاداش های درونی عمل می کنند و هم برای کارمندان حقوق بگیر و هم برای داوطلبان اهمیت دارند. پاداش های درونی می تواند به اشکال زیر باشند:

• بازخورد مستقیم

کارکنان عضو باید بازخورد فوری و محسوس زمان ارزشیابی کارشان دریافت کنند. در بعضی موارد، بازخورد را می توان در خود کار بوجود آورد. به عنوان مثال، یک داوطلب عضوگیری در سازمان ورزشی المپیک هر بار که حق عضویت جمع آوری می شود، بازخورد مستقیم دریافت می کند.

• یادگیری جدید

سازمان های ورزشی المپیک ممکن است برای کارکنان فرصت کسب دانش و یادگیری روش های جدید انجام کارها را، شاید با سپردن مشاغل چالش برانگیز به آنها، فراهم کنند. به عنوان مثال، سازمان ورزشی المپیک ممکن است تکلیف ضبط و ثبت حساب درآمد و هزینه های روزانه را به یک فرد تازه استخدام واگذار کند؛ سپس، در آینده ممکن است از آنها خواسته شود حسابداری دوبل و تهیه ترازنامه را خوب یادگیرند؛ و بعداً آرام آرام ممکن است از آنها خواسته شود تا با قوانین مالیاتی حاکم بر امور مالی سازمان ورزشی المپیک، از جمله کمک های مالی و حمایت مالی متبهر شوند.

• کنترل بر زمان بندی

احتمال دارد سازمان ورزشی المپیک به بعضی از کارمندان اجازه دهد تا جدول زمانی خود را در دامنه وسیع تری تنظیم کنند. به عنوان مثال، کارکردن منعطف می تواند مستلزم این باشد که یک کارمند بین ساعات ۱۰ صبح و ۱۲ شب و سپس بین ساعت ۲ و ۳ بعد از ظهر، در کل سه ساعت ثابت در روز، در دفتر حاضر باشد. سپس به کارمند اجازه داده می شود که مابقی ساعات کار خود را با این شرط تنظیم کند که در طی یک دوره زمانی مانند یک هفته، حداقل به مدت زمان ۴۰ ساعت کار کند. این انعطاف به کارمند اجازه می دهد تا در یک روز حداقل سه ساعت و روز بعد به طور دلخواه ۱۲ ساعت کار کند.

• پاسخگویی فردی

کارکنان باید شخصاً نسبت به پیامد کار خود احساس مسئولیت کنند. این احساس مسئولیت تأثیر انگیزشی خواهد داشت.

روش های بسیاری برای شناخت و اختصاص پاداش به تلاش های داوطلبان وجود دارد. مثال ها عبارتند از:

- بزرگداشت موفقیت ها با پاداش ها و رویدادهای اجتماعی؛
- ارسال یک نامه تشکر؛
- تهیه لباس فرم، پیراهن، کلاه و غیره برای آنها؛
- درج مشخصات داوطلبان در خبرنامه ها و رسانه های



ایجاد انگیزه در افراد یک جنبه حیاتی از مدیریت است.

اجتماعی؛

- ارائه بلیط های رایگان برای رویدادها و کارکردهای ویژه؛
- تدارک معرفی نامه برای [ارجاع به کارفرمایان] بعدی .

مدیریت عملکرد

سازمان های ورزشی المپیک باید اطمینان حاصل کنند که عملکرد کارکنان و داوطلبان خود را به طور مؤثر مدیریت می کنند، فرایندی که باید انگیزه درونی را افزایش دهد. فرآیند مدیریت عملکرد، اهداف راهبردی سازمان ورزشی المپیک را با فعالیت ها، رفتارها و پیامدهای کارمندان و داوطلبان همسو می کند. با در نظر گرفتن طراحی شغل، آموزش و پرورش، سنجش و سیاست های پاداشی و بهبود عملکرد، مدیریت عملکرد باید افراد را برای انجام بهترین کار خود برانگیزد.

هر سازمان ورزشی المپیک باید رویکرد خود را در زمینه مدیریت عملکردی خود را، با مد نظر گرفتن ارزیابی عملکرد، توسعه دهند. این فن مهم مدیریتی، اهداف عینی رسمی و شاخص های کلیدی عملکرد را به طور منظم، از جمله به طور سالانه، بررسی می کند. ارزیابی های عملکردی باید به وضوح پیامدهای مورد نیاز را، که باید با ارزش ها و اهداف کلی سازمان ورزشی المپیک همسو باشند، مشخص کند.

اهداف عینی گسترده تر سازمان ورزشی المپیک باید برنامه های توسعه ای را، که برای حمایت از کارکنان طراحی

می شوند، نیز شامل شود. این برنامه ها به کارمندان کمک می کنند تا به پیامدهای مورد نیاز برای رشد مهارت ها و دانش لازم برای شغل فعلی و دوران شغلی آینده، دست یابند؛ و اگر سازمان ورزشی المپیک قصد حفظ انگیزه آنها را دارد، این برنامه ها ضروری هستند. سازمان ها باید از طریق برگزاری جلسات تک به تک ساختار یافته در طول سال، پیشرفت کارکنان خود را از نظر اهداف و برنامه های رشد فردی شان تعقیب کنند. مثال زیر همسویی عملکرد و فرآیند مدیریتی مورد استفاده کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده برای ایجاد انگیزه در کارمندان خود را بیان می کند.

توصیه های کلیدی

- اطمینان حاصل کنید چه عواملی انگیزش کارکنان شما را سبب می شوند، سپس از وجود این عوامل در سازمان ورزشی المپیک اطمینان حاصل کنید.
- به طور ویژه انگیزه های درونی ایجاد کنید زیرا اینها می توانند قدرتمندتر از پاداش های خارجی باشند.
- برای اطمینان از دستیابی به اهداف عینی سازمان ورزشی المپیک، فرایندی ایجاد کنید که عملکرد کارمندان و داوطلبان را مدیریت کند.
- سازمان ورزشی المپیک را، به عنوان یک سازمان یادگیرنده، با توسعه فرهنگ کار و عملکرد بالامتحول کنید.



همسویی عملکرد و مدیریت در کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده

کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده (که به انگلیسی و اختصار USOPC تلفظ می شود) سازمانی غیرانتفاعی است که مقر آن در ایالت کلرادو، و سایر دفاتر کوچکتر آن در نیویورک، کالیفرنیا و واشنگتن دی سی، واقع شده است. کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده به طور تقریبی ۴۵۰ کارمند تمام وقت در استخدام دارد که توسط دستیاران داخلی، دستیاران خارجی، سایر کارگران موقت و یک برنامه داوطلبی قوی پشتیبانی می شوند. این سازمان به جز برای برنامه های انتخابی نظامی پارالمپیک، حمایت مالی از دولت فدرال دریافت نمی کند- برخلاف اکثر کشورها، ایالات متحده وزارت ورزش ندارد. هیئت مدیره و کمیته جبران خدمات کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده بر برنامه های مدیریت استعداد سازمان، از جمله جبران خدمات، مزایا و اهداف شرکتی، مرتبط با فلسفه پرداخت مبتنی بر عملکرد سازمان نظارت دارند. در حال حاضر، فلسفه پاداش کلی کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده بر سه اصل استوار است:

۱. پیشبرد عملکرد سازمانی

پیشبرد عملکرد و نتایج سازمانی از طریق برنامه های پاداش و سود بازار رقابتی برای اعضای تیم.

