

Rubrik 1.3 Strategisk personalledning

1. Definition

Strategic Human Resources (HR) Management är processen att anställa rätt medarbetare och volontärer och utveckla och maximera deras prestationer så att de blir mer värdefulla för en organisation. I detta avseende relaterar strategisk HR-ledning till ett brett utbud av aktiviteter, inklusive att genomföra jobbanalyser, planera personalbehov, rekrytera och välja rätt personer för jobbet, utveckla detaljerade arbetsbeskrivningar och prestationsmål, introduktion och orientering, utbildning, ledning förmåner och incitament (t.ex. löner), utvärdera och granska prestationer, tillhandahålla karriärutvecklingsstöd och anställa succession och talanghantering. HR-ledning inom idrotten har en speciell egenskap eftersom dess personal består av en blandning av anställda och volontärer på många organisatoriska nivåer, vilket lägger stort ansvar på dem.

Att inkludera volontärer kan ge en mängd olika fördelar inklusive socialt, hälsomässigt och ekonomiskt välbefinnande, energi och entusiasm, logistiskt stöd, att ta med nya deltagare till sportaktiviteter och bygga relationer med det lokala samhället. En separat strategi för volontärhantering hjälper alla att förstå visionen för volontärer och varför man ska involvera dem. Den anger vad som ska uppnås med volontärer och hur. Dessutom förklarar den hur volontärer kommer att bidra till organisationens mål och hur den ska hitta, rekrytera och stödja dem.

Strategisk HR-ledning är också relaterad till en tydlig beskrivning av roll och ansvar inom organisationen. Denna aspekt förklaras också i färdplanen "Ansvar och tydlig roll" (2.3).

2. Idealiskt scenario

Ett fullfjädrat ramverk för mänskliga resurser har satts upp som täcker alla aspekter av HR-ledning, såsom rekrytering, urval, introduktion, bedömning, disciplinförfaranden, konfliktlösning, kompetensrevision, utbildningsutveckling och belöningar. Denna strategi tillåter kandidater från alla samhällsskikt och platser, internt och externt, att ansöka om en specifik position och att väljas ut genom en konsekvent process, fri från diskriminerande standarder och en uppsättning kriterier baserade på meriter och kompetens. I detta avseende är en lista över lediga tjänster allmänt tillgänglig med tydliga arbetsbeskrivningar, ett formellt urvalsförfarande, specifika ansökningstider och en bedömning baserad på objektiva kriterier för att garantera lika möjligheter för alla kandidater.

Dessutom utvärderas den nuvarande personalstyrkan regelbundet för att säkerställa tillgången på nödvändig kompetens internt. Utbildning och kapacitetsuppbyggnad i successionshanteringsprogram etableras för att förbättra/öka kapaciteten hos nuvarande personal.

Dessutom finns det antingen en dedikerad volontärhanteringsstrategi eller så innehåller personalpolicyn ett specifikt avsnitt om volontärer. Volontärer hanteras enligt en formell volontärhanteringsplan implementerad av en specifik volontärchef, som helst (om organisationens storlek tillåter detta) är en betald anställd. Volontärchefen övervakar volontärerna med avseende på tidsspårning, förståelse av hur roller och krav uppfattas av volontärer för att identifiera potentiella risker i relation till känslomässig börda och bevakning, för att skapa en tydlig förståelse för de uppgifter och frågor som är involverade i

volontärrollen, att identifiera volontärbehov och att identifiera potentiella problem eller problem som behöver åtgärdas.

3. Risker

- Rekrytering av personal som inte uppfyller de personliga eller professionella krav som organisationen behöver.
- Rekrytering är mer baserad på personliga intressen än organisatoriska intressen (risk för diskriminerande praxis).
- Missnöje bland personalen och viktig omsättning på grund av bristande information om arbetsuppgifterna och förväntade resultat, regelbunden bedömning, möjligheter till ytterligare utbildning eller karriärperspektiv.
- Missförstånd av roller, ansvar och förväntade resultat från varje anställd och volontär.
- Brist eller minskande antal volontärer på grund av misskötsel, brist på hjälp eller brist på tacksamhet.
- Viktig kompetensbrist och klyftor mellan personalens eller volontärens kompetens och organisationens förväntningar/behov.
- Rättsliga problem eftersom vissa personalbeslut inte är anpassade till kollektivavtalet (om det finns) och/eller nationell lagstiftning.
- Brist på mångfald och därför brist på komplimenterande kompetens i organisationen på grund av uteslutande organisationskultur.

