



Jméno a příjmení:

Karolina Loosová  
Klára Dohányosová  
Michaela Vargová  
Valentýna Nováková

Název, kód předmětu:

Psycholog v řízení lidských zdrojů  
PSYb2930

Datum odevzdání:

8.12.2024

---

# **Optimalizace práce se zpětnou vazbou jako nástroje ke snížení fluktuace dobrovolníků ve spolku Spartak Plzeň z.s.**

# Obsah

<b>STRUČNÝ POPIS ORGANIZACE .....</b>	<b>3</b>
<b>POPIS POSUZOVANÉHO PROCESU .....</b>	<b>4</b>
<b>POJMENOVÁNÍ A ZDŮVODNĚNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PROCESU.....</b>	<b>4</b>
SILNÉ STRÁNKY.....	4
SLABÉ STRÁNKY A SOUVISEJÍCÍ RIZIKA .....	5
<b>ODŮVODNĚNÝ NÁVRH ZMĚN V PROCESU A JEHO PŘÍNOSY PRO ORGANIZACI .....</b>	<b>6</b>
<b>POJMENOVÁNÍ RIZIK REALIZACE NAVRHOVANÝCH ZMĚN V PROCESU.....</b>	<b>9</b>
<b>VYČÍSLENÍ FINANČNÍCH I NEFINANČNÍCH NÁKLADŮ NA REALIZOVANÉ ZMĚNY .....</b>	<b>10</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>12</b>
PŘÍLOHA Č. 1 - SHRNUTÍ KONKRÉTNÍCH NAVRHOVANÝCH ZMĚN .....	12
PŘÍLOHA Č. 3 - DOTAZNÍK.....	14
PŘÍLOHA Č. 4 - ROZHOVOR 1 .....	14
PŘÍLOHA Č. 5 - ROZHOVOR 2 .....	16
PŘÍLOHA Č. 6 – PREZENTACE.....	16
PŘÍLOHA Č. 7 – ZISK.....	16
PŘÍLOHA Č. 8 – ZÁPIS Z DEBATY .....	17

## Stručný popis organizace

Spartak Plzeň z.s. je dobrovolnický spolek, který funguje jako sportovní klub pod záštitou ČASPV<sup>1</sup>. Zaměřuje se především na každoroční organizaci letního stanového sportovního tábora pro děti a mládež v Caparticích. Během roku také pořádá vedlejší aktivity, jako je turistický kroužek, cvičení pro seniory, tábor pro rodiče s dětmi a spolupodílí se na organizaci různých sportovních akcí a soutěží pro mládež pořádaných krajskou asociací Sportu pro všechny. V této práci se zaměřujeme konkrétně na organizaci dvoutýdenního dětského tábora (dále DT) a činnosti s ním spojené.

Svůj volný čas věnují jak celoroční přípravě, tak prázdninové realizaci. V současnosti má spolek 69<sup>2</sup> členů, z toho 5 zvolených členů tvoří výbor spolku<sup>3</sup>. Dvoutýdenní DT zajišťuje tým 10-20<sup>4</sup> vedoucích a praktikantů<sup>6</sup>, z nichž někteří se účastní pouze 1 z týdnů, v polovině tak dochází k částečné obměně kolektivu. Fungování zajišťuje navíc 1 zdravotník, 3-5 členů kuchyňského týmu a 1 „topič“<sup>5</sup>.

HR procesy často nejsou přesně a specificky strukturované, vlivem menší formálnosti organizace, jsou ale převážně v kompetenci hlavního vedoucího (dále HV) DT , který zodpovídá za celý chod tábora a rozděluje úkoly a povinnosti. Sám zastřešuje většinu procesů od náboru a výběru nových praktikantů přes rozvoj vedoucích po řešení konfliktů. V posledních letech se snaží předávat část práce svému asistentovi z řad vedoucích. Kroky příležitostně konzultuje se členy výboru nebo sbírá názory od řadových vedoucích.

---

<sup>1</sup> Česká asociace Sport pro všechny, z.s.

<sup>2</sup> Z toho 23 členů tvoří seniorky.

<sup>3</sup> Z toho 1 předseda, 1 ekonom, 1 pokladník.

<sup>4</sup> Záleží na aktuálním personálním zajištění dané sezóny.

<sup>5</sup> Osoba, jehož náplní práce je ohřev teplé vody a další zajištění technických záležitostí.

