

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

**MOTIVAČNÝ SYSTÉM FINANCOVANIA
KLUBOV AKO NÁSTROJ PRE DLHODOBÝ
A UDRŽATEĽNÝ ROZVOJ – JEHO
PRÍPRAVA, ZAVÁDZANIE DO PRAXE A
UDRŽATEĽNOSŤ**

záverečná práca

Autor: Diana Kosová

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Markéta Votoupalová, Ph.D.

Rok: 2019

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Predošlý systém financovania a dôvody jeho nefunkčnosti	4
3	Analýza prostredia a potrieb smerujúcich k zvýšeniu rozvojovej činnosti.....	6
4	Návrh riešenia – modelovanie vhodného systému financovania	8
4.1	Systém povinného financovania ustanoveného zákonom.....	9
4.2	Systém motivačného hokejových klubov	10
4.2.1	Financovanie klubov na základe histórie hráčov.....	11
4.2.2	Financovanie klubov projektovým spôsobom.....	14
4.2.2	Systém financovania pre rozvoj ženského hokeja.....	15
4.3	Štartovné	16
5	Zavádzanie navrhnutého systému do reality	18
5.1	Zavádzanie štartovného do praxe.....	19
6	Riadenie procesu zmeny – reflexia, sebareflexia a získané skúsenosti.....	24
6.1	Osobnosť lídra procesu zmeny	25
6.2	Rozvoj ako súčasť zmeny	27
6.3	Dôvera a hodnoty	28
7	Záver	30
8	Zoznam použitej literatúry	31

1 Úvod

Nad témou svojej záverečnej práce som rozmýšľala pomerne dlho. V rámci štúdia športovej diplomacie existuje totiž množstvo zaujímavých tém. Téma financovania je z môjho pohľadu zaujímavá hlavne preto, že sme na Slovenskom zväze ľadového hokeja nastavovali úplne nový systém, ktorý mal byť objektívny, transparentný a zároveň mal motivovať kluby k rozvoju. Celý proces zmeny a jeho riadenie bol pre mňa osobne veľkou životnou lekciami.

Vďaka novému vedeniu SZĽH som sa v septembri 2016 stala riaditeľkou rozvoja pre celé hokejové hnutie a pod moje oddelenie spadala aj príprava nového systému financovania. K vedeniu vyjednávania na takej úrovni, mi v tom čase chýbali skúsenosti, aj lepšie poznanie hokejového hnutia. Postupne som spoznávala hokejových manažérov pri téme, ktorá bola pre nich . Zisťovala som ich hodnoty vďaka tomu, ako ďaleko boli schopní zájsť pri získavaní finančných prostriedkov a postupne som sa učila z pozorovania ich správania aj z vlastných omylov.

Svoju záverečnú prácu som preto poňala ako spätnú analýzu celého procesu a sebareflexiu. Moja práca neobsahuje veľké množstvo použitej literatúry, ale popis reálnych aktivít, ich dopad na proces zmeny a skúsenosti, ktoré som pri realizácii tejto zmeny získala. Práca sa skladá z dvoch častí. Prvou je snaha o čo najobjektívnejšie popísanie motivačného systému a procesu, ktorý sa pri jeho schvaľovaní odohral. V druhej časti svojej práce sa snažím o krátke zamyslenie sa nad procesom zmeny v určitej spoločnosti, nad svojou úlohou v nej a nad tým, čo všetko sa dá pri takejto úlohe naučiť.

2 Predošlý systém financovania a dôvody jeho nefunkčnosti

Slovenský zväz ľadového hokeja (SZĽH) je sprostredkovateľom platieb zo štátneho rozpočtu smerom k hokejovým klubom, ktoré sú jeho riadnymi členmi. To podľa platných Stanov Slovenského zväzu ľadového hokeja znamená, že aspoň jedno jeho družstvo hrá súťaže riadené hokejovým zväzom. Pred nástupom nového vedenia Slovenského zväzu ľadového hokeja v júli 2016 fungoval v rámci financovania hokejových klubov systém založený čiastočne na kvalite a čiastočne na kvantitatívnom meraní práce hokejového klubu. Kvantitatívna časť bola posudzovaná počtom individuálnych členov (hráčov) a počtom družstiev v súťaži. Kvalita bola posudzovaná úrovňou súťaže a tiež stupňom licencie trénerov, ktorých klub zamestnával. Ďalšie body v oblasti posudzovania kvality práce mohol hokejový klub získať, ak mal svoje žiacke družstvá zaradené do tzv. hokejových tried a vyššie ročníky viedol v systéme CTM (centrá talentovanej mládeže) a tiež za to, že hráč klubu bol nominovaný v prislúchajúcej sezóne do reprezentácie. Body vo všetkých menovaných oblastiach sa spočítali, vynásobili nie celkom jasne definovaným koeficientom a výsledkom bola suma finančných prostriedkov, ktoré klub prostredníctvom SZĽH dostal zo štátneho rozpočtu.

Ďalším spôsobom finančnej podpory hokejových klubov bol systém priameho financovania hokejových trénerov prostredníctvom zväzu. Tí sa klubom pridelovali podľa kvality ich práce v predchádzajúcej sezóne a podľa úrovne súťaže, v ktorej klub nastupuje. Tento systém fungoval na zväze sedemnásť rokov a jeho výsledkom bolo, že kluby nemuseli myslieť na platobnú disciplínu, pretože ich trénerov financoval niekto iný. Napriek tomu, že v posledných rokoch zväz financoval cez 100 trénerov po celom Slovensku, kvalitných hráčov schopných uplatniť sa v mládežníckej reprezentácii a v profesionálnych súťažiach ubúdalo.

