

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## **Change management v prostředí vybraných športových organizací**

THE CHANGE MANAGEMENT IN AN ENVIRONMENT OF SELECTED SPORTS ORGANIZATIONS

BAKALÁRSKA PRÁCA

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

ALEXANDRA KUBKOVÁ

AUTHOR

VEDÚCI PRÁCE

doc. PaedDr. MARIE BLAHUTKOVÁ, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2015

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Kubková Alexandra**

---

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Change management v prostředí vybraných sportovních organizací**

v anglickém jazyce:

**The Change Management in an Environment of Selected Sports Organizations**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

ČASTORÁL, Z. Strategický management změn a znalostí. 1. vyd., 2010. Praha: Grada  
FOTR, J. et al. Tvorba strategie a strategické plánování. 1. vyd. Praha: Grada, 2013.  
ISBN 978-80-247-3985-4

MACHAN, R. Management změny. 1. vyd. 2012. Praha: Grada

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 5. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-247-3494-1

Vedoucí bakalářské práce: doc. PaedDr. Marie Blahutková, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **ABSTRAKT**

Bakalárska práca sa zaoberá aplikáciou change managementu – managementu zmeny pre vybranú športovú organizáciu Hokejový klub mesta Zvolen. Teoretická časť práce sa zameriava na všeobecnú teóriu change managementu, rôzne postupy a hodnotenia správneho procesu change managementu v danej organizácii. Súčasťou práce je aj analýza súčasného stavu HKM Zvolen, popis organizácie ako takej a na základe získaných teoretických poznatkov návrh inovácií a zmien vhodných pre danú organizáciu.

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis deals with the application of change management - management changes for selected sports organizations hockey club Zvolen. The theoretical part of the thesis focuses on the general theory of change management, different procedures and evaluation of the administrative process of change management in the organization. Part of this work is the analysis of the current state of HKM Zvolen, description of the organization as a whole and in the light of theoretical knowledge proposal innovation and change appropriate for the organization.

## **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

Change management, management zmeny, plánovanie, inovácie, podnik

## **KEYWORDS**

Change management, management, changes, planning, innovation, organization

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITÁCIA BAKALÁRSKEJ PRÁCE**

KUBKOVÁ, A. *Change management v prostředí vybraných sportovních organizací*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 69 s.  
Vedoucí bakalářské práce doc. PaedDr. Marie Blahutková, Ph.D.

## **ČESTNÉ PREHLÁSENIE**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácie použitých prameňov je úplná, že som v práci neporušila autorské práva (v zmysle zákona č. 121/2000 Sb. o autorskom práve, a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 1. júna. 2015

.....

Podpis

## **POĎAKOVANIE**

Rada by som predovšetkým poďakovala za odbornú pomoc a cenné rady, ktoré mi venovala doc. PaedDr. Marie Blahutková, Ph.D. Zároveň by som chcela poďakovať HKM Zvolen a.s. za poskytnutie potrebných informácií a pomoc pri vypracovaní mojej práce. Najväčšia vďaka patrí generálnemu manažérovi Milanovi Čankymu za ochotu a spoluprácu.

# Obsah

ÚVOD.....	10
1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA.....	11
1.1 Ciele práce .....	11
1.2 Úlohy práce.....	11
1.3 Organizácia práce .....	12
1.4 Použité metódy spracovania .....	12
1.4.1 Metódy rozhodovania.....	12
1.4.2 PEST analýza .....	13
1.4.3 SWOT ANALÝZA .....	15
1.4.4 Metódy skúmania osobnosti.....	19
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE .....	20
2.1 HOKEJ.....	20
2.1.1 História.....	20
2.1.2 Technické parametre .....	21
2.1.3 Hracia plocha .....	21
2.1.4 Puk.....	22
2.1.5 Slovenský zväz ľadového hokeja .....	22
2.1.6 Model súťaže.....	23
2.1.7 Bodovanie .....	23
2.2 CHANGE MANAGEMENT.....	24
2.2.1 Úrovne zmeny .....	25
2.2.2 Obsah zmeny .....	26
2.2.3 Druhy zmien.....	26
2.2.4 Kritérium rozsahu zmeny .....	28
2.2.5 Veľkosť zmeny.....	29
2.2.6 Dôvody na zmenu .....	30
2.2.7 8 krokov zmeny J.P.Kotter.....	31
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU .....	34

3.1	Základná charakteristika podniku HKM Zvolen a.s. ....	34
3.1.1	Ciele podniku HKM Zvolen a.s. ....	35
3.1.2	Technické parametre zimného štadióna .....	35
3.1.3	História podniku HKM Zvolen a.s. ....	36
3.2	Organizačná štruktúra .....	38
3.3	Súčasný stav HKM Zvolen a.s. ....	40
3.4	Zmeny v podniku .....	43
3.5	SWOT analýza podniku .....	43
3.6	PEST analýza .....	46
3.7	Vnímanie zmeny a odporúčenia pre ďalší rozvoj .....	48
3.7.1	Vnímanie zmien zamestnancami HKM Zvolen a.s. ....	48
3.7.2	Zhrnutie dotazníkového šetrenia .....	56
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ .....	58
5	ZÁVER .....	60
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....	62
	ZOZNAM TABULIEK, GRAFOV A OBRÁZKOV .....	64
	ZOZNAM PRÍLOH .....	65

# ÚVOD

*„Nie tí najsilnejší, ani tí najinteligentnejší prežijú, sú to tí, ktorí sa najlepšie prispôsobia zmene.“ (Charles Darwin)*

Zmena je každodennou súčasťou života naskrz všetky smery. Mení sa človek, mení sa spoločnosť a dokonca aj príroda, ktorá je okolo nás. Zmena teda neobchádza ani podnikateľské prostredie, a schopnosť prežiť je v týchto neustále meniacich sa podmienkach existencie kľúčová. Prežijú len tí, ktorí sú schopní reagovať. Vhodne reagovať. A k tomu ešte vyťažiť z danej situácie maximum.

Častokrát však zmena nie je ani vítaná, ani predvídateľná, no v súčasnosti už nikto nespochybňuje jej dôležitosť. Zmena je niečo, čo všetci potrebujeme, no častokrát to ale neznamená, že ju musíme chcieť. Väčšinou sa jedná o krok do neznáma, ktorý je sprevádzaný strachom a neistotou. No nie vždy musí práve tento prvý neistý krok znamenať komplikáciu, pretože práve vhodná reakcia v správny čas môže znamenať víťazstvo nad konkurenciou.

Cieľom bakalárskej práce je identifikácia doporučených potrebných zmien v podniku Hokejového klubu mesta Zvolen, ktorý sa nachádza nielen v konkurenčnom podnikateľskom prostredí, ale na ktorý vplyvajú aj iné faktory spojené so športom ako takým. Odporúčenie a návrh potrebných zmien v organizácii sa teda v tejto práci považuje za kľúčové.

V prvej časti bakalárskej práce je zadaný management zmeny – change management, analýzy a systémy hodnotenia potrebné pre naplnenie cieľa tejto práce.

Analytická časť sa zameriava na analýzu vybraného podniku prostredníctvom SWOT a PEST analýzy a dotazníkového šetrenia.

Záverečná časť práce zahŕňa interpretáciu výsledkov analytickej časti, identifikáciu potrebných zmien a návrh s odporúčanými zmenami na vytvorenie lepšieho a stabilnejšieho podniku v tomto dynamickom podnikateľskom prostredí.

# 1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

## 1.1 Ciele práce

Cieľom tejto práce je na základe získaných dát z rozhovoru, pozorovania a analýzy a dokumentov vybranej firmy navrhnúť zmeny pre inovácie. Tieto inovácie by mali pomôcť spoločnosti obstať v boji s konkurenciou a prispieť ku zefektívneniu jej komunikácie vo firemnom prostredí. Ku splneniu cieľa práce sme si stanovili výskumnú otázku:

*„Ako je možné prostredníctvom zmeny inovovať management vybraného športového klubu?“*

Z hľadiska metodiky je práca rozdelená na teoretické východiská práce, analýzu súčasného stavu, vlastné návrhy riešenia a záver. Teoretické východiská práce popisujú pojmy managementu zmeny, plánovania, strategického managementu. Analýza súčasného stavu sa zaoberá popisom celej organizácie a detailným zameraním sa na fungovanie hokejového klubu v minulosti.

## 1.2 Úlohy práce

Ku splneniu cieľa práce a k odpovedi na výskumnú otázku sme si stanovili úlohy práce:

- Naštudovať literatúru týkajúcu sa danej problematiky
- Osloviť športový klub a požiadať o spoluprácu
- Pripraviť výskumný dizajn práce
- Analyzovať existujúce dokumenty

- Realizovať výskumné šetrenie
- Vyhodnotiť získané výsledky
- Zo získaných výsledkov zostaviť podklady pre teoretickú a praktickú časť

### 1.3 Organizácia práce

Vypracovanie práce prebiehalo v období od 9/2014 – 5/2015

- 9/2014 oboznámenie sa s témou a teóriou change managementu
- 10/2014 oslovenie konkrétneho športového klubu, ktorý bude podkladom pre vyhotovenie práce
- 11/2014 analýza získaných dokumentov a informácií od športového klubu
- 12/2014 realizovaný výskum v danej oblasti, zrealizovanie dotazníku a rozhovoru
- 1/2015 vyhodnotenie získaných výsledkov realizovaného výskumu a dotazníku
- 2/2015 – 5/2015 vypracovanie teoretickej a praktickej časti práce na základe získaných informácií z danej oblasti

### 1.4 Použité metódy spracovania

#### 1.4.1 Metódy rozhodovania

Rozhodovanie v prípade keď nastane určitá zmena je teda vec prístupu, možno osobných preferencií. Preto existujú dva prístupy respektíve metódy (Kubíčková, 2012):

- **Metóda inovácie** – v prípade tejto metódy môžeme konštatovať že jej cieľom je dosiahnuť čo najlepšie výsledky v čo najkratšej dobe. V rámci podniku existuje veľmi častá situácia v podobe rázneho a rýchleho znižovania firemných nákladov napríklad aj formou extrémneho a masívneho prepúšťania zamestnancov. Tento radikálny spôsob zmeny prináša takmer vždy so sebou aj zásadnú zmenu organizačnej štruktúry vo firme napríklad

zoštíhlenie firmy prípadne jej výroby a teda prináša viditeľné a veľmi rýchle zmeny v prostredí organizácie

- **Metóda postupných drobných krokov** – niekedy sa táto metóda označuje aj ako metóda kontinuálnych zmien tzn. Postupných zmien krok po krok k naplánovanému a vopred stanovenému strategickému cieľu a teda ku kontinuálnemu zlepšovaniu situácie v prostredí organizácie. V prípade tejto metódy hovoríme o dlhodobých zmenách v rámci výrobného procesu, riadení organizácie, organizačnej štruktúry. Hlavným cieľom týchto zmien je odstraňovanie chybných zlovykov alebo zlých vnútorných procesov.

Postupné drobné kroky a inovácie sú teda dva hlavné prístupy, akými ľudia prevádzajú zmeny. V prípade porovnaní týchto dvoch metód respektíve určenia vhodnejšej z nich je častým rozhodujúcim faktorom práve čas a teda rozhodnutia záujmových skupín organizácie (vlastníkov firmy, držiteľov akcií, členov správnej rady a podobne). Avšak môžeme povedať, že v prípade potreby uskutočniť zásadnú zmenu (zmeniť majiteľa firmy, riešiť ekonomickú krízu a podobne) je preferovaná metóda inovácie. No v prípade stabilnej organizácie, ktorá pôsobí v rámci stabilnej ekonomickej situácie sa odporúčajú postupné zmeny krok za krokom.

## 1.4.2 PEST analýza

Analýza okolitého prostredia je dôležitá hlavne pre poznanie externého okolia, v ktorom firma pôsobí, tak aj pre správnu identifikáciu zmien a trendov, ktoré sa dejú v okolí firmy a môžu mať na ňu vplyv. No a samozrejme pre stanovenie toho, akým spôsobom bude firma na vplyvy týchto zmien a trendov reagovať.

Zároveň je PEST analýza súčasťou strategického managementu. Dôležitá je práve vtedy, keď sa spoločnosť rozhoduje nad svojím dlhodobým strategickým zámerom, realizuje nový projekt alebo má v pláne zásah vo firme v podobe zásadných zmien. A práve preto k realizácii tejto analýzy v praxi nedochádza až tak často, na rozdiel od iných analýz. Zároveň si vyžaduje aj v čase prípravy väčší počet ľudí a času.

PEST analýza vychádza z prvých písmen jej názvu a zahrňuje v sebe tieto faktory (Mužáková, 2011):

- Politické (politicko-právne)
- Ekonomické
- Sociálne (sociokultúrne)
- Technologické

V odbornej literatúre je možné postrehnúť aj rozšírenie tejto analýzy, resp. jej obmenenie. Konkrétne ide o faktory legislatívne a ekologické vplyvy. V tomto prípade ide o príznačné rozšírenie analýzy na PESTEL analýzu.

#### Politické (politicko-právne) faktory

V prípade analytických faktorov sa ani tak nebudeme zaoberať problematikou politických strán, ale skôr problematikou politickej stability (napr. ako často dochádza k zmene vlády) a teda následný dopad na stabilitu legislatívneho rámca (tzn. obmedzenia v podnikaní, podmienky zamestnávania rôznych skupín občanov, ekologická legislatíva a pod.). Pozorujú sa teda všetky podstatné zákony, v oblasti v ktorej firma pôsobí. Ďalej sú to napríklad predpisy pre medzinárodný obchod, daňová politika, pracovné právo, predpisy Európskej únie atď.

#### Ekonomické faktory

V rámci tohto faktoru je dôležité hlavne sledovanie správneho odhadu pre ceny pracovnej sily a odhady pre ceny produktov a služieb. Zároveň sa sledujú otázky daní (daň z pridanej hodnoty, spotrebné dane, daň z príjmu právnických osôb atď.), ďalej cla, stability meny, výška úrokových sadzieb, otázky hospodárskeho cyklu na danom trhu, HDP, ekonomický rast, štátne výdaje, inflácia, nezamestnanosť a podobne. Do tejto

oblasti však spadajú aj najrôznejšie stimuly pre zahraničných investorov, či stimuly v oblasti exportu.

#### Sociálny (sociokultúrny) faktor

Sociálny faktor je asi tou najpresnejšou a najľahšie uskutočniteľnou súčasťou PEST analýzy. Je to z toho dôvodu, že takmer všetky podklady nájdete pripravené a spracované od národného štatistického úradu. Rieši sa hlavne demografický ukazovateľ, trend životného štýlu, etnické a náboženské otázky ale taktiež oblasť médií a vplyv reklamy na populáciu. Ďalej je to rozdelenie príjmov, spotrebiteľské zvyky kupujúcich, vzdelanie, správanie sa mužov a žien v rôznych oblastiach.

#### Technologické faktory

V otázkach technologických faktorov sa analýza zaoberá infraštruktúrou, stavom priemyslu, oblasť duševného vlastníctva, čiastočne oblasť ekológie, štátne výdaje na výskum, nové objavy, patenty, internet, výrobné technológie atď.

