

Jméno a příjmení:

Daniela Klimešová, Jan Jirouš,
Julie Kučerová, Matúš Rybníkář

Název, kód
předmětu:

Psycholog v řízení lidských zdrojů
PSYb2930

Datum odevzdání:

8. 12. 2024

Návrh změn v systému zpětné vazby pro zájmový spolek Společenstvo Gwintu, Z.S.

Obsah:	
Stručný popis organizace	3
Popis posuzovaného procesu	3
Pojmenování a zdůvodnění silných stránek procesu a prostoru pro zlepšení	4
Silné stránky	4
Prostor pro zlepšení	5
Pojmenování rizik spojených se současnými mezerami procesu	5
Odůvodněný návrh změn v procesu a jeho přínosy pro organizaci	6
Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu	6
Vyčíslení nákladů na realizované změny	7
Nefinanční náklady	7
Zdroje	9
Přílohy	10
Příloha č. 1 - Navrhovaná šablona	10
Příloha č. 2 - Rozhovor 1 (vedení klubovny)	11
Příloha č. 3 - Rozhovor 2 (statutár)	11
Příloha č. 4 - Rozhovor 3 (statutár)	12
Příloha č. 5 - Dotazník 1 (vedení klubovny)	12
Příloha č. 6 - Zápis z valné hromady	13
Příloha č. 7 - Stanovy spolku	13
Příloha č. 8 - Dotazník pro zpětnou vazbu (google)	13

Stručný popis organizace

Společenstvo Gwintu, z. s., (SG) je zájmový spolek založený v roce 2023. Náplní jeho činnosti je zřizování a provoz spolkových kluboven za účelem pravidelného setkávání fanoušků světa Zaklínače a fantasy, zlepšování a podpora povědomí veřejnosti o fantasy/zaklínačských subkulturách, pořádání tematických kulturních a zážitkových akcí, a vývoj a distribuce vlastní karetní hry. Za tímto účelem vznikl při zániku spolku Gwint Klub, z.s., který mezi roky 2016 a 2023 provozoval jak zájmové klubovny v několika městech po republice, tak organizoval festivaly s fantasy tématikou pro členy i širokou veřejnost. Provoz kluboven přejal právě spolek Společenstvo Gwintu, kdežto organizování festivalů řeší spolek Newitcherpatelní, z.s. pod marketingovou značkou Con Morhen. Oba spolky se snaží vzájemně podporovat a úzce komunikovat.

V současnosti má spolek SG přes 400 členů. Předsedou spolku je Ing. Marian “Marzi” Zdvyhal, povoláním projektant z Plzně. Místopředsedou je Ing. Filip Hložanka, živnostník v oblasti IT z Brna. Tato dvojice zároveň tvoří kompletní statutární radu (jediní dva statutární zástupci). Spolek má v tuto chvíli 13 kluboven napříč ČR, členství je zdarma a není vázáno na klubovnu/lokální větev organizace. Financování spolku je řešeno skrze dobrovolné příspěvky a podporu členů. Nejvyšším orgánem spolku je valná hromada (VH), která je složena z vedoucích kluboven (za každou klubovnu 2) a členů výkonného výboru, kteří jsou voleni valnou hromadou. O realizaci plánů spolku se starají statutární zástupci (předseda a místopředseda) a členové výkonného výboru. Ostatní členové spolku se dělí na řádné a čestné, bez rozdílů pravomocí. Jako přílohu přikládáme i aktuální stanovy spolku.

HR procesy spadají v případě schvalování přihlášek pod statutární zástupce. O uvedení do aktivit spolku, propagaci spolku, organizaci srazů a provoz kluboven se starají členové vedení kluboven.

Popis posuzovaného procesu

Proces zpětné vazby ze strany vedení kluboven na statutární radu.

