

## Naslov 1.3 Strateško upravljanje človeških virov

### 1. Opredelitev

Strateško upravljanje človeških virov (HR) je proces zaposlovanja pravih zaposlenih in prostovoljcev ter razvoja in maksimiranja njihove uspešnosti, tako da postanejo bolj dragoceni za organizacijo. V zvezi s tem se strateško upravljanje človeških virov nanaša na široko paleto dejavnosti, vključno z izvajanjem analiz delovnih mest, načrtovanjem kadrovskih potreb, zaposlovanjem in izbiro pravih ljudi za delovno mesto, razvojem podrobnih opisov delovnih mest in ciljev uspešnosti, uvajanjem in usmerjanjem, izobraževanjem in usposabljanjem, vodenjem ugodnosti in spodbude (npr. plače), ocenjevanje in pregled uspešnosti, zagotavljanje podpore pri razvoju kariere in zaposlovanje pri nasledstvu in upravljanju talentov. Upravljanje človeških virov v športu ima eno posebnost, saj je njegova delovna sila sestavljena iz mešanice zaposlenih in prostovoljcev na številnih organizacijskih ravneh, kar jim nalaga visoko odgovornost.

Vključevanje prostovoljcev lahko prinese veliko različnih koristi, vključno s socialno, zdravstveno in gospodarsko blaginjo, energijo in navdušenjem, logistično podporo, privabljanjem novih udeležencev v športne dejavnosti in gradnjo odnosov z lokalno skupnostjo. Ločena strategija upravljanja prostovoljcev vsem pomaga razumeti vizijo prostovoljcev in zakaj jih vključiti. Določa, kaj je treba doseči s prostovoljci in kako. Poleg tega pojasnjuje, kako bodo prostovoljci prispevali k ciljem organizacije, in opisuje, kako jih bo našla, zaposlila in podpirala.

Strateško upravljanje HR je povezano tudi z jasnim opisom vloge in odgovornosti znotraj organizacije. Ta vidik je pojasnjen tudi v Načrtu »Odgovornosti in jasnost vloge« ( 2.3).

### 2. Idealen scenarij

Vzpostavljen je bil celovit okvir človeških virov, ki zajema vse vidike upravljanja s človeškimi viri, kot so zaposlovanje, izbor, uvajanje v delo, ocenjevanje, disciplinski postopki, reševanje konfliktov, revizija spretnosti, razvoj usposabljanja in nagrajevanje. Ta strategija omogoča kandidatom iz vseh slojev življenja in krajev, znotraj in zunaj, da se prijavijo za določeno delovno mesto in da so izbrani z doslednim postopkom, brez diskriminatornih standardov in nabora meril, ki temeljijo na zaslugah in kompetencah. V zvezi s tem je javno dostopen seznam odprtih delovnih mest z jasnimi opisi delovnih mest, formalnim izbirnim postopkom, posebnimi roki za prijavo in oceno na podlagi objektivnih meril, ki zagotavljajo enake možnosti za vse kandidate.

Poleg tega se trenutna delovna sila redno ocenjuje, da se ugotovi razpoložljivost potrebnih internih veščin. Usposabljanje in krepitev zmogljivosti v programih upravljanja nasledstva sta vzpostavljena za izboljšanje/povečanje zmogljivosti trenutnih članov osebja.

Poleg tega obstaja bodisi namenska strategija upravljanja prostovoljcev bodisi kadrovska politika vključuje poseben razdelek o prostovoljcih. Prostovoljci se upravljajo po uradnem načrtu upravljanja prostovoljcev, ki ga izvaja določen vodja prostovoljcev, ki je v idealnem primeru (če velikost organizacije to dovoljuje) plačan član osebja. Vodja prostovoljcev nadzoruje prostovoljce v zvezi s sledenjem časa, razumevanjem, kako prostovoljci dojemajo vloge in zahteve, da prepozna potencialna tveganja v zvezi s čustvenim bremenom in varovanjem, da vzpostavi jasno razumevanje nalog in vprašanj, povezanih z vlogo

prostovoljca, za prepoznavanje potreb prostovoljcev in za prepoznavanje morebitnih vprašanj ali težav, ki jih je treba obravnavati.