Nemožno povedať, že by nastavenie tohto systému bolo úplne zlé. Jeho vytvoreniu pravdepodobne predchádzala analýza prostredia a tiež diskusie so zástupcami Odboru športu Ministerstva školstva, výskumu, vedy a športu Slovenskej

republiky. V systéme je vidno snahu o vytvorenie objektivity. Jeho dlhodobým používaním sa však odhalilo niekoľko problémov, ktoré výrazne zasahovali do fungovania hokejových klubov.

Jedným z dôležitých bol ten, že systém absolútne nereflekoval potreby vznikajúcich hokejových klubov a tie museli na svoju podporu čakať mnoho rokov, kým dokázali vytvoriť aspoň štruktúru žiackych súťaží a spoliehať sa pri tom len na podporu rodičov, samosprávy a prípadných sponzorov. A to aj napriek tomu, že pre hokejovú komunitu vykonávali tieto kluby rovnakú službu ako tie, ktoré fungovali už mnoho rokov a často aj na lepšej a modernejšej úrovni. Veľa krát sa stávalo, že modernejšie fungujúcemu klubu sa celú štruktúru ani nepodarilo postaviť, pretože mu šikovné deti v určitom ročníku zbieral veľký klub so silnejšou značkou, ktorý paradoxne nepracoval s mládežou na kvalitnejšej úrovni.

Ďalším z problémov bolo, že si v takomto systéme financovania prišli na svoje prevažne veľké hokejové kluby napriek tomu, že množstvo hráčov, ktorí sa neskôr uplatnili v mužskom hokeji a v reprezentácii prešlo vo svojich začiatkoch najmä malými hokejovými klubmi. Tie v snahe udržať najvyššiu úroveň súťaží dokonca zašli až tak ďaleko, že „vykrádali“ menšie kluby o hráčsky potenciál. Tak sa stávalo, že menší klub nemal ani šancu zdvihnúť úroveň súťaže a tým aj financovania, hoci pre veľké kluby vykonával tú najťažšiu časť práce, ktorou je vytvorenie základných návykov a vzťahu dieťaťa k športu. V snahe udržať si úroveň súťaže a teda aj financovania sa zabúdalo na základný dlhodobý cieľ práce hokejového klubu, ktorým je rozvoj hráčov. A to ako po stránke športovej, tak aj osobnostnej, všetky aktivity sa sústredili na krátkodobý sezónny cieľ, pričom sa neváhalo pristúpiť aj k rôznym zákulisným dohodám medzi klubmi. To vôbec nedodávalo slovenskému hokeju dôveryhodnosť.

Ďalším dôležitým bodom, pre ktorý bolo nutné premýšľať o zmene systému bolo, že o bodovaní aj umiestňovaní trénerov do klubov rozhodoval jeden človek. Stávalo sa tak, že niektoré z týchto rozhodnutí boli vykonané veľmi subjektívne. Rovnako tak, bol zo strany klubov vytváraný silný tlak na reprezentačných trénerov. Musíme si otvorene

povedať, že slovenský hokej nemal v pozíciách trénerov dostatok osobností, ktorí by dokázali takémuto tlaku dlhodobo odolávať. Stávalo sa tak, že sa do reprezentácií nedostali vždy tí najkvalitnejší hráči.

V čase nástupu vedenia zväz financoval takmer celú prácu hokejových klubov, čím nahrádzal činnosti, ktoré spadajú pod zodpovednosť vedenia klubu. Namiesto toho, aby sa národný športový zväz venoval rozvojovým a vzdelávacím aktivitám, venoval sa udržiavaniu dennej činnosti hokejových klubov. Výsledok sa dostavil v znižujúcom sa počte draftovaných hokejistov, aj v horších umiestneniach na vrcholových súťažiach seniorov aj mládeže.

3 Analýza prostredia a potrieb smerujúcich k zvýšeniu rozvojovej činnosti

V júni 2016 sa konali voľby nového prezidenta Slovenského zväzu ľadového hokeja, v ktorej nadpolovičná väčšina klubov prejavila výrazné volanie po zmene. Po dlhých 15 rokoch sa do vedenia zväzu dostali nové tváre, od ktorých sa očakávalo, že sa prekope takmer celá práca zväzu, a že sa nastavia spravodlivejšie pravidlá pre podporu jednotlivých hokejových klubov a zvýši sa objem finančných prostriedkov rozdeľovaných členom SZĽH.

Nové vedenie hokejového zväzu sa tak na začiatku svojej pôsobnosti pustilo do analýzy prostredia, ktoré volalo po zmene. Zistenia neboli úplne príjemné. Ľudia v hokejových kluboch síce po zmene volali, no neboli vnútorne presvedčení o tom, že sa do nej chcú aj aktívne zapojiť. Zmenou pre nich znamenalo získať od zväzu čo najvyšší objem financií, bez ich zvýšenej aktivity. Akoby očakávali, že zmena v ich prostredí príde bez ich pričinenia, len mávnutím čarovného prútika.

