

Overskrift 1.3 Strategisk personalledelse

1. Definisjon

Strategic Human Resources (HR) Management er prosessen med å ansette de riktige ansatte og frivillige og utvikle og maksimere deres ytelse slik at de blir mer verdifulle for en organisasjon. I denne forbindelse relaterer strategisk HR-ledelse til et bredt spekter av aktiviteter, inkludert gjennomføring av jobbanalyser, planlegging av personellbehov, rekruttering og valg av de riktige personene til jobben, utvikling av detaljerte stillingsbeskrivelser og resultatmål, introduksjon og orientering, utdanning og opplæring, ledelse fordeler og insentiver (f.eks. lønn), evaluering og gjennomgang av prestasjoner, gi støtte til karriereutvikling og bruk av suksess- og talentledelse. HR-ledelse i idretten har én særegenhet siden arbeidsstyrken består av en blanding av ansatte og frivillige på mange organisasjonsnivåer, og legger høyt ansvar på dem.

Å inkludere frivillige kan gi en rekke fordeler, inkludert sosial, helsemessig og økonomisk velvære, energi og entusiasme, logistisk støtte, bringe nye deltakere til sportsaktiviteter og bygge relasjoner med lokalsamfunnet. En egen strategi for frivillig ledelse hjelper alle til å forstå visjonen for frivillige og hvorfor de skal involveres. Den beskriver hva som skal oppnås med frivillige og hvordan. Videre forklarer den hvordan frivillige vil bidra til organisasjonens mål og dekker hvordan den vil finne, rekruttere og støtte dem.

Strategisk HR-ledelse er også knyttet til en tydelig beskrivelse av rolle og ansvar i organisasjonen. Dette aspektet er også forklart i veikart "Ansvar og rolleklarhet" (2.3).

2. Ideell scenario

Det er satt opp et fullverdig rammeverk for menneskelige ressurser som dekker alle aspekter av HR-ledelse, for eksempel rekruttering, utvelgelse, introduksjon, vurdering, disiplinprosedyrer, konfliktløsning, ferdighetsrevisjon, opplæringsutvikling og belønninger. Denne strategien gjør det mulig for kandidater fra alle samfunnslag og steder, internt og eksternt, å søke på en spesifikk stilling og bli valgt gjennom en konsistent prosess, fri for diskriminerende standarder og et sett med kriterier basert på meritter og kompetanse. I denne forbindelse er en liste over ledige stillinger offentlig tilgjengelig med klare stillingsbeskrivelser, en formell utvelgelsesprosedyre, spesifikke søknadsfrister og en vurdering basert på objektive kriterier for å garantere like muligheter for alle kandidater.

I tillegg blir den nåværende arbeidsstyrken evaluert regelmessig for å fastslå tilgjengeligheten av nødvendige ferdigheter internt. Opplæring og kapasitetsbygging i etterfølgende styringsprogrammer er etablert for å forbedre/øke kapasiteten til nåværende ansatte.

I tillegg er det enten en dedikert strategi for frivillig ledelse eller HR-policyen inkluderer en spesifikk del om frivillige. Frivillige administreres etter en formell frivillig styringsplan implementert av en spesifikk frivillig leder, som ideelt sett (hvis størrelsen på organisasjonen tillater dette) er en betalt medarbeider. Frivilligsjefen fører tilsyn med frivillige med hensyn til tidsregistrering, forståelse av hvordan rollene og kravene oppfattes av frivillige for å identifisere potensielle risikoer i forhold til emosjonell belastning og

sikring, for å etablere en klar forståelse av oppgavene og problemstillingene involvert i frivilligrollen, å identifisere behov for frivillige og å identifisere potensielle problemer eller problemer som må løses.

3. Risikoer

- Rekruttering av personell som ikke oppfyller de personlige eller faglige kravene organisasjonen trenger.
- Rekruttering er mer basert på personlige interesser enn organisatoriske interesser (risiko for diskriminerende praksis).
- Misnøye blant ansatte og viktig turnover på grunn av manglende informasjon om oppgavene og forventede resultater, regelmessig vurdering, muligheter for tilleggstudning eller karrieresperspektiv.
- Misforståelse av roller, ansvar og forventede resultater fra hver medarbeider og frivillig.
- Mangel på eller synkende antall frivillige på grunn av dårlig ledelse, mangel på assistanse eller mangel på takknemlighet.
- Viktig kompetansemangel og gap mellom kompetansen til de ansatte eller frivillige og organisasjonens forventninger/behov.
- Juridiske problemer fordi noen avgjørelser om menneskelige ressurser ikke er i samsvar med tariffavtalen (hvis noen) og/eller nasjonal lov.
- Mangel på mangfold og derfor mangel på komplimenterende ferdigheter i organisasjonen på grunn av ekskluderende organisasjonskultur.