### 3. Tveganja

- Zaposlovanje osebja, ki ne izpolnjuje osebnih ali poklicnih zahtev, ki jih potrebuje organizacija.
- Zaposlovanje temelji bolj na osebnih interesih kot na interesih organizacije (nevarnost diskriminatornih praks).
- Nezadovoljstvo zaposlenih in velika fluktuacija zaradi pomanjkanja informacij o nalogah in pričakovanih rezultatih, rednem ocenjevanju, možnostih dodatnega usposabljanja ali karierni perspektivi.
- Nerazumevanje vlog, odgovornosti in pričakovanih rezultatov vsakega člana osebja in prostovoljca.
- Pomanjkanje ali upadanje števila prostovoljcev zaradi slabega upravljanja, pomanjkanja pomoči ali pomanjkanja hvaležnosti.
- Pomembno pomanjkanje veščin in vrzeli med kompetencami osebja ali prostovoljca in pričakovanji/potrebami organizacije.
- Pravne težave, ker nekatere kadrovske odločitve niso usklajene s kolektivno pogodbo (če obstaja) in/ali nacionalno zakonodajo.
- Pomanjkanje raznolikosti in s tem pomanjkanje komplementarnih veščin v organizaciji zaradi izključevanja organizacijske kulture.

### 4. Instrumenti in ključni elementi

<i>instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
<b>Kadrovska politika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opis postopkov, povezanih z zaposlovanjem in selekcijo (npr. notranje vs. zunanje zaposlovanje).</li> <li>• Jasni opisi delovnih mest različnih članov osebja in delovnih mest prostovoljcev (npr. naloge, odgovornosti in pričakovani rezultati), ki so vedno javno navedeni in sporočeni pri zaposlovanju.</li> <li>• Jasen opis drugih vidikov človeških virov, kot so plača in druge oblike nagrajevanja ter priložnosti za razvoj (glejte tudi » Poklicna podpora za osebje/prostovoljce« 2.6).</li> <li>• Jasen proces upravljanja uspešnosti, vključno z rednim ocenjevanjem osebja ter ocenjevanjem uspešnosti in potreb z nagradami v primeru pozitivne ocene.</li> <li>• Spodbuda in možnosti nadaljnega izobraževanja za pridobivanje novih kompetenc.</li> <li>• Skladnost z nacionalnimi zakoni in/ali kolektivnimi pogajanjmi.</li> <li>• Obseg pravilnika je odvisen od velikosti organizacije</li> <li>• Oseba, odgovorna za upravljanje s človeškimi viri, bi morala imeti potrebne spretnosti in kompetence ter bi morala biti potencialno podvržena usposabljanju nezavedne pristranskosti.</li> <li>• Prijave mora pregledati več kot ena oseba.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delovna mesta in zaposlitvene možnosti so javno dostopne.</li> <li>• Ponudbe za delo/objave delovnih mest uporabljajo spolno nevtralnno oglaševanje, da bi bili privlačni za vsakogar. Za slepe življenjepise velja, da dodatno zmanjšujejo nezavedne pristranskosti.</li> <li>• Pri zaposlovanju novega osebja je treba izvesti ustrezno skrbnost in preverjanje integritete.</li> <li>• Ocena učinkovitosti kadrovske prakse.</li> </ul>
<b>Načrt upravljanja prostovoljstva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opis postopkov v zvezi z zaposlovanjem in selekcijo.</li> <li>• Jasni opisi del različnih delovnih mest prostovoljcev (npr. naloge, odgovornosti in pričakovani rezultati).</li> <li>• Jasen opis drugih vidikov človeških virov, kot sta nadzor in ocenjevanje.</li> <li>• Priznanje in nagrajevanje prostovoljcev.</li> <li>• Strategija za privabljanje in motiviranje novih prostovoljcev za prijavo.</li> <li>• Priložnosti za usposabljanje.</li> <li>• Osebe, odgovorne za upravljanje prostovoljcev (npr. vodje prostovoljcev), morajo imeti potrebna znanja in sposobnosti za različne prostovoljske vloge.</li> </ul>
<b>Nasledstvo in upravljanje talentov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celovit nabor procesov ocenjevanja in razvoja.</li> <li>• Jasna opredelitev strateških prednostnih nalog organizacije in potreb po zmogljivosti kot osnova.</li> <li>• Cilj je razviti kadrovske zmogljivosti in omogočiti organizacijam, da se odzovejo na spremembe ter zmanjšajo fluktuacijo.</li> <li>• Dopolnjuje subjektivne vodstvene presoje potenciala z neodvisnimi objektivnimi ocenjevalnimi podatki, povezanimi s ključnimi kriteriji nasledstva.</li> </ul>