Zároveň boli hokejové kluby finančne podvyživené, no napriek tomu sa mnohé z nich nepokúšali o to, aby našli iné finančné prostriedky na svoje fungovanie, ako tie, ktoré dostávali zo štátneho rozpočtu (Ministerstvo, samospráva) alebo z príspevkov

rodičov. Tréneri, ktorí neboli zmluvne zviazaní so SZĽH, častokrát čakali na svoju výplatu aj niekoľko mesiacov, zatiaľ čo manažéri hokejových klubov boli vyplácaní pomerne pravidelne. Zvyk fungovať na dlh sa prenášal z manažéra na manažéra a stal sa akýmsi normálnym stavom pri fungovaní hokejového klubu. Problémom bola aj nízka vzdelanosť a schopnosti manažérov hokejových klubov. Do tejto funkcie sa väčšinou dostávali bývalí hokejisti, ktorí neboli uplatniteľní v inej pracovnej činnosti a vedenie klubu ich zamestnávalo z úcty k ich predošlým rokom stráveným v hokejovom klube. Ich predstava o zháňaní finančných prostriedkov bola spojená len s predajom miesta na mantineli ľadovej plochy, prípadne na dresoch hokejového klubu. Častokrát sa z nich namiesto manažérov stali administratívni pracovníci, ktorí plnili úlohy stanovené zväzom a štátom, vytvárali časové harmonogramy tréningov, objednávali autobusy a stravu pre hokejové družstvá, no vyvíjali len minimálnu činnosť pre skvalitnenie prostredia a práce hokejového klubu.

Nemožno ich však za to pranierovať, tieto vedomosti a skúsenosti nemali odkiaľ získať, väčšinou čerpali len z toho, čo videli vo vlastných kluboch, aj to z opačnej strany stola. Mnohí z nich na to, aby riadili hokejový klub nemali ani potrebné schopnosti. Je chybou vedenia klubu, ak zamestná na takúto pozíciu človeka bez schopností ju vykonávať. Je chybou vedenia zväzu, ak neposkytuje možnosti rozvoja pre tých, ktorí schopnosti majú a nevytvára výzvy pre ich manažérsky aj osobnostný rast.

Hokejový manažér je človek, ktorý má moc formovať prostredie okolo seba. V tomto prostredí sa nachádza okrem seniorského družstva aj množstvo mládežníckych družstiev a trávi v ňom veľkú časť svojho života. Je preto potrebné si uvedomiť, že manažér neriadi iba športovú činnosť klubu, ale výrazne zasahuje aj do výchovy dieťaťa v osobnosť. Hokejový manažér, podobne ako hokejový tréner je v hokejovej komunite klubu nositeľ vzorov, ktoré preberajú mladí športovci v snahe podobať sa dospelým. V tomto pochopení športu ako nástroja výchovy hokejové hnutie veľmi zaostáva.

Hokejové prostredie si vytvorilo také meno, že šikovní ľudia do neho ani nechceli ísť. Jednak by boli ohodnotení veľmi nízko, a tiež by svoje financie nedostávali načas.

Napriek tomu, že pri troche dôvery, by takíto ľudia priniesli hokejovému klubu pri pomerne nízkej investícii v budúcnosti omnoho väčší úžitok, nebola vôľa pustiť ich do hokejového prostredia. Pravdepodobne to bolo spôsobené aj tým, že by do hokejového klubu priniesli zvýšené nároky na prácu a vytiahli by jeho zástupcov zo zóny ich komfortu.

Ak chcel hokejový zväz dosiahnuť určitú zmenu, musel sa zhostiť tejto úlohy sám. Bolo nutné vymyslieť systém, ktorý hokejové kluby nielen viac finančne podporí, ale zároveň aj taký, ktorý ich vytiahne zo zóny ich komfortu a prinúti ich obzerať sa po ďalších možnostiach financovania a vykonávať viac práce pre rozvoj svojho klubu. Bolo jasné, že sa Slovenský zväz ľadového hokeja bude musieť pripraviť na odpor zo strany klubov. Tie si totiž pri hlasovaní o zmene na poste prezidenta SZĽH predstavovali najmä zvýšený objem finančných prostriedkov na účte, bez zvýšenia povinností, ktoré hokejový klub má pri planení úloh pre zabezpečenie dlhodobých cieľov Slovenského zväzu ľadového hokeja.

4 Návrh riešenia – modelovanie vhodného systému financovania

K zmene systému financovania pomohol Slovenskému zväzu ľadového hokeja aj novoprijatý Zákon č. 440/2015 Z. z. Zákon o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej Zákon o športe), ktorý nadobudol účinnosť 1. januára 2016. Tento zákon definoval používanie štátnych finančných prostriedkov v paragrafe 69 ods. 5, 6 a 7 nasledovne:

(5) Národný športový zväz je povinný rozdeliť najmenej

a) 15 % finančných prostriedkov z príspevku uznanému športu na účel športu mládeže s jeho príslušnosťou, a to pomerne medzi športové kluby podľa počtu aktívnych športovcov do 23 rokov v individuálnych športoch alebo počtu súťažiacich družstiev do 23 rokov v kolektívnych športoch,

b) 20 % finančných prostriedkov z príspevku uznanému športu na účel rozvoja talentovaných športovcov; kritériá, účel a rozdelenie finančných prostriedkov schvaľuje najvyšší orgán národného športového zväzu,

c) 25 % finančných prostriedkov z príspevku uznanému športu na účel športovej reprezentácie.

(6) Výdavky na správu a prevádzku národného športového zväzu vynaložené z príspevku uznanému športu nesmú prekročiť 15 % z ročných príjmov národného športového zväzu z príspevku uznanému športu.