## Popis posuzovaného procesu

Pro tento projekt jsme si vybraly proces práce se zpětnou vazbou (dále jako ZV). Volba vychází ze snahy zamezit fluktuaci dobrovolníků, jejichž důvody odchodu jsou často nejasné či úplně neznámé. Dle slov HV mohly být často různorodé a vycházely z odlišných motivů, pravděpodobně ovlivněné i mezilidskými konflikty a specifickými podmínkami v daném období ([Rozhovor 2](#)). Podle slov HV je s motivací pracováno zejména v rámci doprovodných akcí k organizaci DT, kterými jsou jarní přípravný víkend nebo pracovní akce. Dle zjišťování motivace členů, námi vytvořeného dotazníku i podle provedených rozhovorů, je jednou z hlavních motivací členů kolektivů pozitivní mezilidské vztahy.

Jelikož aktuálně hlavním cílem spolku je úspěšný nábor nových praktikantů včetně zamezení zmíněné fluktuace, rozhodli jsme se věnovat formě a frekvenci práce se ZV jako jednoho z procesů, který nám na základě komplexní diagnostiky HR procesů v této organizaci přišel opomíjený. HV David Vitale souhlasil, že by mohlo jít o jeden z aspektů, jehož zlepšení by mohlo spolku pomoci ([Rozhovor 2](#)).

Aktuálně probíhá podávání ZV 1,5-2 měsíce po letním táboře formou hodinové až dvouhodinové online či osobní schůzky ve zvolený den a čas. Ti, kteří se nemohou zúčastnit, mají možnost poslat svojí ZV emailem HV. Na schůzce se řeší primárně ZV k programu, takže jak se (ne)povedly jednotlivé hry, aktivity a celkově co se podařilo a kde je prostor pro zlepšení. Po jiné akci ani během letního tábora ZV neprobíhá, kromě případů výraznějšího pochybení někoho z vedoucích či celého týmu ([Rozhovor 2](#)).

## Pojmenování a zdůvodnění silných a slabých stránek procesu

### *Silné stránky*

Mezi silné stránky procesu práce se ZV v tomto spolku patří snaha zjistit motivace členů, ke stanovení hodnot organizace z roku 2020 ([Prezentace](#)), které mohly sloužit pro práci s motivací jak stávajících členů, tak těch nově příchozích. V roce 2022 tak proběhla skupinová debata o fungování začlenění nově příchozí generace do již fungujícího týmu<sup>6</sup>. V rámci vedení

---

<sup>6</sup> Setkání bylo reakcí na příchod většího množství nových členů z řad mladší generace, z nichž velké množství přijelo pouze jednou či dvakrát a stávající členy se také nedařilo efektivně zařadit do kolektivu pro zajištění hladkého průběhu spolupráce.

debaty předsedkyní spolku dostali členové prostor vyjádřit vlastní vnímání situace, vzájemná očekávání či identifikovat, co jim na současném stavu nevyhovuje a co by potřebovali změnit, případně jak. Jedním z výstupů ze strany „mladých“<sup>7</sup> byla nedostatečně jasná komunikace očekávání, požadavek o laskavější a vstřícnější přístup, zamezení selekci nebo poskytnutí větší zodpovědnosti a důvěry ([Zápis z debaty](#)).

Domníváme se, že podobné debaty, včetně vytvoření bezpečného prostoru pro sdílení této formy ZV, byla dle výpovědi jedné z členek nastupující generace spolku velmi příjemná a přínosná. Výrazným pozitivem je i každoroční schůzka ohledně ZV, konaná 1,5-2 měsíce po letním táboře ([viz výše](#)).

### ***Slabé stránky a související rizika***

Jako jednu z rezerv stávajícího systému ZV napříč táborem vidíme zejména to, že během tábora není vytvořen ustálený, jednotný systém podávání ZV. Občas dojde k reflexi jednotlivých táborových aktivit, kde se vyzdvihne především to, co se například velmi povedlo či nepovedlo. Jelikož ZV neprobíhá tak často, členové spolku nemusí být schopni se ZV pracovat či ji mezi sebou přínosným způsobem komunikovat.

Další bodem je, že celková ZV na tábor probíhá pouze jednou ročně, navíc až po delší době po jeho skončení. V takovou chvíli si už většina účastníků nemusí přesně pamatovat detaily nebo konkrétní problémy, což vede k povrchnějším poznámkám a méně užitečným podnětům. Navíc se ZV zaměřuje téměř výhradně na program tábora, přičemž opomíjí důležité aspekty, jako je to, jak se členové cítili, jak hodnotí spolupráci v týmu, atmosféru v kolektivu, pracovní zátěž nebo vedení tábora. I nedostatek prostoru nebo nevytvoření příznivé atmosféry pro sdílení těchto informací může být důvodem, proč jsou motivy odchodu členů často neznámé, zdánlivě nepochopitelné či odejdou bez jakéhokoliv udání důvodu. Dobrovolná povaha této ZV může navíc vést k nižší účasti na schůzce, takže názory a připomínky některých lidí, například těch méně komunikativních či více nespokojených, mohou zůstat nezaznamenané. Lidé mohou také ztratit chuť se po takové době k programu tábora vracet.