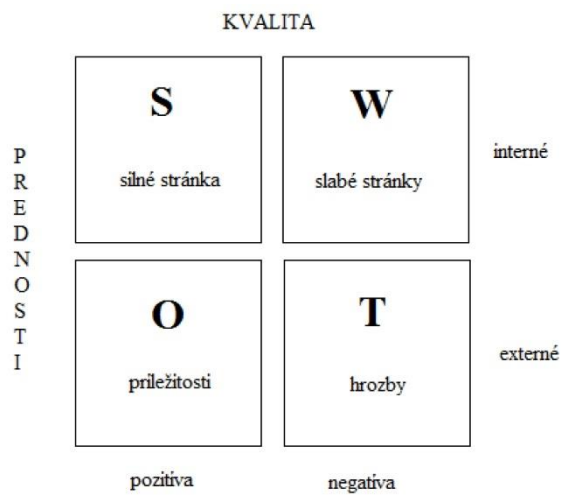
### **1.4.3 SWOT ANALÝZA**

SWOT analýza jednoducho a zároveň prehľadne pomôže zhodnotiť výkonnosť a perspektívu firmy. A to vďaka analýze silných a slabých stránok firmy a analýzy príležitostí a hrozieb. Zároveň poskytuje informácie, ktoré sú užitočné pri hľadaní súladu medzi podnikovými zdrojmi i schopnosťami a konkurenčným prostredím či trhom, v ktorom sa firma nachádza.

SWOT analýza je veľmi praktický a užitočný nástroj pre finančné riadenie a plánovanie a je taktiež dôležitým doplnkom finančnej analýzy. Jej štruktúra spočíva v tom, že analýza silných stránok a slabých stránok podniku sa zameriava na interné prostredie firmy a analýza príležitostí a hrozieb podniku sa zameriava na externé prostredie firmy (obr. 1).

Skratka SWOT sa skladá zo začínajúcich písmen slov (Mužáková, 2011):

- S = Strengths (silné stránky),
- W = Weaknesses (slabé stránky),
- O = Opportunities (príležitosti),
- T = Threats (hrozby) .



Obrázok č. 1SWOT matica

(Zdroj: „Euroekonom“. Dostupné z:

<http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza>)

### Silné stránky

Silnými stránkami firmy sú považované tie interné faktory, vďaka ktorým má firma vybudovanú silnú pozíciu na trhu. Je možné ich použiť aj pre stanovenie konkurenčnej výhody. Hovoríme o posúdení podnikových schopností, zdrojových možností a potenciálu.

- V prípade silných stránok sú kľúčové. Dobré výsledky hospodárenia podniku (rastúci trend tržieb a rentability, dobrá kapitálová štruktúra, dobrá likvidita atď.)
- Špecifiká činnosť podniku (výhodná pozícia firmy, konkurenčná výhoda, dostatočná kapacita, jedinečnosť firmy atď.)
- Management a zamestnanci podniku ( kvalitný management a zamestnanci, motivačné programy, bezproblémové získavanie nových zamestnancov atď.)
- Marketing podniku ( dobré postavenie na trhu, značka, efektívne investície do vývoja, obchodný team atď.)

### Slabé stránky

Tento faktor je presným opakom silných stránok. Definuje v čom sú ukryté slabiny firmy, ktoré môžu brániť efektívnemu výkonu firmy. Je preto veľmi dôležité aby firmy vedeli identifikovať svoje slabé stránky a snažili sa ich úplne eliminovať.

V prípade slabých stránok sú kľúčové:

- Zlé výsledky hospodárenia podniku (nedostatok financií na investície, napäté vzťahy s dodávateľmi – neskoré platby, zlé riadenie pohľadávok a zásob – zlé cash flow atď.)
- Špecifiká činnosti podniku – (neefektívna prevádzka, vysoká energetická aj mzdová náročnosť oproti konkurencii atď.)
- Zlé riadenie podniku a neefektívne výkony zamestnancov ( vysoký pohyb zamestnancov, neskúsenosť atď.)
- Slabý marketing podniku (nekvalitné služby, zlá povest', pasívny prístup k zákazníkovi, slabá značka atď.)

## Príležitosti

V tomto prípade hovoríme o faktore, vďaka ktorému v rámci jeho realizácie stúpajú vyhliadky na rast či lepšie využitie disponibilných zdrojov a účinnejšie plnenie cieľov. Môžeme teda povedať, že zvyhodňuje firmu voči svojej konkurencii. Avšak, aby všetky tieto príležitosti mohla firma využiť musí ich najskôr identifikovať.

V prípade príležitostí je teda kľúčové:

- Vzťahy s firmami a FO, ktoré ovplyvňujú chod firmy (nárast predaja súčasným zákazníkom, rozvoj ďalších predajných kanálov, získanie kľúčových zamestnancov konkurencie, prístup k financovaniu atď.)
- Zmeny v podnikateľskom prostredí (politické, legislatívne a kontrolné mechanizmy, obecné ekonomické trendy atď.)
- Trendy v spoločnosti (demografické zmeny, zmena konzumného chovania spotrebiteľa, vznik novej technológie, orientácia na nového zákazníka atď.)

## Hrozby

Hrozby pre podnik môžu znamenať hrozbu úpadku či nebezpečie neúspechu. Nepriaznivá situácia či zmena v podnikovom okolí môže znamenať prekážku pre činnosť firmy.

Preto musí rýchlo reagovať plnohodnotne zodpovedajúcim spôsobom, aby sa všetky prípadné hrozby odstránili či minimalizovali.

V prípade hrozieb je pre podnik kľúčové:

- Vzťahy s firmami a FO, ktoré ovplyvňujú chod firmy (strata významného zákazníka, sponzora, posilnenie konkurencie, vstup nového konkurenta na trh, navyšovanie cien od dodávateľov atď.)
- Zmeny v podnikateľskom prostredí (politické, legislatívne a kontrolné mechanizmy, zrušenie podpory štátu, vývoj nezamestnanosti, politická stabilita, obecné ekonomické trendy atď.)
- Spoločenské trendy (demografické zmeny, zmena správania spotrebiteľa, vznik nových technológií, inovácie atď.)

Pri procese zostavovania SWOT analýzy sa môže naskytnúť problém, a to v podobe zámenny jednotlivých faktorov. Konkrétne môže dôjsť k situácii, kedy sa môžu byť silné stránky chápané ako príležitosti a opačne slabé stránky ako hrozby a naopak. Práve preto je veľmi dôležité si uvedomiť, že silné a slabé stránky firmy patria do skupiny interných faktorov, tieto faktory sa priamo a bezprostredne týkajú firmy a môžu ju ovplyvniť. Príležitosti a hrozby sú externými faktormi, ktoré na firmu vplývajú z vonku. Tieto faktory nemôže firma nijako ovplyvniť, ale môže ju firma buď využiť vo svoj prospech a teda ju chápať ako novú príležitosť pre firmu. Alebo jej musí čeliť ako hrozbe.

#### **1.4.4 Metódy skúmania osobnosti**

##### Rozhovor

Rozhovor môže byť ľahko považovaný za jeden z najjednoduchších metód zisťovania potrebných informácií, avšak opak je pravdou. Kľúčovým faktorom je vedieť klásať správne otázky a správne sa pýtať. Ďalším nie menej zanedbateľným faktorom je správny odhad osoby, s ktorou rozhovor vedieme. Je potreba odhadnúť správny tón komunikácie a prístupu k danej osobe. Počas rozhovoru by sa nemalo radiť, chváliť ani našepkávať.

Výstupom rozhovoru by mal byť záznam v akejkoľvek jeho podobe. Môže to byť zvukový záznam, video alebo písomný zápis. Rozhovor je najdokonalejšou metódou poznania osobnosti človeka (Hendl, 2007).

##### Dotazníkové šetrenie

Dotazníkové šetrenie je možné ináč charakterizovať aj ako rozhovor, ktorý je s respondentami vedený písomnou formou. Medzi najväčšie výhody dotazníkového šetrenia patrí možný vysoký počet respondentov. Avšak nevýhodou oproti rozhovoru spočíva častokrát v úplnej eliminácii emócií, ktoré na papier nie je možné vyjadriť tak, ako je možné ich vyjadriť v ústnom prejave. Ďalším technickým problémom je aj nízka návratnosť dotazníku a jeho vyplnenie (Švaříček, 2014).

Pre potrebu zanalyzovania podniku bolo vytvorené dotazníkové šetrenie (príloha č.2).

## **2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE**

### **2.1 HOKEJ**

Ladový hokej je kolektívny šport, ktorý je každé 4 roky súčasťou zimnej olympiády. Na ihrisku ho hrá 6 hráčov na každej strane (za každý tím). Presnejšie ide o týchto hráčov: brankár, pravý obranca, ľavý obranca, pravý krídelník, ľavý krídelník a center. Vždy sa víťazom stáva to družstvo, ktoré dá viac gólov za celý zápas t. j. za tri tretiny, kde každá obsahuje 20 minút čistého hracieho času. Počas zápasu môže nastúpiť 20 hráčov a vystriedať sa dvaja brankári.

Najhlavnejšou organizáciou, ktorá združuje všetky národné hokejové federácie a zároveň organizuje hokejové turnaje je Medzinárodná hokejová federácia (IIHF), ktorej súčasťou je až 66 hokejových federácií.

Ladový hokej je populárny najmä v štátoch severnej Ameriky, v Kanade a v Spojených štátoch, v severnej Európe a vo východnej časti Európy.

#### **2.1.1 História**

Za deň vzniku ľadového hokeja sa udáva dátum 3. marca 1875, kedy sa v Montreale odohral prvý organizovaný hokejový zápas. V roku 1877 vznikol prvý hokejový klub, ktorý vytvorili študenti McGillovej univerzity. Avšak pravidlá boli prvýkrát definované až v roku 1878 v Montreale. A vypracovali ich študenti práve spomínanej McGillovej univerzity. Prvé majstrovstvá sveta sa odohrali už v roku 1883 a to z dôvodu prudkého rastu popularity a záujmu verejnosti. Tieto majstrovstvá sveta sa odohrali pri príležitosti Zimného karnevalu a práve tými, ktoré sa ho zúčastnili neskôr založili prvú hokejovú ligu a to v roku 1886.

Tento šport pomerne rýchlo prenikol aj do Európy a tak sa prvý zápas na tomto území odohral už v roku 1885.

Zaujímavosťou je, že známy Stanleyho pohár, o ktorý sa dodnes bojuje v zámorskej NHL siaha až do roku 1892. Práve v tomto roku vtedajší generálny guvernér Kanady Lord Frederick Arthur Stanley z Prestonu venoval spomínaný Stanleyho pohár pre najlepší tím.

Najväčší rozmach ľadového hokeja v Európe bol zaznamenaný od roku 1895 kedy ho do Veľkej Británie priviedli synovia už spomínaného Lorda Fredericka Arthura Stanleyho. V roku 1903 bola založená päťčlenná hokejová európska liga. 15. mája 1908 bola v Paríži založená medzinárodná federácia Ligue Internationale de Hockey sur Glace (LIHG), ktorá mala za úlohu riadiť medzinárodné súťaže vrátane prvých majstrovstiev Európy v roku 1910. Prvými piatimi členmi LIHG sa stali hokejové federácie Francúzska, Belgicka, Švajčiarska, Veľkej Británie a Čiech. V polovici 20. storočia sa nakoniec Ligue Internationale de Hockey sur Glace pretransformovala na súčasnú podobu do (IIHF) Medzinárodnej hokejovej federácie (Jenšík, 2011).

## **2.1.2 Technické parametre**

### Dĺžka zápasu

Priebeh hry v sebe zahŕňa hrací čas 3 x 20 minút čistého času s 15 minútovými prestávkami. V prípade, že výsledok zápasu je remíza vo väčšine zápasov dochádza k predĺženiu zápasu, ktoré končí po uplynutí stanoveného počtu minút (väčšinou sa jedná o 5 minút), alebo po strelení gólu do brány súpera. V podobných situáciách na majstrovských turnajoch a európskych ligách sa v prípade rovnakého skóre rozhoduje pomocou individuálnych (samostatných) nájazdov (Kostka, 1972).

## **2.1.3 Hracia plocha**

Rozmery hracej plochy nie sú striktné dané, ale majú samozrejme určité obmedzenia. Existujú teda rôzne typy ihrísk, ktoré však musia spĺňať nasledujúce kritériá. Dĺžka ihriska musí byť v rozmedzí 54 až 60 metrov a jeho šírka v musí byť v rozmedzí 26 až 30 metrov. Práve tieto rozmery majú obrovský vplyv na hokej, ktorý sa na danom ihrisku odohráva. Práve malé ihriská s najnižšími parametrami znamenajú rýchlejší hokej, väčší

kontakt s hráčom a vyžaduje si bezpochyby väčšiu pozornosť, sústredenosť a postreh. Zatiaľ čo ihriská s väčšími rozmermi zabezpečujú viac technický a pomalší hokej.

Ihrisko obsahuje dve bránkové čiary, dve modré čiary a jednu stredovú červenú čiaru. Mantinel ktorý sa nachádza po obvode ihriska, musí mať výšku okolo 120 cm a jeho dĺžka je 56 až 61 metrov a šírka 26 až 30 metrov. To všetko je samozrejme v závislosti na rozmeroch ihriska.

Rohy ihriska sú zaoblené polomerom 7 – 8,5 metra a každá z dvoch bránok musí mať dĺžku 183 centimetrov a výšku 122 centimetrov.

Je zaujímavosťou že práve väčšina hracích plôch v Severnej Amerike (NHL – National Hockey League) sa pridriava rozmerov 60,96 x 25,908 metra. Rohy ihriska sú zahnuté v oblúku s rádiusom 8,534 metra a útočné pásma sú dlhšie. To znamená, že modré čiary sú od bránkových vzdialené 19,507 metra a vzájomne sú od seba vzdialené 15,24 metra. To má za výsledok veľmi rýchly, kontaktný a dynamický hokej (Kostka, 1972).

#### **2.1.4 Puk**

Oficiálne rozmery puku s ktorým sa hrá na Majstrovstvách sveta, sú štandardizované. Puk je vlastne malý predmet v tvare veľmi plochého valca čiernej farby. Jeho rozmery sú stanovené v pravidlách hry a to nasledovne: priemer 76,2 mm, hrúbka 25,4 mm a hmotnosť v rozmedzí 156 až 170 gramov (Kostka, 1972).

#### **2.1.5 Slovenský zväz ľadového hokeja**

Slovenský zväz ľadového hokeja (SZLH) je hlavným riadiacim orgánom ľadového hokeja na území Slovenskej republiky. Pokrýva niekoľko hokejových súťaží od mladšieho dorastu až po súťaže dospelých. SZLH zastrešuje aj najvyššiu slovenskú hokejovú ligu mužov Tipsport Extraligu. Tipsport Extraliga vznikla v roku 1994 a práve od tohto roku, teda od úplného počiatku tejto súťaže, je HKM Zvolen členom tejto ligy. Počet hokejových klubov súťažiacich v tejto lige je stanovený na číslo jedenásť (Čupka, 2009).