(7) Národný športový zväz je oprávnený použiť najviac 30 % finančných prostriedkov z príspevku uznanému športu na výstavbu, modernizáciu alebo rekonštrukciu športovej infraštruktúry.

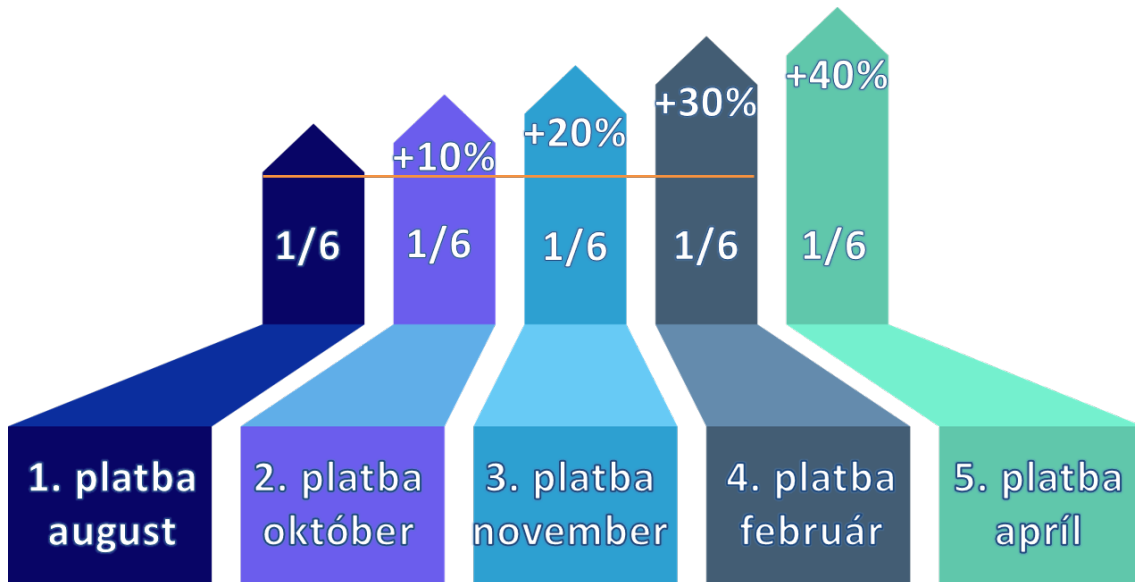
Vďaka prijatiu tohto zákona bolo omnoho ľahšie komunikovať, že zmena spôsobov financovania je nutná a pri starom systéme nie je možné zostať. Na Slovenskom zväze ľadového hokeja bola vytvorená pracovná skupina, ktorá sa venovala nastaveniu nového systému financovania. Ciele tohto systému boli definované nasledovne:

- zvýšiť objem finančných prostriedkov do hokejových klubov,
- zvýšiť objektivitu pri prerozdeľovaní finančných prostriedkov pre členov hokejových klubov,
- zabezpečiť transparentnosť využívania finančných prostriedkov,
- vytvoriť systém, ktorý bude kluby motivovať k plneniu dlhodobých cieľov,
- naučiť kluby hľadať finančné prostriedky aj mimo štátnych finančných zdrojov.

4.1 Systém povinného financovania ustanoveného zákonom

Ako vyplynulo zo Zákona o športe, niektoré spôsoby financovania boli jasne definované. Podľa písmena (a) odseku 5 paragrafu 69 dostáva v kolektívnom športe

každé jedno družstvo v súťaži rovnakú sumu finančných prostriedkov bez ohľadu na úroveň súťaže a vekovú kategóriu. Na takýto spôsob financovania je zväz povinný



Obrázok 1 - Návrh rozdelenia platieb do klubov

vyčleniť 15% finančných prostriedkov, ktoré od štátu dostáva. Tento spôsob financovania zabezpečuje objektívnejšie financovanie klubov, pretože už nie je pre klub nutné postaviť celú štruktúru žiackych súťaží, aby mohol dostať príspevok zo štátneho rozpočtu. Aby systém motivoval kluby nielen súťaž začať, ale ju aj s družstvom dohrať, bolo navrhnuté, aby sa celý príspevok vyplácal po častiach tak, ako je zobrazené na obrázku č. 2. Najväčší objem finančných prostriedkov by tak išiel na hokejový klub až po skončení súťaže.

4.2 Systém motivačného hokejových klubov

Jeden z cieľov vytvorenia nového systému financovania tak bol splnený jednoduchým dodržiavaním platného zákona. Tento model však nezabezpečil plnenie ostatných cieľov, ktoré si nové vedenie Slovenského zväzu ľadového hokeja a aj pracovná skupina pri zavádzaní nového financovania stanovili. Pre navýšenie finančných prostriedkov na kluby sa Slovenský zväz ľadového hokeja rozhodol použiť objem financií uvedených v písm. b ods. 5 §69 Zákona č. 440/2015 Z.z. Podľa platného zákona však