4. Instrument och nyckelelement

<i>Instrument</i>	<i>Nyckelelement</i>
Personalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Beskrivning av rutiner relaterade till rekrytering och urval (t.ex. intern kontra extern rekrytering). • Tydliga arbetsbeskrivningar av olika personal och volontärtjänster (t.ex. uppgifter, ansvar och förväntade resultat), som alltid listas offentligt och kommuniceras vid rekrytering. • Tydlig beskrivning av andra personalaspekter såsom lön och andra former av ersättningar och utvecklingsmöjligheter (se även "Karriärstöd för personal/volontärer" 2.6). • Tydlig resultatstyrningsprocess inklusive en regelbunden bedömning av personal och bedömning av prestationer och behov med belöningar vid positiv utvärdering. • Uppmuntran och möjligheter till vidareutbildning för att få nya kompetenser. • Efterlevnad av nationella lagar och/eller kollektiva förhandlingar. • Policyns omfattning beror på organisationens storlek • Ansvarig person för HR Management bör ha nödvändig kompetens och bör potentiellt ha genomgått en omedveten bias-träning. • Ansökningar bör granskas av mer än en person.

	<ul style="list-style-type: none"> • Jobb och anställningsmöjligheter är allmänt tillgängliga. • Jobberbjudanden/Positionsannonser använder könsneutral annonsering för att vara attraktiv för alla. Blind CV anses ytterligare minska omedvetna fördomar. • Vid anställning av ny personal bör lämplig due diligence och integritetskontroller utföras. • Utvärdering av effektiviteten av HR-praxis.
Ledningsplan för frivilligarbete	<ul style="list-style-type: none"> • Beskrivning av rutiner relaterade till rekrytering och urval. • Tydliga arbetsbeskrivningar av olika volontärtjänster (t.ex. arbetsuppgifter, ansvar och förväntade resultat). • Tydlig beskrivning av andra personalaspekter såsom handledning och bedömning. • Erkännande och belöning av volontärer. • Strategi för att attrahera och motivera nya volontärer att söka. • Möjligheter till träning. • Ansvariga personer för volontärhantering (t.ex. Volontärchefer) bör ha nödvändig kompetens och kompetens för de olika frivilligrollerna.
Succession och talanghantering	<ul style="list-style-type: none"> • Omfattande uppsättning bedömnings- och utvecklingsprocesser. • Tydlig definition av organisationens strategiska prioriteringar och kapacitetsbehov som grund. • Syftar till att utveckla HR-förmåga och göra det möjligt för organisationer att svara på förändringar och minimera omsättningen. • Kompletterar subjektiva chefsbedömningar av potential med oberoende objektiva bedömningsdata relaterade till viktiga successionskriterier.

5. Goda exempel

Exempel "plan för volontärhantering"

Organisation: German Olympic Sports Confederation (DOSB)

Beskrivning: German Olympic Sports Confederation (DOSB) har utvecklat en strategi för att främja och stödja volontärarbete inom idrotten. Den har kombinerat denna information i en handbok om frivilliga uppdrag och frivilligt engagemang i idrotten.

Handboken ger en tydlig definition av vad som är ett effektivt volontärhanteringssystem. Detta system är uppdelat i tio olika steg, från organisationens initiala behov över urval, handledning och utbildning till perioden efter volontärarbete. Dessutom har DOSB inrättat ett program för att erkänna volontärer genom ett "Tyskt Volontärkort" och ett "Certificate of Volunteering Achievement".

Ytterligare information:

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

Exempel "Verktyglåda för volontärhantering"

Organisation: European Observatoire of Sport and Employment (EOSE)

Beskrivning : V4V-projektet har utvecklat en verktyglåda som tar hänsyn till fyra pelare för att kapsla in alla kärnelementen i volontärhanteringsprocessen. Från att kartlägga volontärbehov till att rekrytera och behålla volontärer, till att säkerställa att volontärupplevelsen är utvecklande.