Oba statutární zástupci a někteří členové vedení kluboven mají příležitost se za účelem zpětné vazby setkat na srazech kluboven. Tato možnost nicméně není mezi členy vedení kluboven k

dispozici jednotně. Konkrétně v Plzni a v Brně je možnost na osobní zpětnou vazbu největší, některé ostatní klubovny se statutární zástupci snaží navštěvovat (Praha, Zlín), a u některých kluboven situovaných více na kraji republiky je možnost zpětné vazby prakticky výhradně skrze chatové skupiny (Liberec, Ostrava). Mimo klubovny je také možné zpětnou vazbu osobně komunikovat na většině akcí pod značkou Con Morhen, kterých se statutární zástupci a většina jak členů vedení kluboven, tak valné hromady, pravidelně účastní.

Hlavní prostor pro zpětnou vazbu je vždy na valné hromadě, kde je sekce programu “Zpětná vazba ke statutárním zástupcům”. Ta je svolávána jednou ročně. Záznam poslední valné hromady je mezi přílohami.

Hlavní komunikační nástroj mezi členy spolku, kterým mohou dávat zpětnou vazbu, jsou chatové skupiny v rámci platformy Messenger (Meta / Facebook). Každá klubovna má svůj vlastní chat a zároveň oddělený chat pro konverzace pouze mezi členy vedení kluboven a statutárními zástupci. Mimo to se také využívají chatové skupiny pro členy výkonného výboru a pro valnou hromadu. Pro členy, kteří nepoužívají platformu Facebook / Messenger je k dispozici server na platformě Discord, kde má každá klubovna vlastní místnost a členové libovolné úrovně mají možnost kontaktovat statutární zástupce napřímo. Mimo tyto kanály je také řešena zpětná vazba od řádných členů skrze komunikaci na platformě Instagram a skrze e-mail.

Pojmenování a zdůvodnění silných stránek procesu a prostoru pro zlepšení

Silné stránky

Díky komunikaci přes sociální sítě se zpětná vazba může od členů přes vedoucí kluboven dostat ke statutárním zástupcům rychle a pohotově (není třeba čekat na valnou hromadu k přednesení své zpětné vazby). K dispozici jsou také různé platformy (Messenger/Facebook/Discord/Instagram/e-mail), čímž se zvyšuje pravděpodobnost, že členové alespoň na některé z nich budou aktivní a ochotní předávat zpětnou vazbu vedoucím kluboven. Všechny platformy mají zároveň mobilní verzi, což dává možnost ke zpětné vazbě kdykoli a kdekoli (výhoda proti papírovým dotazníkům, prohlížečovým formulářům, které často v mobilech nefungují, či výhradně osobní zpětné vazbě na schůzkách klubovny). Zároveň

je pro některé řadové členy možnost sdělit svou zpětnou vazbu přímo vedoucím spolku (statutárním zástupcům), musí navštěvovat stejnou klubovnu, nebo být na akci spolku, či akci Con Morhen. Vedoucí kluboven hodnotí pozitivně atmosféru spolku, která jim umožňuje s vedením mluvit přímou cestou a zcela otevřeně (D1).

Prostor pro zlepšení

Z pohledu některých vedoucích kluboven jejich zpětná vazba spíše není brána vážně (D1), nebo jsou jejich připomínky vyslyšeny částečně (R1). Někteří vedoucí kluboven jsou dále přesvědčeni, že k zamítnutí jejich návrhů jim nebylo vždy poskytnuto zcela přijatelné odůvodnění (R1). Nedostatky shledávají někteří vedoucí kluboven také v tom, že jejich názory nejsou brány zcela vážně (R1), zdá se jim, že je v současném procesu malá názorová pružnost nebo nižší tendence hledat kompromisy (D1). Vedoucí kluboven i členové mají možnost si změnu “vynutit” vyhlášením hlasování na valné hromadě, ale ze zápisu poslední valné hromady se zdá, že jí nepoužívají (ZVH).