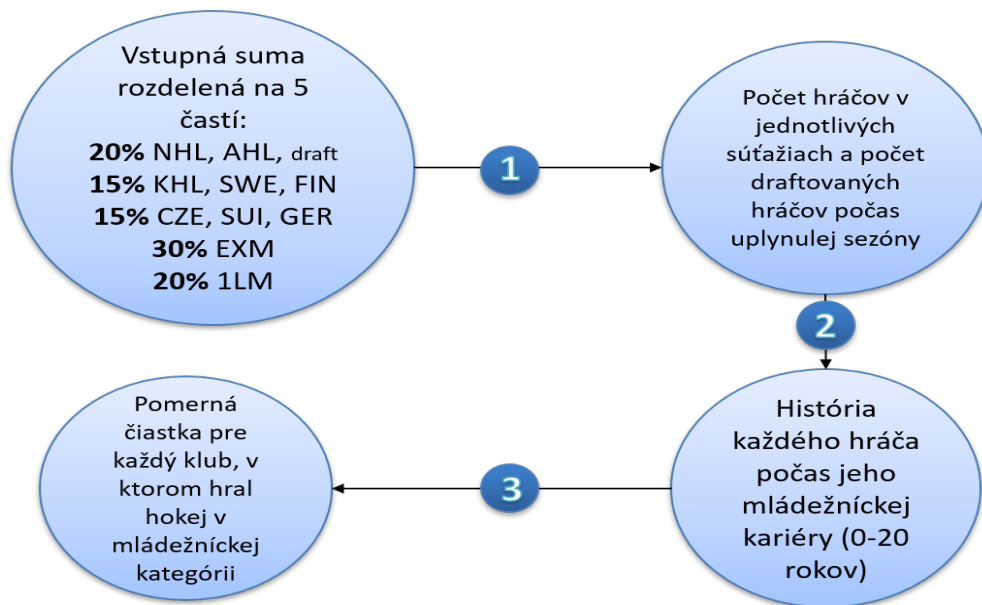
musel vytvoriť model, ktorým bude podporovať výchovu talentovaných športovcov a musel si ho nechať schváliť Kongresom SZLH. Ten je zložený zo zástupcov všetkých členov hokejového zväzu, pričom hlasovacie právo majú tí členovia, ktorí sú vedení ako riadni, teda majú svoje družstvá v hokejových súťažiach. Na odsúhlasenie nového systému bola potrebná nadpolovičná väčšina hlasov hlasujúcich členov. Model mal pritom samozrejme zohľadňovať aj ďalšie ciele, ktoré už boli uvedené vyššie. Tak, aby navýšenie prostriedkov mohli pocítiť všetky kluby bol tento systém rozdelený na niekoľko podsystémov. Pre veľké kluby s bohatou hokejovou históriou bol vytvorený program financovania na základe histórie hráčov, ktorí sa v sezóne uplatnili v prestížnych domácich alebo zahraničných profesionálnych súťažiach. V tomto podsystéme sa dokážu nájsť aj menšie kluby, pretože za históriu takto uplatneného hráča dostáva prostriedky každý klub, ktorým tento hráč od registrácie prejde. Pre kluby, ktoré sú príliš mladé na to, aby stihli vychovať hráča do profesionálnej súťaže, bol pripravený systém projektového financovania. Osobitné financovanie bolo pripravené pre rozvoj ženského hokeja, tak aby bola dodržaná rovnosť pohlaví a zároveň aby SZLH udržalo motiváciu chlapčenských klubov dávať priestor pre rozvoj aj nežnejšiemu pohlaviu.

4.2.1 Financovanie klubov na základe histórie hráčov

Model financovania na základe histórie hráčov vychádza z niekoľkých základných pravidiel:

- hráč, ktorý vstupuje do tohto systému musí mať najviac 30 rokov a musí odohrať minimálne polovicu zápasov, brankár odchytať minimálne tretinu zápasov základnej časti v hokejových ligách uvedených v obrázku č. 2,
- celková suma určená pre tento model sa vydolí percentami pridelenými jednotlivým ligám a následne sa suma jednotlivých líg vydolí počtom hráčov, ktorí splnili základnú podmienku,

- hráčovi sa jeho história počíta odo dňa jeho registrácie do klubu do dňa, kedy dovŕšil vek juniorskej kategórie 20 rokov. Celkový počet mesiacov jeho mládežníckej sezóny sa rozdelí medzi kluby, v ktorých počas tohto obdobia nastupoval,
- suma pridelená hráčovi sa vydolí počtom mesiacov a pre jednotlivé kluby sa následne vynásobí počtom mesiacov v danom klube.



Obrázok 2 - Výpočet príspevku za históriu hráča

Súčasťou takto nastaveného systému financovania boli aj podmienky, ktoré musel hokejový klub dodržať, aby mohol spomenuté financie dostať:

a) organizácia práce hokejového klubu

- vytvorenie pozície šéftrénera hokejového klubu
- platová disciplína voči všetkým trénerom hokejového klubu
- dodržiavanie metodiky SZĽH v tréningovom procese mládeže hokejového klubu
- organizovanie pravidelnej náborovej činnosti (min. 1 krát do roka)
- pravidelná účasť trénerov na vzdelávacích aktivitách SZĽH
- pravidelná práca s rodičovskou komunitou

b) softvérová podpora

- vybudovanie kamerového systému – zdieľanie obrazu ľadovej plochy
- vytvorenie komunikačnej platformy pre komunikáciu so SZĽH
- zverejnený platný rozpis hokejových tréningov, zoznam všetkých trénerov a hráčov klubu na stránke klubu
- evidovanie a aktualizácia požadovanej dokumentácie
- evidencia a zasielanie testovania hokejistov klubu cez platformu SZĽH

c) podmienky súvisiace so zimným štadiónom

- zákaz fajčenia vo všetkých priestoroch zimného štadióna
- vytvorenie miesta pre rodičov mimo ľadovej plochy a hľadiska
- vybavenie zdravotnej miestnosti podľa poriadkov SZĽH, prístup do nej počas tréningov aj zápasov

Tento systém zabezpečuje plnenie hneď niekoľkých cieľov, ktoré si SZĽH stanovil, zároveň je založený na objektívnych pravidlách. O rozdelení finančných prostriedkov rozhoduje počítač, ktorý má naprogramovaný softvér a na základe vloženého algoritmu vykonáva celý výpočet ihneď po ukončení hokejovej sezóny.

