

## Overskrift 2.6 Karrierestøtte til medarbejdere og frivillige

### 1. Definition

Karrierestøtte til medarbejdere og frivillige omfatter forskellige mekanismer og initiativer udviklet af en organisation for at fremme den faglige og personlige udvikling af dens arbejdsstyrke. Denne støtte er rettet mod at forbedre færdigheder og evner hos medarbejdere, frivillige og embedsmænd, hvilket i sidste ende bidrager til effektiviteten og effektiviteten af deres arbejde i organisationen. Træning og udvikling sigter specifikt mod at bygge bro mellem faktisk og ønsket præstation, hvad enten det er på individ-, team- eller organisationsniveau. Disse mekanismer kan omfatte praktikantstillinger, jobrotation, lederskabs- og ledelsesudviklingsprogrammer, mentorordninger og coaching. De dækker forskellige udviklingsemner såsom karriererådgivning, støtte til balance mellem arbejde og privatliv og faktorer, der bidrager til den overordnede udvikling. Derudover tilbyder de vejledning, træningsprogrammer, mentorskabsmuligheder og ressourcer til at styrke eksisterende færdigheder og hjælpe med at erhverve nye.

Derudover bør der udføres regelmæssige vurderinger af færdigheder og kompetencer for at identificere områder for forbedring og tilskynde til kontinuerlig læring og udvikling. Det er afgørende for organisationer at prioritere karrierestøtte, da det ikke kun gavner de enkelte medarbejdere, men også styrker organisationens overordnede kapacitet og præstation. Sportsorganisationer med veladministrerede trænings- og udviklingsprogrammer kan nemmere fastholde medarbejdere og frivillige, sikre, at deres menneskelige ressourcer kan eksekvere organisationens strategi og opdyrke fremtidige ledere. Investering i medarbejdere har vist sig at øge loyaliteten og fremme en følelse af forpligtelse til at gengælde organisationen.

Lignende politikker og initiativer bør også udvides til medlemsorganisationer og interessenter, der er involveret i organisationens konkurrencer og begivenheder, for at sikre en konsekvent tilgang til faglig udvikling på tværs af det bredere idrætssamfund.

Karrierestøtte til medarbejdere og frivillige er tæt forbundet med "Strategic Human Resources Management" (1.3).

### 2. Ideelt scenarie

Organisationen har udviklet en intern personaleudviklings- eller fastholdelsespolitik, der inkluderer talent- og successionsstyringsstrategien. Det er baseret på en gensidig aftale mellem parterne om muligheder, der kan give merværdi for både den enkelte og organisationen. Organisationens er klar over, at træning og udvikling skaber øget arbejdsglæde og moral, reducerede omsætningshastigheder, øget motivation, forbedret proceseffektivitet, øget kapacitet til at tage nye teknologier og metoder og bedre risikostyring gennem øget viden om overholdelseskrav.

Personlig udvikling af personalet er et erklæret mål for organisationen, hvilket betyder, at relevant træning og uddannelse tilskyndes og faciliteres både gennem interne tilbud og eksterne programmer .

Organisationen evaluerer aktivt kapaciteter, styrker og svagheder hos sin arbejdsstyrke og har en klar strategi til at håndtere potentielle huller og planlægge succession. Gennem sit introduktionsprogram

introduceres nye medarbejdere problemfrit til organisationens kultur og forventninger, hvilket hjælper deres integration. Bestyrelsen gennemgår og overvåger regelmæssigt individualiserede udviklingsplaner, skræddersyet til præstationsevalueringer, for at imødekomme kompetencekrav og øge kompetencerne. Et robust præstations- og træningssystem er på plads til at vurdere kompetencer, identificere kvalifikationsmangler og give målrettet træning, der sikrer, at alle medlemmer har de nødvendige færdigheder og viden. Ved at investere i disse omfattende trænings- og udviklingsprogrammer giver organisationen sine medarbejdere og frivillige mulighed for at udmærke sig, bidrage effektivt til sine mål og skabe overordnet succes.

### 3. Risici

- Fald i personalets engagement på grund af fravær af karriereudvikling og/eller perspektiv.
- Ineffektivitet og underpræstation af personale, frivillige og hele organisationen.
- Tab af færdigheder og talenter på grund af manglende muligheder.
- Mangel på ekspertise og kompetencer på afgørende områder for udviklingen af organisationen.
- Høj personaleomsætning.
- Tab af produktivitet.
- Manglende jobattraktion for potentielle medarbejdere.
- Svært ved at finde nye kandidater til at opfylde ledige stillinger (medarbejdere og frivillige).
- Vanskeligheder ved at fastholde institutionel viden og ekspertise.