۲. برقراری انصاف و انسجام

ایجاد انسجام بین همه دفاتر کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده با همسویی جمعی در یک راهبرد کلی.

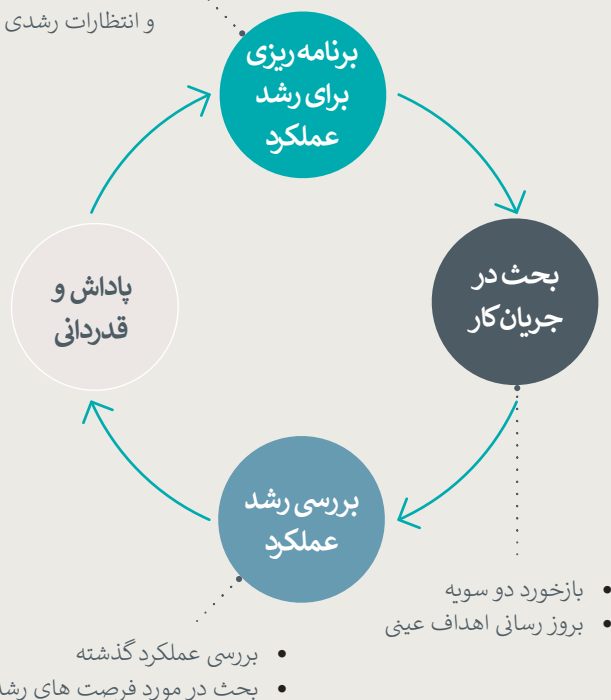
۳. جذب و نگهداشت استعداد

جذب اعضای تیم که معرف "استخدام مناسب برای جایگاه شغلی مناسب" باشد و افزایش زمان نگهداشت از طریق پاداش های کلی.

نظام تخصیص پاداش سالانه به اعضای تیم کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده، متعاقب یک سنجش عملکرد فردی، در شکل ۲-۳ نمایش داده شده است.

نظام مدیریت عملکرد کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده مبتنی بر راهبرد ها و اهداف خود است، که برای یک دوره چهارساله تعیین و سالانه توسط رهبران و اعضای هیئت مدیره تجدید نظر می شود. کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده سال تقویمی (ژانویه تا دسامبر) را به عنوان سال مالی و عملکردی خود در نظر می گیرد.

- شاخص ها و اهداف عینی
- بحث در مورد نیازها و انتظارات رشدی



شکل ۲-۳: چرخه مدیریت عملکرد کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده

روند راهبردی به شرح ذیل می باشد:

- **آگوست تا سپتامبر**
تنظیم پیش نویس اهداف کلی سالانه برای ورزش، امور مالی/ درآمد و عملیات برای سال آینده و تجدید اهداف کلی چهار ساله.
 - **اکتبر تا نوامبر**
نهایی سازی اهداف کلی و بودجه های مالی سازمان.
 - **دسامبر**
اخذ تأیید هیئت مدیره هم برای اهداف کلی و هم برای بودجه های سازمان.
 - **ژانویه تا مارس**
انتقال اهداف کلی، راهبرد ها و بودجه برای تمرکز بر مأموریت به اعضای تیم، قبل از اینکه آنها اهداف کلی فردی و مسئولیت های اصلی را برای سال پیش رو تنظیم کنند.
- اصل «مسیر دید»

به منظور کمک به کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده و متعاقب آن موفقیت ورزشکاران، روند این نهاد در سال ۲۰۱۷ بر این اساس استوار شد که اگر عملکرد کارکنان با چشم انداز، مأموریت و اهداف عینی سازمان ورزشی المپیک همسو شود، پرسنل و کارکنان حقوق بگیر مسیری روشن یا "مسیردیده" خواهند داشت.

قادر و توانا ساختن اعضای تیم، برای بکارگیری بهترین تلاش ها و قضاوت درمورد مأموریت سازمان ورزشی المپیک، هدف این فرآیند است. شرح وظایف هر یک از اعضای تیم ۵ تا ۱۵ مسئولیت کلیدی شغلی (که به انگلیسی و اختصار KJR تلفظ می شود) را تشریح می کند، اما کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده از اعضای تیم خود می خواهد تا بر روی سه مسئولیت کلیدی شغلی، که اهداف کلی راهبردی را در چرخه سالانه به بهترین شکل حمایت می کنند، تمرکز کنند.

علاوه بر مسئولیت های کلیدی شغلی، کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده از همه اعضای تیم می خواهد که بر چهار رفتار اصلی از جمله ارتباطات، کارگروهي، قضاوت و خدمات به مشتری تمرکز کنند. این شیوه فلسفه "نحوه دستیابی اعضای تیم به اهداف خود را که به اندازه آنچه بدست می آورند حائز اهمیت است"، را تقویت می کند.

این سه عنصر، یعنی مسئولیت های کلیدی شغلی، رفتارهای اصلی و اهداف کلی سالانه، اساس برنامه مدیریت عملکرد را تشکیل می دهند که براساس آن هر یک از اعضای تیم به طور غیررسمی در طول سال و به طور رسمی در پایان سال سنجش می شوند. سنجش پایان سال، از تصمیمات مربوط به حقوق پایه آینده افراد و پاداش های تشویقی/ انعامی خبر می دهد.

یک ابزار اصلی ارتباطی برای نظام مدیریت عملکرد کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده، نقشه راهی است که اهداف کلی سازمانی سالانه در ورزش، امور مالی و عملیاتی، مأموریت آن و اصول راهنمای تصمیم گیری را به روشنی و مختصر بیان می کند. هر یک از اعضای تیم، نقشه راه عملکرد را در طی سه ماهه اول دریافت می کنند و کارمندان جدید نیز آن را در زمان معارفه یا به کارگماری دریافت می کنند.