Vedení spolku spatřuje problém v tom, že někteří členové při zpětné vazbě nemají ponětí o širším kontextu navrhované změny (R3). Změnu musí podle svých slov implementovat s ohledem na komplikace, které by mohla způsobit v celém spolku (R3). Zároveň vedení očekává, že zpětná vazba bude odůvodněnou kritikou – dozví se z ní kromě toho, co je špatně i důvod, proč a čím to je špatně (R2). Prostorem pro zlepšení shledáváme také v tom, že by součástí zpětné vazby mohlo být realizovatelné alternativní řešení, o kterém se bude dát hlasovat na valné hromadě.

Pojmenování rizik spojených se současnými mezerami procesu

Současné mezery ve fungování zpětné vazby mohou snižovat vnímanou legitimitu vedení spolku z pohledu vedoucích kluboven/členů a s tím snižovat i jejich ochotu spolupracovat ve spolku. Někteří vedoucí kluboven nám sdělili svůj dojem, že vedením nejsou zcela vyslyšeni, nebo brání vážně (R1, D1). Výzkumné poznatky přitom ukazují, že dojem členů organizací, že se vedení organizace zajímá o jejich názory a potřeby, že je respektuje a že dělá rozhodnutí založená na faktech jsou klíčová k jejich vnímání rozhodujících procesů jako spravedlivých (Tyler & Lind, 1992). Pokud však někteří vedoucí kluboven tento dojem ze strany vedení spolku nemají, mohou vnímat rozhodovací procesy jako méně spravedlivé, co může snižovat

jejich pocit legitimacy vedení i jejich ochotu spolupracovat dle pravidel. Současný stav procesu proto může komplikovat fungování spolku.

Naproti tomu, pokud budou vedoucí spolku dostávat zpětnou vazbu a návrhy na změnu, které nejsou uskutečnitelné a nejsou odůvodněné, může to vést k jejich frustraci a zpětnou vazbu mohou ignorovat. Tím pádem špatně formulovaná zpětná vazba, u adresářů zpětné vazby snižuje vnímanou spravedlnost rozhodovacího procesu, pokud jí vedení ignoruje a cítí se pak nevyslyšení.

Odůvodněný návrh změn v procesu a jeho přínosy pro organizaci

Hlavní změnou, která vyplývá z nedostatků dosavadního nastavení procesu, je implementace jasné struktury pro zpětnou vazbu (příloha 1). Podobnou formu zpětné vazby využili Arts et. al. (2021) u studentů. Pracovali jsme také podle Fernández-Toro & Furnborough (2014), kteří uvádí několik bodů důležitých pro efektivní zpětnou vazbu. Taková struktura nejen usnadní následné změny, ale zároveň dá ČVK možnost připravit si argumenty pro svůj názor a prezentovat ho statutárům i dalším ČVK v přehledné formě.

Chceme, aby navržení změny vyvolalo diskuzi, nebo implementaci navrhovaných změn. Věříme, že taková struktura zpětné vazby bude pro statutáry lépe zpracovatelná. V případě nejasnosti ohledně fungování spolku doporučujeme, aby se ČVK či jiný navrhovatel obrátili na zkušenější členy, nebo přímo statutáry.

Podle Sarcona et. al. (2020) je prospěšné používat různé formy zpětné vazby, tuto možnost jsme také zmínili jako jednu ze silných stránek. Chceme, aby setrvala i po implementaci naší šablony. Snažili jsme se ji formulovat tak, aby ji ČVK mohli využívat jak digitálně, tak i jako přípravu na osobní či online předání. Zároveň navrhujeme, aby byla zpětná vazba včetně té pozitivní, předávána pravidelně. Podle Pichler et. al. (2018) jsou v takovém případě očekávání pozitivní, a je tak podporována žádaná reakce i při kritice.

Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu

V rámci implementace šablony pro zpětnou vazbu je nutné reflektovat několik klíčových rizik. Členové spolku, na základě předchozích zkušeností, mohou pocítovat, že jejich názory nejsou

považovány za dostatečně kompetentní, a tedy nebudou vyslyšeny. To může vést k jejich neochotě zapojit se do procesu zpětné vazby (Richardson, 2005). Tento problém dokládá i teorie očekávání podle níž jsou lidé motivováni k určitému chování v závislosti na síle přesvědčení, že dané chování povede k požadovaným výsledkům (Caulfield, 2007).

Dalším významným rizikem může být nedostatečná informovanost mezi řadovými členy o komplexnosti fungování spolku SG. Tato neznalost může vést k návrhům na změny, které, i přes dobrou snahu členů, nejsou realistické nebo funkční. V odlišném případě může tato neznalost chodu spolku členu odradit od jeho záměru poskytnutí zpětné vazby. Aby se předešlo těmto problémům, je méně zkušeným členům a nováčkům v daném spolku doporučeno obrátit se v případě pochybností na znalejší členy. Tím lze nejen omezit vznik příliš zjednodušených návrhů, ale také zmírnit stres spojený s procesem zpětné vazby.

Anonymita zpětné vazby přináší další riziko v podobě možného zneužití k ventilaci negativních emocí vůči statutárům, namísto konstruktivní kritiky. Anonymita dále neumožňuje statutárům se zeptat jednotlivce v případě neporozumění návrhu změny. Pokud je zpětná vazba špatně interpretována, může nastat, že návrh nebude implementován podle očekávání autora, což může dále oslabit důvěru členů v celý proces.

Toto riziko je spojeno s potřebou precizního zpracování návrhu na změnu, což může negativně ovlivnit efektivitu procesu zpětné vazby. Výzkumy naznačují, že rychlé poskytnutí zpětné vazby po akci přispívá k posílení kognitivního propojení mezi akcí a jejími důsledky, čímž zvyšuje vnímanou odpovědnost aktérů za přijatá rozhodnutí (Abrahamse et al., 2005). Naopak zdlouhavé zvažování dostupných může prodloužit časový interval mezi akcí a podáním zpětné vazby. Tento odklad může vést k nižší vnímané odpovědnosti statutára za danou akci, snížení porozumění a zvýšení administrativní zátěže v důsledku opakovaných komunikačních cyklů.

Vyčíslení nákladů na realizované změny

Nefinanční náklady

Náklady jsou v případě Společenstva Gwintu zejména nefinanční. Jde o zájmový spolek, který nemá k dispozici finance ke zlepšování procesu zpětné vazby. Náklady jsou tedy vyčísleny v čase, který by museli jednotliví členové investovat.

Tvorba formuláře pro zpětnou vazbu - 4 hodiny (2h statutární zástupci, 2h vedoucí kluboven)

- Formulář vytvořila naše skupina, od statutárních zástupců a vedoucích kluboven se očekává pouze zběžná zpětná vazba na podobu formuláře a případné minimální úpravy. 2 hodiny jsou horní limit.

Vyvěšení formuláře na stránkách SG, Discordu a relevantních sociálních sítích organizace - 2 hodiny

- Úprava stránek = 20 minut
- Vypracování jednotného postu pro Discord a soc. sítě, který představí novou formu předávání zpětné vazby = 1 hodina
- Vyvěšení formuláře na Discord serveru = 20 minut
- Vyvěšení formuláře na soc. sítích (Facebook, Instagram) = 20 minut

Zdroje:

Abrahamse, W., Steg, L., Vlek, C., & Rothengatter, T. (2005). A review of intervention studies aimed at household energy conservation. *Journal of Environmental Psychology, 25*(3), 273–291. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.08.002>

Arts, J. G., Jaspers, M., & Joosten-ten Brinke, D. (2021). Enhancing written feedback: The use of a cover sheet influences feedback quality. *Cogent Education, 8*(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1901641>

Caulfield, J. (2007). What Motivates Students to Provide Feedback to Teachers About Teaching and Learning? An Expectancy Theory Perspective. *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning, 1*(1). <https://doi.org/10.20429/ijstl.2007.010107>