## 5. Primeri dobre prakse

### Primer »Načrt upravljanja prostovoljcev«

**Organizacija:** Nemška olimpijska športna zveza (DOSB)

**Opis:** Nemška olimpijska športna zveza (DOSB) je razvila strategijo za spodbujanje in podporo prostovoljstvu v športu. Te informacije je združil v priročniku o prostovoljnih položajih in prostovoljnem udejstvovanju v športu.

Priročnik ponuja jasno definicijo, kaj je učinkovit sistem vodenja prostovoljstva. Ta sistem je razdeljen na deset različnih korakov, ki segajo od začetnih potreb organizacije prek izbire, nadzora in usposabljanja do obdobja po prostovoljstvu. Poleg tega je DOSB vzpostavil program za prepoznavanje prostovoljcev z „nemško izkaznico prostovoljca“ in „potrdilom o dosežkih na področju prostovoljstva“.

**Dodatne informacije:**

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

**Primer »Zbirka orodij za upravljanje prostovoljcev«**

**Organizacija:** Evropski observatorij za šport in zaposlovanje (EOSE)

**Opis :** Projekt V4V je razvil nabor orodij, ki upošteva 4 stebre, da bi zajel vse ključne elemente procesa upravljanja prostovoljcev. Od določanja potreb prostovoljcev do zaposlovanja in obdržanja prostovoljcev do zagotavljanja, da je prostovoljska izkušnja razvojna.

Stebri zajemajo: strategijo in načrtovanje prostovoljcev, zaposlovanje in naporitev prostovoljcev, upravljanje in zadrževanje prostovoljcev ter razvoj in usposabljanje prostovoljcev. Zbirka orodij omogoča organizacijam, da same ocenijo svoje prednosti in slabosti prostovoljstva ter ima dostop do učnih virov in študij primerov.

Priloženo je tudi drugo orodje za samoocenjevanje, s katerim lahko prostovoljci ocenijo svoje prostovoljske izkušnje z organizacijo.

**Dodatne informacije:** [V4V – Komplet orodij za športne organizacije | EOSE](#)

**Primer »Načrt upravljanja prostovoljcev«**

**Organizacija:** Sport New Zealand (javni organ)

**Opis:** Cilj Sport New Zealand je pomagati organizacijam razumeti motivacijo prostovoljcev, da bi jih privabili in obdržali v središču sektorja. Zato zagotavljajo vrsto virov. Znotraj »Zaposlovanje in upravljanje prostovoljcev« so nasveti in orodja za privabljanje prostovoljcev s ciljno usmerjenimi in učinkovitimi postopki zaposlovanja, administrativnim načrtovanjem in vodilnimi načeli za vzpostavitev programa upravljanja prostovoljcev (predloga je na voljo v kompletu orodij). Ključni element programa upravljanja prostovoljcev je imenovanje koordinatorja prostovoljcev in opredelitev potrebnih veščin za dopolnitev organizacije.

Zbirka orodij za upravljanje prostovoljstva nudi informacije, vpoglede in ideje za pomoč organizacijam pri iskanju prostovoljcev. Začne se s preoblikovanjem prostovoljske izkušnje in se poglobi v razvoj prostovoljcem prijazne kulture in okolja za reševanje konfliktov in ocenjevanje.

Drugi poseben del spletne strani je povezan z upravljanjem uspešnosti prostovoljcev in uradnikov. Ta razdelek vsebuje različna uporabna orodja, vključno z: zagotavljanjem učinkovitih povratnih informacij o delovanju, sedmimi koraki za zagotavljanje izboljšave ali štirimi faktorji izboljšanja delovanja. Ta orodja so prosto dostopna za prenos.