Pelarna omfattar: Volontärstrategi och planering, volontärrekrytering och utplacering, volontärhantering och -behållning och volontärutveckling och utbildning. Verktyglådan gör det möjligt för organisationer att själv utvärdera sina styrkor och svagheter inom frivilligarbete och har tillgång till lärresurser och fallstudier.

Den kommer också med ett andra självutvärderingsverktyg för volontärerna att utvärdera deras volontärerfarenhet med organisationen.

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

Exempel "plan för volontärhantering"

Organisation: Sport New Zealand (offentligt organ)

Beskrivning: Sport New Zealand syftar till att hjälpa organisationer att förstå volontärers motivation för att attrahera och behålla dem i hjärtat av sektorn. Därför tillhandahåller de en rad resurser. Inom "Rekrytera och hantera volontärer" finns råd och verktyg för att attrahera volontärer med riktade och effektiva rekryteringsprocesser, administrativ planering och vägledande principer för att upprätta ett volontärhanteringsprogram (mall finns i verktyglådan). Nyckelelementet i Volunteer Management - programmet är utnämningen av en volontärsamordnare och att identifiera de färdigheter som krävs för att komplettera organisationen.

Verktyglådan för volontärhantering ger information, insikter och idéer för att hjälpa organisationer att hitta volontärer. Det börjar med att omforma volontärupplevelsen och fördjupar sig i att utveckla en volontärvänlig kultur och miljö för konfliktlösning och bedömning.

En annan specifik del av webbplatsen är relaterad till prestationshantering av volontärer och tjänstemän. Det här avsnittet innehåller olika användbara verktyg, inklusive: ge effektiv prestandafeedback, sju steg för att garantera förbättring eller prestandaförbättring med fyra faktorer. Dessa verktyg är fritt tillgängliga att ladda ner.

Ytterligare information:

[Volontärledning | Sport Nya Zeeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Rekrytering och ledning av volontärer | Sport Nya Zeeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Verktyglåda för volontärhantering | Sport Nya Zeeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Prestationshantering | Sport Nya Zeeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

Exempel " Belöna volontärarbete"

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

Beskrivning: Royal Yachting Association uppmärksammar bidrag från olika volontärer på årsbasis genom att dela ut ett antal volontärpriser i olika kategorier (t.ex. familjepris eller samhällspris). Varje år ger RYA också ut ett häfte med alla pristagare. RYA:s Volunteer Awards är också en del av det strategiska dokumentet "Together on Water". Inom avsnittet "Engagemang: Uppmuntra fler att hålla sig engagerade i segling och båtliv längre" är ett erkännande och firande av volontärer ett av sätten att behålla människor i föreningen.

Ytterligare information:

[Tillsammans på vattnet \(rya.org.uk\)](https://rya.org.uk)

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

[RYA Volunteer Awards](#)

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

Exempel "plan för volontärhantering"

Organisation: Olympiska och paralympiska spelen i Tokyo 2020

Beskrivning: Organisationskommittén för de olympiska och paralympiska spelen i Tokyo 2020 har utvecklat en omfattande "volontärstrategi" som är ett bra exempel på en evenemangsbaserad volontärplan. Detta dokument täcker ett brett spektrum av områden och ämnen i Tokyo 2020-volontärstrategin, och ger insikt i hur inte bara volontärerna kommer att rekryteras, utbildas och hanteras under hela processen. De olika volontäraktiviteterna avslöjas och en översikt ges för att klargöra volontärens roll. Samtidigt som dokumentet fokuserar på vanliga metoder, såsom standardiserad och specialiserad utbildning, fokuserar dokumentet också på att "odla entusiasm för volontärarbete och utöka basen av volontärer." Det strategiska dokumentet undersöker till och med arvet efter spelen, där man hoppas att en övergripande entusiasm för volontärarbete förväntas uppstå på grund av spelen.