### **2.1.6 Model súťaže**

Model súťaže je rozdelený do troch nasledujúcich častí. Prvú časť tvorí prvých 54 kôl. Druhá časť zahŕňa play off štvrtfinále, semifinále a finále. Do štvrtfinále sa dostane 8 najlepších klubov, ktorý hrajú medzi sebou systémom prvý s posledným atď. Víťaz z dvojice postupuje do semifinále, kde medzi sebou súťažia štyri najlepšie kluby. Z týchto štyroch klubov vznikne finálová dvojica z ktorej vzíde majster Tipsport Extraligy pre daný rok. Tretiu časť tvorí play out (baráž) o vypadnutie do nižšej súťaže. V tomto prípade hrá medzi sebou klub, ktorý skončil na poslednom mieste v Tipsport extralige a klub, ktorý sa umiestnil na prvom mieste v nižšej 1. lige. V tomto prípade sa môže stať, že klub z nižšej ligy sa dostane do tej najvyššej a opačne.

Hracími dňami sú utorok, piatok a nedeľa. Hokejová sezóna prebieha od mesiaca september až po apríl nasledujúceho roku tzn. v celkovom trvaní osem mesiacov.

### **2.1.7 Bodovanie**

Bodovanie Tipsport Extraligy odsúhlasili predstavitelia klubov. Bolo odsúhlasené, že každé stretnutie v prvej (základnej) časti sa musí hrať až do rozhodnutia tzn. tri body v riadnom hracom čase pre víťaza, dva body pre víťazstvo po predĺžení prípadne po výhre po samostatných nájazdoch. No a jeden bod získa klub v prípade prehry po predĺžení prípadne po prehre po samostatných nájazdoch. Nula bodov získa klub, ktorý prehral v riadnom hracom čase (Čupka, 2009).

## 2.2 CHANGE MANAGEMENT

Čo je zmena a prečo ju vykonávať?

Existuje mnoho spôsobov, ktorými by sme mohli charakterizovať zmenu ako takú. No jednoducho povedané za zmenu môžeme považovať akýkoľvek odklon od existujúceho stavu. Definícií zmien avšak poznáme niekoľko, napríklad:

*„...zmena je nepretržitý a čiastočne nepredvídateľný a nejednoznačný proces, ktorého prostredníctvom sa firma vyrovnáva nie len so zmenami prostredia, ale aj so zmenami vo vnútornom prostredí firmy“ (Kubíčková, 2012; s. 15).*

*„ Všeobecná zmena je prechod akéhokoľvek objektu z jednej podoby do podoby inej“ (Machan, 2012; s. 10).*

Môžeme teda povedať že zmena je viazaná k nejakému objektu. Rozlišujeme teda pri každom objekte tri hlavné zložky , ku ktorým sa zmena môže vzťahovať:

- **Substancia** – je to zloženie, z ktorého je objekt vytvorený (napríklad ľudia, stroje, budovy, produkty, výrobky...ä
- **Usporiadanosť** – ide o vymedzenie štruktúry, tvaru a prvkov (napríklad rozmiestnenie)
- **Proces** – hovoríme o súbore činností, ktoré spolu pretvárajú vstupy na výstupy a na základe toho vytvárajú výslednú hodnotu pre zákazníka.

Nech už ale zmenu definujeme akokoľvek, pre konkrétnu organizáciu neznamená len hrozbu prípadne stratu, ktorú by sme sa mali snažiť odstrániť prípadne eliminovať. Môže ale znamenať aj príležitosť a to konkrétne v podobe rastu, rozvoja prípadne likvidácii svojej konkurencie.

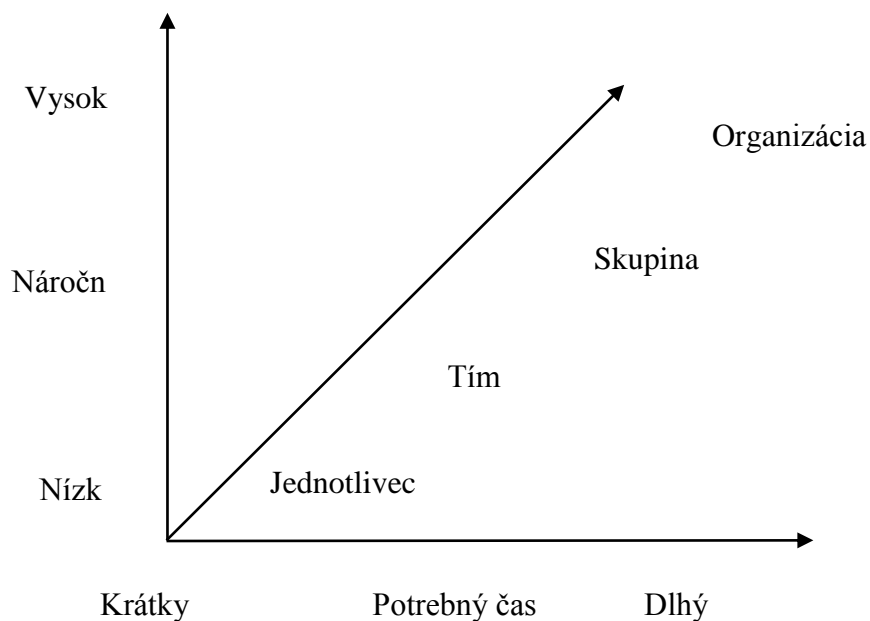
Preto môžeme zmenu rozdeliť do trochu nasledujúcich skupín:

- Zmeny prírastkové (postupné, inkrementálne) – sú vhodné hlavne pre stabilné ekonomické prostredie, kde hovoríme len o „dolad’ovaní“ niektorých z vopred definovaných parametrov firmy

- Zmeny transformačné – sú to zmeny, pri ktorých uskutočňujeme zásadné zásahy do organizácie (napríklad do dodávateľov odberateľov, do segmentu zákazníkov a podobne), tieto zmeny sú vhodné hlavne pre neustálené ekonomické prostredie
- Zmeny založené na spojení oboch predchádzajúcich spôsobov

### 2.2.1 Úrovne zmeny

Keď hovoríme o zmene o môžeme ju zároveň aj vnímať na viacerých rozličných úrovniach. Na úrovni jednotlivca, celého tímu, skupiny (divízie), alebo organizácie ako celku. Je samozrejmé, že zmena, ktorá ovplyvňuje jedného človeka sa aplikuje aj riadi jednoduchšie a je časovo menej náročná ako zmena, ktorá sa týka celej skupiny ľudí alebo dokonca celej organizácie (obr. 2).



Obrázok č. 2 Úrovne zmeny

(Zdroj: Efektívny manažér, 2011)

*„V tomto vesmíre existuje iba jedna konštanta a touto konštantou je ... zmena“*

(Albert Einstein).

## 2.2.2 Obsah zmeny

Podľa obsahu respektíve podľa zamerania zmeny, ju môžeme členiť nasledovne (Sujová, 2010):

- **Technické zmeny** – zmena zameraná technickým smerom a to konkrétne zmena technických parametrov, výkonnosti, kvality, množstva a technológie
- **Organizačné zmeny** – zmeny zamerané na zmeny organizačnej štruktúry, vzťahov, zodpovednosti a právomoci, štruktúry procesov, pracovných pozícií, organizácie práce a podobne
- **Metodické zmeny** – zmeny zamerané na zmenu systému riadenia, spôsobov a zásad práce, pracovných postupov, rozhodovacích a kontrolných procesov a mechanizmov
- **Sociálne zmeny** – zmeny zamerané na zmeny zručnosti, kvalifikačnej úrovne, motivácie, myslenia a správania pracovníkov, komunikácie a podnikovej kultúry

Manažment sa snaží aplikovať rôzne druhy zmien do praxe. Avšak rozhodujúci typ zmeny určuje vopred stanovený a sledovaný cieľ. Práve preto by sa manažment mal snažiť minimalizovať časy týchto aktivít, ktoré so sebou nenesú žiadnu pridanú hodnotu. Taktiež aj nahradzovať aktivity, ktoré so sebou nesú náklady, ktoré je možné uskutočňovať lacnejšie.

## 2.2.3 Druhy zmien

Klasifikovať zmeny môžeme podľa najrôznejších hľadísk. Pre management zmeny je dôležité to, pod akým vplyvom zmena prebieha a aká rozsiahla zhruba je. Väčšinou ide o delenie v dvojiciach zmien, ktoré sú vo vzájomnom protiklade.

Kritérium ľudského vplyvu (Machan, 2012):

**1. Zmena samovoľná** – táto zmena prebieha bez ľudského zásahu, pôsobením ľudských síl a vplyvov. Samovoľná zmena je takmer vždy zmenou, ktorá vedie ku zhoršeniu objektu napríklad korózii materiálu, fyzické alebo morálne zastaranie stroja, produktu alebo postupu. Táto zmena nastáva v prípade, že na daný objekt cielene nepôsobíme za účelom zlepšenia jeho stavu.

Samovoľné zmeny sú v podstate ovplyvnené 3 druhmi vplyvov:

- **Deterministické vplyvy** - pôsobia nepretržite a neexistujú výnimky (napríklad oxidácia, gravitácia, fyzické opotrebenie alebo napríklad demografický vývoj oblasti)
- **Umelé vplyvy** – ide o zásahy vytvorené človekom, pôsobia na danú organizáciu z vonkajšieho prostredia ide napríklad o legislatívne normy, kultúrne pravidlá chovania a podobne.
- **Národné vplyvy** – pôsobia náhodne a nie je možné ich väčšinou predvídať. Ide hlavne o prírodné vplyvy (povodne, víchrice atď.)

**2. Zmena riadená (cielená)** – jedná sa o zmenu, ktorá je výsledkom cieľavedomej a uvedomelej ľudskej činnosti vychádzajúcej z vnútra organizácie a ktorá smeruje k dopredu danému účelu. Napríklad sa jedná o ošetrovanie materiálu, aby sa predišlo korózii, obnova a modernizácia strojového vybavenia, vývoj zavedenia kvalitatívne nového produktu, zmena vo firemných procesoch, zmena stratégie firmy atď.

- **Zmena relatívna** – ide o zmenu, kedy ten kto zmenu uskutočňoval má veľmi malú možnosť vlastného slobodného rozhodovania v procese zmeny, a celok zmeny i s jej cieľom je vopred daný usporiadanosťou objektu, ktorý zmenou prechádza. Je to taktiež reakcia na už zmienené tržné prostredie v ktorom sa organizácia nachádza.
- **Zmena proaktívna**- ide o zmenu, kedy je ten, kto zmenu uskutočňuje, obdarený veľkou mierou slobody rozhodovania o cieľi a priebehu zmeny, a miera predurčenosti je veľmi nízka. Organizácia sama začína určovať a meniť tržné prostredie v ktorom sa nachádza, prípadne dopredu vhodne

reaguje na meniace sa podmienky v obecnej občianskej spoločnosti ( napríklad sa s poklesom demografického vývoja začína zaoberať možným budúcim uplatnením na trhu v segmente klientov vo veku 60+ atď.)

M. Jedlička (2003) môžeme zase hovoriť o troch základných druhoch zmien z hľadiska originality, variability, intenzity a iných kvantitatívnych kritérií:

- **Inkrementálna zmena** – je previazaná s drobnejšími systematickými zmenami s neustálou snahou o zdokonaľovanie
- **Tranzitná zmena** – jedná sa o veľmi dynamický prechod (z pôvodnej situácie do vyššej stanovenej úrovni)
- **Transformačná zmena** – jedná sa o nepretržitý prechod do vyšších stanovených úrovní vývoja, pričom každá zmena je dôvodom pre ďalšie zmeny smerom k vyššej kvalite a k vyššej úrovni

#### **2.2.4 Kritérium rozsahu zmeny (Machan, 2012):**

- **Zmena elementárna** - jedná sa o zmenu, ktorá sa uskutočňuje len v jednom elemente meneného objektu (prvok, vzťah, väzba v danej štruktúre). V praxi sa jedná hlavne o zmeny, ktoré prebiehajú v prvkoch, väzbách a ďalších subsystémoch. V praxi sa jedná o zmeny, ktoré prebiehajú napríklad len v rámci určitého oddelenia alebo útvaru a nemajú vplyv na ostatné oddelenia v rámci organizácie.
- **Zmena komplexná** – jedná sa o zmenu, ktorá prebieha vo všetkých činiteľoch danej štruktúry. Musí teda prebehnúť v prvkoch, väzbách a ďalších subsystémoch. V praxi táto zmena zasahuje celú organizáciu alebo aspoň ich hlavné časti.

### 2.2.5 Veľkosť zmeny

Veľkosť zmeny môžeme hodnotiť minimálne z dvoch úplne odlišných hľadísk:

- **Vnímanie jednotlivca** – Veľkosť zmeny je vnímaná subjektívne. Zmena je teda tak veľká, za aké veľké dopady považujú ľudia, ktorí zmenou prechádzajú. Ľudia vo firme môžu považovať za veľkú a závažnú zmenu to, čo je objektívne vzaté len zmena elementárna a prírastková. V celom systéme riadenia zmien je toto hľadisko považované za jedno z najdôležitejších a to práve preto, že podľa Harvard Business School je za neúspechom zavádzania zmien najčastejšie zanedbanie ohľadu na to, ako veľmi ľudia vnímajú tieto zmeny zo svojho subjektívneho pohľadu.
- **Dopady zmeny na organizáciu** – podľa charakteristiky zmeny môžeme vnímať aj jej dopad na firmu. Môžeme ale povedať, že všetky v mojom prípade popísané zmeny spadajú do charakteristiky zmien transicionálnych. Ich ďalšie rozdelenie je rozdelené do nasledujúcich 7 skupín (tab. 1):

Tabuľka č. 1 Dopad zmeny na organizáciu

(Zdroj: Buchanan, 2010)

<b>Nepatrná</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dolad'ovanie, zlepšovanie, zamerané na výkonnosť</li></ul>
<b>Povrchová</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reštrukturalizácia, zmena rozdelenia zdrojov</li></ul>
<b>Mierna</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plánovanie zlepšenia/zmeny, nepatrná zmena v myslení</li></ul>
<b>Významný posun</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zmena riaditeľa, zmena štýlu riadenia, čiastočná zmena stratégie</li></ul>
<b>Prenikavá</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zmena definície úspechu a cieľov organizácie</li></ul>
<b>Hlboká</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zmena celkovej stratégie – vízia, filozofia, misia</li></ul>
<b>Najhlbšia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posun paradigmy – zmena myslenia, zmena spôsobu riešenia problémov, zmena spôsobu podnikania</li></ul>

### 2.2.6 Dôvody na zmenu

V súčasnosti sú organizácie ovplyvňované tromi rozličnými, no spoločne pôsobiacimi silami, ktoré sa pomenúvajú aj tri „C“. Hovoríme o zákazníkoch (customers), konkurencii (competition) a o zmene (change). Nejde o nové pojmy, avšak aj tieto pojmy sa v pôsobení času menia. (Hammer M. a J. Champy, 2000):

- **Zákazníci**, nie výrobcovia, ale zákazníci majú posledné slovo. Koneční spotrebitelia majú konkrétne požiadavky na výrobky a služby tzn., že vyžadujú individuálny prístup. Spotrebitelia majú možnosť vybrať si a tak

kladú, častokrát aj nepriamo, podmienky dodávateľom a výrobcom, čím a v akej podobe chcú disponovať. Častokrát svoje potreby dávajú najavo nepriamym spôsobom a to spotrebou konkurenčných produktov, ktoré viac vyhovujú ich potrebám. Práve tieto potreby by si mali výrobcovia ustriehnuť a tak prispôbiť svoje produkty podľa konkrétnych požiadaviek zákazníkov.