Vďaka tomu, že financovanie je postavené na histórii hráča, ktorý sa uplatnil v prestížnych profesionálnych ligách, znamená tento systém zmenu v myslení manažérov hokejových klubov. Ich prioritným cieľom sa musí stať dlhodobý rozvoj hráča a jeho uplatnenie sa v mužskom hokeji namiesto krátkodobého cieľa so zameraním sa na víťazstvo v jednotlivých mládežníckych súťažiach. Pre klub to znamená výzvu zmeniť celú svoju stratégiu. Zároveň to znamená uvoľnenie od tlaku udržať sa v najvyššej úrovni súťaže aj za cenu podvodov a „vykrádania“ menších klubov, pretože prípadný jeden slabší ročník výrazne neovplyvní financovanie hokejového klubu, čo by sa v predošlom systéme určite stalo.

Pri stanovených podmienkach tiež kladie pred hokejové kluby výzvu, aby okrem stratégie upravili aj svoju organizačnú štruktúru, skvalitnili prostredie,

v ktorom sa hráči pohybujú a venovali sa rozvoju svojho klubu v súlade so stratégiou SZĽH

4.2.2 Financovanie klubov projektovým spôsobom

Ako už bolo spomenuté, v slovenskom hokejovom hnutí existujú aj mladé hokejové kluby, ktoré by sa v rámci predošlého systému k finančným prostriedkom nedokázali dostať ešte pomerne dlhú dobu, hoci pracujú moderným spôsobom a spĺňajú najvyššie kritériá pre prácu s mládežou. Pre takéto kluby boli preto vyčlenené finančné prostriedky, ktoré môžu získať podaním projektu. Tak je zabezpečené, že nemusia podľahnúť krátkodobým cieľom a opustiť stratégiu dlhodobého rozvoja športovca, aby si zabezpečili rýchly prísun financií a neboli výrazne diskriminované oproti športovej konkurencii. Projekt, ktorý si môžu podať v dvoch stanovených termínoch musí súhlasiť s nastavenou stratégiou SZĽH vo všetkých mládežníckych vekových kategóriách a zároveň spĺňať aspoň jeden z určených cieľov:

- vytvorenie kvalitných podmienok a bezpečného prostredia pre rozvoj talentovaných športovcov
- inovatívny prístup v príprave talentovaných športovcov
- skvalitnenie tréningového procesu talentovaných športovcov
- vzdelávanie a rozvoj osobnosti talentovaných športovcov
- vytvorenie zdravého konkurenčného prostredia pre rozvoj talentovaných športovcov
- podpora talentovaného športovca v nepriaznivej sociálnej situácii

Výnimočnou podmienkou pri hodnotení týchto projektov je objem prostriedkov, ktorý odchádza na hokejové kluby za históriu hráčov. Čím vyšší je objem prostriedkov za históriu hráčov, tým nižší je počet bodov, ktoré klub dostane v jednom kole hodnotenia projektov. Takto je zabezpečená podmienka, že je toto financovanie určené prioritne pre menšie a mladšie kluby, zároveň ale nebráni väčším klubom zapojiť sa. Vždy záleží

na počte prijatých prihlášok. Ak nie je dostatok prihlášok od klubov s nízkym financovaním cez históriu hráčov, ujdú sa financie aj pre väčšie kluby, pokiaľ si podajú projekt.

Tento systém financovania nie je nikdy úplne subjektívnym, pretože hodnotitelia jednotlivých projektov sú ľudia. Aby bol však k objektivite aspoň priblížený, je projekt hodnotený na troch rovnocenných úrovniach. Prvou je počet bodov za históriu hráčov, druhou hodnotenie interným hodnotiteľom SZĽH a treťou hodnotenie regionálnym inštruktorom. Každá úroveň má hodnotu 40 bodov. Výsledný počet bodov vychádza z priemeru týchto troch veličín.

Týmto spôsobom financovania chce zväz doceliť obrátenie myslenia pri tvorbe stratégie hokejového klubu. Znamená to, že núti hokejové kluby zamyslieť sa nad cieľom, ktorý chcú pri podávaní projektu dosiahnuť a následne premýšľať o tom, akými aktivitami sa k tomuto cieľu môžu dostať a koľko finančných prostriedkov na to potrebujú. Takto nepriamo učí Slovenský zväz ľadového hokeja svojich manažérov projektovo myslieť, čo im neskôr výrazne pomáha aj pri zháňaní finančných prostriedkov zo súkromných zdrojov.