Na základě analýzy dotazníku a rozhovorů s HV vyplynulo, že je kolektiv rozdělen na dvě věkové skupiny - "starší" a "mladší". Z výzkumu Beckera a kolegů (2020) vyplývá, že

---

<sup>7</sup> Samotná práce s pojmy „mladí“ a „staří“ v rámci spolku se nám zdá problematická a nepodporující úspěšné propojení členů, což ostatně reflektuje i sám HV v Rozhovoru 2. Toto všudypřítomné rozdělování by si podle nás také zasloužilo kritickou reflexi.

generační rozdílnost může v týmech jak zvýšit výkon, tak vytvořit tenzi ohledně komunikace a předávání vědomostí. Konkrétně v tomto případě mezi skupinami panuje jisté napětí. "Starší" často vnímají, že jsou "mladší" málo zapojení, a "mladší" naopak vnímají ze strany "starších" jistou míru hostility. Absence ZV, která by mohla podnítit konverzaci a zmírnit předsudky, k této tenzi pravděpodobně přispívá. To následně ovlivňuje atmosféru ve spolku, což může ovlivnit fungování spolku jako celku a necht' obou skupin zapojovat se do aktivit a dění spolku či komunikovat mezi sebou navzájem.

Současná podoba ZV je založena převážně na individuálním přístupu, kdy HV poskytuje ZV v rámci přímé interakce jeden na jednoho. V současné době se zdá, že na sebe HV bere většinu odpovědnosti spojené s řešením problémů – musí sám identifikovat problém, vymyslet pro něj řešení a zajistit jeho realizaci. Tento přístup může být velmi náročný a z dlouhodobého hlediska neudržitelný. Navíc tak dochází ke zpomalení celého procesu, od identifikace problému po jeho řešení, a riziku, že o řešení problému bude chybně rozhodnuto. Pokud dochází k implementování změn na popud jednoho člověka bez aktivního zapojení týmu, je pravděpodobnější, že budou tyto změny hůře přijaty a celkově méně udržitelné. HV se také často musí nejprve zabývat technickými a organizačními záležitostmi spojenými se zajištěním hladkého chodu tábora. Tyto úkoly však zabírají značnou část jeho času a energie, což mu následně omezuje prostor na řešení ZV a systematickou motivaci členů.

Navíc se ukázalo, že si "starší" zvykli na to, že nepovažují podávání ZV za nezbytné. Vzniká zde tak minimální prostor pro komunikaci a řešení problémů, což dále prohlubuje napětí mezi skupinami a snižuje efektivitu spolupráce v kolektivu ([Rozhovor 2](#)).

## **Odůvodněný návrh změn v procesu a jeho přínosy pro organizaci**

V rámci naší analýzy fluktuace ve spolku jsme zjistili, že klíčovým faktorem ovlivňujícím motivaci členů a jejich setrvání je nedostatečná struktura a transparentnost v procesech řízení týmové spolupráce. Proto jsme se rozhodli zavést systém ZV, který má za cíl zlepšit spokojenost členů a zvýšit jejich zapojení, což stabilizuje týmovou dynamiku.

Vedoucí motivuje zejména trávení času v táborovém kolektivu. ([Dotazník](#), [Rozhovor 1](#)). Pro udržení této motivace je nezbytné, aby ve spolku probíhal pravidelný a efektivní proces sběru ZV. Tento proces zlepšuje komunikaci mezi členy a zajišťuje, že se všichni cítí vyslyšeni a oceněni (Cho et al., 2023). Studie potvrzují, že pravidelný přísun ZV výrazně zvyšuje

motivaci členů a jejich spokojenost s organizací, které jsou součástí (Bang & Ross, 2009). Podle Garner & Garner (2010) je ZV základem pro efektivní spolupráci, protože umožňuje lépe reagovat na potřeby svých členů. Tento spolek, stejně jako většina jiných, stojí na spolupráci mezi lidmi. Bez průběžné ZV může docházet k problémům, jejichž neřešení může vyústit až k odchodu členů (Garner & Garner, 2010). Nedostatek zapojení týmu může také snížit akceptaci změn a jejich udržitelnost. Návrh na změnu zahrnuje větší zapojení týmu prostřednictvím skupinových diskuzí a společného rozdělení úkolu, což nejen odlehčí HV, ale také podpoří efektivnější řešení problému, zvýší motivaci členů a podpoří jejich autonomii. Vznikne tak soudržnější a angažovanější kolektiv, kde jsou uspokojeny potřeby všech členů (Huynh et al., 2011).

