

Overskrift 1.3 Strategisk personaleledelse

1. Definition

Strategic Human Resources (HR) Management er processen med at ansætte de rigtige medarbejdere og frivillige og udvikle og maksimere deres præstationer, så de bliver mere værdifulde for en organisation. I denne forbindelse relaterer strategisk HR-ledelse til en bred vifte af aktiviteter, herunder at udføre jobanalyser, planlægning af personalebehov, rekruttering og udvælgelse af de rigtige personer til jobbet, udvikling af detaljerede jobbeskrivelser og præstationsmål, introduktion og orientering, uddannelse og træning, ledelse fordele og incitamenter (f.eks. lønninger), evaluering og gennemgang af præstationer, yde karriereudviklingsstøtte og ansætte succession og talent management. HR-ledelse i sporten har én særegenhed, da dens arbejdsstyrke består af en blanding af medarbejdere og frivillige på mange organisatoriske niveauer, hvilket lægger et stort ansvar på dem.

Inkludering af frivillige kan bringe en lang række fordele, herunder social, sundhed og økonomisk velvære, energi og entusiasme, logistisk støtte, bringe nye deltagere til sportsaktiviteter og opbygge relationer til lokalsamfundet. En separat frivilligstyringsstrategi hjælper alle med at forstå visionen for frivillige og hvorfor de skal involveres. Den beskriver, hvad der skal opnås med frivillige og hvordan. Desuden forklarer den, hvordan frivillige vil bidrage til organisationens mål og dækker, hvordan den vil finde, rekruttere og støtte dem.

Strategisk HR-ledelse er også relateret til en klar beskrivelse af rolle og ansvar i organisationen. Dette aspekt er også forklaret i køreplanen "Ansvar og rolleklarhed" (2.3).

2. Ideelt scenario

Der er blevet oprettet en fuldgyldig ramme for menneskelige ressourcer, der dækker alle aspekter af HR-ledelse, såsom rekruttering, udvælgelse, introduktion, vurdering, disciplineringsprocedurer, konfliktløsning, kompetencevision, uddannelsesudvikling og belønninger. Denne strategi giver kandidater fra alle samfundslag og steder, internt og eksternt, mulighed for at søge en specifik stilling og at blive udvalgt gennem en konsekvent proces, fri for diskriminerende standarder og et sæt kriterier baseret på fortjeneste og kompetencer. I den forbindelse er en liste over ledige stillinger offentligt tilgængelig med klare jobbeskrivelser, en formel udvælgelsesprocedure, specifikke ansøgningsfrister og en vurdering baseret på objektive kriterier for at sikre lige muligheder for alle kandidater.

Derudover evalueres den nuværende arbejdsstyrke regelmæssigt for at fastslå tilgængeligheden af nødvendige kompetencer internt. Træning og kapacitetsopbygning i successionsstyringsprogrammer etableres for at forbedre/øge de nuværende medarbejders kapacitet.

Derudover er der enten en dedikeret frivillig ledelsesstrategi, eller HR-politikken indeholder et specifikt afsnit om frivillige. Frivillige ledes efter en formel Volunteer Management Plan implementeret af en specifik Volunteer Manager, som ideelt set (hvis organisationens størrelse tillader dette) er en betalt medarbejder. Frivilliglederen superviserer de frivillige med hensyn til tidsregistrering, forståelse af, hvordan roller og krav opfattes af frivillige for at identificere potentielle risici i forhold til følelsesmæssig belastning og sikring, for at etablere en klar forståelse af de opgaver og problemstillinger, der er involveret

i frivilligrollen, at identificere frivilliges behov og at identificere potentielle problemer eller problemer, der skal løses.

3. Risici

- Rekruttering af personale, der ikke opfylder de personlige eller faglige krav, som organisationen har behov for.
- Rekruttering er mere baseret på personlige interesser end organisatoriske interesser (risiko for diskriminerende praksis).
- Utilfredshed blandt medarbejdere og vigtig udskiftning på grund af manglende information om opgaverne og forventede resultater, regelmæssig vurdering, muligheder for efteruddannelse eller karriereperspektiv.
- Misforståelse af roller, ansvar og forventede resultater fra hver enkelt medarbejder og frivillig.
- Mangel på eller faldende antal frivillige på grund af dårlig ledelse, manglende assistance eller mangel på taknemmelighed.
- Vigtige kompetencemangler og kløfter mellem medarbejdernes eller frivilliges kompetencer og organisationens forventninger/behov.
- Juridiske problemer, fordi nogle beslutninger om menneskelige ressourcer ikke er i overensstemmelse med den kollektive overenskomst (hvis nogen) og/eller national lovgivning.
- Mangel på mangfoldighed og derfor mangel på komplimenterende kompetencer i organisationen på grund af udelukkende organisationskultur.