نتیجه

هدف کلی نظام مدیریت عملکرد کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده حصول اطمینان از درک همه کارمندان، از انتظارات سازمان از آنها است، در حین این که تمرکز در کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده همه اعضای تیم را برای یک مأموریت واحد متحد می کنند. کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده موفقیت در همسویی در عملکرد یا "مسیر دیده" را از طریق نظر سنجی شغلی کارکنان خود بطور سالانه اندازه گیری می کند. طی سال های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۷ کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده از کارمندان خود خواست تا میزان موافقت خود را با عبارت "درک می کنم چگونه شغلم با مأموریت سازمان مرتبط می شود" را بیان

کنند. به طور کلی، پاسخ های کارمندان همواره در صدک ۹۰ تا ۹۳ بوده است.

با همسویی راهبرد سازمانی گسترده خود با مسئولیت های فردی و با استفاده از آموزش سالانه و ارتباطات روشن، کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده یک نظام مدیریت عملکرد پایدار ایجاد کرده است که اعضای تیم را به مأموریت سازمانی خود متصل می کند. این نظام مدیریت عملکرد برای حمایت از کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده طراحی شده است تا بتواند مأموریت خود را برای کمک به ورزشکاران در دستیابی به برتری رقابتی پایدار، اهدا پاداش و قدردانی از کارکنان برای همکاری در دستیابی به پیامدهای مورد نظر کمیته ملی المپیک، به سرانجام رساند. با اندازه گیری صریح عملکرد هر فرد/ تیم و اهدا پاداش به آنها، کمیته المپیک و پارالمپیک ایالات متحده، با استفاده از یک نظام مدیریت منابع انسانی شفاف و در عین حال بیان روشن مسئولیت های کلیدی شغلی کارکنان خود و پیروی از اصول برابری و سازگاری منابع خود را با عملکرد خود همسو می کند. هنگام طراحی فرآیند مدیریت عملکرد برای یک کمیته ملی المپیک یا دیگر سازمان های ورزشی المپیک، موارد ذیل باید در نظر گرفته شود:

- آیا کارمندان شما شرح شغلی دارند که مسئولیت های کلیدی شغلی آنها را به روشنی بیان کند؟
 - آیا مسئولیت های کارکنان، پیامدهای عملکردی قابل اندازه گیری دارند؟
 - آیا کارکنان/ تیم ها از پشتیبانی سازمانی/ منابع کافی برای دستیابی به پیامدهای مورد نیاز برخوردار هستند؟
 - آیا هر ساله برای افراد و تیم ها (در صورت لزوم)، روند هدف گزینی وجود دارد؟
 - آیا بازخورد عملکرد منظم به کارمندان داده می شود؟
 - آیا اهدا پاداش ها و یا قدردانی از کارمندان با عملکرد آنها همسو هستند؟
 - آیا فرآیندی برای دریافت بازخورد در مورد اثربخشی و انصاف نظام مدیریت عملکرد شما وجود دارد؟
- به طور خلاصه، استخدام منابع انسانی و ایجاد انگیزه در آنها از موضوعات اصلی هر سازمان ورزشی المپیک است. بدون افراد برخوردار از مهارت های مناسب و انگیزه برای انجام بهترین تلاش برای سازمان، سازمان های ورزشی المپیک در دستیابی به اهداف عینی راهبردی خود شکست خواهند خورد. هر دو جنبه مدیریت باید بر اساس ارزشیابی جامع نیازهای سازمان ورزشی المپیک و انتظارات از منابع انسانی موجود باشد. این امر مستلزم مشورت با داوطلبان و پرسنل حقوق بگیر برای یافتن بهترین راهکار اجرای مؤثر این تکالیف است.

رشد مهارت‌های مدیریت منابع انسانی

حل مسئله

سازمان‌های ورزشی المپیک باید مرتباً مسائل را حل و يك رویکرد ساختاریافته ابي اتخاذ كنند كه به سازمان كمك كند تا مؤثرتر واقع شود. سازمان ها ابتدا بايد از وجود مسئله آگاه شوند و اين موضوع هميشه به اين سادگي نيست: يعني كارمندان و داوطلبان ممكن است واقعيت چالش با كار خود را پنهان كنند، يا ممكن است حاميان مالي از تبليغات خود نااميد شوند اما آن را با شما در ميان نگذارند. در اين موارد، امكان دارد فقط وقتي كه مشكلي پيش مي آيد يا حامی مالی از حمایت شما دست بر می‌دارد، از مسئله مطلع شويد.

هنگامي كه از مسئله ابي مطلع شديد مي توانيد با آن مقابله كنيد. با اين حال، اغلب به راحتی نشانه‌هاي مسئله با خود مسئله اشتباه گرفته مي شود. به عنوان مثال، تلاش براي جمع آوري پول به منظور پوشش از دست دادن حمايت مالي به جاي اينكه دليل از دست دادن حمايت مالي را تعيين كنيد. براي انجام اين كار، بايستي اطلاعاتي را از افرادي كه معتقدند مسئله‌اي وجود دارد و همچنين در مورد علل احتمالي مسئله جمع آوري كنيد.

شما بايد به طور گسترده با ساير افرادي كه ممكن است ديدگاه هاي مختلفي در مورد مسئله داشته باشند، و به

برای کارآمدترکردن يك سازمان ورزشي المپيكي و منابع انساني آن، سازمان براي برنامه ريزي، سازماندهي، استخدام، ايجاد انگيزه و رشد داوطلبان و كاركنان حقوق‌بگيرخود به اعضاي تيم بهره مند از مهارت هاي مديریتی سطح بالا نياز دارد. حتي زماني كه برخي از اعضاي تيم اين مهارت ها را رشد مي دهند، براي حصول اطمینان از اين كه ديگران در سازمان ورزشي المپيكي نيز آنها را رشد دهند، سازمان بايد از برخي از روش هاي آموزشي مورد بحث در بخش ۴-۳ استفاده كند.

اين بخش به مهارت‌هائي كه يك سازمان ورزشي المپيكي براي مدیریت مؤثر منابع انساني خود به آنها نياز دارد، با اشاره خاص به مهارت‌هاي اصلي حل مسئله، برقراري ارتباط، شبکه سازي و مدیریت تعارض می‌پردازد. آخرين مهارت با بحث در مورد حل تعارض دريك فدراسيون ملی اروپايي به تصوير کشيده شده است.



هنگامي كه مسئله و نيز دليل (هاي) آن را شناسايي كرديد، بايد نحوه حل آن را مشخص كنيد.

می‌توانید کارهای زیر را انجام دهید:

- حفظ تماس چشمی؛
- تشویق شخص به ادامه صحبت با تکان دادن سر یا موافقت با گفته‌ها؛
- خلاصه کردن مطالب گفته شده قبل از پاسخ دادن؛ و.
- قطع نکردن صحبت دیگری.