Naším hlavním návrhem změny je naučení členů, jak efektivně podávat a přijímat ZV. Abychom zajistili kvalitní implementaci tohoto procesu, jedna členka vedení s probíhajícím psychologickým vzděláním by absolvovala akreditovaný kurz zaměřený na ZV, který je schválený MŠMT. Kurz by měl časovou dotaci přibližně 7 hodin a jeho cena se pohybuje kolem 2 900 Kč (*Efektivní Zpětná Vazba – Škola Komunikace*, n.d.). Po absolvování kurzu by tato členka předala získané znalosti ostatním vedoucím na jarním přípravném víkendu, který se koná před začátkem tábora. Školení by bylo přizpůsobeno specifickým potřebám a cílům spolku. Využívalo by metody modelování chování (viz [Shrnutí konkrétních návrhů změn](#)). Pro ty, kteří se nemohou zúčastnit, by bylo připraveno školení na začátku tábora. Organizace tak získá cenné know-how a dlouhodobě udržitelný mechanismus pro školení dalších členů. Kurz ZV lze prezentovat jako nástroj, který dobrovolníkům pomáhá i mimo táborový kontext (například při řešení mezilidských vztahů) což může zvýšit jejich dlouhodobé zapojení v organizaci ([Rozhovor 1](#); [Rozhovor 2](#), [Prezentace](#), [Dotazník](#)).

V dobrovolnických organizacích, kde odměnou není finanční ohodnocení, ale spíše uznání a podpora, hraje pozitivní ZV klíčovou roli v motivaci členů. Výzkumy ukazují, že pozitivní ZV zvyšuje produktivitu, posiluje vnímání vlastní hodnoty a přispívá k větší týmové soudržnosti (Cameron & Pierce, 1994). Průběžná ZV zapojuje vedoucí, což buduje důvěru a snižuje pocit hierarchické nerovnosti vznikající kvůli generačním rozdílům mezi vedoucími. Otevřená komunikace v týmech zlepšuje výkon i vztahy, což snižuje fluktuaci a posiluje loajalitu nezbytnou pro stabilitu spolku (Edmondson, 1999; Bonifacio, 2024).

Důležitým aspektem pro udržení dobrovolníků je podpora zaměřená na pracovní podmínky i prožitky a emoce. Tento přístup snižuje psychologické náklady spojené s

náročnými podmínkami (špatné počasí, únava, složité situace s dětmi) a podporuje osobní růst. Oba typy ZV (zaměřené na výkony<sup>8</sup> i emoce<sup>9</sup>) zvyšují zapojení dobrovolníků a snižují jejich úmysly odejít (Alfes et al., 2015). Klíčovou roli hraje vytvoření bezpečného prostoru, neboť nedostatek psychologické bezpečnosti může vést k neochotě sdílet názory, což potom dále omezuje reflexi problémů. Podle Amy Edmondson (1999) je psychologická bezpečnost klíčem k týmové spolupráci – členové, kteří se cítí bezpečně, sdílejí nápady, žádají o pomoc, přiznávají chyby a vyjadřují nesouhlas bez obav z odmítnutí či zesměšnění. Proto je důležité podávat ZV konstruktivně použitím přístupu „kritika + návrh“. Namísto pouhé kritiky, jako „*Tahle hra nefungovala*,“ je efektivnější přidat návrh, např. „*Tahle hra byla pro děti moc dlouhá, příště bychom mohli zkrátit čas nebo přidat více dynamických prvků.*“ Tento přístup zaměřený na řešení identifikuje silné a slabé stránky jednotlivých členů a také pozitivně ovlivňuje jejich motivaci pokračovat a zlepšovat se (Cho et al., 2023).