### 4. Instrumenter og nøgleelementer

<i>Instrumenter</i>	<i>Nøgleelementer</i>
<b>Personaleudviklingspolitik/fastholdelsespolitik:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektiv og regelmæssig vurdering (f.eks. præstation, karriere, bonus og aflønning).</li> <li>• Årlig uddannelsesplan budgetteret og aftalt med medarbejdere.</li> <li>• Give og opmuntre muligheder for videre uddannelse og studier for at lære nye færdigheder.</li> <li>• Fremme konceptet med læringsmobilitet for personale (ansatte og frivillige) på nationalt, europæisk og internationalt plan og give muligheder.</li> <li>• Fremme af rekruttering af praktikanter/praktikanter som fremtidig kilde til uddannet personale.</li> <li>• Fremme af frivilligt arbejde for interne menneskelige ressourcer/ åbning/fremme af frivillige stillinger som fremtidige potentielle kilder til uddannede menneskelige ressourcer.</li> <li>• Tilbyde mentor- og lederskabsprogrammer.</li> </ul>

<p><b>Performance Management</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skab en robust talentstyringsproces, der omfatter vurdering, udvikling og implementering, med fokus på at identificere og dyrke organisatorisk talent.</li> <li>• Implementere et formelt system for målsætning og resultatopfølgning, herunder klare procedurer for fastlæggelse af konsekvenser og handlingsplaner for personaleforbedring.</li> <li>• Etablere et grundlag for langsigtede karriereudviklingsdiskussioner, støtte medarbejdere i planlægningen af deres faglige vækst i organisationen.</li> <li>• Udvikle en ramme for identifikation og forberedelse af individer til udvidet ansvar og lederroller.</li> <li>• Forbedre successionsplanlægning og talentstyringspraksis, hvilket sikrer en strategisk tilgang til at besætte nøglestillinger og administrere talent på tværs af organisationen.</li> </ul>
--------------------------------------	---

## 5. Eksempler på god praksis

### Eksempel "Personaleudviklingspolitik og karriereprogram for atleter "

**Organisation:** International Hockey Federation (FIH)

**Beskrivelse:** FIH har udviklet et FIH Hockey Academy, som er et uddannelses-, trænings- og ressourcecenter for alle aktører involveret i Hockey. Målet er at skabe en uddannet og professionel global hockeyarbejdsstyrke ved at foreslå en række programmer, ressourcer og værktøjer designet til at hjælpe med at støtte organisationer og enkeltpersoner på alle niveauer. Akademiet er udviklet i samarbejde med eksterne interessenter med den relevante ekspertise, Coach Logic og NottsSports .

Akademiet fokuserede på 4 hovedområder:

- Spil: programmer, ressourcer og værktøjer for alle hockeyspillere fra græsrodde til professionelle.
- Coach: programmer, ressourcer og værktøjer, der har til formål at højne standarderne for coaching på alle niveauer af hockey.
- Officiate: programmer, ressourcer og værktøjer til at støtte dommere og tekniske embedsmænd i at udvikle deres færdigheder og viden gennem deres officiating-karriere.
- Administrer: programmer, ressourcer og værktøjer til sportsledere og administratorer, der arbejder på alle niveauer af hockey; international, kontinental, national, klub eller fællesskab. Dette omfatter event- og facilitetsstyring, klubudvikling eller deltagelsesprogrammer.

**Yderligere information:** [Hjem \( fih.hockey \)](#)

#### Eksempel "Personaleudvikling"

**Organisation:** Belgian Olympic Academy

**Beskrivelse:** Det belgiske olympiske akademi er et prestigefyldt træningsprogram, der er lanceret i samarbejde med Université Catholique de Louvain ( UCLouvain ), universitetet i Gent og den belgiske olympiske og interføderale komité (BOIC), designet til at øge ledelsesprofessionaliteten i sportsorganisationer. Fra januar 2025 byder dette år lange kursus på fem moduler på to til tre dage hver, afholdt på forskellige ADEPS og Sport Vlaanderen centre , med sessioner, der begynder på BOIC og slutter på Sportimonium . Navnlig vil et tre-dages seminar i Lausanne omfatte besøg i Den Internationale Olympiske Komité, Det Olympiske Museum, internationale forbund og World Anti-Doping Agency. Deltagerne vil også opleve et unikt seminar i Papendal , hvor de får indsigt i den hollandske olympiske komité\* Netherlands Sports Federation. Programmet kombinerer teoretiske og praktiske tilgange med boligmoduler, der letter netværk og sociale aktiviteter, og kulminerer i et konsulentprojekt og tildeling af 30 universitetspoint (ECTS) og et universitetsbevis.