4. Instrumenter og nøkkelementer

Instrumenter	Nøkkelementer
<p>Personalpolitikk</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beskrivelse av prosedyrer knyttet til rekruttering og utvelgelse (f.eks. intern vs. eksternt rekruttering). • Tydelige stillingsbeskrivelser av ulike ansatte og frivillige stillinger (f.eks. oppgaver, ansvar og forventede resultater), som alltid er offentlig oppført og kommunisert ved rekruttering. • Tydelig beskrivelse av andre personalaspekter som lønn og andre former for godtgjørelse og utviklingsmuligheter (se også "Karrierestøtte for ansatte/frivillige" 2.6). • Tydelig resultatstyringsprosess inkludert en regelmessig vurdering av personell og vurdering av ytelse og behov med belønning i tilfelle positiv evaluering. • Oppmuntring og muligheter for videreutdanning for å få ny kompetanse. • Overholdelse av nasjonale lover og/eller kollektive forhandlinger. • Omfanget av politikken avhenger av størrelsen på organisasjonen • Ansvarlig person for HR Management bør ha nødvendige ferdigheter og kompetanse og bør potensielt ha gjennomgått en ubevisst bias-trening.

	<ul style="list-style-type: none"> • Søknader bør vurderes av mer enn én person. • Jobber og arbeidsmuligheter er offentlig tilgjengelig. • Stillingstilbud/stillinger bruker kjønnsnøytral annonsering for å være attraktiv for alle. Blinde CVer anses å redusere ubevisste skjevheter ytterligere. • Ved ansettelse av nytt personell bør det utføres passende due diligence og integritetskontroller. • Evaluering av effektiviteten av HR-praksis.
Styringsplan for frivillig arbeid	<ul style="list-style-type: none"> • Beskrivelse av prosedyrer knyttet til rekruttering og utvelgelse. • Tydelige stillingsbeskrivelser av ulike frivillige stillinger (f.eks. oppgaver, ansvar og forventede resultater). • Tydelig beskrivelse av andre personalmessige aspekter som veiledning og vurdering. • Anerkjennelse og belønning av frivillige. • Strategi for å tiltrekke og motivere nye frivillige til å søke. • Muligheter for trening. • Ansvarlige personer for frivillighetsledelse (f.eks. Frivillige ledere) bør ha nødvendig kompetanse for de ulike frivillige rollene.
Etterfølger og talentledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Omfattende sett med vurderings- og utviklingsprosesser. • Klar definisjon av organisasjonens strategiske prioriteringer og kapasitetsbehov som grunnlag. • Tar sikte på å utvikle HR-evne og gjøre organisasjoner i stand til å reagere på endringer og minimere omsetning. • Supplerer subjektive leders vurderinger av potensiale med uavhengige objektive vurderingsdata relatert til viktige suksesskriterier.

5. Eksempler på god praksis

Eksempel "plan for frivillighet"

Organisasjon: German Olympic Sports Confederation (DOSB)

Beskrivelse: Det tyske olympiske idrettsforbundet (DOSB) har utviklet en strategi for å fremme og støtte frivillighet innen idrett. Den har kombinert denne informasjonen i en håndbok om frivillige verv og frivillig engasjement i idretten.

Håndboken gir en klar definisjon av hva som er et effektivt styringssystem for frivillige. Dette systemet er delt inn i ti forskjellige trinn, fra de første behovene til organisasjonen over valg, veiledning og opplæring til perioden etter frivillig arbeid. I tillegg har DOSB satt opp et program for å anerkjenne frivillige gjennom et "tysk frivilligkort" og et "sertifikat for frivillighet".

Ytterligere informasjon:

[DOSB Broschure Voluntary Positions and Voluntary Involvement 2015.pdf](#)

Eksempel «Verktøysett for frivillig ledelse»

Organisasjon: European Observatoire of Sport and Employment (EOSE)

Beskrivelse : V4V-prosjektet har utviklet et verktøysett som tar i betraktning 4 pilarer for å innkapsle alle kjerneelementene i frivillighetsadministrasjonsprosessen. Fra å kartlegge frivillige behov til å rekruttere og beholde frivillige, til å sikre at frivillighetsopplevelsen er utviklende.