Zavedení pravidelného a systematického sběru ZV během táborů přináší dlouhodobé výhody pro kvalitní fungování v organizaci. Každý večer tábora v 19:00 bude věnován krátkému, 15minutovému, setkání týmu, kde pověřený člen moderuje diskusi, zaznamenává klíčové poznatky a vytváří konkrétní výstup – seznam silných stránek, problémových bodů a doporučení na následující den. Pravidelné každovečerní setkání proces umožní okamžitě zachytit aktuální potřeby a problémy, minimalizuje riziko zapomenutí důležitých detailů a poskytne prostor pro rychlé řešení potíží. Zároveň slouží jako základ pro systematické uchování poznatků v interní dokumentaci, což zajišťuje, že zkušenosti nezaniknou s odchodem vedoucích. Tento proces usnadňuje předávání znalostí novým členům týmu a udržuje kontinuitu procesů i při vyšší fluktuaci dobrovolníků. Pravidelně aktualizovaná ZV umožňuje lépe plánovat, identifikovat dlouhodobé trendy a problémy a vytvářet strategie pro budoucí zlepšení. Transparentní přístup k práci se ZV, kdy jsou názory členů brány vážně a přetavovány do konkrétních akcí, posiluje důvěru a motivaci v týmu (Kouzes & Posner, 2017). Systematické sdílení znalostí a transparentní leadership přispívají k organizační stabilitě, růstu a vyšší angažovanosti (Hinds & Pfeffer, 2003). Získávání ZV by mělo zahrnovat nejen hodnocení od vedoucích, ale také od dětí a jejich rodičů. ZV od uživatelů služeb dobrovolnických organizací posiluje pocit smysluplnosti práce a motivaci členů, protože vidí konkrétní dopad své činnosti (Renard & Snelgar, 2017). Na konci tábora lze k efektivní ZV využít zápisy z průběžného hodnocení, shrnout dosažené úspěchy a zaměřit se na návrhy pro

---

<sup>8</sup> Hodnotí konkrétní výsledky práce a nabízí rady pro zvýšení efektivity a kvality výkonu.

<sup>9</sup> Poskytuje ocenění a uznání za emocionální investici a pozitivní chování v týmu.



další zlepšení. Důraz by měl být kladen nejen na práci s dětmi, ale i na kolektivní zážitky mezi vedoucími, které podporují pocit sounáležitosti (Huynh et al., 2011).

## **Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu**

Navrhované změny mají hned několik rizik. Jedním z nich je časová náročnost nejenom samotného oficiálního školení, ale poté školení zbylých členů spolku. Také bude nutné od HV dobře komunikovat, proč právě teď mají tohle školení ohledně ZV a proč je to pro spolek tak důležité, aby si z toho něco odnesli. S tím se pojí riziko toho, aby jednotliví členové neměli pocit, že je to pro ně zbytečné.

Dalším a pravděpodobně největším rizikem je zajistit, aby získané dovednosti byly skutečně aplikovány v praxi. Navrhujeme začlenit jejich využití do běžného denního režimu tábora. Každodenní provoz však může přinášet různé překážky, například organizační problémy, časový tlak, nebo prosté zapomínání, jak konkrétní dovednosti používat. Může se také objevit neochota k aplikaci těchto dovedností, pokud účastníci nepochopí jejich význam nebo přínos. Výzvou je i nutnost emocionální a kognitivní investice, která může být náročná zejména během intenzivního tábora, kdy jsou jeho účastníci neustále pod velkým pracovním tlakem. Existuje také riziko, že i když budou vědět, jak poskytovat zpětnou vazbu, nemusí být ochotni ji sdílet. Přestože tvorba bezpečného prostoru může tomuto problému předcházet, riziko přetrvává. Navíc může dojít k nerovnoměrnému zapojení jednotlivých členů týmu – někteří mohou být výrazně aktivnější, zatímco jiní se mohou zcela vyhýbat vyjádření svého názoru.

Tato rizika je důležité předem identifikovat a připravit konkrétní strategie, které podpoří efektivní zapojení všech členů a minimalizují případné překážky.

## Vyčíslení finančních i nefinančních nákladů na realizované změny

### Finanční a nefinanční náklady<sup>10</sup>

Z hlediska nefinančních nákladů vnímáme jako největší investici čas, který je potřebný na všechna školení a implementaci změn do každodenního provozu tábora. Celková časová náročnost je odhadována na přibližně **20 hodin** jednorázové investice, rozdělených následovně:

- Pobyť na kurzu + cesta = 9h
- Čas přípravy vlastního školení = 4h
- Čas školení v rámci Přípravného víkendu = 3h
- Čas navíc denně 20 min = 2,5h
- Evaluační rozhovor s jednotlivci v půlce tábora ohledně implementace = 10 minut x 10 členů

Jediným přímým finančním nákladem je kurz ZV ve výši 2 900 Kč a doprava přibližně 200 Kč, což celkem činí **3 100 Kč**. Tato částka bude proplacena spolkem z příspěvků na vzdělávací akce.

---

<sup>10</sup> V příloze ([Zisk](#)) popisujeme, co implementací našich změn získají.