4. Instrumenter og nøgleelementer

<i>Instrumenter</i>	<i>Nøgleelementer</i>
Personalepolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Beskrivelse af procedurer relateret til rekruttering og udvælgelse (f.eks. intern vs. ekstern rekruttering). • Tydelige jobbeskrivelser af forskellige medarbejdere og frivillige stillinger (f.eks. opgaver, ansvar og forventede resultater), som altid er offentligt opført og kommunikeret ved rekruttering. • Klar beskrivelse af andre menneskelige ressourceaspekter såsom løn og andre former for aflønning og udviklingsmuligheder (se også “ Karrierestøtte til medarbejdere/frivillige” 2.6). • Klar præstationsstyringsproces inklusive en regelmæssig vurdering af personale og vurdering af præstationer og behov med belønning i tilfælde af positiv evaluering. • Opmuntring og muligheder for videreuddannelse for at opnå nye kompetencer. • Overholdelse af nationale love og/eller kollektive forhandlinger. • Politikens omfang afhænger af organisationens størrelse • Ansvarlig person for HR Management bør have de nødvendige færdigheder og kompetencer og bør potentielt have gennemgået en ubevidst bias træning.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ansøgninger bør behandles af mere end én person. • Job og beskæftigelsesmuligheder er offentligt tilgængelige. • Jobtilbud/stillingsopslag bruger kønsneutral annoncering for at være attraktiv for alle. Blinde CV'er anses for yderligere at reducere ubevidste skævheder. • Ved ansættelse af nyt personale bør der udføres passende due diligence og integritetstjek. • Evaluering af effektiviteten af HR-praksis.
Ledelsesplan for frivilligt arbejde	<ul style="list-style-type: none"> • Beskrivelse af procedurer i forbindelse med rekruttering og udvælgelse. • Klare jobbeskrivelser af forskellige frivillige stillinger (f.eks. opgaver, ansvar og forventede resultater). • Klar beskrivelse af andre menneskelige ressourceaspekter såsom supervision og vurdering. • Anerkendelse og belønning af frivillige. • Strategi for at tiltrække og motivere nye frivillige til at søge. • Muligheder for træning. • Ansvarlige personer for ledelse af frivillige (f.eks. frivillige ledere) bør have de nødvendige færdigheder og kompetencer til de forskellige frivillige roller.
Succession og talent management	<ul style="list-style-type: none"> • Omfattende sæt af vurderings- og udviklingsprocesser. • Klar definition af organisationens strategiske prioriteter og kapacitetsbehov som grundlag. • Sigter mod at udvikle HR-kapacitet og gøre organisationer i stand til at reagere på forandringer og minimere omsætningen. • Supplerer subjektive lederes vurderinger af potentiale med uafhængige objektive vurderingsdata relateret til vigtige successionskriterier.

5. Eksempler på god praksis

Eksempel "Managementsplan for frivillige"

Organisation: German Olympic Sports Confederation (DOSB)

Beskrivelse: Det tyske olympiske sportsforbund (DOSB) har udviklet en strategi for at fremme og støtte frivilligt arbejde i sport. Den har kombineret disse oplysninger i en håndbog om frivillige stillinger og frivilligt engagement i sport.

Håndbogen giver en klar definition af, hvad der er et effektivt frivilligt ledelsessystem. Dette system er opdelt i ti forskellige trin, der går fra organisationens oprindelige behov over udvælgelse, supervision og træning til perioden efter frivilligt arbejde. Derudover har DOSB oprettet et program til at anerkende frivillige gennem et "German Volunteer Card" og et "Certificate of Volunteering Achievement".

Yderligere information: [DOSB Broschure Frivillige stillinger og frivillige inddragelse 2015.pdf](#)

Eksempel "Værktøjskasse til frivillig ledelse"

Organisation: European Observatoire of Sport and Employment (EOSE)

Beskrivelse : V4V-projektet har udviklet et værktøjssæt, der tager højde for 4 søjler til at indkapsle alle kerneelementerne i frivillighåndteringsprocessen. Fra at afgrænse frivillige behov til at rekruttere og fastholde frivillige til at sikre, at frivillighedsoplevelsen er udviklende.