- **Konkurencia**, nikdy nespí a neustále napreduje v stále väčšom rozsahu. Častokrát sa stáva, že veľmi podobné produkty sa predávajú na odlišných trhoch a hlavne v úplne inom konkurenčnom prostredí. To znamená, že konkurencia je na jednom trhu zameraná na cenu, na inom zas na široký sortiment a na ďalšom na kvalitu produktov. Už neznamená, že byť väčšou firmou oproti ostatným zásadne znamená byť neprekonateľným, ale práve naopak. A tak každý podnik musí mať pod kontrolou konkurenciu, ktorá sa snaží presadiť na trhu.
- **Zmena** má neustále meniaci sa charakter. Tempo zmien sa zrýchlilo vďaka globalizácii ekonomiky, inovácii výrobkov a služieb a technickým zmenám podporujúcich inovácie. Taktiež došlo k výrazným zmenám v životných cykloch výrobkov a služieb.

Výrobky a služby nie sú príčinou úspechu, ale sú to procesy, ktorými sú tieto výrobky tvorené. Dobré výrobky nevytvárajú dobrých podnikateľov, ale úspešné podniky vytvárajú dobré výrobky.

### 2.2.7 8 krokov zmeny J.P.Kotter

*„Ak je tempo zmien vo vnútri podniku predbehnuté tempom zmien mimo podnik, blíži sa jeho koniec“ (Jack Welch).*

V prípade, že chápeme zmenu ako proces, je možné ju rozdeliť do niekoľkých krokov. Myšlienka tejto stratégie vychádza z úvahy, že ľudia to čo menia, nie je z dôvodu že by boli presvedčení na základe nejakej analýzy, ktorá mení ich myslenie. Ale je to predovšetkým preto, že sa im ukáže pravda, ktorá zmení ich cítenie. Toto platí všeobecne. Či už by sa to malo týkať nejakých podstatných zmien v organizačných štruktúrach, alebo iba malých zmien napríklad na jednom oddelení. Vždy je potrebné tieto zmeny chytiť za

správny koniec tzn. vychádzať z pocitových záležitostí. Pretože v prípade, že nedokážeme vtiahnuť spolupracovníkov do procesu zmeny dostatočne, môže nás to stáť nielen veľa peňazí, ale aj premrhané úsilie.

Skúsenosti J.P. Kottera sú podložené rozhovormi, ktoré uskutočnil v priebehu desiatich rokov. Tieto úvahy sa dajú zhrnúť a vyjadriť nasledovne (Kotter, 2000):

- Úspešná organizácia si dokáže poradiť s vnútorným odporom ku všetkému novému. Vie sa chopiť príležitosti a vyhnúť sa riziku. Taktiež vie, že postupné a neustále zlepšovanie samé o sebe už nestačí. Ale práve s väčšími skokmi je spojená aj väčšia výhra.
- Implementácia zmeny je komplexná záležitosť, ktorá sa ako proces delí do ôsmich samostatných krokov
- Hlavným problémom zmeny nie je stratégia, systém alebo kultúra. Je to hlavne chovanie ľudí. Všetky prvky sú dôležité, ale najhlavnejšou úlohou všetkých ôsmich fáz je zmena správania ľudí. Je potrebné ich posunúť ďalej v tom, čo robia.
- Zmena správania zamestnancov sa veľmi ťažko ovplyvňuje na základe nejakých analýz. Bude teda nutné zvoliť cestu, ktorou sa budeme snažiť ovplyvniť ich pocity. A vďaka nim zamestnanci zmenia svoje správanie.

Model ôsmich krokov v rámci implementácie zmeny v sebe zahŕňa nasledujúce kroky (Kotter, 2000):

### **Krok 1: Vyvolanie vedomia naliehavosti**

- Preskúmanie trhu a konkurenčného prostredia
- Identifikácia kritických miest, potenciálnych kríz alebo zásadných príležitostí a diskusie o nich

### **Krok 2: Zostavenie koalície schopnej presadiť a realizovať zmeny**

- Vytvorenie skupiny dostatočne silnej na riadenie zmien
- Prinútiť skupinu pracovať spoločne ako tím

### **Krok 3: Vytvorenie vízie a stratégie**

- Vytvorenie vízie, ktorá pomôže riadiť proces zmeny

- Vyvinutie stratégie na dosiahnutie tejto vízie

#### **Krok 4: Komunikácia transformačnej vízie**

- Využitie všetkých dostupných prostriedkov k nepretržitej komunikácii o novej vízii a stratégiách
- Vodcovská koalícia ako vzor jednania očakávaného od zamestnancov

#### **Krok 5: Delegovanie v širokom merítku**

- Odstraňovanie prekážok
- Zmena systému alebo štruktúr brániacich transformácii
- Podpora riskantných rozhodnutí a netradičných myšlienok, aktivít a postupov

#### **Krok 6: Vytváranie krátkodobých víťazstiev**

- Plánovanie viditeľných zlepšení výkonu tzv. „víťazstiev“
- Dosahovanie týchto víťazstiev
- Viditeľné oceňovanie a odmeňovanie ľudí, ktorí sa podieľali na dosiahnutí týchto víťazstiev

#### **Krok 7: Využitie výsledkov a podpora ďalších zmien**

- Využitie rastu dôvery ku zmene všetkých systémov, štruktúr a postupov, ktoré nie sú vo vzájomnom súlade a nezodpovedajú transformačnej vízii
- Najímanie, povyšovanie a vzdelávanie ľudí, ktorí majú schopnosti realizovať transformačnú víziu
- Oživovanie procesov stále novými transformačnými projektami, námetmi a prvkami

#### **Krok 8: Zakotvenie nových prístupov do firemnej kultúry**

- Dosahovanie lepších výsledkov prostredníctvom chovania orientovaného na zákazníkov a zvyšovanie produktivity, lepšieho vedenia a efektívneho riadenia
- Poukazovanie na súvislosti medzi novými vzormi chovania a podnikovými úspechmi
- Rozvíjanie prostriedkov zaisťujúcich vzdelávanie manažérov a výber vhodných nástupcov

### 3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

#### 3.1 Základná charakteristika podniku HKM Zvolen a.s.

Hokejový klub mesta Zvolen a.s. pod obchodným názvom HKM Zvolen a.s. vystupuje od roku 2005 a nachádza sa v Banskobystrickom kraji, strede Slovenskej republiky (obr. 3). Je jedným z najúspešnejších hokejových klubov na území Slovenskej republiky. Profesionálne mužstvo A tím mužov sa pravidelne zúčastňuje najvyššej hokejovej súťaže Tipsport Extraligy a niekoľkokrát za obdobie jej existencie bol aj Majstrom SR. Zároveň sa HKM Zvolen plnohodnotne venuje aj mládeži a to hokejovými triedami od najmenších detí až po mládež, juniorov dorast a profesionálne mužstvo.

Hlavnou činnosťou HKM Zvolen a.s. je podporovať mládež v hokeji a zároveň motivovať mladých hráčov, aby mali aj oni ambíciu hrať v A tíme a tak sa stať profesionálnym hokejovým hráčom. Okrem tejto hlavnej činnosti HKM Zvolen a.s. prevádzkuje reštauráciu a hotel, ďalej v priestoroch štadióna sa nachádza aj stávková kancelária a obchod so športovými hokejovými potrebami. Tieto doplnkové činnosti podrobne rozoberiem v ďalšej časti svojej práce.



Obrázok č. 3 Mesto Zvolen na mape Slovenskej republiky

(Zdroj: <http://www.retailpark.sk/lokalita.php>)

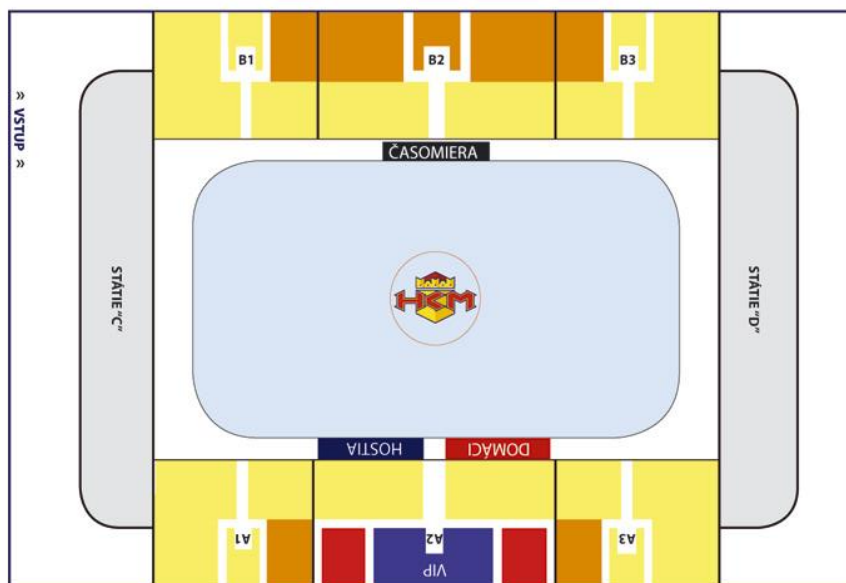
### **3.1.1 Ciele podniku HKM Zvolen a.s.**

Hlavným a dlhodobým cieľom podniku HKM Zvolen a.s. je udržať si ekonomickú stabilitu, svoju vernú základňu fanúšikov a stále viac a viac dostávať hokej do povedomia a tak zvýšiť záujem o tento šport. Či už z pohľadu diváka alebo mladého človeka o šport ako taký.

Ekonomická stabilita je základom úspešného podniku. Keďže sa nachádzame v pomerne nestabilnej ekonomickej situácii, aj HKM Zvolen a.s. sa stalo, že bol tento podnik niekoľko rokov v dlhodobej strate. Práve preto je hlavným cieľom udržať stabilnú situáciu a dokázať postupne vyrovnáť dlh z minulých rokov. Čo sa momentálne už aj niekoľko rokov podniku úspešne darí.

### **3.1.2 Technické parametre zimného štadióna**

Rozmery klziska hlavnej plochy sú 28,10 x 58,10 metra, čím sa radí medzi tie väčšie hokejové haly na Slovensku (obr. 4), HKM Zvolen disponuje aj luxusom v podobe tréningovej plochy, ktorá má rozmery 30 x 60 metrov, čo je rozmerovo ešte väčšie ihrisko ako hlavná hracia plocha. Kapacita zimného štadióna je 5372 miest, z čoho 2772 miest je na sedenie (zahrňuje v sebe aj VIP lôže a SKY boxy) a 2600 miest na státie. Rok uvedenia zimného štadióna do prevádzky sa datuje do roku 1969, kedy ešte patril do kategórie otvorenej hracej plochy bez zastrešenia. K zastrešeniu hracej plochy došlo v roku 1976. Od tejto doby prešla táto hala množstvom technických aj dizajnových zmien a aj keď nepatrí do kategórie multifunkčných hál, uskutočnilo sa v týchto priestoroch už množstvo koncertov, ľadových show a významných spoločenských udalostí.



Obrázok č. 4 Plán hlavnej hracej plochy

(Zdroj: <http://hkmzvolen.tipsportextraliga.sk/arena/plan-haly.html>)

### 3.1.3 História podniku HKM Zvolen a.s.

História hokejového klubu mesta Zvolen siaha až do roku 1927, kedy vznikol prvý hokejový odbor pri miestnom ZTK. Od 14.2.1932, kedy sa vo Zvolene odohral prvý oficiálny hokejový zápas, patrí HKM Zvolen medzi najúspešnejšie slovenské hokejové kluby v histórii slovenského hokeja.

Prvou súťažou, ktorej sa HKM Zvolen zúčastnil boli Majstrovstvá Stredoslovenskej župy, no po vojne už HKM súťažilo len v celoslovenskej súťaži.

V roku 1964 vznikla telovýchovná jednota Lokomotíva Bučina, čo znamenalo začiatok cesty zvolenského hokeja za úspechmi. V sezónach 1972/1973, 1974/1975, 1977/1978 vyhral Zvolen 1. SNHL a v kvalifikáciách sa pokúšal o postup do česko – slovenskej federálnej ligy. Toto obdobie sa nazýva aj „zlatá éra“ zvolenského hokeja, kedy dres zvolenského klubu obliekalo mnoho známych a úspešných hokejistov.

Do roku 1993 štartoval zvolenský klub pod názvami TJ LB Zvolen alebo ZTK Zvolen v 1. SNHL. V sezóne 1993/1994 sa zvolenský klub pod názvom Zvolen Hell stal jedným z desiatich slovenských klubov, ktoré odohrali prvý ročník novovzniknutej

najvyššej slovenskej hokejovej súťaže – extraligy.

V druhej polovici 90-tych rokov si zvolenský klub už pod názvom HKM Zvolen vybudoval pevné miesto v slovenskej extralige a nenávratne smeroval na jej vrchol. Čo sa mu aj podarilo v roku 2001, kedy sa HKM stalo Majstrom Slovenska a tak vybojovalo historický úspech pre tento klub.

Celkovo hral HKM Zvolen šesťkrát finále extraligy a teda bojoval o zisk titulu. No naposledy sa mu to podarilo v sezóne 2012/2013 a teda si vybojoval druhý majstrovský extraligový titul v jeho histórii.

V prvej dekáde 21. storočia získal zvolenský hokejový klub 4-krát striebornú medailu a raz bronzovú medailu a dokonca sa HKM Zvolen presadil aj na medzinárodnej scéne a to výhrou prestížneho Kontinentálneho pohára v roku 2005.

Od roku 1999 sa vo zvolene každoročne v auguste koná turnaj Memoriál Pavla Zábojníka, kde každoročne štartuje množstvo kvalitných a prestížnych klubov. V roku 2012 sa spomínaného turnaja zúčastnili aj kluby z KHL (Jackuliak, 2002) .