شبکه‌سازی

شبکه را می‌توان تعامل با دیگران به قصد تبادل اطلاعات و / یا ایجاد ارتباطات جدید تعریف کرد و ممکن است به روابط حرفه‌ای جدید، فرصت‌های جدید، موقعیت جدید در یک سازمان یا شغل جدید خارج از آن منجر شود. همه فعالیت‌های سازمان ورزشی المپیک به نوعی شبکه با ذینفعان داخلی و خارجی احتیاج دارد. بسیار فراتر از توزیع کارت ویزیت، شبکه‌سازی به شما کمک می‌کند اعتماد و روابطی خلق کنید که در آینده برای هر دو طرف مفید باشد.

- برای اینکه بتوانید به طور مؤثر شبکه‌سازی کنید، باید:
- داشتن درکی روشن از نحوه ارتباط با خود، به شخصی که سعی در برقراری ارتباط با او را دارید، کمک خواهد کرد.



توانایی گوش دادن یک ابزار ارتباطی حیاتی است.

شما کمک کنند راه حل بهتری بیابید، مشورت کنید. به عنوان مثال، برای مسائل حمایت مالی، باید با افرادی که مسئول دریافت حمایت مالی هستند، افرادی که از آن بهره‌مند می‌شوند و در صورت امکان، خود حامیان مالی مذاکره کنید تا مشخص شود که چرا حمایت‌کننده، از حمایت خود دست کشیده است.

هنگامی که هم مسئله و هم دلیل (یا دلایل) وقوع آن را شناسایی کردید، باید روش‌های مختلفی برای حل آن تعیین کنید. با مکث روی مثال حمایت مالی، می‌توانید در جستجوی حامیان مالی دیگری باشید، یعنی سعی کنید کسانی را که از دست داده‌اید، دوباره برگردانید یا از منابع دیگر (به عنوان مثال افزایش حق عضویت) پول جمع کنید. شما بایستی کلیه پیامدهای جایگزین را در نظر بگیرید: چون امکان دارد یک مسئله حل شود اما در آینده باعث ایجاد مسائل دیگری شود (به عنوان مثال، هزینه‌های بالاتر ممکن است منجر به کاهش عضویت شود). مرحله بعدی اغلب سخت‌ترین مرحله است: یعنی مرحله تصمیم‌گیری و سپس ابلاغ آن به همه متاثرین، مانند نهادهای تأمین بودجه، ورزشکاران، اعضاء و سایر حامیان مالی. تصمیم باید بدون ابهام باشد، به طور مناسب ابلاغ شود و به طور مؤثره اجرا درآید. در آخر، باید بررسی کنید که آیا مسئله حل شده است یا خیر. به عنوان مثال، آیا وجوه حاصل از تصمیم شما افزایش یافته است؟ گاهی اوقات، برای دستیابی به بهترین نتیجه ممکن است نیاز به تغییر تصمیم داشته باشید و حتی ممکن است مجبور به اعتراف به اشتباه شده و دوباره شروع کنید.

ارتباطات

مسلماً توانایی برقراری ارتباط مهمترین مهارت مورد نیاز افراد مسئول مدیریت منابع انسانی است. ارتباطات، کارایی را افزایش و هزینه‌ها را کاهش می‌دهد: یعنی کارکنان و داوطلبان اشتباهات کمتری انجام می‌دهند زیرا آنها می‌دانند چه کاری، چگونه و چرا باید انجام شود. علاوه بر این ارتباطات، زمانی که سازمانی برای درگیر ساختن ذینفعان و تأمین خواسته‌های آنها فعالیت می‌کند، امری حیاتی است که این امر به ویژه برای حامیان مالی و مؤسسات مالی از اهمیت بسزایی برخوردار است.

توانایی گوش دادن ابزاری حیاتی برای برقراری ارتباط است، به ویژه برای مصاحبه‌های ارزیابی، مصاحبه‌های تظلمی و انضباطی، و اعضای کارمندی یا ورزشکاران مشاوره. چنانچه بتوانید نشان دهید به آنچه گفته می‌شود علاقه دارید و پیام آن را شنیده و درک کرده‌اید، افرادی که با شما در ارتباط هستند رضایت بیشتری خواهند داشت.



۱۲۰

تعارض بخشی از هر سازمان است- اما لازم است توسط طرفین درگیر حل شود.

- قادر به بیان آنچه به دنبال آن هستید و چگونگی کمک دیگران به خود باشید.
 - گوش دادن، لبخند زدن و پرسیدن سؤال برای به دست آوردن هرچه بیشتر اطلاعات در صورتی که رشته کلام را از دست فرد مقابل خارج نکنید.
 - ظرف ۴۸ ساعت پیگیری کنید تا ببینید آیا می توان مشارکت را پیشرفت داد.
- شبکه سازی به طور طبیعی برای بسیاری از افراد به وجود نمی آید. با این حال، با توجه به اهمیت ایجاد مشارکت در محیط سازمان ورزشی المپیک، ملاقات با افراد جدید و ایجاد روابط متقابل سودمند و در کل شبکه سازی یک مهارت کلیدی در مدیریت است.

مدیریت تعارض

تعارض بخشی از هر سازمان است. افراد و تیم ها برای منابع مالی، ملاقات با مدیران، تجهیزات و حتی مشتریان به رقابت می پردازند و این رقابت گاهی منجر به تعارض می شود. این موضوع همیشه چیز بدی نیست. تعارض سازنده می تواند کارکردهای متنوع مثبتی را در برداشته باشد: به عنوان مثال، می تواند افراد را ترغیب به همکاری برای غلبه بر چالش های پیش روی سازمان کند، یا می تواند در تعریف نقش ها و افزایش درک کارکنان از احساسات دیگران یاری رساند. تعارض اغلب زمانی رخ می دهد که افراد از دغدغه دیگران آگاه نیستند. از طرف دیگر، تعارض مخرب معمولاً به ضرر یک سازمان است زیرا به تفاوت های شخصیتی یا حفظ قدرت مربوط می شود. شما باید تعارض مخرب را شناسایی کنید و برای مقابله با آن راهکارهای درستی داشته باشید.

قبل از حل تعارض باید چندین موضوع را در نظر بگیرید: اول، باید بررسی کنید که آیا ارزش مداخله دارد. اگر تعارض تأثیری در فعالیت افراد درگیر نداشته باشد و به نظر برسد که ممکن است خود به خود حل شود، مداخله شما می تواند شرایط را ملتهب تر کند. باید شخصیت و مهارت های ارتباطی را برای مقابله با تعارض به روشی آرام، منطقی و منصفانه پرورش دهید. و اگر قصد مداخله دارید، باید این کار را زمانی انجام دهید که احتمال داشته باشد مداخله شما مؤثر واقع شود- یعنی خیلی زود یا خیلی دیر نباشد، زیرا که ممکن است چنین مداخله ای اختلافات را تشدید یا التهاب بخشد. به عنوان مثال، اگر شاهد مشاجره سرمربی و دستیار مربی باشید و قصد مداخله داشتید، چنانچه بحث بر سر چیز جزئی یا ارتباطی با شغل نداشته باشد، ممکن است مسخره به نظر برسد. متناوباً، اگر تعدادی از استدلال ها را نادیده بگیرید، عملکرد تیم تأثیر منفی خواهد داشت.