Pilarene dekker: Frivillighetsstrategi og planlegging, rekruttering og utplassering av frivillige, ledelse og oppbevaring av frivillige og utvikling og opplæring av frivillige. Verktøysettet lar organisasjoner selv vurdere sine styrker og svakheter ved frivillig arbeid og har tilgang til læringsressurser og casestudier.

Den kommer også med et andre selvevalueringsverktøy for de frivillige for å evaluere deres frivillighetserfaring med organisasjonen.

Ytterligere informasjon: [V4V – Sport Organisations Toolkit | EOSE](#)

Eksempel "plan for frivillighet"

Organisasjon: Sport New Zealand (offentlig organ)

Beskrivelse: Sport New Zealand har som mål å hjelpe organisasjoner med å forstå frivilliges motivasjon for å tiltrekke seg og holde dem i hjertet av sektoren. Derfor tilbyr de en rekke ressurser. Innenfor «Rekruttering og administrasjon av frivillige» finnes det råd og verktøy for å tiltrekke frivillige med målrettede og effektive rekrutteringsprosesser, administrativ planlegging og veiledende prinsipper for å sette opp et frivilligstyringsprogram (mal tilgjengelig i verktøysettet). Nøkkelelementet i Volunteer Management Program er utnevnelsen av en frivillig koordinator og identifisere de nødvendige ferdighetene for å komplettere organisasjonen.

Verktøysettet for frivillighåndtering gir informasjon, innsikt og ideer for å hjelpe organisasjoner med å finne frivillige. Det starter med å omforme frivillighetsopplevelsen og fordyper seg i å utvikle en frivillighetsvennlig kultur og miljø for konfliktløsning og vurdering.

En annen spesifikk del av nettstedet er relatert til resultatstyring av frivillige og tjenestemenn. Denne delen inneholder ulike nyttige verktøy , inkludert: gi effektiv tilbakemelding på ytelsen, syv trinn for å garantere forbedring eller fire-faktor for ytelsesforbedring. Disse verktøyene er fritt tilgjengelige for nedlasting.

Ytterligere informasjon:

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

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

[Verktøysett for frivillig ledelse | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

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

Eksempel " Tildeling av frivillighet"

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

Beskrivelse: Royal Yachting Association anerkjenner bidraget fra ulike frivillige på årlig basis ved å dele ut en rekke frivillige priser i ulike kategorier (f.eks. familiepris eller fellesskapspris). Hvert år gir RYA også ut et hefte med alle prisvinnerne. Frivilligprisene til RYA er også en del av det strategiske dokumentet "Together on Water". Innenfor seksjonen «Engagement: Oppmuntre flere til å holde seg involvert i seiling og båtliv lenger» er anerkjennelse og feiring av frivillige et av virkemidlene for å beholde folk i foreningen.

Ytterligere informasjon:

[Sammen på vannet \(rya.org.uk\)](https://rya.org.uk)

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

[RYA Volunteer Awards](#)

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

Eksempel "plan for frivillighet"

Organisasjon: Tokyo Olympic and Paralympic Games 2020

Beskrivelse: Organisasjonskomiteen for de olympiske og paralympiske leker i Tokyo 2020 har utviklet en omfattende «frivillighetsstrategi» som er et godt eksempel på en arrangementsbasert frivillighetsplan. Dette dokumentet dekker et bredt spekter av områder og emner i Tokyo 2020 frivillighetsstrategi, og gir innsikt i hvordan ikke bare de frivillige vil bli rekruttert, trent og administrert gjennom hele prosessen. De ulike frivillige aktivitetene avsløres og det gis en oversikt for å avklare frivillighetens rolle. Mens det fokuserer på vanlige praksiser, for eksempel standardisert og spesialisert opplæring, setter dokumentet også fokus på "å dyrke entusiasme for frivillig arbeid og utvide basen av frivillige." Det strategiske dokumentet ser til og med på arven etter spill, der det håper det forventes at en generell entusiasme for frivillig arbeid vil oppstå på grunn av lekene.