Søjlerne dækker: Frivilligstrategi og -planlægning, rekruttering og udsendelse af frivillige, ledelse og fastholdelse af frivillige samt udvikling og træning af frivillige. Værktøjssættet giver organisationer mulighed for selv at vurdere deres frivillige styrker og svagheder og har adgang til læringsressourcer og casestudier.

Det kommer også med et andet selvevalueringsværktøj, så de frivillige kan evaluere deres frivillige oplevelse med organisationen.

Yderligere information: [V4V – Sport Organisations Toolkit | EOSE](#)

Eksempel "Managementsplan for frivillige"

Organisation: Sport New Zealand (offentligt organ)

Beskrivelse: Sport New Zealand har til formål at hjælpe organisationer med at forstå frivilliges motivation for at tiltrække og fastholde dem i hjertet af sektoren. Derfor leverer de en række ressourcer. Inden for "Rekruttering og styring af frivillige" er der råd og værktøjer til at tiltrække frivillige med målrettede og effektive rekrutteringsprocesser, administrativ planlægning og vejledende principper til at opsætte et frivilligt ledelsesprogram (skabelon findes i værktøjskassen). Nøgleelementet i Volunteer Management Program er udnævnelsen af en frivillig koordinator og identificering af de nødvendige færdigheder til at komplementere organisationen.

Værktøjssættet til frivilligadministration giver information, indsigt og ideer til at hjælpe organisationer med at finde frivillige. Det starter med at omformulere den frivillige oplevelse og dykker ned i at udvikle en frivillig venlig kultur og miljø til konfliktløsning og vurdering.

En anden specifik sektion af hjemmesiden er relateret til præstationsstyring af frivillige og embedsmænd. Denne sektion indeholder forskellige nyttige værktøjer , herunder: give effektiv ydeevnefeedback, syv trin til at garantere forbedring eller fire-faktor for ydeevneforbedring. Disse værktøjer er gratis at downloade.

Yderligere oplysninger:

[Ledelse af frivillige | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Rekruttering og ledelse af frivillige | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Frivilligt styringsværktøj | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Performance management | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

Eksempel " Uddeling af frivilligt arbejde"

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

Beskrivelse: Royal Yachting Association anerkender bidraget fra forskellige frivillige på årsbasis ved at uddele en række Volunteer Awards i forskellige kategorier (f.eks. Family Award eller Community Award). Hvert år udgiver RYA også et hæfte med alle prisvinderne. RYA's Volunteer Awards er også en del af det strategiske dokument "Together on Water". Inden for afsnittet "Engagement: Tilskynd flere mennesker til at blive involveret i sejlads og sejlsport i længere tid" er anerkendelse og fejring af frivillige et af midlerne til at fastholde folk i foreningen.

Yderligere oplysninger:

[Sammen på vandet \(rya.org.uk\)](http://rya.org.uk)

[Frivilligt arbejde \(rya.org.uk\)](http://rya.org.uk)

[RYA Volunteer Awards](#)

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

Eksempel "Managementsplan for frivillige"

Organisation: Tokyo Olympiske og Paralympiske Lege 2020

Beskrivelse: Organisationskomiteen for de Olympiske og Paralympiske Lege i Tokyo 2020 har udviklet en omfattende "frivillighedsstrategi", som er et godt eksempel på en begivenhedsbaseret frivillighedsplan. Dette dokument dækker en bred vifte af områder og emner i Tokyo 2020-frivilligstrategien og giver indsigt i, hvordan ikke kun de frivillige vil blive rekrutteret, trænet og ledet gennem hele processen. De forskellige frivillige aktiviteter oplyses, og der gives en oversigt for at tydeliggøre den frivilliges rolle. Mens der fokuseres på den almindelige praksis, såsom standardiseret og specialiseret uddannelse, sætter dokumentet også fokus på "at dyrke entusiasme for frivilligt arbejde og udvide basen af frivillige." Det strategiske dokument ser endda på arv efter spil, hvor det håber, at en generel entusiasme for frivilligt arbejde forventes at opstå på grund af legene.