هنگامی که تصمیم به مداخله گرفتید، باید راهبردی برای مقابله با شرایط بوجود آورید، که شامل پنج مرحله است:

۱. شناسایی مسئله

افرادی که در این امر دخیل هستند، مشکلات و دلیل ایجاد اختلاف را مشخص کنید.

۲. روابط پیشکسوتان سازمان

با این کار می توانید افراد دیگری را، که ممکن است به حل مسئله کمک کنند، شناسایی کنید.

۳. شناسایی مسائل و هزینه های رفتاری آن

این امر ممکن است از نظر اتلاف وقت، اثر بی انگیزشی بر دیگران یا جو ناخوشایند باشد.

۴- نزدیک شدن به افراد درگیر در تعارض

برای جستجوی راه حل با هم همکاری کنید.

۵. اجرای راه حل ، سپس ارزشیابی وضعیت

تا پایان تعارض ، وضعیت را به طور مداوم ارزشیابی کنید. تمام این مهارت ها برای مدیریت مؤثر سازمان ورزشی المپیک لازم است. خوشبختانه، همه این مهارت ها می توانند توسط فعالیت های رشد فردی با استفاده از روش های ذکر شده در بخش قبلی تقویت شده یا بهبود یابند. لازم است که مهارت های خود را در این زمینه ها ارزشیابی کنید و سپس در صورت لزوم آنها را ارتقا دهید.

مثال صفحه بعد نشان می دهد که چگونه در یک فدراسیون ملی اروپایی مدیریت تعارض اعمال شده است. هنگام مطالعه این مثال، که به طور خلاصه به توصیف فدراسیون ملی می پردازد و سپس به مورد خاصی از تعارض اشاره دارد موقعیت های مشابه ای را که در سازمان با آن مواجه هستید، در نظر بگیرید. برای محرمانه نگهداشتن افراد درگیر، فدراسیون ملی به طور ناشناس مطرح شده است.

توصیه های کلیدی

- مطمئن شوید که دقیقاً می دانید چه چیزی باعث ایجاد مسئله شده و چه کسی درگیر آن است. راه های حل آن را با دقت در نظر بگیرید و سپس تصمیم نهایی را به افراد متأثر اعلام کنید.
- توجه داشته باشید که ارتباط شامل گوش دادن نیز می شود.
- با گسترش شبکه ها از آنها برای کمک به سازمان ورزشی المپیک، در دستیابی به اهداف شان ، استفاده کنید.
- درک کنید که هر تعارضی برای سازمان مضر نیست، اما در صورت لزوم راهبردهای مناسبی برای مداخله تدوین کنید.

مدیریت تعارض در فدراسیون‌های ملی

جلسات، چندین پیشنهاد و توصیه به هیئت اجرایی ارسال شد و سپس در ماه‌های مه و ژوئن توسط هیئت اجرایی، مورد بحث قرار گرفتند. پس از تشکیل جلسه مجمع عمومی برای بحث در مورد پیشرفت کار در ماه ژوئن و سپتامبر، چندین کارگروه جهت بررسی و ارائه گزارش در مورد مسائل برجسته، از جمله سؤالات مالی مطرح شده، تشکیل شد.

مجمع عمومی مجدداً در ماه دسامبر، یعنی زمانی که طرح توقف کل روند نوسازی مطرح شد، تشکیل جلسه داد. این طرح توسط یکی از مناطق مخالف، براساس درک‌شان از ارتباط ناموفق بین هیئت اجرایی و مجمع عمومی و همچنین نقص اطلاعات مهم مالی، ارائه شده بود. این دفعه، به دلیل ناتوانایی هیئت اجرایی در ایجاد اعتماد در میان اعضای مجمع عمومی، پیشنهاد پذیرفته شد. جای تعجب نیست که هیئت اجرایی این کار را غیرقابل قبول دانست و کنار رفت.

مدیریت تعارض هیئت اجرایی

رسیدگی به تعارض هیئت اجرایی را می‌توان با توجه به راهبرد آنها برای مدیریت تعارض و سبکی که در پیش گرفته‌اند، تجزیه و تحلیل کرد.

شناسایی مسئله

تغییرات پیشنهادی هیئت اجرایی به کاهش قدرت هیئت‌های منطقه ای منجر می‌شد. در نتیجه، دو منطقه از برنامه مدرن سازی پشتیبانی نکردند. این امر به ارائه طرح اولیه علیه هیئت اجرایی، که براساس ضعف ارتباطاتی و بی‌نظمی‌های مالی درک شده بوجود آمده بود، منجر شد. اگرچه این طرح به تصویب نرسید، اما در داخل فدراسیون ملی اختلاف ایجاد کرد و باعث شد مناطق دیگر نیز سؤال در مورد برنامه‌ها را شروع کنند. ناکامی در شناسایی مسائل واقعی منتهی به تعارض، به چالش دیگری در مجمع عمومی بعدی منجر شد.

بررسی روابط پیشکسوتان در داخل سازمان

اگرچه هیئت اجرایی به لحاظ نظری بر مناطق کنترل داشت، اما مناطق این توانایی را داشتند که تصمیمات هیئت اجرایی را چالش بکشند، زیرا اعضای هیئت اجرایی مناطق عضو مجمع عمومی نیز بودند. در این مورد، ابتدا هیئت اجرایی توسط شش منطقه از هشت منطقه حمایت شد. با این حال روشن بود که آنها احساس

این فدراسیون ملی اروپایی در دهه ۱۹۳۰ تأسیس شد و اصلی‌ترین نهاد حاکم بر ورزش آن کشور است. بیش از ۷۰,۰۰۰ عضو دارد و باشگاه‌های آن به صورت منطقه‌ای سازماندهی شده‌اند. بیشتر مناطق کارکنان متخصص، برای کمک به هیئت‌های داوطلب منطقه‌ای، دارند.

تعارض

شروع تعارض را نمی‌توان به راحتی مشخص کرد. بحثی در مورد تجدید ساختار فدراسیون ملی، که به دنبال کاهش تعداد اعضاء و باشگاه‌های وابسته به وجود آمد، به ارائه مجموعه‌ای از پیشنهادات به اعضای مجمع عمومی (که به انگلیسی و اختصار GA تلفظ می‌شود) فدراسیون ملی و بحث و گفتگو اعضا در مورد آنها منجر شد. هیئت اجرایی درصد نوین‌سازی سازمان بود تا قادر به تأمین بهتر نیازهای بازیکنان و باشگاه‌ها باشد، اما برنامه تغییر با مقاومت شدید دو منطقه از هشت منطقه مواجه شده بود. رئیس جدیدی انتخاب شد و سپس روند نوسازی ادامه یافت، اما به نظر نمی‌رسید مجمع عمومی به رئیس جدید به اندازه رئیس سابق اعتماد داشته باشد.