Ytterligere informasjon: [dtgkfp0p6eek4tftik3t.pdf \(tokyo2020.org\)](#)

Eksempel «godtgjørelsesutvalg»

Organisasjon : World Athletics

Beskrivelse : Lønnskomiteen, som rapporterer til hovedstyret, gjennomgår og gir råd om retningslinjer for godtgjørelse og utgifter for nøkkelroller innen World Athletics. Den består av fem medlemmer, inkludert lederen og opptil tre uavhengige medlemmer, som har en periode som slutter i 2027. Komiteen møtes årlig eller etter behov. Den er ansvarlig for å gjennomgå og anbefale godtgjørelsespolitikk og utgiftsrefusjon for ulike nøkkelposisjoner og gi råd om godtgjørelse til kommisjoner, arbeidsgrupper og andre organer. Hovedstyremedlemmer i komiteen honoreres i henhold til deres rolle, mens uavhengige medlemmer mottar dagpenger og dekket reiseutgifter. En arbeidsgruppe innstiller på kandidater til hovedstyret.

Ytterligere informasjon : [Medlem av hovedstyrets lønnsutvalg](#)

Eksempel «godtgjørelsesutvalg»

Organisasjon : World Archery

Beskrivelse : Offiserer tjener i ulike styre og komiteer innen World Archerys styring og operasjoner. Godtgjørelsesutvalget. Denne komiteen er ansvarlig for å vurdere lønn og ytelser til ansatte. Periodegrenser, gjeldende fra 2023, begrenser nøkkelfunksjonærer til spesifikke vilkår og pauser som beskrevet i World Archery Rulebook. Styret håndterer spesialiserte oppgaver, mens permanente og ad hoc-utvalg tar opp henholdsvis løpende drift og konkrete tiltak. Kompensasjonsutvalget spiller en avgjørende rolle for å sikre rettferdig og konkurransedyktig kompensasjon i organisasjonen.

Ytterligere informasjon : <https://www.worldarchery.sport/about-us/organisation/committees>

6. Trinn til neste nivå

Til nivå 2 ★★ «Kommer frem»	Til nivå 3 ★★★ "Utvikler"	Til nivå 4 ★★★★ «Etablert»	Til nivå 5 ★★★★★ "Innebygd"
<ul style="list-style-type: none"> Etablere og opprettholde gode arbeidsforhold og et positivt arbeidsmiljø for ansatte, supplert med incentivpolitikk for å motivere og beholde ansatte. Definer og kommuniser ønskede holdninger og personlige egenskaper (som tilpasningsevne, pålitelighet, 	<ul style="list-style-type: none"> Vurder den nåværende arbeidsstyrken, differensier mellom ansatte og frivillige, og identifiser styrker, svakheter og potensial. Definer prioriteringer og behov for menneskelige ressurser, og anerkjenne HR som organisatoriske eiendeler. Utvikle retningslinjer for viktige HR-ledelsesaspekter, inkludert rekruttering og utvelgelse, styrt 	<ul style="list-style-type: none"> Utvikle en omfattende HR-policy tilpasset nasjonale lover, som dekker viktige HR-ledelsesspørsmål, inkludert rekruttering, utvelgelse og helse- og sikkerhetsforpliktelse for ansatte og frivillige. Ta med et spesifikt kapittel om frivillige. Evaluer fremtidige strategiske prioriteringer, krav og evner for å finne ut hvordan den nåværende arbeidsstyrken stemmer overens med fremtidige behov. Utvikle planer for å løse 	<ul style="list-style-type: none"> Utvikle en robust suksessplanleggingsstrategi som inkluderer standardiserte ytelsesevalueringer, inkorporerer ulike synspunkter og bruker uavhengige evalueringsdata for nøyaktig vurdering av viktige suksessfaktorer. Integrer pågående tilbakemeldingsmekanismer, etablere veilednings- og coachingprogrammer, og bruk dataanalyse for å støtte proaktiv talentplanlegging og rekrutteringsstrategier, fremme en kultur for kontinuerlig læring og utvikling. Anerkjenne ansatte og frivillige som verdifulle