**Yderligere information:** [Belgian Olympic Academy | Team Belgien](#)

#### Eksempel "Personaleudvikling"

**Organisation:** Den Internationale Olympiske Komité

**Beskrivelse:** I anerkendelse af den rolle, som atletens følge spiller i at støtte atleternes sundhed, velvære og præstationer, tilbyder IOC's medicinske og videnskabelige kommission, IOC og Sportoracle diplomkurser for disse emner. Alle programmer leveres online med eksperter fra hele verden. En fordel for NOC'er er, at certifikatindehavere af programmet for mental sundhed i elitesport kan modtage en ekstra akkreditering til de olympiske lege.

**Yderligere information:** [Hjem - sportsoracle](#)

#### Eksempel "Personaleudvikling"

**Organisation:** German Olympic Sports Confederation (DOSB)

**Beskrivelse:** Der er talrige uddannelsesbegivenheder og kvalifikationer uden for DOSB-licensrammen. Deutsche Sportjugend ( dsj ) og de tre DOSB-akademier faciliterer videreuddannelses- og træningsmuligheder. DOSB har også været medvirkende til at udvikle to erhvervsuddannelsesprogrammer. Uddannelsesinitiativer inden for organiseret idræt strækker sig ind i skolerne gennem forskellige samarbejder mellem idrætsklubber og uddannelsesinstitutioner, samt støtte til lærere, hvilket afspejler det brede spektrum af pædagogiske tiltag, der fremmes af DOSB.

**Yderligere information :** [Der Deutsche Olympische Sportbund \(dosb.de\)](#)

#### Eksempel "Personaleudvikling"

**Organisation:** Den franske nationale olympiske komité og sportskomité

**Beskrivelse:** Parcours Ambition Internationale (PAI) blev lanceret i 2013 af den franske komité for international sport og overtaget i maj 2015 af afdelingen for internationale relationer i CNOSF (French

National Olympic and Sports Committee), og forbereder årligt omkring tyve personer i fransk sport for internationalt engagement. Programmet består af fire to-dages seminarer, afholdt både i Frankrig og i udlandet, designet til at uddybe deltageres forståelse af det internationale sportsmiljø. Emner, der dækkes, omfatter interkulturel kommunikation, økonomisk og strategisk intelligens, sportsgeopolitik, lobbyvirksomhed og forhandling, fordybelse i internationale sportsorganisationer, europæiske sportspolitikker og ansøgning om lederstillinger. Hvert år byder programmet på bidrag fra anerkendte specialister, eksperter og ledere fra den internationale sportsverden samt fagfolk fra de økonomiske og politiske sfærer, der deler deres indsigt og erfaringer. Ud over seminarerne drager deltagerne fordel af personlig engelsk sprogundervisning, som er afgørende for internationale omgivelser. PAI er rettet mod valgte embedsmænd og ledere fra franske sportsforbund, såvel som atleter på højt niveau og tidligere atleter, som alle deler et fælles mål om at øge deres internationale engagement eller deres organisationers.

**Længere information:** [Le Parcours Ambition Internationale | CNOSF \(franceolympique.com\)](https://www.franceolympique.com)