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

Exempel "Ersättningskommitté"

Organisation : World Athletics

Beskrivning : Ersättningskommittén, som rapporterar till direktionen, granskar och ger råd om ersättnings- och kostnadspolicyer för nyckelroller inom World Athletics. Den består av fem ledamöter, inklusive ordföranden och upp till tre oberoende ledamöter, med en mandatperiod som löper ut 2027. Kommittén sammanträder årligen eller vid behov. Den ansvarar för att granska och rekommendera ersättningspolicyer och kostnadsersättningar för olika nyckelpositioner och ge råd om ersättning till kommissioner, arbetsgrupper och andra organ. Styrelseledamöter i kommittén ersätts enligt deras roll, medan oberoende ledamöter får dagpenning och täckta resekostnader. En arbetsgrupp rekommenderar kandidater till direktionen.

Ytterligare information : [Ledamot i direktionens ersättningsutskott](#)

Exempel "Ersättningsutskott"

Organisation : World Archery

Beskrivning : Officerare sitter i olika styrelser och kommittéer inom World Archerys styrning och verksamhet. Ersättningsutskottet. Denna kommitté ansvarar för att granska personalens löner och förmåner. Termins begränsningar, som gäller från 2023, begränsar nyckelfunktionärer till specifika villkor och pauser som beskrivs i World Archery Rulebook. Styrelser hanterar specialiserade uppgifter medan permanenta och ad hoc-kommittéer tar upp den löpande verksamheten respektive specifika initiativ. Ersättningsutskottet spelar en avgörande roll för att säkerställa rättvis och konkurrenskraftig ersättning inom organisationen.

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

6. Steg till nästa nivå

Till nivå 2 ★★ "Uppstår"	Till nivå 3 ★★★ "Framkallning"	Till nivå 4 ★★★★ "Etablerad"	Till nivå 5 ★★★★★ "Inbäddad"
<ul style="list-style-type: none"> Etablera och upprätthålla goda arbetsvillkor och en positiv arbetsmiljö för personalen, kompletterat med incitamentspolicyer för att motivera och behålla medarbetare. Definiera och kommunicera önskade attityder och personliga egenskaper (såsom anpassningsförmåga, pålitlighet, motivation och 	<ul style="list-style-type: none"> Utvärdera den nuvarande personalstyrkan, skilja mellan personal och volontärer, och identifiera styrkor, svagheter och potential. Definiera personalprioriteter och behov, erkänn HR som organisatoriska tillgångar. Utveckla riktlinjer för nyckelaspekter inom HR-ledning, inklusive rekrytering och urval, styrda av regler, procedurer och identifiering av kompetensluckor. 	<ul style="list-style-type: none"> Utveckla en omfattande HR-policy anpassad till nationella lagar, som täcker viktiga HR-frågor, inklusive rekrytering, urval och hälso- och säkerhetsskyldigheter för personal och volontärer. Inkludera ett specifikt kapitel om volontärer. Utvärdera framtida strategiska prioriteringar, krav och förmågor för att avgöra hur den nuvarande arbetsstyrkan anpassar sig till framtida behov. 	<ul style="list-style-type: none"> Utveckla en robust successionsplaneringssstrategi som inkluderar standardiserade prestationsutvärderingar, införlivar olika synpunkter och använder oberoende utvärderingsdata för korrekt bedömning av viktiga successionsfaktorer. Integrera pågående återkopplingsmekanismer, upprätta mentorskaps- och coachningsprogram och använd dataanalys för att stödja proaktiv talangplanering och rekryteringsstrategier, främja en kultur av