در سپتامبر، سه سال پس از انتخاب رئیس، مجمع عمومی در خصوص یک پیشنهاد قطعی برای مدرن سازی فدراسیون ملی به بحث پرداخت. این پیشنهاد لغو هیئت‌های اجرایی منطقه ای به عنوان بخشی از تجدید کامل ساختار فدراسیون ملی را شامل شد، که مستلزم تغییرات اساسی در اساسنامه فدراسیون ملی بود.

قبل از به رأی گذاشتن پیشنهادها، یکی از مناطق مقاوم در برابر این تغییرات، طرح عدم اعتماد به هیئت اجرایی را مطرح کرد و آن را به کار نامرتب، خودداری از انتشار اطلاعات مالی و اهمال در مورد منافع اعضاء متهم کرد. با این حال، اکثریت اعضای مجمع عمومی از هیئت اجرایی حمایت کردند و پیشنهاد اصلی درخصوص تجدید ساختار تصویب شد، البته با این توافق که چندین موضوع مهم نیاز به توضیح بیشتر دارند. نماینده یکی از مناطق حامی تأکید کرد که اعتماد و ارتباط بین هیئت اجرایی و دو منطقه مخالف در اسرع وقت باید تجدید شود.

ماه مارس بعد، اعضای هیئت اجرایی از همه جلسات هشت منطقه بازدید کردند و طی این بازدیدها، جزئیات بیشتری از تغییرات مورد بحث قرار گرفت. پس از این

سازمان شما، برای تحقق مأموریت و دستیابی به اهداف عینی خود، باید برای کارمندان و داوطلبان خود برنامه ریزی، سازماندهی و ایجاد انگیزه کند..

پنهان کند. به دلیل ناکامی در درک کامل این نگرانی‌های پنهان، حتی با وجود سبک مناسب برای مدیریت آن تعارض، هیئت اجرایی موفق به یافتن راه حل مناسب نشد. این تعارض قابل پیش بینی بود و هیئت اجرایی با همکاری نزدیک تر با مناطق مخالف قبل از جلسه مجمع عمومی، می توانست مقاومت مطلق مناطق را در برابر تغییرات پیشنهادی شناسایی کرده و به دنبال راه حل جایگزین باشد.

این مثال اهمیت تدوین راهبرد برای مقابله با تعارض را نشان می دهد، و همچنین نشان می دهد که اتخاذ این راهبرد ممکن است از سبک مدیریتی اعمالی برای مقابله با تعارض مهم تر باشد. در این مثال، هیئت اجرایی نتوانست ماهیت دقیق مسئله را تعیین کند، این بدان معناست که تعارض هرگز به طور کامل حل نشد.

این فصل بر اهمیت حصول اطمینان از سیاست ها، فرایندها و رویه های مدیریتی خوب افراد در هر سازمان ورزشی المپیک تأکید کرده است. سازمان شما جهت تحقق مأموریت و دستیابی به اهداف عینی راهبردی باید برای کارکنان و داوطلبان خود در یک فرهنگ کاری با عملکرد عالی و مثبت برنامه ریزی، سازماندهی و ایجاد انگیزه کند. اندازه، ساختار، بودجه و شرایط محیطی سازمان شما رویکرد و طراحی منابع انسانی ای را شکل می دهند که به بهترین وجه نیازهای شما و ذینفعان شما را برآورده می سازد.

مطالعه موردی صفحه بعد، بسیاری از نکات ذکر شده در این فصل در حوزه منابع انسانی را، که توسط نهاد مسئول ورزش در بوسنی و هرزگوین اعمال می شود، پوشش می دهد. هدف از این مطالعه موردی شرح نحوه سنجش جامع نیازهای سازمانی است که به کمیته ملی المپیک بوسنی و هرزگوین اجازه داده است مهارت های مورد نیاز جهت حمایت از آینده تحویل ورزش در کشور را درک کند و برنامه های آموزشی برای توسعه آنها ایجاد و اجرا کند. اگرچه ممکن است سازمان شما از نوع سازمان های ورزشی المپیک نباشد، اما این مطالعه موردی نحوه عملی شدن چنین مفاهیمی را نشان می دهد.

می کردند هیئت اجرایی باید تلاش کند تا اعتماد و ارتباط با دو منطقه مخالف را ترمیم نماید. در پایان، مناطق از یکدیگر حمایت کردند.

شناسایی مسائل و هزینه های رفتاری

مناطق در مورد هزینه های فرآیند نوسازی نگرانی داشتند احساس می کردند که هیئت اجرایی به اندازه کافی و موثر ارتباط برقرار نمی کند. با این حال، مسئله اصلی مناطق به احتمال زیاد از دست رفتن توان شان در نتیجه تجدید ساختار بوده است. این مسائل فرایند را تضعیف کرد و به اقامه طرح هایی علیه هیئت اجرایی منجر شد.

نزدیک شدن به طرفین درگیر در تعارض و همکاری برای

جستجوی راه حل

در تلاش برای غلبه بر مسائل ارتباطی درک شده، هیئت اجرایی با هر یک از مناطق دیدار و در مورد فرایند نوسازی بحث و گفتگو کرد و پیشنهادات ارائه شده توسط مناطق را مورد بحث قرار داد. علاوه بر این، گروه های کاری برای مقابله با مسائل برجسته و رفع نگرانی های مناطق ایجاد شده اند.

اعمال راه حل وارزشیابی وضعیت

مناطق تصور نمی کردند که راه حل های پیشنهادی موارد منجر به تعارض را برطرف کنند. در نتیجه ناتوانایی هیئت اجرایی در جلب اعتماد مجمع عمومی، طرح پیشنهادی علیه تغییر به تصویب رسید و هیئت اجرایی استعفا داد. هیچ تغییری در ساختار فدراسیون ملی ایجاد نشد، کاهش عضویت ادامه یافت و وضعیت مالی به تدریج رو به وخامت گذاشت. قطعاً تعارض، حل نشد.

نتیجه

این مثال اهمیت درک کامل مسائل مربوط به ایجاد تعارض را نشان داد. در این وضعیت، فقدان درک به معنای ناکامی در حل تعارض نبود.