4.2.2 Systém financovania pre rozvoj ženského hokeja

Slovenský ženský hokej je špecifickou kapitolou. Nedostatok detí v športe pociťuje omnoho viac, ako hokej chlapčenský. Aj to málo dievčat, ktoré hrá ľadový hokej, častokrát končí s hokejom skoro, pretože sa v chlapčenských družstvách stretáva s diskrimináciou. Preto Slovenský zväz ľadového hokeja upriamil pozornosť na túto skutočnosť a navrhol systém financovania ženského hokeja, ktorý sa skladá z dvoch motivačných zložiek. Jednou je systém postavený na financovaní na základe histórie hráčky a je veľmi podobný systému v mužskom hokeji s výnimkou toho, že sa do tohto vzorca dostávajú aj hráčky nad 30 rokov, ktoré sa uplatnili v kvalitných ženských ligách. Druhou zložkou je financovanie mládežníckych hokejových klubov, ktoré dávajú priestor dievčatám hrajúcim hokej v chlapčenských družstvách vo vekovej kategórii žiakov. Tento

systém má iba dve podmienky. Hráčka musí odohrať minimálne polovicu zápasov hokejovej sezóny a musí hrať zápasy v súťažiach svojej vekovej kategórie alebo nastupovať maximálne v súťaži, ktorá je o jeden ročník narodenia nižšie. Táto podmienka je pre kluby motivačná, nakoľko platí pravidlo, ktoré povoľuje dievčatám hrať nižšie až o dva ročníky a kluby sa častokrát uchýľujú k takémuto konaniu z dôvodu krátkodobého cieľa vyhrať zápas a nevenujú pozornosť potrebám hráčky pri jej dlhodobom rozvoji.

4.3 Štartovné

Vyššie spomenutými systémami financovania boli splnené viaceré ciele stanovené pre nový motivačný systém, stále však jeden cieľ zostával nespĺnený. Tým cieľom bolo naučiť kluby hľadať finančné prostriedky aj mimo štátnych finančných zdrojov a rodičovských príspevkov. Tu bolo nutné vymyslieť systém, ktorý by dostal kluby mimo zóny ich komfortu a prinútil ich obzerať sa po možnostiach získania finančných prostriedkov vo svojom okolí. Zároveň však bolo potrebné dodržať svoje slovo a navýšiť finančné prostriedky idúce do hokejových klubov.

Štartovné sa stalo osobitou kapitolou systému financovania a vyvolalo búrlivú reakciu hokejových klubov. Pri jeho zavádzaní bolo nutné využiť rôzne spôsoby vyjednávania, nachádzať kompromisy a mnoho vysvetľovať. Ešte ani dnes nie je štartovné jednoznačne akceptovaným pravidlom a Slovenský zväz ľadového hokeja neustále vysvetľuje jeho význam a použitie.

Systém štartovného spočíva v poplatkoch, ktoré musí hokejový klub zaplatiť hokejovému zväzu za to, že jeho družstvo môže štartovať v jednotlivých súťažiach riadených SZĽH. V mnohých športoch je štartovné pomerne bežný jav, no v hokeji takéto niečo nikdy neexistovalo. Hokejový klub je vystavený mimo zóny svojho komfortu najmä preto, že nemôže na platbu štartovného použiť štátne finančné prostriedky, iba prostriedky získané z iných zdrojov. Keďže mnohé kluby fungujú výhradne z poplatkov rodičov a z dotácií od zväzu a samosprávy, znamená to pre nich

veľmi výraznú zmenu v spôsobe, akým môžu fungovať. Poplatky za štartovné sú nastavené vysoko, avšak je nutné povedať, že Slovenský zväz ľadového hokeja navýšil aj štátne prostriedky idúce do hokejových klubov na jednotlivé družstvá v súťažiach z povinných 15% na viac ako 22%. V konečnom dôsledku to znamená, že hokejový zväz vráti klubom to, čo oni zaplatia na štartovom, vráti im to však vo forme štátnych finančných prostriedkov. To znamená, že sú tieto financie prísne viazané na športovú činnosť a nemôžu si ich ako prvé rozdeliť manažéri hokejových klubov na svoje výplaty. Ak tak urobia, konajú v rozpore so zákonom o športe a v prípade kontroly a zistených nedostatkov by museli štátne prostriedky celé vrátiť.

Pôvodne navrhovaný systém štartovného bol naviazaný na výšku finančných príspevkov vysvetlených v kapitole 4.1 a rovnal sa 2/3 sumy finančného príspevku. Tie sa platili v štyroch splátkach. Ako neskôr uvedieme aj s dôvodmi, tento systém bol po viacerých vyjednávaniach a argumentáciách nahradený systémom, ktorý tvorí zhruba 1/2 celého príspevku a jeho výška nie je naviazaná na výšku príspevku ale na vekovú kategóriu jednotlivých družstiev.

Na obrázku č. 3 je možné vidieť výšku jednotlivých príspevkov, ktoré hokejový zväz uvoľnil do hokejových klubov za posledné 4 roky. Ich porovnaním je zreteľné, že Slovenský zväz ľadového hokeja svoje slovo dodržal a aj pri zavedenom systéme štartovného navýšil každoročne príspevky plynúce do hokejových klubov.