Fernández-Toro, M., & Furnborough, C. (2014). Feedback on feedback: eliciting learners' responses to written feedback through student-generated screencasts. *Educational Media International, 51*(1), 35–48. <https://doi.org/10.1080/09523987.2014.889401>

Pichler, S., Beenen, G., & Wood, S. (2018). Feedback frequency and appraisal reactions: a meta-analytic test of moderators. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(17), 2238–2263. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443961>

Richardson, J. T. E. (2005). Instruments for obtaining student feedback: A review of the literature. *Assessment and Evaluation in Higher Education, 30*(4), 387–415. <https://doi.org/10.1080/02602930500099193>

Sarcona, A., Dirhan, D., & Davidson, P. (2020). An overview of audio and written feedback from students' and instructors' perspective. *Educational Media International, 57*(1), 47–60. <https://doi.org/10.1080/09523987.2020.1744853>

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In *Advances in experimental social psychology* (pp. 115–191). [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60283-x](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60283-x)

Přílohy

Příloha č. 1 - Navrhovaná šablona

Jde o šablonu podávání nových návrhů. Tato šablona by měla pomáhat nejen se zamyslet nad více aspekty změny fungování spolku, ale také pomoc ostatním pochopit v čem je prostor pro změnu a začít o tomto tématu diskusi, která bude ukončena více informovaným hlasováním. Mimo přípravu na VH vám taky může pomáhat formulovat své názory tak, aby je statutár nejen vyslechl, ale měl možnost je rychleji implementovat, nebo začít otevřenou diskusi o výhodách a nevýhodách takové změny. Formulář je možné předat anonymně, i jej použít jako zlepšení formátu zpětné vazby, kterou chcete prezentovat osobně/na VH. V případě anonymní zpětné vazby bude odpověď prezentována na zasedání následující VH.

Předmět zpětné vazby:

Popis stávajícího stavu:

Vnímaný problém stávajícího stavu:

Návrh na řešení:

Co je pro takovou změnu potřeba: (např.: finance, materiály, čas, jaké organizace či externí osoby je nutné oslovit, ...)

Jméno předkládajícího (nepovinné):

Příloha č. 2 - Rozhovor 1 (vedení klubovny)

- Jak jste podali svojí poslední zpětnou vazbu vedení?
- R: Asi přes discord/chat.
- Máte pocit, že vaše připomínky byly vyslyšeny?
- R: Asi částečně, teď mě nenapadá konkrétní příklad, ale když něco řešíme okolo soc. jde to přes diskuzi.
- Pokud byly vaše připomínky odmítnuty, obdrželi jste přijatelné odůvodnění?
- R: Ano
- Pokud byly vaše připomínky přijaty, došlo fakticky ke kýžené změně?
- R: Myslím, že ano, ale teď nemám na mysli konkrétní změnu.
- Vidíte v současném systému poskytování ZV nějakou výhodu, kterou byste si přáli zachovat?
- R: Nic konkrétního.
- Jaké vidíte v současném systému ZV nedostatky?
- R: Myslím, že můj názor není na 100% bráný vážně, asi je to tím, že jsem v komunitě krátce.
- Kdo podle vás může tyto nedostatky napravit?
- R: Marzi

Příloha č. 3 - Rozhovor 2 (statutár)