## Zdroje:

- Bang, H., & Ross, S.D. (2009). Volunteer motivation and satisfaction. *Journal of Venue and Event Management*, 1(1), 61-77.
- Becker, K. L., Richards, M. B., & Stolings, J. (2020). Better Together? Examining benefits and tensions of generational diversity and team performance. *Journal of Intergenerational Relationships*, 20(4), 442–463. <https://doi.org/10.1080/15350770.2020.1837708>
- Bonifacio, R. (2024, September 5). Employee loyalty: Key Strategies for Business success - Shiftbase. *Shiftbase*. <https://www.shiftbase.com/glossary/employee-loyalty/#Strategies+to+build+employee+loyalty>
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363–423. <https://doi.org/10.2307/1170677>
- Efektivní zpětná vazba - Škola komunikace*. (n.d.). <https://www.skolakomunikace.cz/detail-kurzu/efektivni-zpetna-vazba>
- Garner, J. T., & Garner, L. T. (2010). Volunteering an Opinion. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813–828. <https://doi.org/10.1177/0899764010366181>
- Halpern, D. F., & Hakel, M. D. (2003). *Applying the science of learning to the university and beyond: Teaching for Long-Term Retention and transfer*. *Change the Magazine of Higher Learning*, 35(4), 36–41. <https://doi.org/10.1080/00091380309604109>
- Hinds, P., & Pfeffer, J. (2003). *Why Organizations Don't "Know What They Know": Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise*. In *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management*, MIT Press.
- Cho, H., Lee, H., & Kim, T. (2023). Volunteers' growth mindset and continuance intention: what are the roles of nostalgia and positive emotions? *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1169221>
- Knapp, J. R., Smith, B. R., & Sprinkle, T. A. (2017). Is it the job or the support? Examining structural and relational predictors of job satisfaction and turnover intention for nonprofit employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 652–671. <https://doi.org/10.1177/0899764016685859>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley.
- Mosca, N., & Boolaky, M. (2015). INTRINSIC MOTIVATION IN NOT-FOR-PROFIT ORGANIZATIONS (NPOS): AN EXPLORATORY STUDY. *ELK ASIA PACIFIC JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE*. <https://doi.org/10.16962/eapjss/issn.2394-9392/2014/v2i1.07>
- Renard, M., & Snelgar, R. J. (2017). Can non-profit employees' internal desires to work be quantified? Validating the Intrinsic Work Motivation Scale. *South African Journal of Psychology*, 48(1), 48–60. <https://doi.org/10.1177/0081246317704125>
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. L. (2005). A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 692–709. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.692>

## Přílohy

### *Příloha č. 1 - Shrnutí konkrétních navrhovaných změn*

#### ZKONKRÉTNĚNÍ NÁVRHU ZMĚNY HR PROCESU PRÁCE SE ZV

##### ŠKOLENÍ

- 1 člověk bude poslán na školení, které bude spolkem zaplaceno (předběžně schváleno předsedkyní spolku)
- Následně vytvoří podobné školení přizpůsobené specifickým potřebám a cílům spolku (např. procvičování technik přímo v kontextu ZV na průběh akce přípravného víkendu)
- Využita bude struktura behaviorálního modelování chování (Taylor et al., 2005):
  - 1. jasný popis a definice chování (dovedností), které se účastníci naučí + zdůvodnění, proč a k čemu jsou důležité (využití při nově zavedené ZV každý večer)
  - 2. poskytnutí modelu ukazující efektivní použití těchto dovedností
  - 3. účastníci si sami vyzkouší techniky, chování
  - 4. zpětná vazba po procvičování

#### NÁVRH MOŽNÉ STRUKTURY DISKUZE ZV KAŽDÝ VEČER - 15-20 min v rámci Rady<sup>11</sup>

(v čase 19:00-19:30)

- na začátku tábora seznámit vedoucí se strukturou, průběhem, významem každodenní ZV
  - Představení otázek
  - Zmínit, že se mohou na podněty k večerní diskuzi zaměřovat v průběhu dne, případně si je zapisovat
- 1 moderátor, který klade otázky, doptává se (zároveň je plnohodnotným účastníkem)
- 1 určený zapisovatel - využití zápisků pro závěrečnou ZV po konci tábora (mimo jiné)

---

<sup>11</sup> Pravidelná schůzka všech vedoucích na konci dne

## Otázky

1. Co se podle vás dnes povedlo?
2. Co jste si všimli, že se komu povedlo?
3. Co vás napadlo, že bychom mohli (všichni, kdokoliv z nás) dělat do příště jinak? - prostor pro zlepšení
4. Je něco, co byste aktuálně potřebovali, abyste se tu cítili lépe? (Pozitivní formulace prostoru pro získání „negativní“ ZV)