**Dodatne informacije:**

[Upravljanje prostovoljcev | Šport Nova Zelandija - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Zaposlovanje in vodenje prostovoljcev | Šport Nova Zelandija - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Orodja za upravljanje prostovoljcev | Šport Nova Zelandija - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

[Upravljanje uspešnosti | Šport Nova Zelandija - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

### Primer "Nagrajevanje prostovoljstva"

**Organizacija:** Nacionalna jadralska zveza Združenega kraljestva (Royal Yachting Association (RYA))

**Opis:** Royal Yachting Association priznava prispevek različnih prostovoljcev na letni osnovi s podelitvijo številnih nagrad za prostovoljce v različnih kategorijah (npr. nagrada za družino ali nagrada skupnosti). RYA vsako leto izda tudi knjižico z vsemi nagrajenci. Nagrade za prostovoljce RYA so tudi del strateškega dokumenta »Skupaj na vodi«. V okviru rubrike »Udejstvovanje: Spodbuditi več ljudi, da ostanejo vključeni v jadranje in čolnarjenje dlje«, je priznanje in počastitev prostovoljcev eden od načinov za ohranitev ljudi v društvu.

#### Dodatne informacije:

[Skupaj na vodi \(rya.org.uk\)](http://rya.org.uk)

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

[Nagrade za prostovoljce RYA](#)

[RYA Junij 2023 Strateški dokument.pdf.pdf \(amazonaws.com\)](#)

### Primer »Načrt upravljanja prostovoljcev«

**Organizacija:** Olimpijske in paraolimpijske igre v Tokiu 2020

**Opis:** Organizacijski odbor olimpijskih in paraolimpijskih iger v Tokiu 2020 je razvil celovito »strategijo prostovoljstva«, ki je dober primer načrta prostovoljstva na podlagi dogodkov. Ta dokument pokriva široko paleto področij in tem prostovoljske strategije Tokio 2020 ter zagotavlja vpogled v to, kako bodo v celotnem procesu zaposlovali, usposabljali in upravljali ne le prostovoljci. Razkrite so različne prostovoljske dejavnosti in podan je pregled za pojasnitev vloge prostovoljca. Medtem ko se osredotoča na običajne prakse, kot sta standardizirano in specializirano usposabljanje, se dokument osredotoča tudi na »gojitev navdušenja nad prostovoljstvom in širjenje baze prostovoljcev«. Strateški dokument obravnava celo dediščino po igrah, v kateri upa, da se bo zaradi iger pojavilo splošno navdušenje nad prostovoljstvom.

**Dodatne informacije:** [dtgkfp0p6eek4ftik3t.pdf \(tokyo2020.org\)](https://www.tokyo2020.org/dtgkfp0p6eek4ftik3t.pdf)

### Primer »Odbor za prejeme«

**Organizacija:** Svetovna atletika

**Opis:** Komisija za prejeme, ki poroča Izvršnemu odboru, pregleduje in svetuje o politiki prejemkov in stroškov za ključne vloge v Svetovni atletiki. Sestavljen je iz petih članov, vključno s predsednikom in do tremi neodvisnimi člani z mandatom, ki se konča leta 2027. Odbor se sestaja enkrat letno ali po potrebi. Odgovoren je za pregledovanje in priporočanje politik prejemkov in povračil stroškov za različne ključne položaje ter za svetovanje o prejemkih komisijam, delovnim skupinam in drugim telesom. Člani izvršnega odbora v odboru so plačani glede na svojo vlogo, medtem ko neodvisni člani prejmejo dnevnicu in krite potne stroške. Delovna skupina predlaga kandidate upravnemu odboru.

**Dodatne informacije :** [član komisije za prejemke izvršnega odbora](#)

**Primer »Odbor za prejemke«**

**Organizacija :** Svetovno lokostrelstvo

**Opis :** Častniki so člani različnih odborov in komisij znotraj upravljanja in delovanja Svetovnega lokostrelstva. Komisija za prejemke. Ta komisija je odgovorna za pregledovanje plač in ugodnosti uslužbencev. Omejitve mandatov, ki veljajo od leta 2023, omejujejo ključne funkcionarje na določene termine in odmore, kot je navedeno v pravilniku Svetovnega lokostrelstva. Upravni odbori opravljajo specializirane naloge, medtem ko stalni in ad hoc odbori obravnavajo tekoče operacije oziroma posebne pobude. Odbor za prejemke ima ključno vlogo pri zagotavljanju pravičnega in konkurenčnega nadomestila v organizaciji.