#### 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"> <li>Planlæg en dedikeret session under et bestyrelses møde for at diskutere vigtigheden af karrierestøtte for medarbejdere og frivillige.</li> <li>Vurder de potentielle fordele ved at investere i uddannelse og træning, og hvordan disse initiativer kan forbedre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vurder styrker, områder for udvikling og potentielle bidrag fra medarbejdere og frivillige for at sikre overensstemmelse med organisationens mål.</li> <li>Definer de færdigheder og kompetencer, der er nødvendige for medarbejdere og frivillige baseret på organisationens strategiske mål.</li> <li>Opret strukturerede programmer for at udvikle væsentlige lederevner, herunder strategisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I overensstemmelse med personalepolitikken og talentstyringsstrategien, yde støtte til medarbejdere, der følger trænings- eller uddannelsesprogrammer.</li> <li>Opret traineestillinger med definerede læringsmål, der tilbyder praktisk erfaring i forskellige organisatoriske roller.</li> <li>Fremme deltagelse i træning og videreuddannelse, såsom Erasmus+ Sport KA1 job shadowing, for at afhjælpe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementer løbende feedback-mekanismer, mentor- og coachingprogrammer, og brug dataanalyse til talentplanlægning og rekruttering. Fremme en kultur for kontinuerlig læring og udvikling i organisationen.</li> <li>Anerkend medarbejdere og frivillige som værdifulde aktiver ved at give muligheder for videreuddannelse og læringsmobilitet.</li> <li>Samarbejd med personalet for at fastlægge et årligt træningsbudget og -plan, ved at bruge</li> </ul>

<p>organisationens effektivitet, kapacitet og overordnede præstation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etabler et mentorprogram, der parrer mindre erfarne medarbejdere og frivillige med erfarne mentorer, der giver dem vejledning, råd og støtte for at lette faglig vækst og udvikling.</li> </ul>	<p>tænkning, beslutningstagning og teamledelse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tilbyde ledertræningssessioner skræddersyet til forskellige ledelsesniveauer i organisationen.</li> <li>Udvikle en platform til at facilitere mentorskabsforbindelser, hvilket muliggør videndeling og professionel vækst på tværs af organisationen.</li> <li>Deltag i regelmæssige tilfredshedssamtaler og årlige evalueringer med personalet for at forstå deres personlige udviklingsmål og skabe individualiserede udviklingsveje.</li> <li>Opsøge proaktivt nye veje til at udvikle medarbejdere og frivillige med fokus på forskelligartede lærings- og vækstmuligheder.</li> </ul>	<p>kvalifikationsmangler i organisationen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Undersøg tilgængelig træning fra eksterne udbydere, herunder sportsforbund, ngo'er og universiteter.</li> <li>Udvikle en omfattende proces til talentvurdering, pleje og implementering, med fokus på at identificere og vokse organisatorisk talent.</li> <li>Udvikle og implementere en personaleudviklingsstrategi, der integrerer jobberigelse, udvidelse, rotation og selvadministrerende teams for at forbedre færdigheder og fastholde personalets motivation, samtidig med at der indføres fleksible arbejdsmetoder, herunder fleksible timer, muligheder for fjernarbejde og jobdelingsordninger, at understøtte forskellige livstile og ansvarsområder.</li> <li>Give muligheder for midlertidige opgaver i forskellige funktioner eller projekter for at øge</li> </ul>	<p>indsigt fra det foregående års plan til at guide den nye.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tilbyd personalet adgang til professionel coaching til personlige udviklingsplaner og støtte til at overvinde specifikke udfordringer.</li> <li>Udstyr seniormedarbejdere med coachingfærdigheder til at vejlede andre i organisationen, hvilket styrker en kultur med kontinuerlig læring.</li> <li>Lancer wellness-initiativer, herunder støtte til mental sundhed, fitnessprogrammer og stresshåndteringsressourcer for at understøtte det overordnede velvære.</li> <li>Del bedste praksis, ressourcer og retningslinjer med medlemsorganisationer for at udvide karrierestøtteprogrammer på tværs af det bredere netværk.</li> <li>Samarbejd med medlemsorganisationer om fælles trænings- og udviklingsprogrammer for at øge</li> </ul>
--	---	--	---

		<p>tilpasningsevnen og viden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilbyd karriererådgivning, herunder en-til-en sessioner med karriererådgivere for at diskutere mål og karriereveje.</li> <li>• Arbejd med medarbejdere og frivillige for at etablere personlige udviklingsplaner, sætte klare mål og spore fremskridt.</li> <li>• Partner med universiteter og gymnasier for at tilbyde praktik- og praktikantmuligheder for oplevelse i den virkelige verden og kursuskredit.</li> <li>• Giv adgang til kurser, certificeringer og workshops til løbende uddannelse og kompetenceudvikling.</li> </ul>	<p>færdigheder og viden i hele netværket.</p>
--	--	--	---