## TRANSFER (Jak budou znalosti a dovednosti ze školení přeneseny do praxe.)

- Využívání znalostí v nově zavedeném „rituálu“
- Již nácvik dovedností v rámci školení bude probíhat v táborovém kolektivu vedoucích
- V polovině tábora rozhovor se školitelkou:
  - Jak se daří využívat získané znalosti?
    - případně podotázky: Co se daří využívat? Co bys chtěl ještě zlepšit?
  - Co by bylo třeba k tomu, aby se je dařilo využívat lépe? - podle toho zajištění lepších podmínek
- Vymezit prostor i na doptání se na spokojenost s formou a strukturou vedení každodenní ZV jednotlivých vedoucích (skupinově)

Zdroj: Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. L. (2005). A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 692–709.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.692>

### ***Příloha č. 3 - dotazník***

### ***Příloha č. 4 - rozhovor 1***

#### **KL: Jak vnímáš, jaké procesy ve spolku probíhají?**

DV: Spolek funguje jako sportovní klub pod Asociací sport pro všechny. Naše aktivity jsou dobrovolné a zaměřené především na mládež a děti. My máme na starosti menší část těchto aktivit, přičemž hlavní náplní je organizace dětských letních táborů. Pořádáme dva typy táborů a také jeden tábor pro rodiče s dětmi. Kromě toho během roku vedeme i turistický kroužek. Jsme nezisková organizace, takže všechno stojí na dobrovolnické bázi. Spolek vznikl díky zkušenostem jednotlivých členů, kteří přispívají svým know-how. Pravidelně také probíhají školení, a klademe důraz na to, aby lidé, kteří pracují s dětmi, měli alespoň základní vzdělání v této oblasti. Kdo se chce stát členem, má možnost přijít a přihlásit se. Nemáme žádný složitý výběrový proces – podmínkou je, aby zájemce měl alespoň 18 let a zaplatil členský příspěvek. Co se týče organizace týmů, má vedoucí právo rozhodnout, kdo se bude na jednotlivých akcích podílet. Někteří zájemci byli odmítnuti jako organizátoři, protože někdo musí mít v týmu poslední slovo, a tato zodpovědnost padá na vedoucího akce. Proces náboru je poměrně jednoduchý a pro jednotlivé akce není výběr nijak složitý – stačí, když zájemce splní základní podmínky a zaváže se k účasti na celé akci. Preferujeme totiž, aby se účastnili od začátku až do konce, kvůli lepší organizaci a možnosti zaškolení. Přihlášky jsou schvalovány na základě vhodnosti pro konkrétní akce. Naše skupina je malá, takže je výběr úzký. Co se týče mladších členů, tedy od 15 let výše, snažíme se je postupně zapojovat, i když ještě nenesou plnou odpovědnost. Probíhá lehký nábor a mezi vedoucími se diskutuje o tom, jestli jsou kandidáti vhodní. Obvykle ale dostanou šanci všichni. Například začínají jako pomocníci v kuchyni, než přebírají větší zodpovědnost jako vedoucí týmů.

#### **KL: Adaptace nových členů.**

DV: Nemáme pevně stanovenou strukturu, ale postupujeme podle osvědčených zkušeností. Noví členové začínají s lehčími úkoly a nejprve se zúčastní doprovodných akcí a pracovních schůzek při přípravě tábora. Důležité je, aby se začlenili do skupiny. Před každou akcí, která to vyžaduje, probíhá základní školení – bezpečnost práce, hygiena a první pomoc. Školení obvykle zařizují já, ale některé části, například bezpečnost práce, má na starosti někdo z dalších členů. Myslím, že v této oblasti máme prostor pro zlepšení. Dříve byl přístup k nováčkům

benevolentnější, ale nyní vidíme, že by byla potřebná větší péče o jejich adaptaci. Příprava táborů začíná už v únoru, a i když jsme zkoušeli starší členy jako mentory, nebyla mezi nimi a mladšími příliš aktivní komunikace. U mladších členů, především ve věku 15 až 18 let, je navíc častější fluktuace, kdy zůstává pouze 20 % těch, kteří se přihlásí. Domnívám se, že pokud bychom zlepšili adaptační proces, mohli bychom v našem spolku udržet více mladých lidí, kteří mají potenciál a chuť v něm dlouhodobě působit. Vidíme také mezery mezi generacemi, které bychom rádi vyplnili.

### **KL: Co podle tebe způsobuje tu fluktuaci?**

DV: Jedním z hlavních důvodů je to, že všechno dělají dobrovolně, a tudíž chybí finanční motivace. Je to hodně práce, kterou nikdo neplatí, a stát nás v tomto směru nijak nepodporuje. Kdybychom chtěli členy platit, tábory by se staly příliš drahými. Snažíme se vytvářet přátelské vazby mezi členy spolku, což u starších generací vznikalo přirozeně a přátelství často přetrvávají až dodnes. V mnoha případech se z těchto vztahů staly dokonce dlouhodobé partnerské svazky. Tato vazba a ochota pokračovat v aktivitách s přáteli mimo tábory je klíčová.