## 3.2 Organizačná štruktúra

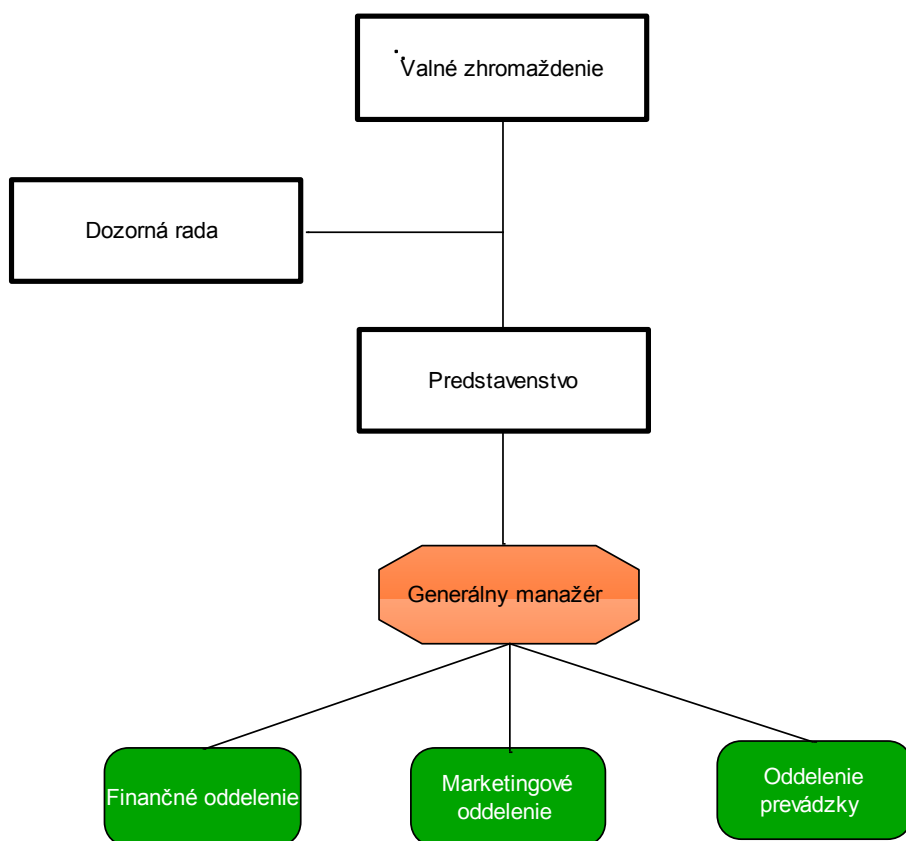
HKM Zvolen a.s. je kapitálovou spoločnosťou a to konkrétne akciovou spoločnosťou. Najvyšším orgánom spoločnosti je valné zhromaždenie, ktoré sa schádza aspoň jedenkrát ročne. Štatutárnym orgánom HKM Zvolen a.s. je predstavenstvo na čele s predsedom predstavenstva. V HKM Zvolen a.s. má predstavenstvo päť členov z toho jeden je predseda predstavenstva, ktorý je najvyšší riadiaci pracovník a tak má právo rozhodovať. Najvyšším kontrolným orgánom je dozorná rada, má troch členov a má kontrolu nad celým chodom spoločnosti a má právo nahliadať do všetkých dokumentov a záznamov týkajúcich sa spoločnosti.

Generálny manažér sa zodpovedá predstavenstvu a prakticky dohliada na celý chod HKM Zvolen a.s. Je nadriadený vedúcim jednotlivým oddeleniam resp. úsekom a prakticky všetky zásadné rozhodnutia a reprezentácia klubu je jeho náplňou práce. Tvorí firemnú stratégiu, vyhodnocuje príležitosti, riadi a koordinuje ostatných manažérov, má na zodpovednosť uzatváranie partnerských vzťahov s inými spoločnosťami, a je zodpovednou osobou v rámci zásadných finančných a marketingových rozhodnutí.

Jednotlivé oddelenia a vedúci respektíve manažéri týchto oddelení sa zodpovedajú generálnemu manažérovi. V prípade HKM Zvolen a.s. hovoríme o ekonomickom oddelení, o oddelení marketingu a o oddelení prevádzky (obr. 5).

- Ekonomické oddelenie je zodpovedné za financie, za ich správnu evidenciu a účtovníctvo. Zamestnancami tohto oddelenia sú účtovníci, ich asistenti a vedúci oddelenia.
- Do oddelenia marketingu spadá hlavný manažér, ktorý zabezpečuje externú komunikáciu podniku s okolím. Jeho a náplňou práce jeho asistentov je prezentácia klubu v médiách. Správa webových stránok klubu, dobrý image firmy budovaný v médiách, vyhľadávanie a zabezpečovanie partnerov. Prezentácia klubu v čo najvyššej možnej miere a teda získavanie nových zákazníkov tzn. návštevníkov.

- Oddelenie prevádzky má na starosti technické zabezpečenie štadiónu a bezproblémový chod klubu. Do tejto časti spadá asi najvyšší podiel zamestnancov. Ide o technických pracovníkov – údržbárov, ktorý opravujú prípadné poruchy a závady. Ďalej sú to upratovačky, ktoré zabezpečujú čistotu na zimnom štadióne hlavne po zápasoch A tímu, kde sa príde na zápas pozrieť aj niekoľko tisíc fanúšikov. Pracovníci, ktorí majú na starosti úpravu ľadovej plochy. Zdravotníci a v neposlednej rade sú to tréneri a asistenti trénerov vo všetkých hokejových zložkách. Do tejto kategórie ešte spadajú zamestnanci reštaurácie a hotela, takže recepčné, upratovačky, servírky, kuchári a vedúci.



Obrázok č. 5 Organizačná štruktúra HKM Zvolen a.s.

(Zdroj: vlastné spracovanie)

HKM Zvolen a.s. zamestnáva na hlavný pracovný pomer 35 zamestnancov, ktorí sú zamestnaní celoročne. Ďalej zamestnáva počas sezóny zamestnancov na dohodu o pracovnej činnosti a na dohodu o vykonaní práce. Počet týchto zamestnancov sa počas sezóny, čo znamená od septembra do apríla / mája, vyšplhá až na 100 zamestnancov. Títo zamestnanci sú prevažne z oddelenia prevádzky a ide hlavne o zdravotníkov, trénerov a asistentov trénerov

### **3.3 Súčasný stav HKM Zvolen a.s.**

HKM Zvolen a.s. funguje od roku 2005 a za 10 rokov svojej činnosti tento podnik prešiel mnohými zmenami. No po 10 rokoch fungovania môžeme skonštatovať, že súčasný stav klubu je stabilný a s vyhlídkami do budúcnosti veľmi prospešný. Tento stav je v porovnaní s ostatnými klubmi, ktoré neustále bojujú s finančnými problémami a sú v každoročnej strate, je viac ako priaznivý.

Rozpočet klubu sa ročne pohybuje okolo 1,6 milióna €. Z toho cca 400 tisíc € tvoria dotácia mesta a štátu. Presnejšie 360 tisíc € je dotácia mesta a približne 40 tisíc € tvorí dotácia od štátu. Zvyšnú sumu teda 1,2 milióna € si HKM Zvolen a.s. musí vyprodukovať sám, svojou činnosťou prípadne od partnerov. V posledných rokoch sa im táto suma darí dosahovať. Každý rok je však situácia iná, v závislosti od úspechu A tímu a teda prípadne účasti resp. neúčasti v play off a teda väčšom záujme fanúšikov aj prípadných partnerov.

V roku 2011 bol HKM Zvolen a.s. v strate 780 tisíc €. Od tohto roku došlo k zmenám v predstavenstve a teda k zmene politicky v rámci klubu a tak sa postupne darí dosahovať zisk a tak znižovať dosiahnuté straty v minulých rokoch. Príkladom je rok 2013 kedy sa A tím HKM Zvolen stal Majstrom slovenskej Tipsport Extraligy a teda hral až do úplného konca sezóny. Bol to mimoriadne vydarený rok a teda bol aj zvýšený záujem a návštevnosť všetkých zápasov. Klub v tomto roku bol v pluse 100 tisíc € a tak postupne znižoval dlhy z minulých rokov. Podobná situácia nastala aj v minulom roku, v roku 2014 kedy klub bol na konci sezóny v pluse 50 tisíc € a tak opäť o niečo znížil svoje dlhy.

Aktuálna výška straty z minulých rokov činí 350 tisíc € a je predpoklad a snaha v budúcnosti pre jeho úplné dorovnanie.

Skladba nákladov a výnosov za rok 2014 je nasledovná (tab. 2 ).

- **Náklady – medzi nákladové položky patrí:**
  - Hokej – A tím, mládež, prevádzka, energie, platy zamestnancov, réžia
  - Hotel a reštaurácia – chod a zamestnanci
  - Stávková kancelária
  - Stredisko HKM – sem spadajú všetky ostatné náklady ( telefóny, občerstvenie atď.)
- **Výnosy – medzi výnosy patrí:**
  - Hokej – príjmy zo vstupeniek, z predaja reklamných predmetov, členské príspevky
  - Dotácie od mesta a štátu (mesto hradí cca 90% energií a prispieva 30% na mládež – dopravu, stravu, ubytovanie, výstroj, organizačno-technické zabezpečenie a pitný režim)
  - Príjmy z prenájmov – ľadová plocha (hlavná aj vedľajšia), reštaurácia, obchod so športovými potrebami, stávková kancelária, hotel (príjmy z prenájmu tvoria 5-7% celkových príjmov)
  - Marketing – reklamné zmluvy (príjmy od partnerov – tvoria cca 70% celkových príjmov)

Tabuľka č. 2 Výnosy a náklady HKM Zvolen a.s. za rok 2014

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Činnosť	Náklady	Suma	Výnosy	Suma
Prevádzková	Energie	630 000 €	Reklamné zmluvy	850 000 €
	Mzdy	750 000 €	Vstupenky	250 000 €
	Ostatné	120 000 €	Dotácie	400 000 €
Finančná	Rezerva	100 000 €	Prenájom	100 000 €
Mimoriadna	x		x	
Spolu		1 600 000 €		1 600 000 €

V minulosti HKM Zvolen a.s. prevádzkoval vlastnú cestovnú kanceláriu, nákladnú autobusovú a osobnú dopravu. Avšak tieto podnikateľské aktivity ale neboli rentabilné a tak boli zrušené. V súčasnosti podnik tie služby neposkytuje.

HKM Zvolen a.s. ako účastník Tipsport extraligy a iných súťažných hokejových líg, ktoré zastrešuje Slovenský zväz ľadového hokeja, musí platiť ročné členské poplatky. Tieto poplatky avšak nie sú až tak vysoké a pohybujú sa ročne za celý HKM Zvolen vo výške cca 500 €. Z toho 360 € za A tím a zvyšných 140 € za mládež a dorast.

Športové akcie pre verejnosť sú súčasťou fungovania HKM Zvolen a.s. Pravidelne sa organizujú počas sezóny verejné korčuľovania prístupné širokej verejnosti. Dochádza k spolupráci medzi základnými školami vo Zvolene a hokejovým klubom a to v podobe športových dní a taktiež korčuľovaní v rámci školského vyučovania zadarmo. Ďalej dochádza pravidelne ku spolupráci aj s inými športovými klubmi v meste Zvolen. K pravidelnej spolupráci dochádza s miestnym futbalovým klubom, kedy futbalový klub poskytuje svoje ihriská zdarma HKM Zvolen v rámci letnej prípravy hokejistov. A opačne, počas sezóny ponúka HKM Zvolen svoje ľadové plochy k dispozícii členom futbalového klubu.

Cieľovou skupinou HKM Zvolen a.s. je široká verejnosť bez rozdielu pohlavia a veku. Avšak najhlavnejším cieľom sú rodiny s deťmi. Hokejový klub chce vytvárať a zároveň si získať verných fanúšikov, z detí budúcich hokejistov a z rodičov skalných podporovateľov zvolenského hokeja. A tak v tejto dobe, kedy pohyb, šport a zdravý životný štýl ide viac a viac do úzadia, chce práve HKM Zvolen a.s. priblížiť hokej a šport všetkým ľuďom, ktorí oň prejavia záujem.

### **3.4 Zmeny v podniku**

V podniku HKM Zvolen a.s sa zmeny aplikujú a nasledujú postupne. V rámci metód rozhodovania teda môžeme povedať, že vedenie klubu preferuje metódu postupných krokov. Samozrejme nastanú situácie, kedy je potrebné zmenu riešiť hneď a vtedy je metóda inovácie skutočne potrebná. Ide však o výnimočné prípady, ktoré sa riešia operatívne.

Metóda postupných krokov má v HKM Zvolen a.s. svoj význam. Klub sa snaží budovať stabilnú firemnú kultúru, snaží sa ponúkať stabilnú kvalitu služieb a teda všetky zmeny zavádzať postupne. Tak aby si na túto zmenu zvykol tak ako zákazník tak aj samotný zamestnanec.

Ďalšie prípadné zmeny nastávajú v organizačnej štruktúre, avšak v tejto oblasti ide skôr o nárazovú a inovatívnu zmenu. Väčšinou sa tieto zmeny nedotýkajú bežných zamestnancov. V prípade zmeny organizačnej štruktúry dochádza vo vrchnej časti diagramu tzn. nie medzi radovými zamestnancami.

### **3.5 SWOT analýza podniku**

Pre presnejšie a konkrétnejšie zhodnotenie fungovania systému riadenia zmien bola vybraná SWOT analýza. Táto analýza je nástrojom, ktorý je upriamený na charakteristiku hlavných a teda kľúčových faktorov, ktoré zásadným spôsobom majú vplyv na pozíciu podniku a jeho postavenie na trhu. SWOT analýza identifikuje tie najdôležitejšie a najhlavnejšie silné a slabé stránky podniku. Zároveň sa tieto faktory zrovnávajú s externými faktormi podniku a to príležitosťami a hrozbami.

#### **Silné stránky (Strengths)**

HKM Zvolen a.s. sa snaží neustále zlepšovať, tak ako sa snažia zlepšovať interné procesy tak aj zvyšovať kvalitu služieb svojim zákazníkom. A preto najsilnejšou stránkou klubu sú služby, ktoré poskytujú svojim návštevníkom. A to konkrétne výborné hokejové výsledky a teda výborný športový zážitok doplnený kvalitnými službami, dobrými sedačkami v hľadisku, kvalitnými službami v rámci občerstvenia (hostesky neustále počas

zápasu rozdávať pivo a drobné občerstvenie), čistotou na toaletách a v celom areály štadiónu a to všetko za prístupné a priaznivé ceny. Ďalšou silnou stránkou je vybudované dobré meno a teda značka a tradícia zvolenského hokeja. Dobrý marketing je ďalšou silnou stránkou HKM Zvolen a.s. a taktiež silnou stránkou je špecifická činnosť, ktorú podnik vykonáva a tak v meste Zvolen prakticky nemá konkurenciu.

### **Slabé stránky (Weaknesses)**

Medzi slabé stránky môžem zaradiť neistý a nestabilný rozpočet a ekonomickú stabilitu. Ide o to, že každá sezóna v HKM Zvolen a.s. je iná a úzko závisí od úspešnosti A tímu v slovenskej Tipsport Extralige. V prípade úspešnej sezóny je väčší záujem o hokej a zvyšuje sa aj návštevnosť na zápasoch. V prípade nepriaznivej sezóny je vývoj ale presne opačný a tak dochádza k finančnej neistote. Ďalšou slabou stránkou je nedostatočná informovanosť zamestnancov o zmenách, keďže HKM Zvolen a.s. žiadne interné porady neorganizuje a všetky zásadné informácie dostávajú zamestnanci len od svojich nadriadených. Ďalšou slabou stránkou sú vysoké náklady na prevádzku, ktoré úzko súvisia s vedením takto veľkej športovej haly a príslušných priestorov.