**Dodatne informacije :** <https://www.worldarchery.sport/about-us/organisation/committees>

**6. Koraki do naslednje stopnje**

Do stopnje 2 ★★ "Nastajajoče"	Do stopnje 3 ★★★ "Razvijanje"	Do stopnje 4 ★★★★ "Ustanovljeno"	Do stopnje 5 ★★★★★ »Vdelano«
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vzpostavite in vzdržujte dobre delovne pogoje in pozitivno delovno vzdušje za osebje, dopolnjeno s politiko spodbud za motiviranje in ohranjanje zaposlenih.</li> <li>Določite in sporočite zelena stališča in osebne lastnosti (kot so prilagodljivost, zanesljivost, motivacija in strast), ki se pričakujejo od osebja in prostovoljcev.</li> <li>Redno ocenjevati in razumeti motivacijo osebja in prostovoljcev,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ocenite trenutno delovno silo, pri čemer ločite med osebjem in prostovoljci ter opredelite prednosti, slabosti in potencial.</li> <li>Določite prednostne naloge in potrebe človeških virov ter priznajte kadre kot organizacijsko sredstvo.</li> <li>Razvijte smernice za ključne vidike upravljanja človeških virov, vključno z zaposlovanjem in selekcijo, ki jih urejajo pravila, postopki in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razvijte celovito kadrovske politiko, usklajeno z nacionalno zakonodajo, ki zajema ključna vprašanja upravljanja s kadri, vključno z zaposlovanjem, izbiro ter zdravstvenimi in varnostnimi obveznostmi za osebje in prostovoljce. Vključite posebno poglavje o prostovoljcih.</li> <li>Ocenite prihodnje strateške prednostne naloge, zahteve in zmogljivosti, da ugotovite, kako se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razvijte trdno strategijo načrtovanja nasledstva, ki vključuje standardizirane ocene uspešnosti, vključuje različna stališča in uporablja neodvisne podatke o vrednotenju za natančno oceno ključnih dejavnikov nasledstva.</li> <li>Vključite stalne mehanizme povratnih informacij, vzpostavite programe mentorstva in coachinga ter</li> </ul>