### **KL: Plánuješ oslovovat nové členy sám?**

DV: Ano, už jsme oslovili několik lidí, kteří letos končí dětský nebo dorostový tábor. Mluvíme o sedmi lidech. Připravili jsme dotazník, ve kterém hodnotíme jejich zájem a možnosti zapojení do organizace. Zájemců je vždy více, než jsme schopni přijmout, a proto musíme provádět určitou selekci. Snažíme se komunikovat s nastupující generací, která by chtěla organizovat dětské tábory.

### **KL: Jak vnímáš tento proces?**

DV: Pozitivně. Lidé, kteří vědí, jak organizace funguje, mají zájem se zapojit. Zároveň ale často mají zkreslenou představu o tom, jaké to je. Naše práce není jen zábava, ale nese s sebou velkou zodpovědnost. Je důležité jim to vysvětlit hned na začátku a opakovaně připomínat požadavky. Po úvodním zájmu se obvykle vracíme k diskusi, aby pochopili, že je to vážná práce. Také se scházíme na výroční schůzi, kde hodnotíme, co se povedlo a nepovedlo, jak jsme na tom finančně, a řešíme zpětnou vazbu od rodičů.

### **KL: Jak své členy motivuješ?**

DV: Motivačních prvků máme méně. Spíše je upozorňuji na zodpovědnost. Někdy může dojít i k lehkému "zastření," když zdůrazním, jak náročná může práce být. Snažím se jim ukázat, že mohou získat nové zkušenosti a dovednosti, které se jim budou hodit, ať už jde o vedení menších skupin nebo organizaci akcí. A mohou si vyzkoušet zodpovědné úkoly hned od začátku, ne jen podřadné role.

### **KL: Dotazník**

DV: Provádíme výběr členů na základě jejich zkušeností a doporučení. Snažíme se získat zpětnou vazbu od těch, kteří s kandidáty již v minulosti spolupracovali. Nechceme rozhodovat jen na základě osobního názoru vedoucího, ale zapojit i ostatní členy. Proto se sbírají názory, koho by si členové na táboře přáli mít ve svém týmu. Při výběru hodně záleží na tom, jak se uchazeči prezentují na úvodním setkání nebo pohovoru. Zajímají nás jejich zkušenosti a motivace. Na základě tohoto prvního dojmu ale nechceme hned přijímat nebo odmítat. Plánujeme je pozvat na přípravný víkend, kde budeme mít možnost lépe sledovat, jak pracují ve skupině. Toto setkání nám umožní lépe posoudit jejich schopnosti a zjistit jejich pohled na věc. V současné době máme několik zájemců, u kterých bude výběr přísnější než v předchozích letech. Potřebujeme jasně stanovit, s kým budeme v nejbližší době spolupracovat. Máme určitý limit lidí, které můžeme přijmout – maximálně tři praktikanty (mladší členy) a jednoho až dva čerstvě dospělé. Naším cílem je, aby bylo možné se o všechny řádně postarat a zajistit jejich rozvoj. Nemáme komfortní podmínky na to, abychom přijali více praktikantů.

### ***Příloha č. 5 - [rozhovor 2](#)***

### ***Příloha č. 6 – prezentace***

[SK-Spartak-Zahájení-sezony-2022.pptx](#)

### ***Příloha č. 7 – zisk***

Implementací naší změny ušetří kolem 31,5 hodin, protože to sníží fluktuaci členů. Toto číslo je velmi orientační. Díky tomu se sníží potřeba nabírat nové členy z nutnosti, aby tam bylo dost



vedoucích. Mohli by nabírat pouze opravdové zájemce, tím by ušetřili čas a energii při oslovování. Takže čas ušetřený při výběru a náboru nových členů nebude ušetřen vždycky, ale bude ho ušetřeno víc, než kdyby se každý rok muselo nabírat několik nováčků. Samozřejmě se to bude rok od roku lišit a mohou být silnější ročníky, kdy naopak čas nebude ušetřen.

- Nábor nových členů
  - o rozhovor úvodní 1h
  - o emailová a jiná komunikace s nováčkem 1h
  - o ušetření času se školením, vysvětlováním, onboarding procesem nového člověka = 1,5 h denně navíc (čas, který v součtu celý tým věnuje nováčkově místo jiným aktivitám) \*13 = 19,5 h
- Sehranější tým na táboře = 0,5h denně - 7h
- Omezení aktivního oslovování = 3h

= +- 31,5 h NAVÍC

***Příloha č. 8 – Zápis z debaty***