مسائلی که توسط مناطق بیان شدند، مانند فقدان ارتباطات و نگرانی در مورد امور مالی، احتمالاً نگرانی های مضاعف در مورد از دست دادن قدرت و کنترل آنها را



توسعه منابع انسانی کمیته المپیک بوسنی و هرزگوین

پیشینه

انسانی فدراسیون‌های ملی گرفت و کمیته ملی المپیک بوسنی و هرزگوین به فدراسیون‌های ملی کمک کرد تا از ظرفیت و منابع خود ارزشیابی کاملی به عمل آورند. این ارزشیابی به منظور دستیابی به بینشی در مورد وضعیت فعلی و شناسایی مواردی که می‌توانند جهت ارتقاء ساختار عمومی و وضعیت هم فدراسیون‌های ملی و هم منابع انسانی آنها تغییر کند. در مجموع ۲۱ فدراسیون ملی المپیک با استفاده از ابزار سنجش آمادگی (که به انگلیسی و اختصار RAT تلفظ می‌شود) که توسط کمیته‌های ملی المپیک اقیانوسیه (که به انگلیسی و اختصار ONOC تلفظ می‌شود) برای بکارگیری در توسعه نظام‌های ورزشی تهیه شده بود، مورد ارزشیابی قرار گرفتند. این ابزار، نسخه فدراسیون ملی از روی ابزار ممیزی درک، مدیریت، ممیزی و برنامه ریزی است (که به انگلیسی و اختصار UMAP تلفظ و در فصل ۱ تشریح شده است) و فدراسیون‌های ملی را در زمینه‌های ذیل سنجش می‌کند:

- نحوه حکمرانی
- مدیریت
- فعالیت ورزشی
- امور مالی
- ارتباطات
- منابع فیزیکی
- منابع انسانی
- ارزش ها

تحلیل نشان داد که فدراسیون‌های ملی در همه زمینه‌های فوق، به ویژه در بخش منابع انسانی، کمتر از حد متوسط بوده اند (جدول ۳-۸ سمت راست را مشاهده کنید). به همین ترتیب، با توجه به تأثیر آن بر سایر زمینه‌ها، تصمیمی در مورد ظرفیت‌سازی در منابع انسانی اتخاذ شد.

آموزش و انگیزه

تحلیل منابع انسانی فدراسیون های ملی بر رویه های مدیریتی، داوطلبان، حمایت تعلیم و تربیتی یا تحصیلی، برابری جنسیتی، ورزشکاران، عوامل فنی، کادرسر مربیگری و امور اداری متمرکز بود. سنجش حاکی از آن است که فدراسیون های ملی به ارتقاء همه عوامل فوق نیاز دارند. برای رسیدگی به این موارد، کمیته ملی المپیک موافقت کرد:

بوسنی و هرزگوین کشوری در جنوب شرقی اروپا است و تا سال ۱۹۹۲ بخشی از جمهوری یوگسلاوی بود. کمیته ملی المپیک بوسنی و هرزگوین (که به انگلیسی و اختصار NOC BiH تلفظ می شود) در همان سال تأسیس شد و نقش مهمی در نظام ورزشی این کشور داشته و ۳۶ فدراسیون ملی را گرد هم آورده است: ۲۳ ورزش المپیک تابستانی، ۶ ورزش المپیک زمستانی و ۷ ورزش غیر المپیک. کمیته ملی المپیک بوسنی و هرزگوین به عنوان یک سازمان عمومی غیردولتی (که به انگلیسی و اختصار NGO تلفظ می شود) ثبت شده است و بودجه کمی از دولت دریافت می کند یا هیچ بودجه ای از دولت دریافت نمی کند. این بدان معناست که عمده‌تأمین مالی به همبستگی المپیک و بازاریابی خودش وابسته است.

تجزیه و تحلیل منابع انسانی

کمیته ملی المپیک بوسنی و هرزگوین دارای شش کارمند ثابت، از جمله دبیرکل است و امکان استخدام پرسنل کمی در آینده نزدیک دارد. این سازمان باید به حمایت و پشتیبانی فدراسیون‌های ملی کشور اتکاء کند که در بیشتر موارد نیازمند به برقراری و مدیریت روابط همکاری عالی با آنها است.

هیئت اجرایی کمیته ملی المپیک تصمیم به ارتقاء منابع



کمیته ملی المپیک دوره‌های پیشرفته مدیریت ورزشی برگزار کرد.

جدول ۳-۸: تجزیه و تحلیل فدراسیون‌های ملی در بوسنی و هرزگوین

ارکان	تعداد فدراسیون‌های ملی ذیل شاخص مبنایی	سه عنصر مشترک ذیل شاخص مبنایی	فدراسیون‌های ملی با بیش از نیمی از عناصر ذیل شاخص مبنایی
نحوه حکمرانی	۱۹	رهبری راهبردی بایش و ارزشیابی ساختار هیئت اجرایی	۹
مدیریت	۱۸	مدیریت خطر مدیریت رقابت مدیریت برنامه	۱۳
فعالیت ورزشی	۱۸	آماده‌سازی ورزشکار چارچوب رقابت تیم‌ها و گروه‌های ملی	۱۵
امور مالی	۱۸	درآمد از بازاریابی درآمد حاصل از جمع‌آوری سرمایه مدیریت مالی	۲۱
ارتباطات	۲۰	شبکه سازی اجتماعی مدیریت اطلاعات راهبردهای توسعه وبسایت و رسانه‌ها	۲۰
منابع فیزیکی	۱۹	دارایی‌های فیزیکی مکان‌های برگزاری مسابقه لباس‌های فرم	۱۴
منابع انسانی	۲۰	برابری جنسیتی	۱۴

که در جدول ۳-۹ (روی برگه) نشان داده شده است، این برنامه شامل هشت پودمان (یعنی واحدهای درسی، بخشی جامع از یک برنامه درسی که جداگانه نوشته و آزمون می شود) و یک مراسم نهایی برای اعطای دیپلم است.

علاوه بر شش پودمان استاندارد این دوره، کمیته ملی المپیک بوسنی و هرزگوین پودمان هفتمی را، با تمرکز بر روابط عمومی و در پاسخ به بازخورد شرکت کنندگان، آغاز کرد. به جز این دوره، کمیته ملی المپیک بوسنی و هرزگوین زمان قابل توجهی را به توسعه روابط عمومی اختصاص داده و جلسه ای را با قدرتمندترین رسانه کشور ترتیب داده است، یعنی عامل محرک قوی برای شرکت کنندگان، که فرصت برقراری ارتباط با روزنامه نگاران برجسته را داشتند. توجه رسانه ها ممکن است نظام ورزشی نامطلوب کشور را تغییر ندهد، اما می تواند به طور قابل توجهی بر ادراک حامی مالی از آن تأثیر بگذارد.

مدیریت عملکرد

علاوه بر مطالعات موردی مورد نیاز این دوره، درک شرکت کنندگان از اهداف عینی (بافت پودمان)، ارائه یا سخنرانی های کامل آنها (تکالیف به موقع یا با تأخیر انجام شده)، فعالیت های آنها در طی پودمان ها (کسب شایستگی های فردی) و کاربرد عملی دانش کسب شده در فدراسیون‌های ملی خودشان طی هر نشست ارزشیابی شدند. این امر به شرکت کنندگان کمک کرد تا دوره ها را به پایان رسانده و به اهدافی عینی که برای خود ترسیم کرده بودند، دست یابند.