<p>passion) som förväntas av både personal och volontärer.</p> <ul style="list-style-type: none"> Regelbundet utvärdera och förstå motivationen hos både personal och volontärer för att bättre stödja deras engagemang och tillfredsställelse inom organisationen. Uppmuntra aktivt volontärarbete genom att nå ut till det nära nätverket av organisationens medlemmar och främja en stödjande och engagerad volontärgemenskap. 	<ul style="list-style-type: none"> Annonsera lediga personaltjänster med tydliga arbetsbeskrivningar och ansökningstider. Tillhandahålla omfattande orientering för nya medarbetare för att anpassa deras förväntningar till organisationen. Förstå motivation och hinder för volontärarbete och kommunicera regelbundet med volontärer genom en utsedd handledare. Identifiera nödvändiga färdigheter för volontärer i varje roll, såsom IT, ekonomi, coaching och interpersonell kompetens. Integrera volontärer i den organisatoriska arbetsstyrkan genom att tillhandahålla märkeskläder/uniformer. Identifiera och allokera ekonomiska och ytterligare resurser, inklusive utrustning, kläder och transporter, 	<p>Utveckla planer för att åtgärda eventuella identifierade luckor eller problem.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se till att nyanlända får tydlig information om arbetsplatsens förväntningar, inklusive arbetsuppgifter, rutiner, arbetsgruppsintegration och organisationspolitik. Använd orienteringsperioden för att bedöma deras passform inom organisationen. Upprätta en robust strategi för successionshantering, inklusive standardiserade prestationsutvärderingar, olika perspektivbedömningar och en uppsättning bedömnings- och utvecklingsprocesser. Denna strategi bör fokusera på att behålla talang, minimera omsättningen och minska sårbarheten för förändringar. Implementera en cykel av talangbedömning, 	<p>kontinuerligt lärande och utveckling.</p> <ul style="list-style-type: none"> Erkänn anställda och volontärer som värdefulla tillgångar genom att främja deras psykosociala engagemang och odla unika samarbetsmetoder för att uppnå överlägsna prestationsnivåer. Utvärdera rutinmässigt effektiviteten av HR-praxis för att informera framtida beslut om personaladministration. Utveckla en fullfjädrad personalpolicy, anpassad till nationella lagar, tillgänglig för all personal och volontärer, som täcker alla HR-aspekter inklusive rekrytering, urval, introduktion, utbildning, bedömning, disciplin och konfliktlösning. Inkludera ett specifikt kapitel om volontärer. Formalisera och kommunicera tydligt varje steg i anställningsprocessen, från urval till
---	---	---	--

	<p>för att stödja volontärer effektivt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skilj tydligt mellan roller och förväntningar hos betald personal och volontärer. 	<p>utveckling och implementering. Identifiera och vårda interna talanger samtidigt som du skaffar nya talanger externt, vilket säkerställer en omfattande talanghantering.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Överväg att erbjuda jobbberikning, utvidgning, rotation, flexibla arbetsmetoder eller självstyrande team för att förbättra personalens kompetens och uppfylla deras motivation. • Annonsera konsekvent alla lediga tjänster på organisationens hemsida med tydliga arbetsbeskrivningar. Implementera en öppen, transparent och objektiv rekryteringsprocess för att rekrytera de mest kompetenta kandidaterna, med en bred hänsyn till mångfaldskriterier. • Tilldela en styrelsemedlem eller personal att leda, stödja och 	<p>intervjuer, i en särskild "karriärsektion" på webbplatsen. Denna process bör hanteras av en dedikerad avdelning eller personal, innefatta due diligence och integritetskontroller.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementera tydliga och transparenta rekryteringsprocedurer, inklusive blandade gransknings- och intervjupaneler med jämställd könsrepresentation, som involverar HR och externa experter med utbildning i jämställdhet och kunskap om omedveten partiskhet. • Se till att alla lediga tjänster är offentligt tillgängliga och annonseras på webbplatsen, nyhetsbrev och sociala medier, med tydliga arbetsbeskrivningar. • Anlita externa experter för specialiserad expertis efter behov, och se till att kontrakt för både personal och externa experter överensstämmer med organisationens behov och relevanta lagar.
--	---	--	--

		<p>övervaka volontärverksamhet inom organisationen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Främja en sund volontärkultur som bidrar positivt till organisationen genom att skapa entusiasm, knyta an till lokala samhällen och tillföra värde till organisationens arbete. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genomför avgångsintervjuer eller undersökningar för att förstå orsakerna till anställdas avgångar och samla insikter om deras erfarenheter inom organisationen. • Rekrytera aktivt volontärer från allmänheten genom att lägga ut lediga tjänster på hemsidan och sociala mediekanaler. • Utse ansvariga personer för volontärhantering, se till att de har nödvändig kompetens och kompetens för olika frivilligroller. • Sök aktivt sponsorer, givare och bidrag för att tillhandahålla ekonomiska och andra resurser, såsom utrustning, kläder och transporter, för att effektivt stödja volontärer.
--	--	---	--