### **Príležitosti (Opportunities)**

Hlavnými príležitosťami pre HKM Zvolen a.s. je získavanie neustále viac a viac fanúšikov a tak stálych návštevníkov hokejových zápasov. Ďalšou príležitosťou je neustále zvyšovať spoluprácu s obchodnými partnermi a s novými firmami, ktoré treba viac vyzývať k podpore športu. Prenájom všetkých priestorov hokejovej hlavy HKM Zvolen a.s. je ďalšou príležitosťou, ktorá nie je zatiaľ vyťažená na maximum. A veľká príležitosť je tiež v neustálom zlepšovaní marketingu podniku a teda získaní stále väčšieho počtu reklamných partnerov. Podstatnou príležitosťou by bolo aj schválenie zákona o športe, ktorý sa rieši už niekoľko rokov, no bohužiaľ ešte stále nie je schválený a platný. Bol by však obrovským prínosom pre HKM Zvolen a.s. z rôznych hľadísk, ekonomického, sociálneho ale aj kultúrneho hľadiska

## Hrozby (Threats)

Pre každý podnik je najväčšou hrozbou ekonomická kríza. HKM Zvolen a.s. na tom nie je ináč a za najväčšiu hrozbu považuje práve neistú ekonomickú situáciu. Ďalšími hrozbami je konkurencia v podobe iných športových klubov v meste Zvolen. Síce je toto mesto preslávené práve vďaka hokeju, veľký záujem je aj o futbal volejbal či basketbal. Avšak veľmi aktuálnym problémom tejto doby, a teda hrozbou pre HKM Zvolen a.s., je celkový pokles záujmu o pohyb a športové aktivity. Tento stav má na svedomí pokles záujmu aj o pasívny šport a teda podporu športu ako fanúšik.

Všetky vyššie uvedené faktory SWOT analýzy sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke (tab. 3). Jednotlivé faktory boli ohodnotené a bolo im priradená číslica dôležitosti v návaznosti na podnik. Hodnoty týchto faktorov boli zistené na základe rozhovoru s generálnym manažérom HKM Zvolen a.s. Rozmedzie hodnôt je od 1 – nedôležité do 5 – veľmi dôležité. Ďalej boli vážené slabé stránky odčítané od vážených silných stránok a vážené hrozby od vážených príležitostí. Na základe získaných výsledkov bude HKM Zvolen a.s. zaradený do jedného zo štyroch kvadrantov SWOT analýzy.

Tabuľka č. 3 SWOT matica HKM Zvolen a.s.

(Zdroj: vlastné spracovanie)

	Faktor	Hodnotenie	Váha	Prepočet	Výpočet
Silné stránky (S)	Kvalita služieb	4	0,4	1,6	S - W = 0,1
	Dobré meno	3	0,3	0,9	
	Marketing	3	0,3	0,9	
Slabé stránky (W)	Nestabilný rozpočet	4	0,5	2	
	Interná komunikácia	3	0,3	0,9	
	Vysoké N na prevádzku	2	0,2	0,4	
Príležitosti (O)	Spolupráca s firmami	4	0,5	2	O - T = 0,5
	Prenájom	2	0,25	0,5	
	Reklamné zmluvy	2	0,25	0,5	
Hrozby (T)	Ekonomická kríza	3	0,5	1,5	
	Konkurencia	1	0,25	0,25	
	Klesajúci záujem o šport	1	0,25	0,25	

Z tabuľky vyplýva, že výsledné čísla sú kladné. Znamená to, že HKM Zvolen a.s. sa nachádza v kvadrante SO stratégie. Táto situácia je priaznivá, keďže silné stránky majú prevahu nad tými slabšími a príležitosti nad hrozbami. Takáto situácia v podniku je najžiadanejšia a priam ukážková.

### **3.6 PEST analýza**

Prostredníctvom PEST analýzy je možné zhodnotiť vplyv jednotlivých vonkajších faktorov na chod HKM Zvolen a.s.:

#### **P – Politické faktory**

Za významné politické faktory sa môžu považovať zmeny v daňovej sústave no hlavne je to Zákon o športe. Tento zákon ešte nebol schválený a teda nie je platný, no v blízkej budúcnosti by mal prísť do platnosti. V tomto prípade by zásadným spôsobom ovplyvnil chod HKM Zvolen a.s.

#### **E – Ekonomické faktory**

Neustále rastúce náklady podniku v oblasti energií je faktorom, ktorý ovplyvňuje chod HKM Zvolen a.s. Keďže tento podnik vlastní a spravuje skutočne obrovské priestory aj náklady na energie sú vysoké a bohužiaľ pri súčasnom trende ekonomiky sa neustále zvyšujú.

Ďalším ekonomickým faktorom sú príjmy občanov. V Banskobystrickom kraji, kde sa tento podnik nachádza je jedna z najvyšších mier nezamestnanosti na území Slovenskej republiky a teda môžeme zároveň konštatovať, že v tejto oblasti sú príjmy jedny z najnižších.

#### **S – Sociálne faktory**

Najvýznamnejším sociálnym faktorom je životný štýl obyvateľov mesta Zvolen. Keďže HKM Zvolen a.s. je hokejový klub na tomto faktore jeho existencia obzvlášť veľmi závisí. Bohužiaľ v poslednej dobe má tento ukazovateľ skôr klesajúci charakter

Reklama ovplyvňuje nás všetkých a nie je tomu ináč ani v prípade športového zariadenia. Práve reklamou je možné nalákať čo najvyššie množstvo fanúšikov. Pričom výborné hokejové výsledky a hra sú len bonusom navyše.

### **T- Technologické faktory**

Azda jediným a pritom najzásadnejším technologickým faktorom je zastaranie vybavenosti podniku a to konkrétne hokejovej haly. V tejto oblasti je potrebné neustále inovovať a udržiavať krok s modernými trendami, spoločne previazaných s luxusom a pohodlím pre svojich návštevníkov a hráčov.

### 3.7 Vnímanie zmeny a odporúčenia pre ďalší rozvoj

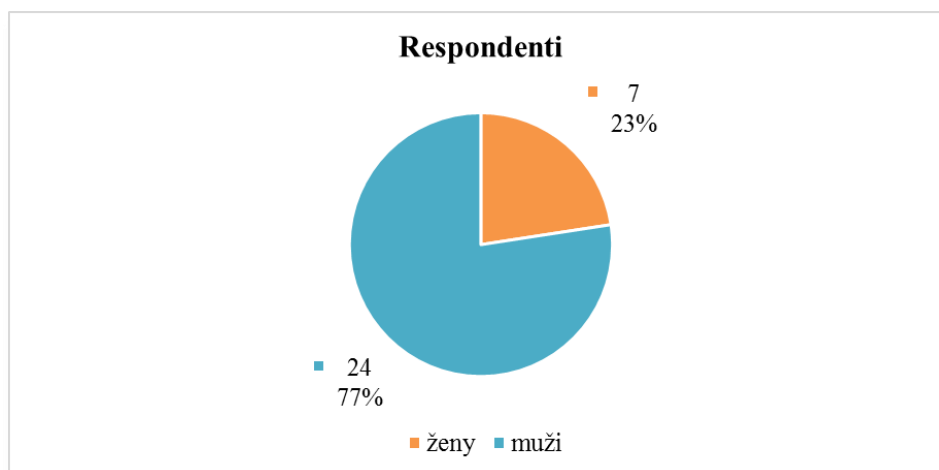
Dotazníkovým šetrením bolo zistené zloženie respondentov – zamestnancov HKM Zvolen a.s., ich vnímanie zmeny a dopad aplikovanej zmeny na respondentov.

#### 3.7.1 Vnímanie zmien zamestnancami HKM Zvolen a.s.

Vyhotovených a rozoslaných dotazníkov bolo 35 pričom sa vrátilo 31 vyplnených dotazníkov. 4 respondenti teda dotazník ignorovali.

##### Respondenti

Dotazník vyplnilo 24 žien a 7 mužov (obr. 6). Na základe týchto informácií je jasné, že muži v HKM Zvolen a.s. majú jasnú prevahu nad ženami. Keďže ide o športové zariadenie zaoberajúce sa hokejom, sú zistené výsledky opodstatnené a pochopiteľné. Týchto 7 žien má svoje uplatnenie v účtovníctve a administratíve alebo v údržbe priestorov v podobe upratovania. Muži majú svoje zastúpenie hlavne ako tréneri, údržbári a funkcionári klubu.



Obrázok č. 6 Respondenti

(Zdroj: vlastné spracovanie)

### Vekové rozloženie respondentov

Na prvý pohľad je jasné, že prevažná väčšina respondentov a teda zamestnancov sú mladí ľudia v produktívnom veku (obr. 7). Najväčšiu skupinu tvoria zamestnanci od 20 – 35 rokov, ďalej za ňou nasledujú zamestnanci vo veku 36 – 50 rokov. Približne rovnako sú na tom dve protipólne skupiny a to zamestnanci do 20 rokov, ktorí sú len 2 a zamestnanci od 51 – 65 rokov, ktorí sú 3 z celkového počtu.



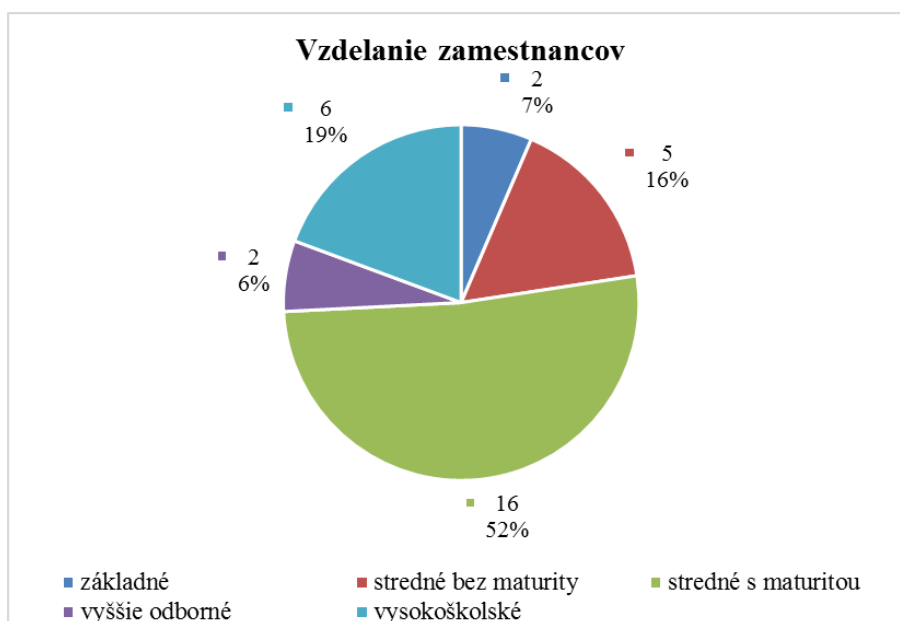
Obrázok č. 7 Vekové rozloženie respondentov

(Zdroj: vlastné spracovanie)

### Vzdelanie respondentov

Najvyššie dosiahnuté vzdelanie je medzi respondentami dosť rozdielne (obr. 8). Najväčší podiel zamestnancov má najvyššie dosiahnuté vzdelanie, vzdelanie stredné s maturitou. A to konkrétne viac ako polovica opýtaných, presne 16 respondentov. Títo zamestnanci pacujú hlavne ako tréneri, kde im toto vzdelanie postačuje. Nutné sú samozrejme iné trénerské kurzy. Ďalej nasleduje vzdelanie vysokoškolské s počtom 6 zamestnancov. Títo respondenti majú svoje uplatnenie najmä v oblasti administratívy, účtovníctva a financií podniku. Ostatné skupiny s menším počtom zastúpených sú

znakom toho, že aj čo sa týka vzdelanosti je v HKM Zvolen a.s. zastúpená každá skupina aspoň dvomi zamestnancami. Zamestnanci s nižším vzdelaním majú svoje miesto skôr na pracovných pozíciách zameraných na manuálne zručnosti ako napríklad upratovačky, strojníci, roľbári atď.

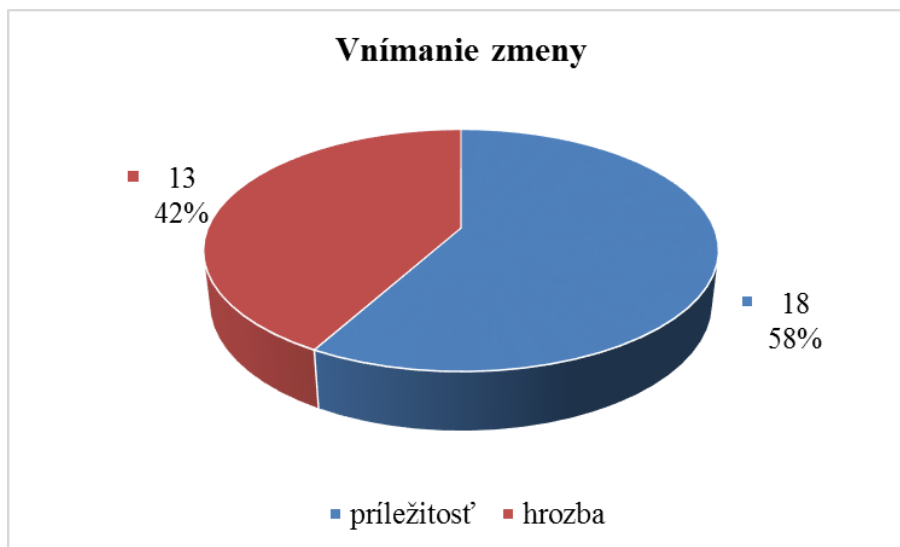


Obrázok č. 8 Vzdelanie zamestnancov

(Zdroj: vlastné spracovanie)

### Vnímanie zmeny

Vnímanie zmeny je z pohľadu managementu podniku kľúčové. Ide o to, ako zamestnanci vnímajú prichádzajúce zmeny a teda ich osobný postoj (obr. 9). Viac ako polovica zamestnancov vníma zmenu ako príležitosť, čo je pre HKM Zvolen a.s. dobrou správou.



Obrázok č. 9 Vnímanie zmeny zamestnancami

(Zdroj: vlastné spracovanie)

### **Reakcia na zmenu**

Reakcia na zmenu je ďalším dôležitým faktorom, ktorí ovplyvňuje správanie zamestnancov HKM Zvolen a.s. Tento faktor je opäť veľmi individuálny u každého respondenta a má inú výpovednú hodnotu (tab. 4). Vo všeobecnosti je však z dotazníkového šetrenia jasné a preukázané, že zamestnanci zmenu prijímajú aj keď z nej nie sú práve nadšení. Tesne za týmto faktorom sa nachádza pozitívny postoj a to vnímanie zmeny s nadšením. Pre podnik by bolo určite ideálnejšie, keby prevažná väčšina ich zamestnancov vnímala zmenu pozitívne, avšak pokiaľ zmenu nevnímajú automaticky negatívne, nemôžeme hovoriť ani o úspechu ani neúspechu v rámci tejto otázky. Zmene sa bráni len 5 z celkových 31 respondentov.