Yderligere information: [dtgkfp0p6eek4tftik3t.pdf \(tokyo2020.org\)](#)

Eksempel "vederlagsudvalg"

Organisation : World Athletics

Beskrivelse : Vederlagsudvalget, der rapporterer til direktionen, gennemgår og rådgiver om aflønnings- og udgiftspolitikker for nøgleroller inden for World Athletics. Det består af fem medlemmer, inklusive formanden og op til tre uafhængige medlemmer, der tjener en periode, der slutter i 2027. Udvalget mødes årligt eller efter behov. Det er ansvarligt for at gennemgå og anbefale aflønningspolitikker og udgiftsgodtgørelser for forskellige nøglestillinger og rådgive om aflønning til kommissioner, arbejdsgrupper og andre organer. Direktionsmedlemmer i udvalget aflønnes efter deres rolle, mens uafhængige medlemmer modtager dagpenge og dækkede rejseudgifter. En arbejdsgruppe indstiller kandidater til direktionen.

Yderligere information : [Medlem af direktionens vederlagsudvalg](#)

Eksempel "vederlagsudvalg"

Organisation : World Archery

Beskrivelse : Officerer tjener i forskellige bestyrelser og udvalg inden for World Archery's ledelse og operationer. Vederlagsudvalget. Dette udvalg er ansvarligt for at gennemgå medarbejdernes løn og goder. Beløbsbegrænsninger, der gælder fra 2023, begrænser nøglefunktionærer til specifikke vilkår og pauser som beskrevet i World Archery Rulebook. Bestyrelser varetager specialiserede opgaver, mens permanente og ad hoc-udvalg behandler henholdsvis løbende drift og konkrete initiativer. Vederlagsudvalget spiller en afgørende rolle i at sikre fair og konkurrencedygtig kompensation i organisationen.

Yderligere information : <https://www.worldarchery.sport/about-us/organisation/committees>

6. Skridt til næste niveau

Til niveau 2 ★★ "Dukker op"	Til niveau 3 ★★★ "Udvikler"	Til niveau 4 ★★★★ "Etableret"	Til niveau 5 ★★★★★ "Indlejret"
<ul style="list-style-type: none"> Etablere og vedligeholde gode arbejdsforhold og et positivt arbejdsmiljø for medarbejderne, suppleret med incitamentspolitikker til at motivere og fastholde medarbejdere. Definer og kommuniker de ønskede holdninger og personlige egenskaber (såsom tilpasningsevne, pålidelighed, motivation og 	<ul style="list-style-type: none"> Vurder den nuværende arbejdsstyrke, skeln mellem medarbejdere og frivillige, og identificer styrker, svagheder og potentiale. Definer prioriteter og behov for menneskelige ressourcer, og anerkend HR som organisatoriske aktiver. Udvikle retningslinjer for vigtige HR-ledelsesaspekter, herunder rekruttering og 	<ul style="list-style-type: none"> Udvikle en omfattende HR-politik i overensstemmelse med nationale love, der dækker centrale HR-ledelsesspørgsmål, herunder rekruttering, udvælgelse og sundheds- og sikkerhedsforpligtelser for personale og frivillige. Medtag et specifikt kapitel om frivillige. Evaluer fremtidige strategiske prioriteter, krav og kapaciteter for at bestemme, hvordan den nuværende arbejdsstyrke stemmer overens 	<ul style="list-style-type: none"> Udvikl en robust successionsplanlægningssstrategi, der inkluderer standardiserede præstationsevalueringer, inkorporerer forskellige synspunkter og bruger uafhængige evalueringsdata til nøjagtig vurdering af vigtige successionsfaktorer. Integrer løbende feedback-mekanismer, etabler mentor- og coachingprogrammer, og brug dataanalyse til at understøtte proaktiv talentplanlægning og rekrutteringsstrategier, der fremmer en kultur med kontinuerlig læring og udvikling. Anerkend medarbejdere og