<p>da bi bolje podprli njihovo angažiranost in zadovoljstvo v organizaciji.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivno spodbujajte prostovoljstvo tako, da se obrnete na tesno mrežo članov organizacije ter spodbujate podporno in angažirano skupnost prostovoljcev.</li> </ul>	<p>ugotavljanje vrzeli v znanju.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oglašujte prosta delovna mesta z jasnimi opisi delovnih mest in roki za prijavo.</li> <li>• Zagotovite celovito usmeritev za nove člane osebja, da uskladijo svoja pričakovanja z organizacijo.</li> <li>• Razumeti motivacije in ovire za prostovoljstvo ter redno komunicirati s prostovoljci prek imenovanega nadzornika.</li> <li>• Ugotovite potrebne veščine za prostovoljce v vsaki vlogi, kot so IT, finance, coaching in medosebne veščine.</li> <li>• Vključite prostovoljce v organizacijsko delovno silo z zagotavljanjem oblačil/uniform blagovnih znamk.</li> <li>• Določite in dodelite finančne in dodatne vire, vključno z opremo, oblačili in prevozom, za učinkovito podporo prostovoljcem.</li> </ul>	<p>trenutna delovna sila ujema s prihodnjimi potrebami. Razvijte načrte za odpravo morebitnih ugotovljenih vrzeli ali pomislekov.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotovite, da novinci prejmejo jasne informacije o pričakovanih na delovnem mestu, vključno z dolžnostmi, postopki, integracijo delovne skupine in organizacijsko politiko. Uporabite orientacijsko obdobje, da ocenite njihovo ujemanje z organizacijo.</li> <li>• Vzpostavite trdno strategijo upravljanja nasledstva, vključno s standardiziranimi ocenami uspešnosti, raznolikimi perspektivnimi ocenami ter nizom ocenjevalnih in razvojnih procesov. Ta strategija bi se morala osredotočiti na zadrževanje talentov, zmanjšanje</li> </ul>	<p>uporabite analitiko podatkov za podporo proaktivnemu načrtovanju talentov in strategij zaposlovanja, s čimer spodbujate kulturo nenehnega učenja in razvoja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepoznajte zaposlene in prostovoljce kot dragoceno bogastvo s spodbujanjem njihove psihosocialne predanosti in negovanjem edinstvenih sodelovalnih pristopov za doseganje vrhunskih ravni uspešnosti.</li> <li>• Redno ocenjevanje učinkovitosti kadrovskih praks za obveščanje o prihodnjih odločitvah glede upravljanja človeških virov.</li> <li>• Razvijte celovito politiko človeških virov, usklajeno z nacionalno zakonodajo, dostopno vsemu osebju in prostovoljcem, ki</li> </ul>
---	---	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jasno ločite med vlogami in pričakovanji plačanega osebja in prostovoljcev.</li> </ul>	<p>fluktuacije in zmanjšanje ranljivosti za spremembe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Izvedite cikel ocenjevanja talentov, razvoja in uvajanja. Prepoznajte in negujte notranje talente, hkrati pa pridobivajte nove talente od zunaj, kar zagotavlja celovito upravljanje talentov.</li> <li>Razmislite o ponudbi obogatitve delovnega mesta, širitve, rotacije, prilagodljivih delovnih praks ali samoupravnih skupin, da izboljšate veščine zaposlenih in izpolnite njihove motivacije.</li> <li>Dosledno oglašujte vsa odprta delovna mesta na spletni strani organizacije z jasnimi opisi delovnih mest. Izvajajte odprt, pregleden in objektivni postopek zaposlovanja, da zaposlite najbolj kompetentne kandidate, ob širokem</li> </ul>	<p>zajema vse kadrovske vidike, vključno z zaposlovanjem, selekcijo, uvajanjem v delo, usposabljanjem, ocenjevanjem, disciplino in reševanjem konfliktov. Vključite posebno poglavje o prostovoljcih.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizirajte in jasno sporočite vsak korak postopka zaposlovanja, od ožjega izbora do intervjujev, v namenskem razdelku »kariere« na spletnem mestu. Ta postopek bi moral upravljati namenski oddelek ali osebje, vključevati mora skrbni pregled in preverjanje integritete.</li> <li>Izvajajte jasne in pregledne postopke zaposlovanja, vključno z mešanimi komisijami za pregled in razgovore z enako zastopanostjo spolov, ki vključujejo</li> </ul>
--	---	---	--



		<p>upoštevanju meril raznolikosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Določite člana upravnega odbora ali osebja za upravljanje, podporo in nadzorovanje prostovoljnih dejavnosti v organizaciji.</li> <li>• Spodbujajte zdravo kulturo prostovoljstva, ki pozitivno prispeva k organizaciji z vnašanjem navdušenja, povezovanjem z lokalnimi skupnostmi in dodajanjem vrednosti delu organizacije.</li> </ul>	<p>kadrovske in zunanje strokovnjake z usposabljanjem o enakosti spolov in znanjem o nezavedni pristranskosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotovite, da so vsa odprta delovna mesta javno dostopna in oglaševana na spletni strani, glasilih in družbenih medijih, z jasnimi opisi delovnih mest .</li> <li>• Po potrebi angažirajte zunanje strokovnjake za specializirano strokovno znanje in zagotovite, da so pogodbe za osebje in zunanje strokovnjake v skladu s potrebami organizacije in ustreznimi zakoni.</li> <li>• Izvedite izhodne razgovore ali ankete, da bi razumeli razloge za odhode zaposlenih in zbrali vpogled v njihove izkušnje v organizaciji.</li> <li>• Aktivno zaposlujte prostovoljce iz</li> </ul>
--	--	--	--



			<p>širše javnosti z objavo prostih delovnih mest na spletnem mestu in kanalih družbenih medijev.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Določite odgovorne osebe za upravljanje prostovoljcev, pri čemer zagotovite, da imajo potrebna znanja in kompetence za različne prostovoljske vloge.</li> <li>• Aktivno iščite sponzorje, donatorje in nepovratna sredstva za zagotovitev finančnih in drugih virov, kot so oprema, oblačila in prevoz, za učinkovito podporo prostovoljcem.</li> </ul>
--	--	--	---