- Jakým způsobem/kanálem jste naposledy získali zpětnou vazbu?
R: Osobně na zasedání valné hromady, které jsem se jediný účastnil vzdáleně, nicméně se jednalo o ústní komunikaci.
- Pokud se jednalo o negativní zpětnou vazbu, provedli jste v reakci nějaké změny?
R: Ano, předávání zodpovědnosti za menší aktivity a akce konkrétním ČVK.
- Pokud se jednalo o pozitivní zpětnou vazbu, posílilo to vaši důvěru v proces, kterého se ZV týkala?
R: Já si tyto věci nepamatuji. Asi jo. Ano.
- Co má mít ZV, podle které byste byli ochotni udělat změnu?
R: Odůvodněnou kritiku, nestačí mi říct “to nebylo dobré” ale chci vědět proč a v čem.
- Narazili jste někdy na ZV, kterou jste se rozhodně řídit nechtěli/nemohli? Co bylo/bývá za problém?
R: Ne, protože se snažím si každou kritiku vzít k srdci.
- Jakým kanálem by se k vám měla zpětná vazba dostávat (vaše preference)?
R: Nejlépe osobně.
- Chcete dostávat ZV od řadových členů? Měli by se jí přednostně zabývat vedoucí kluboven?
R: Chtěl bych, aby se řadoví členové měli důvěru ve vedoucí takovou, aby ji mohli dát jim a nemuseli chodit za mnou. Pokud se to týká něčeho celospolkového, bylo by dobré, aby to ČVK předal mě.

Příloha č. 4 - Rozhovor 3 (statutár)

- Jakým způsobem/kanálem jste naposledy získali zpětnou vazbu?
R: Osobně při setkání se zástupci kluboven, na moravském turnaji.
- Pokud se jednalo o negativní zpětnou vazbu, provedli jste v reakci nějaké změny?
R: Založili jsme na iniciativu jednoho z členů VH spořicí účet.
- Pokud se jednalo o pozitivní zpětnou vazbu, posílilo to vaši důvěru v proces, kterého se ZV týkala?
R: Ano.
- Co má mít ZV, podle které byste byli ochotni udělat změnu?
R: Návrh řešení a nejen specifikace problému.
- Narazili jste někdy na ZV, kterou jste se rozhodně řídit nechtěli/nemohli? Co bylo/bývá za problém?
R: U mnoha nápadů, které by se dalo definovat jako zpětnou vazbu, lidé kteří jí předávají nemají představu o širším kontextu změny - jaké organizační komplikace její implementace zahrnuje a názory nezávislých lidí a jiných členů na to.
- Kdo podle vás může tyto nedostatky napravit?
R: Ti, kteří nám dávají takovou zpětnou vazbu.
- Jakým kanálem by se k vám měla zpětná vazba dostávat (vaše preference)?
R: Jak je to nejpohodlnější osobě, která ji chce předat.
- Chcete dostávat ZV od řadových členů? Měli by se jí přednostně zabývat vedoucí kluboven?
R: Nemám preferenci, ale hodnotnější pro mě je ZV od řadových členů, nicméně poté, co ji probrali s ostatními členy nebo ČVK.

Příloha č. 5 - Dotazník 1 (vedení klubovny)

- Jak jste podali svoji poslední zpětnou vazbu vedení?
R: Na hromadné schůzi.
- Máte pocit, že byly tvé připomínky vyslyšeny?
R: Spíše ne.
- Pokud byly Vaše připomínky odmítnuty, obdrželi jste přijatelné odůvodnění?
R: Částečně.
- Pokud byly Vaše připomínky přijaty, došlo fakticky ke kýžené změně?
R: –
- Vidíte v současném systému poskytování zpětné vazby nějakou výhodu, kterou byste si přáli zachovat?
R: Možnost mluvit zcela otevřeně.
- Jaké vidíte v současném systému zpětné vazby nedostatky?
R: Malá pružnost v názorech, malá tendence hledat kompromisy
- Kdo podle Vás může tyto nedostatky napravit?
R: Předseda.

Příloha č. 6 - Zápis z valné hromady

https://sgwint.cz/wp-content/uploads/2024/09/Zapis_VH_8-9-2024.pdf

Příloha č. 7 - Stanovy spolku

https://sgwint.cz/wp-content/uploads/2024/09/Stanovy_SGwint-8-9-2024.pdf

Příloha č. 8 - Dotazník pro zpětnou vazbu (google)

https://docs.google.com/forms/d/1AHmCYb5dkL9LDI7UMVi5zQknFHlie4wEXR9ZMG1gThs/viewform?edit_requested=true