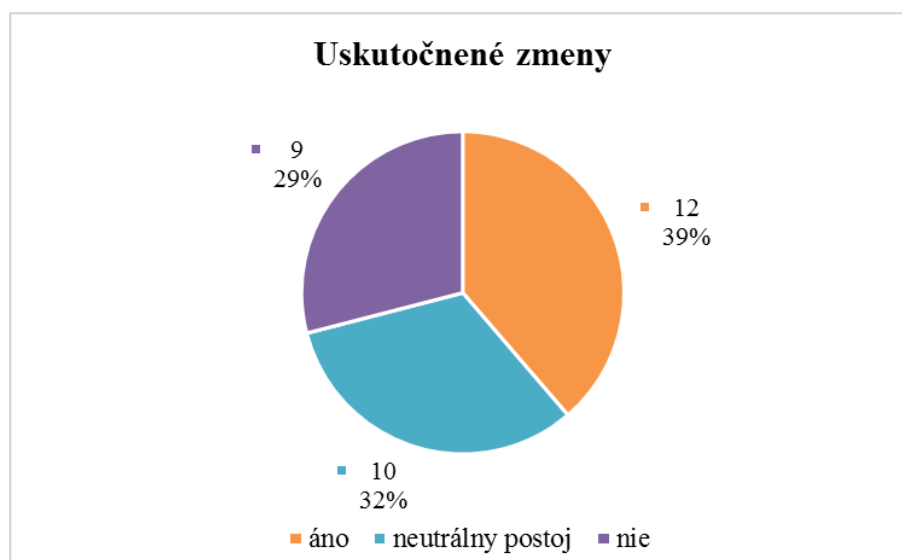
Tabuľka č. 4 Reakcia zamestnancov na zmenu

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Reakcia na zmenu	Počet	%
Zmenu vítam s nadšením	10	32%
Zmenu prijímam ale nie som nadšený/á	16	52%
Zmene sa bránim	5	16%

### Uskutočnené zmeny

Zmeny, ktoré prebehli počas zamestnania respondentov v HKM Zvolen a.s. sú rôznorodé a rôznorodý je aj vplyv týchto zmien na zamestnancov (obr. 10). Viac ako polovica respondentov uviedla, že počas ich pôsobenia v HKM Zvolen a.s.



Obrázok č. 10 Uskutočnené zmeny v podniku

(Zdroj: vlastné spracovanie)

## Typy zmien

V rámci dotazníkového šetrenia bolo ďalej zisťované ak respondenti zmeny zaznamenali, aké konkrétne zmeny to boli. Keďže 10 respondentov odpovedalo na otázku, či počas svojho zamestnania v HKM Zvolen a.s. zaznamenali nejaké zmeny, odpovedali slovom nie. Ďalej budeme brať v úvahu len 21 respondentov, ktorých zmena zasiahla, prípadne majú k tomu neutrálny postoj.

Typy zmien, ktoré zamestnanci absolvovali boli rozdelené do troch sekcií (tab. 5). Zmeny v managemente teda vedení spoločnosti, zmeny v organizačnej štruktúre a zmeny v poskytovaní služieb. Takmer polovica, konkrétne 10 respondentov zaregistrovalo zmeny v managemente, teda vedení spoločnosti. Len o 10 % menej respondentov, presnejšie 8 z nich uviedlo, že absolvovali zmeny v rámci ich organizačnej štruktúry a len 4 respondenti odpovedali, že došlo k zmenám pri poskytovaní služieb zákazníkom.

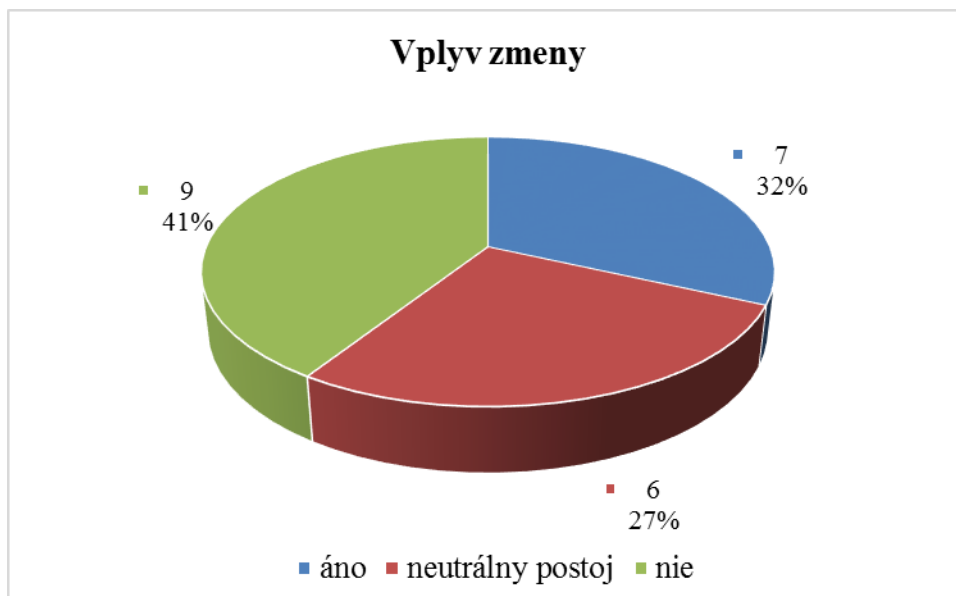
Tabuľka č. 5 Typy uskutočnených zmien v podniku

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Typy zmien	Počet	%
Zmeny v managemente	10	46%
Zmeny v organizačnej štruktúre	8	36%
Zmeny v poskytovaných službách	4	18%

## Vplyv zmeny na prácu

41 % t.j. 9 respondentov uviedlo, že ich zmeny ktoré prebehli v ich zamestnaní nijakým spôsobom neovplyvnili. V tesnom závесе a to 32 % t.j. 7 respondentov uviedlo, že ich zmeny ktoré v zamestnaní prebehli ovplyvnili nejakým spôsobom. A 6 respondentov uviedlo neutrálny postoj k tejto otázke. V prípade tohto šetrenia ide dosť o všeobecnú otázku a tak aj všeobecnú odpoveď. No neutrálny postoj a teda pasivita by nemala byť zastúpená v tak veľkej miere ako je tomu v tomto prípade (obr. 11).



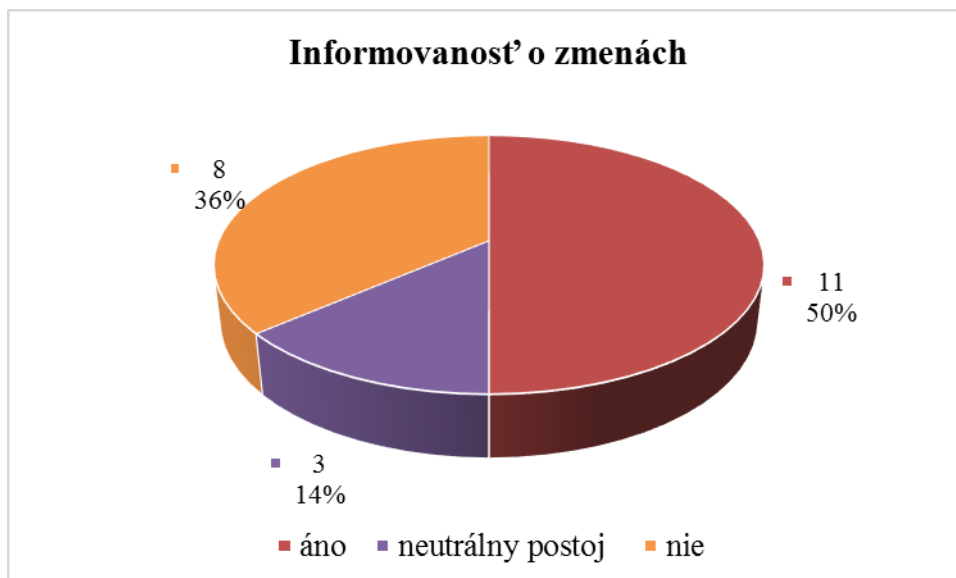
Obrázok č. 11 Vplyv uskutočnených zmien na zamestnancov

(Zdroj: vlastné spracovanie)

### **Informovanosť o zmenách v podniku**

Presná polovica respondentov t.j. 11 osôb uviedlo, že sú dostatočne informovaní o všetkých zmenách, ku ktorým v HKM Zvolen a.s. dochádza. Naopak až 36 % t.j. 8 respondentov uviedlo presný opak, a to konkrétne že o zmenách ku ktorým v podniku dochádza nie sú informovaní vôbec. Na základe týchto čísel je zjavné, že ide takmer o protipól a dosť veľkú nerovnováhu. Zároveň v prípade až 36 % zamestnancov, ktorí nie sú vôbec informovaní ide o absolútne nežiadúci stav a o veľmi vysoké číslo. Neutrálny postoj k otázke dostatočnej informovanosti zaujalo 14 % opýtaných t.j. 3 respondenti. Opäť nastáva situácia, kedy je neutrálny postoj nežiadúci jav ( obr. 12).

Ďalej v dotazníkovom šetrení budú zahrnutí už len 14 respondenti, keďže zamestnanci, ktorí uviedli že nie sú informovaní o zmenách v podniku by nedokázali odpovedať na nasledujúce otázky.



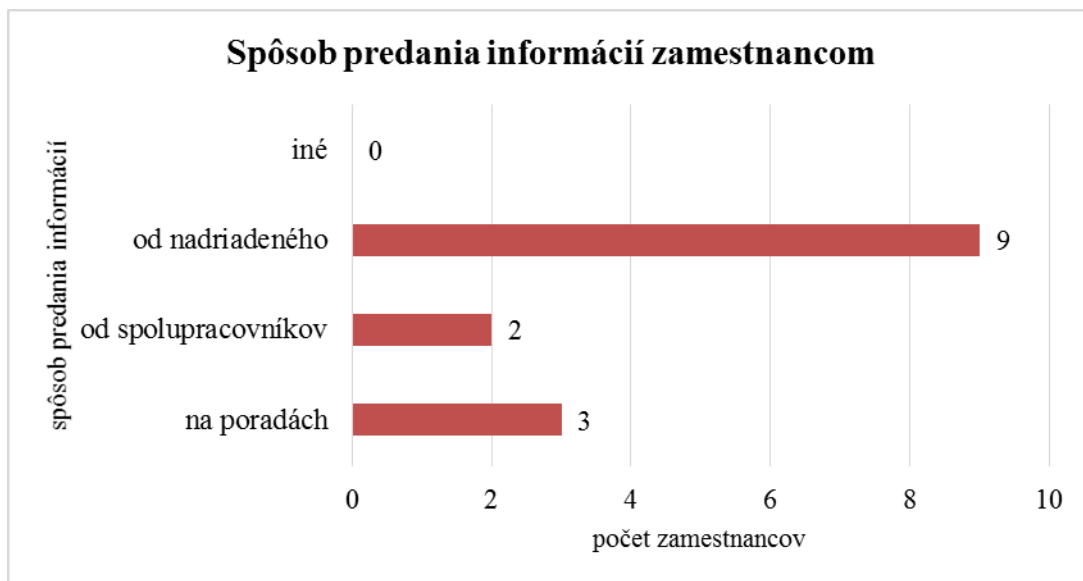
Obrázok č. 12 Informovanosť o zmenách v podniku

(Zdroj: vlastné spracovanie)

### Spôsob informovanosti zamestnancov

Taktiež bolo skúmané akou formou sú respondenti informovaných či už o aktuálnych alebo plánovaných zmenách v podniku (obr. 13). Jasnú prevahu má forma informovanosti od svojho nadriadeného. Výrazne zaostáva informovanosť na poradách a dokonca 2 respondenti sú o takýchto zmenách informované len od svojich spolupracovníkov. Čo nie je práve najideálnejší variant informovanosti.

K poslednej otázke sa z pôvodných 31 respondentov na základe svojich odpovedí dostalo len 14 z nich.



Obrázok č. 13 Spôsob predania informácií zamestnancom

(Zdroj: vlastné spracovanie)

### 3.7.2 Zhrnutie dotazníkového šetrenia

Dotazníkovým šetrením boli zistené podstatné informácie o vnímaní zmien zamestnancami HKM Zvolen a.s. To, že 58 % respondentov vyjadrilo svoj názor, že zmenu vnímajú ako príležitosť a nie ako hrozbu je pozitívny jav. Na druhej strane však 42 % respondentov vyjadrilo presne opačný názor a to, že vníma zmenu ako hrozbu. Pokiaľ chceme HKM Zvolen a.s. mať stabilný pracovný kolektív, na ktorý sa bude môcť spoľahnúť a spolupracovať s ním, v prvom rade by sa mala zjednotiť firemná kultúra a vnímanie zmeny v pozitívnom svetle.

V prepojení na vnímanie zmeny je aj reakcia na zmenu. V tomto prípade je výsledok šetrenia podobný a to v podobe až 52 % respondentov, ktorí zmenu príjmu ale bez nadšenia. V tomto prípade ide o nie priaznivú bilanciu, keďže v tomto prípade cítiť z odpovede na túto otázku určitú skepsu prípadne obavu z prípadnej zmeny. To vyjadruje aj číslo 16 % respondentov, ktorí sa zmene vyslovenie bránia. No a bohužiaľ len 32 %

respondentov prijíma zmenu s nadšením. Opäť ide o situáciu, ktorá nie je pre podnik veľmi priaznivá a preto aj v tomto prípade platí odporúčenie na zjednotenie firemnej kultúry a odstránenie zbytočných obáv zo zmeny.

Respondenti uviedli, že počas svojho pôsobenia v HKM Zvolen a.s. zaznamenali hlavne zmeny v managemente, teda vo vedení firmy. Túto situáciu označilo 45 % respondentov. Je to z dôvodu, že v minulosti zažívala firma HKM Zvolen a.s. nie práve vyrovnané obdobia a tak dochádzalo k častým zmenám vo vedení spoločnosti. Naopak tomu vyjadrilo 36 % respondentov názor, že došlo k zmenám v organizačnej štruktúre. Z tohto výsledku je možné zhodnotiť, že firma sa snaží udržiavať stabilnú organizačnú štruktúru firmy a tak ju upravovať len v prípade nutnosti a špeciálnych situácií.

Tak trochu alarmujúcim výsledkom je údaj o informovanosti respondentov. Až 36 % zamestnancov uviedlo, že o zmenách vo firme nie sú vôbec informovaní. Táto situácia je v každej firme nežiadúcim javom a aj keď viac ako polovica opýtaných odpovedala, že informovaní sú je to pomerne malé číslo. V tomto prípade by malo ísť o jasnú odpoveď a to včasnú a dostatočnú informovanosť.