<p>passion), der forventes af både personale og frivillige.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vurder og forstå regelmæssigt motivationerne hos både medarbejdere og frivillige for bedre at understøtte deres engagement og tilfredshed i organisationen. • Opmuntre aktivt frivilligt arbejde ved at nå ud til det tætte netværk af organisationens medlemmer og fremme et støttende og engageret frivilligt fællesskab. 	<p>udvælgelse, styret af regler, procedurer og identifikation af kvalifikationsgab.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opslå ledige stillinger med klare jobbeskrivelser og ansøgningsfrister. • Give omfattende orientering til nye medarbejdere for at tilpasse deres forventninger til organisationen. • Forstå motivationer og barrierer for frivilligt arbejde, og kommuniker regelmæssigt med frivillige gennem en udpeget supervisor. • Identificer nødvendige færdigheder for frivillige i hver rolle, såsom IT, økonomi, coaching og 	<p>med fremtidige behov. Udvikl planer for at løse eventuelle identificerede huller eller bekymringer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sørg for, at nyttilkomne modtager klar information om arbejdspladsens forventninger, herunder pligter, procedurer, arbejdsgruppeintegration og organisationspolitik. Brug orienteringsperioden til at vurdere deres tilpasning i organisationen. • Etabler en robust successionsstyringsstrategi, herunder standardiserede præstationsevalueringer, forskellige perspektivvurderinger og et sæt vurderings- og udviklingsprocesser. Denne strategi bør fokusere på talentfastholdelse, minimering af omsætning og reduktion af sårbarhed over for forandringer. • Implementer en cyklus med talentvurdering, udvikling og implementering. Identificer og pleje 	<p>frivillige som værdifulde aktiver ved at fremme deres psykosociale engagement og dyrke unikke samarbejdstilgange for at opnå overlegne præstationsniveauer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluer rutinemæssigt effektiviteten af HR-praksis for at informere fremtidige beslutninger om personaleledelse. • Udvikl en fuldt udbygget personalepolitik, tilpasset national lovgivning, tilgængelig for alle medarbejdere og frivillige, der dækker alle HR-aspekter, herunder rekruttering, udvælgelse, introduktion, træning, vurdering, disciplin og konfliktløsning. Medtag et specifikt kapitel om frivillige. • Formaliser og kommuniker klart hvert trin i ansættelsesprocessen, fra shortlisting til interviews, i en dedikeret "karriere"-sektion på hjemmesiden. Denne proces bør styres af en dedikeret afdeling eller personale, omfatte due diligence og integritetstjek. • Implementer klare og gennemsigtige
--	---	---	--

	<p>interpersonelle færdigheder.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrer frivillige i den organisatoriske arbejdsstyrke ved at levere mærketøj/uniformer. • Identificer og alloker økonomiske og yderligere ressourcer, herunder udstyr, tøj og transport, for at støtte frivillige effektivt. • Skeln tydeligt mellem roller og forventninger til betalt personale og frivillige. 	<p>interne talenter, samtidig med at der hentes nye talenter eksternt, hvilket sikrer en omfattende talentstyring.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overvej at tilbyde jobberigelse, udvidelse, rotation, fleksible arbejdsmetoder eller selvstyrede teams for at forbedre medarbejdernes færdigheder og opfylde deres motivationer. • Opslå konsekvent alle ledige stillinger på organisationens hjemmeside med klare jobbeskrivelser. Implementer en åben, gennemsigtig og objektiv ansættelsesproces for at rekruttere de mest kompetente kandidater med en bred overvejelse af mangfoldighedskriterier. • Tildel et bestyrelsesmedlem eller en medarbejder til at administrere, støtte og overvåge frivillige aktiviteter i organisationen. • Fremme en sund frivilligkultur, der 	<p>rekrutteringsprocedure r, herunder blandede review- og interviewpaneler med lige kønsrepræsentation, med inddragelse af HR og eksterne eksperter med ligestillingstræning og viden om ubevidst bias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sørg for, at alle ledige stillinger er offentligt tilgængelige og annonceret på hjemmesiden, nyhedsbreve og sociale medier med klare jobbeskrivelser . • Engager eksterne eksperter til specialiseret ekspertise efter behov for at sikre, at kontrakter for både personale og eksterne eksperter stemmer overens med organisationens behov og relevante love. • Gennemfør exit-samtaler eller undersøgelser for at forstå årsagerne til medarbejdernes afgang og indsamle indsigt i deres oplevelser i organisationen. • Rekrutter aktivt frivillige fra den brede offentlighed ved at slå ledige stillinger op på hjemmesiden og sociale mediekkanaler.
--	--	---	--

		<p>bidrager positivt til organisationen ved at bringe entusiasme, skabe forbindelse til lokalsamfund og tilføje værdi til organisationens arbejde.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Udpege ansvarlige personer for frivillig ledelse, og sikre, at de har de nødvendige færdigheder og kompetencer til forskellige frivillige roller. • Søg aktivt sponsorer, donorer og tilskud til at skaffe økonomiske og andre ressourcer, såsom udstyr, tøj og transport, for at støtte frivillige effektivt.
--	--	--	---