<p>motivasjon og lidenskap) som forventes av både ansatte og frivillige.</p> <ul style="list-style-type: none"> Regelmessig vurdere og forstå motivasjonene til både ansatte og frivillige for å bedre støtte deres engasjement og tilfredshet i organisasjonen. Oppmuntre aktivt frivillig arbeid ved å nå ut til det nære nettverket til organisasjonens medlemmer, fremme et støttende og engasjert frivilligsamfunn. 	<p>av regler, prosedyrer og identifisering av kompetansegap.</p> <ul style="list-style-type: none"> Utlis ledige stillinger med klare stillingsbeskrivelser og søknadsfrister. Gi omfattende orientering for nye medarbeidere for å tilpasse deres forventninger til organisasjonen. Forstå motivasjoner og barrierer for frivillighet, og kommuniser regelmessig med frivillige gjennom en oppnevnt veileder. Identifiser nødvendige ferdigheter for frivillige i hver rolle, for eksempel IT, økonomi, coaching og mellommenneskelige ferdigheter. Integrer frivillige i den organisatoriske arbeidsstyrken ved å tilby merkeklær/uniformer. Identifiser og fordel 	<p>eventuelle identifiserte hull eller bekymringer.</p> <ul style="list-style-type: none"> Sørg for at nykommere får tydelig informasjon om arbeidsplassens forventninger, inkludert plikter, prosedyrer, arbeidsgruppeintegrasjon og organisasjonspolitik. Bruk orienteringsperioden til å vurdere om de passer i organisasjonen. Etabler en robust suksessstyringsstrategi, inkludert standardiserte ytelsesevalueringer, ulike perspektivvurderinger og et sett med vurderings- og utviklingsprosesser. Denne strategien bør fokusere på oppbevaring av talent, minimere omsetning og redusere sårbarhet for endringer. Implementer en syklus med talentvurdering, utvikling og distribusjon. Identifiser og pleie interne talenter, samtidig som du henter nye talenter eksternt, og sikrer 	<p>eiendeler ved å fremme deres psykososiale engasjement og dyrke unike samarbeidstilnærminger for å oppnå overlegne prestasjonsnivåer.</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluer rutinemessig effektiviteten av HR-praksis for å informere fremtidige beslutninger om personalledelse. Utvikle en fullverdig personalpolitikk, tilpasset nasjonale lover, tilgjengelig for alle ansatte og frivillige, som dekker alle HR-aspekter, inkludert rekruttering, utvelgelse, introduksjon, opplæring, evaluering, vurdering, disiplin og konfliktløsning. Ta med et spesifikt kapittel om frivillige. Formaliser og kommuniser tydelig hvert trinn i ansettelsesprosessen, fra shortlisting til intervjuer, i en dedikert "karriere"-seksjon på nettstedet. Denne prosessen bør administreres av en dedikert avdeling eller personell, inkludere due diligence og integritetskontroller. Implementere klare og transparente rekrutteringsprosedyrer, inkludert blandede gjennomgangs- og
--	--	--	---

	<p>økonomiske og ekstra ressurser, inkludert utstyr, klær og transport, for å støtte frivillige effektivt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skille tydelig mellom rollene og forventningene til betalte ansatte og frivillige. 	<p>omfattende talentstyring.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vurder å tilby jobbberikelse, utvidelse, rotasjon, fleksibel arbeidspraksis eller selvadministrerende team for å forbedre de ansattes ferdigheter og oppfylle motivasjonene deres. • Utlys konsekvent alle ledige stillinger på organisasjonens hjemmeside med tydelige stillingsbeskrivelser. Implementer en åpen, transparent og objektiv ansettelsesprosess for å rekruttere de mest kompetente kandidatene, med en bred vurdering av mangfoldskriterier. • Gi et styremedlem eller en medarbeider til å administrere, støtte og føre tilsyn med frivillige aktiviteter i organisasjonen. • Fremme en sunn frivillighetskultur som bidrar positivt til organisasjonen ved å bringe entusiasme, knytte kontakt med lokalsamfunn og tilføre verdi til 	<p>intervjupaneler med lik kjønnsrepresentasjon, som involverer HR og eksterne eksperter med likestillingstrening og kunnskap om ubevisst skjevhet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sørg for at alle ledige stillinger er offentlig tilgjengelige og utlyst på nettsiden, nyhetsbrev og sosiale medier, med klare stillingsbeskrivelser . • Engasjere eksterne eksperter for spesialisert ekspertise etter behov, og sikre at kontrakter for både ansatte og eksterne eksperter stemmer overens med organisasjonens behov og relevante lover. • Gjennomfør exit-intervjuer eller undersøkelser for å forstå årsakene til ansattes avgang og samle innsikt i deres erfaringer i organisasjonen. • Aktivt rekruttere frivillige fra allmennheten ved å legge ut ledige stillinger på nettsiden og sosiale mediekanaler. • Utpeke ansvarlige personer for frivillighetsledelse, og sikre at de har nødvendig kompetanse for ulike frivillige roller.
--	---	--	---



		<p>organisasjonens arbeid.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Søk aktivt sponsorer, givere og tilskudd for å skaffe økonomiske og andre ressurser, som utstyr, klær og transport, for å støtte frivillige effektivt.
--	--	--------------------------------	--