- آغاز یک دوره مدیریت برای اداره کنندگان فدراسیون‌های ملی؛
- ایجاد فرصت‌های تعلیم و تربیتی یا تحصیلی بیشتر برای سرمربیان و عوامل فنی؛
- ایجاد فرصت‌های تعلیم و تربیتی یا تحصیلی با برگزاری هم اندیشی در موضوعات خاص؛
- تقویت همکاری بین کمیته ملی المپیک و دانشکده های ورزشی دانشگاه های کشور؛ و
- تقویت شبکه سازی بین کمیته ملی المپیک و فدراسیون ملی به منظور یافتن راهکارهای مناسب برای پاسخگویی به شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی موجود در کشور. از آنجا که ارائه یک دوره مدیریت مؤثر یکی از تعهدات کلیدی کمیته ملی المپیک بوسنی و هرزگوین پس از ممیزی بود، دوره پیشرفته مدیریت ورزشی (که به انگلیسی و اختصار ASMC تلفظ می‌شود) همبستگی المپیک در کشور آغاز شد. این دوره به این دلیل انتخاب شد که هم اهداف عینی اصلی ارتقاء منابع انسانی را محقق می کند و هم به عنوان یک عامل محرک عمل می کند؛ یعنی همه افراد درگیر قادرند از یکدیگر بیاموزند و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند.

طراحی یک جلسه آموزشی

در مجموع ۱۶ دبیر از فدراسیون‌های ملی در اولین دوره، که یک سال به طول انجامید، شرکت کردند. همانطور

توسعه مهارت ها برای مدیریت منابع انسانی

در بوسنی و هرزگوین، دوره پیشرفته مدیریت ورزشی به بسیاری از شرکت کنندگان، در توسعه مهارت های جدید که برای مدیریت منابع انسانی ضروری می باشد، کمک کرده است:

• ارتباطات و شبکه سازی

اگرچه شرکت کنندگان شغل های مشابه یا یکسانی را انجام می دهند، اما این دوره ها فرصت هایی را برای توسعه مهارت های کار تیمی، با الزام آنها به همکاری با همدیگر، شناخت یکدیگر، اشتراک ایده ها و تبادل نظر فراهم کرده اند. این امر مطمئناً یکی از مهمترین تأثیرات دوره بوده و توسط شرکت کنندگانی که از رشد فردی خود ابراز رضایت داشتند، شناسایی شده است.

• مدیریت تغییر

شرکت کنندگان توانسته اند تغییراتی را آغاز دهند که کارکرد فدراسیون ملی آنها را بهبود بخشد، مانند آغاز برنامه ریزی و گزارش نویسی مالی مناسب، بازاریابی و روابط عمومی. علاوه بر این، دوره ها آنها را برانگیخت تا به نفع فدراسیون های ملی خود به کارشان ادامه دهند.

• مهارت های ارائه یا سخنرانی

اگرچه آنها مناصب ارشد اجرایی را در فدراسیون ملی خود اشغال کرده اند، اما بسیاری از شرکت کنندگان تجربه کمی در ارائه سخنرانی در مقابل مخاطبان داشتند یا فاقد تجربه بودند. توسعه مهارت های آنها در این زمینه، از ارائه دوم مشهود بود، مرحله ای که همه آنها طراحی و مهارت های ارائه خود را ارتقاء بخشیدند.

نتیجه

دوره پیشرفته مدیریت ورزشی به افزایش آگاهی، در مورد نقش کمیته ملی المپیک و وظایف آن در جنبش المپیک در کارکردن با افراد و فدراسیون های ملی، کمک کرده است..

تجزیه و تحلیل ابزار سنجش آمادگی و دوره پیشرفته مدیریت ورزشی در ایجاد انسجام بین ذینفعان ارزشمند بودند. با این حال، مهمتر از هر چیزی، دوره ها ابزاری قدرتمند برای ایجاد بستری قوی از منابع انسانی در جامعه ورزشی و ایجاد یک فضای کار مثبت در فدراسیون های ملی بودند.

جدول ۸-۳: برنامه اولین دوره پیشرفته مدیریت ورزشی که در بوسنی و هرزگوین برگزار شد.

روز	موضوع اصلی	فعالیت	مدت زمان
۱	معرفی مطالعه موردی	معرفی دوره کارگاه آموزشی: نحوه تهیه مطالعه موردی	نیم روز نیم روز
۲	سازماندهی یک سازمان ورزشی المپیک	تدریس فصل ۱ کتاب مدیریت سازمان های ورزشی المپیک	روز
۳	سازماندهی یک سازمان ورزشی المپیک- ارائه ها	ارائه یا کنفرانس های شرکت کنندگان در مورد فصل ۱	روز
۴	مدیریت راهبردی	تدریس فصل ۲ کتاب مدیریت سازمان های ورزشی المپیک	روز
۵	مدیریت راهبردی- ارائه ها	ارائه شرکت کنندگان در مورد فصل ۲	روز
۶	مدیریت منابع انسانی	تدریس فصل ۳ کتاب مدیریت سازمان های ورزشی المپیک	روز
۷	مدیریت مالی	تدریس فصل ۴ کتاب مدیریت سازمان های ورزشی المپیک	روز
۸	مدیریت مالی	تدریس فصل ۴ کتاب مدیریت سازمان های ورزشی المپیک	روز
۹	مدیریت منابع انسانی- ارائه ها ما کجا هستیم چه چیزی را از دست دادیم؟	ارائه شرکت کنندگان در مورد فصل ۳ ارائه های انگیزشی	نیم روز نیم روز
۱۰	مدیریت مالی- ارائه ها مدیریت بازاریابی	ارائه شرکت کنندگان در مورد فصل ۴	
۱۱	روابط عمومی	تدریس فصل ۵ کتاب مدیریت سازمان های ورزشی المپیک تدریس مدیریت روابط عمومی در فدراسیون های ملی	نیم روز نیم روز
۱۲	مدیریت بازاریابی و روابط عمومی- ارائه ها	سخنرانی شرکت کنندگان در مورد فصل ۵	روز
۱۳	مدیریت رویدادهای ورزشی بزرگ	تدریس فصل ۶ کتاب مدیریت سازمان های ورزشی المپیک	روز
۱۴	ارائه های نهایی	سخنرانی های نهایی شرکت کنندگان	روز
۱۵	ورزشکار سال	اعطای دیپلم ها در مراسم ورزشکار سال	عصر



BOSNIA AND HERZEGOVINA
보스니아 헤르체고비나

Elvedina Muzaferija carried the flag for Bosnia and Herzegovina at the Olympic Winter Games PyeongChang 2018.