Z dotazníkového šetrenia na záver vzišlo aj zaujímavé a veľmi zásadné zistenie, že drvivá väčšina zamestnancov sú informovaní o zmenách prostredníctvom svojho nadriadeného. Len 3 respondenti uviedli že sú informovaní na poradách prípadne 2 respondenti uviedli, že sú informovaní od svojich spolupracovníkov. V tomto prípade dochádza k jasnému odporúčeniu zavedenia pravidelných porád, vďaka ktorým sa zvýši informovanosť zamestnancov a je tu veľký predpoklad, že časom dôjde vďaka väčšej komunikácii a kooperácii v rámci organizačnej štruktúry k zmene vnímania zmeny ako takej. A hlavne k pozitívnemu vnímaniu zmeny.

## 4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ

Z hľadiska vyššie popísanej aktuálnej situácie podniku HKM Zvolen a.s. a na základe aplikovaných analýz, rozhovoru a dotazníkového šetrenia, boli zvážené a vyhodnotené nasledujúce riešenia.

### **Interná komunikácia**

Z rozhovoru, analýz ale hlavne z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že je potrebné zmeniť internú komunikáciu vo vnútri firmy medzi zamestnancami. Aktuálne je situácia taká, že podnik neorganizuje žiadne pravidelné firemné porady a tak trochu aj vlastnou príčinou prispieva k negatívnemu vnímaniu zmeny svojimi zamestnancami. V prípade, že sa zlepší komunikácia a informovanosť, zamestnanci budú mať väčší pocit istoty a zároveň dôležitosti pre firmu. Taktiež si dovoľujem tvrdiť, že by bolo potrebné zaviesť a vylepšiť aj iné formy komunikácie so zamestnancami ako len porady, prípadne informácie od nadriadeného. Zamestnanecké vývesné tabule, no hlavne interný firemný software by zlepšili aktuálnu situáciu. Je jasné, že väčšina zamestnancov nepracuje v rámci administratívy, ale skôr manuálne a tak nemajú prístup k počítaču a internetu. Avšak myslím si, že v tejto dobe je potrebné aby každý zamestnanec mal založený svoj interný e-mail, kde mu môže jeho nadriadený prípadne vedenie firmy zasielať aktuálne informácie. Zároveň by mali byť týmto zamestnancom poskytnuté na určitý minimálny časový úsek ( 5 minút denne) počítače pre zlepšenie internej komunikácii. Za samozrejmé považujem zaviesť vývesné tabule, ktoré by mali informatívny charakter a kde by sa zamestnanci dozvedeli tie najdôležitejšie informácie okamžite.

V prípade HKM Zvolen a.s. by pripadal v úvahu aj interný firemný software. Avšak ohľadom k povahe činnosti firmy považujem toto opatrenie za zbytočne drahú variantu, ktorá by v konečnom dôsledku nemala ani tak veľké využitie. No a pri počte 35 zamestnancov by nešlo ani o efektívnu a ani rentabilnú variantu riešenia.

### **Zmenová komisia**

Hlavným a z môjho pohľadu aj zásadným odporúčením je zavedenie zmenovej komisie v podniku HKM Zvolen a.s. Bolo zistené, že podnik aj napriek tomu, že denne

musí čeliť rôznym zmenám a nástrahám nemá zorganizovanú žiadnu zmenovú komisiu, ktorá by všetky prípadné zmeny a riziká riadila.

Moje odporúčenie je zostaviť komisiu, ktorá by mala zastúpenie všetkých troch oddelení a to vedúcimi pracovníkmi týchto oddelení. V komisii by teda zasadal vedúci úseku ekonomiky, marketingu a prevádzky spolu s generálnym manažérom, ktorý by bol predseda tejto komisie. Komisia by sa mala schádzať pravidelne napríklad jedenkrát do týždňa a vždy prebrať aktuálne problémy a zmeny. V prípade zásadnejších zmien by prejednanie týchto vecí a rozhodnutie o nich prebralo predstavenstvo. Bolo by však informované o názoroch a postoj zmenovej komisie k danej problematike. Každý z členov zmenovej komisie musí zabezpečiť náhradu za seba v prípade svojej neúčasti a to písomným povolaním a oprávnením danej osoby.

V prípade, že by niektorí z členov predstavenstva nesúhlasil s rozhodnutím zmenovej komisie má plné právo zasiahnuť a zastaviť činnosť v danej problematike. Následne by bola situácia prejednaná na zasadaní predstavenstva, ktoré by malo právo v plnej miere rozhodnúť.

### **Rozvoj manažérskeho štýlu**

Doplnkovým odporúčaním pre HKM Zvolen a.s. je neustále pracovať na zlepšení manažérskeho štýlu a budovaní stabilného a výkonného pracovného tímu. Je dôležité sa neustále vzdelávať, napredovať a to nie len generálny manažér, ale vedúci pracovník každého oddelenia v podniku. Tým je možné zabezpečiť stabilnejší a výkonnejší pracovný tím. Lepšie poznať efektívne a neefektívne manažérske metódy a štýly a tak dôjsť k vlastnému preferovanému a účinnému manažérskemu štýlu.

### **Výchova budúcich športových manažérov**

Posledným odporúčaním je viac myslieť na budúcnosť aj v podobe výchovy mladých športových manažérov, ktorí by v budúcnosti mohli riadiť HKM Zvolen a.s. a tak neustále napredovať a nedovoliť aby podnik zaostával. Práve toto by mohli noví, mladí manažéri priniesť v budúcnosti do HKM Zvolen a.s. Je teda potrebné myslieť nie len na výchovu mladých športovcov – hokejistov, ale aj na manažérov. Poskytnúť im možnosť stáže resp. praxe a tak si do budúca zabezpečiť mladých, šikovných a schopných zamestnancov.

## 5 ZÁVER

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo zanalyzovať stav a prostredie v akom sa nachádza HKM Zvolen a.s. a prostredníctvom managementu zmeny inovovať práve management tohto podniku.

V záverečnej časti, ktorá bola venovaná mojim návrhom riešení bola zároveň zodpovedaná aj výskumná otázka mojej bakalárskej práce. Konkrétne odporúčania na zmeny v managemente HKM Zvolen a.s. Firme odporúčam inovovať svoj management zriadením zmenovej komisie, ktorá by zjednodušila a urobila viac transparentným proces aplikovania zmeny a rozhodovaní o zmene. Ďalej je to zlepšenie internej komunikácie, ktorá je v prípade úspešného podniku kľúčová a v aktuálnej situácii HKM Zvolen a.s. nedostatočná. A sústredenie sa na výchovu vlastných mladých športových manažérov a na vzdelávanie tých súčasných.

V rámci teoretickej časti som všetky svoje nadobudnuté teoretické poznatky o managemente zmeny zhrnula do prehľadných kapitol. V rámci týchto kapitol boli popísané rôzne prístupy a druhy zmien, analýzy a metódy, ktoré boli v práci použité a vďaka ktorým je možné poznať lepšie firmu a jej okolie.

Časť venovaná analýze súčasného stavu popísala predmet podnikania, fungovanie a podmienky, v ktorých sa podnik HKM Zvolen a.s. nachádza. Bolo zistené, že podnik preferuje pri aplikácii zmeny metódu postupných krokov. Zároveň zo SWOT analýzy vyplynulo, že firma sa nachádza v priaznivom SO kvadrante, kde silné stránky firmy prevyšujú nad slabými a príležitosti nad hrozbami. Napriek tomu je ale potrebné sa snažiť o neustále zlepšenie situácie, aby výsledky boli jednoznačne priaznivé pre podnik. PEST analýza identifikovala jednotlivé faktory, ktoré sa nachádzajú v okolí HKM Zvolen a.s. a tak priblížila aktuálnu situáciu. Dotazníkové šetrenie poskytlo detailný pohľad a vnímanie zamestnancov na rôzne zmenové situácie, ktoré v podniku nastávajú a tak priblížilo firemnú kultúru podniku. Rozhovor už len doplnil všetky nejasnosti a poskytol detailné informácie o firme.

Verím, že moja bakalárska práca a návrhy riešení môžu byť pre firmu HKM Zvolen a.s. určitým podkladom a návrhom k zamysleniu sa nad zlepšením vedenia firmy. A tak

v tejto dobe plnej zvrátov a nástrah pomôcť k väčšej stabilite a správnom postupe a systéme riešenia zmien v podniku.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

1. BARTÁK, J. Personální management v procesu změn. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0.
2. ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 216 s. ISBN 978-80-86723-94-5.
3. ČUPKA, M. a J. HOLKA a kol. *80 rokov slovenského hokeja*. Bratislava: Slovenský zväz ľadového hokeja, 2009, 376 s. ISBN 978-80-9702-604-2.
4. HAMMER, M. a J. CHAMPY. Reengineering – radikální proměna firmy. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
5. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
6. JACKULIAK, J. a J. ŠATARA. *Ja, hokej zvolenský majstrovský mám 70 rokov*. Martin: Ján Kubiš – KM press, 2002, 248 s. ISBN: 80-967002-7-8.
7. JEDLIČKA, M. 2003. Marketingový strategický manažment. Trnava: MAGNA, 2003. 365 s. ISBN 80-85722-10-0.
8. JENŠÍK, M. *Zlatá kniha ledního hokeje: historie a současnost nejrychlejší sportovní hry*. V Praze: XYZ, 2011, 559, [11] s. ISBN 978-80-7388-090-3.
9. KOSTKA, V. a V. ŠAFAŘÍK. *Teorie a didaktika ledního hokeje*. 2., preprac. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972, 192 s.

10. KOTTER, J. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
11. KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 133 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
12. MACHAN, R. *Management změny*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, 158 s. ISBN 978-80-86730-83-7.
13. MUŽÁKOVÁ, K. *Strategický management: (strategický management včetně úvodu do procesu řízení změn)*. Vyd. 1. Brno: Vysoká škola Karla Engliše, 2011, 90 s. ISBN 978-80-86710-29-7.
14. OMAN, M. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 148 s. ISBN 80-86851-13-3.
15. SUJOVÁ, A. 2010. Manažment reštrukturalizácie podniku na procesnom prístupe. Zvolen: Vydavateľstvo TU vo Zvolene, 2010. 63 s. ISBN 978-80-228-2178-0.
16. ŠVARÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-80-262-064.

## **ZOZNAM TABULIEK, GRAFOV A OBRÁZKOV**

### **Tabuľky:**

Tabuľka č. 1 Dopad zmeny na organizáciu .....	30
Tabuľka č. 2 Výnosy a náklady HKM Zvolen a.s. za rok 2014 .....	41
Tabuľka č. 3 SWOT matica HKM Zvolen a.s. ....	45
Tabuľka č. 4 Reakcia zamestnancov na zmenu .....	52
Tabuľka č. 5 Typy uskutočnených zmien v podniku.....	53

### **Obrázky a grafy:**

Obrázok č. 1 SWOT matica .....	16
Obrázok č. 2 Úrovne zmeny .....	25
Obrázok č. 3 Mesto Zvolen na mape Slovenskej republiky .....	34
Obrázok č. 4 Plán hlavnej hracej plochy .....	36
Obrázok č. 5 Organizačná štruktúra HKM Zvolen a.s. ....	39
Obrázok č. 6 Respondenti .....	48
Obrázok č. 7 Vekové rozloženie respondentov .....	49
Obrázok č. 8 Vzdelanie zamestnancov .....	50
Obrázok č. 9 Vnímanie zmeny zamestnancami .....	51
Obrázok č. 10 Uskutočnené zmeny v podniku .....	52
Obrázok č. 11 Vplyv uskutočnených zmien na zamestnancov.....	54
Obrázok č. 12 Informovanosť o zmenách v podniku .....	55
Obrázok č. 13 Spôsob predania informácií zamestnancom .....	56

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha č. 1: Sprievodný dopis zamestnancom .....	66
Príloha č. 2: Dotazníkové šetrenie .....	67
Príloha č. 3: Rozhovor – otázky.....	70

## **Príloha č. 1: Sprievodný dopis zamestnancom**

Vážení respondenti,

Prosím Vás o vyplnenie tohto dotazníka. Študujem na Fakulte podnikateľskej Vysokého učení technického v Brne a v rámci prieskumu pre moju bakalársku prácu na tému Change management v prostredí vybraného športového zariadenia uskutočňujem dotazníkové šetrenie medzi zamestnancami HKM Zvolen a.s. Môžete teda týmto spôsobom pomôcť objasniť vnímanie zmeny v rámci Vašej firmy. Dotazník je anonymný a jeho vyplnenie Vám zaberie 5 minút. Poprosím Vás dotazník vyplniť do jedného týždňa od jeho doručenia. Vopred Vám ďakujem za Váš čas a odpovede.

S prianím pekného dňa

Alexandra Kubková

## Príloha č. 2: Dotazníkové šetrenie

1. Pohlavie:

- Žena
- Muž

2. Veková kategória:

- Do 20 rokov
- 21 – 35 rokov
- 36 – 50 rokov
- 51 – 65 rokov

3. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie:

- Základné
- Stredné bez maturity
- Stredné s maturitou
- Vyššie odborné
- Vysokoškolské

4. Ako vnímate zmenu?

- Ako príležitosť
- Ako hrozbu

5. Ako na zmenu reagujete?

- Zmenu vítam s nadšením.
- Zmenu prijímam, ale nie som nadšená/ý.
- Zmene sa bránim.

6. Uskutočnili sa behom Vášho pôsobenia v podniku zmeny?

- Áno
- Neutrálny postoj
- Nie

Ak Vaša odpoveď je nie, nepokračujte prosím ďalej v dotazníku.

7. Aké zmeny to boli?

- Zmena v managemente
- Zmena v organizačnej štruktúre
- Zmena služieb

8. Oplyvnili tieto zmeny Vašu prácu?

- Áno
- Neutrálny postoj
- Nie

9. Ste informovaní o zmenách v podniku, ktoré sa Vás týkajú?

- Áno
- Neutrálny postoj
- Nie

Ak Vaša odpoveď je nie, nepokračujte prosím ďalej v dotazníku.

10. Akým spôsobom ste informovaní?

- Na poradách.
- Od spolupracovníkov.
- Od nadriadeného.
- Iné: .....

### **Príloha č. 3: Rozhovor – otázky**

- Aká je organizačná štruktúra HKM Zvolen a.s.?
- Má HKM Zvolen a.s. krízový management?
- Kto rieši zmeny v podniku? A aký je postup/prístup k zmenám?
- Financie HKM Zvolen a.s. a ich zloženie?
- Ako podnik získava potrebné financie?
- Akú výšku dotácií dostáva podnik od štátu?
- Spolupracuje HKM Zvolen a.s. s inými firmami?
- Existuje nejaká doplnková činnosť HKM Zvolen a.s.?
- Vychováva si HKM Zvolen a.s. potenciálnych budúcich manažérov klubu?
- Aký je systém internej komunikácie v HKM Zvolen a.s.?
- Hokejový klub v.s. SZLH?
- Aká je vlastne cieľová skupina zákazníkov HKM Zvolen a.s.?
- Aká je vízia klubu do budúcnosti napr. na najbližších 5 rokov?
- Snaží sa HKM Zvolen a.s. vychovávať vlastných profesionálnych hráčov?
- Je dostatočný záujem o hokej medzi deťmi a teda potencionálnymi budúcimi hráčmi HKM Zvolen a.s. a ich rodičmi?