	2016	2017	2018	2019
Dotácia tréneri	889 680,00 €	920 680,00 €		
Finančný príspevok - mládež	575 273,00 €	926 000,00 €	1 091 027,00 €	1 600 000,00 €
Finančný príspevok - seniori			135 726,57 €	150 000,00 €
Motivačný príspevok - hráči			1 000 000,00 €	1 100 000,00 €
Motivačný príspevok - hráčky			100 000,00 €	100 000,00 €
Motivačný príspevok - projekty			300 000,00 €	400 000,00 €
Príspevok - zahraniční hráči			82 499,79 €	80 000,00 €
Príspevok - rozhodcovia			110 600,00 €	190 000,00 €
SPOLU	1 464 953,00 €	1 846 680,00 €	2 819 853,36 €	3 620 000,00 €
Štartovné	10 000,00 €	10 000,00 €	709 500,00 €	946 000,00 €

Obrázok 3 - Financovanie hokejových klubov

5 Zavádzanie navrhnutého systému do reality

Ako prvý sa v praxi ocitol systém financovania hokejových klubov podľa Zákona o športe, ktorý popisujem v kapitole 4.1. Nakoľko bol tento systém povinný zo zákona, kluby aj napriek čiastočnej nevôli k zmene, museli na jeho vykonávanie pristúpiť. Hlavnou zmenou bolo financovanie na základe počtu družstiev v súťažiach. Kluby namietali na neobjektívnosť takéhoto systému, pretože družstvo s 12 hráčmi dostalo rovnaký obnos financií ako družstvo, ktoré malo 25 hráčov. Dokonca sa našli aj kluby, ktoré prihlásili družstvo do súťaže, hoci nemali dostatočný počet hráčov ani na začatie zápasu, len aby dostali o jeden finančný príspevok navyše. Je treba povedať, že požiadavka na zmenu bola zo tohto pohľadu objektívna. Zmena však v tomto prípade nebola na úrovni národného športového zväzu možná, nakoľko tento systém financovania prikazoval priamo zákon. Hokejový zväz však pre objektívnejšie nastavenie tohto pravidla určil definíciu súťažného družstva a jeho minimálny počet hráčov stanovil pri prihlasovaní sa do súťaží na 15 plus brankár. Zároveň zaviedol systém štartovného, čo spôsobilo, že klub, ktorý podvádza pri prihlasovaní do súťaží síce získal príspevok na družstvo v súťaži, zároveň však musel nájsť finančné prostriedky na zaplatenie štartovného za ďalšie družstvo. Napriek komunikácii o tom, že súčasne so zmenou financovania pripravuje zväz aj nastavenie štartovného si to kluby uvedomili až vo chvíli, keď k takémuto kroku prvý krát reálne došlo. Už tu sa ukázalo, aká dôležitá je zrozumiteľná komunikácia.

Druhým systémom, ktorý bol uvedený do praxe bol systém motivačných príspevkov. Jeho schváleniu predchádzala diskusia na úrovni manažérov hokejových klubov. Im bol navrhnutý systém predstavený a na základe ich pripomienok boli do systému zaradené niektoré drobné zmeny. Aj pri zavádzaní tohto systému vládla medzi niektorými klubmi určitá forma nevôle. Jednak z dôvodu toho, že tento systém nahrádzal predošlý, pre kluby nesmierne pohodlný, systém financovania ich trénerov a tiež z dôvodu toho, že niektoré kluby nevideli možnosť sa k týmto financiám v blízkej

dobe dostať. Nakoľko však systém mandátnych trénerov platených zväzom nespadal do kategórie starostlivosti o talentovaného športovca, hokejové kluby museli uznať, že v tomto systéme nie je možné pokračovať tak, aby ho bolo možné financovať zo štátnych prostriedkov. Aby zväz upokojil aj kluby s krátkou históriou, bol pre nich vyčlenený už vyššie spomínaný systém projektového financovania. Celé motivačné financovanie bolo schválené Kongresom SZĽH v roku 2017 a postupne bolo zavedené do praxe. Na Kongrese 2018 sa zhodnotil prvý ročník tohto spôsobu financovania a prerokovali sa návrhy na jeho úpravu. Systém prešiel iba jemnými kozmetickými zmenami a je momentálne klubmi vnímaný pomerne pozitívnym spôsobom.

5.1 Zavádzanie štartovného do praxe

Osobitnou kapitolou bolo zavádzanie systému štartovného. Celý proces negociácie a argumentácie, rokovaní a kompromisov, ktorý budem popisovať vznikol z viacerých dôvodov. Jedným bola moje neskúsenosť s vyjednávaním takéhoto druhu, ďalším komplikovaná forma komunikácie, svoje zohrala aj nedôvera klubov v predošlé vedenie SZĽH a v neposlednom rade aj ich neochota opustiť svoje pohodlie.

Prvým krokom pri zavedení tohto systému do života bolo schválenie Smernice o štartovnom na zasadnutí Výkonného Výboru SZĽH. Tomu bol najprv v jednom celku predstavený celý systém financovania. Bolo to preto, aby jeho členovia chápali navýšenie finančných prostriedkov smerom do klubov po zaplatení štartovného. V rámci tejto komunikácie sa stala chyba, ktorá nás sprevádzala po celý čas a mnohí nás ešte aj dnes upodozrievajú z protizákonného konania. Vlastnou neskúsenosťou som odkomunikovala spôsob jednotlivých platieb do klubov a splátok štartovného tak, že to vyzeralo, ako keby sa financie do zväzu mali vracieť zo štátnych zdrojov. Takéto konanie bolo samozrejme nezákonné a my sme ho nikdy nemali v úmysle. Naším úmyslom bolo dať klubom vopred financie na činnosť, aby sme ich pri zháňaní prostriedkov na štartovné nevystavili do situácie, že sa ocitnú bez finančných prostriedkov. Chceli sme ich vytiahnuť zo zóny ich komfortu, ale nie dostať na mizinu. V prvom momente si túto

chybu ani nikto z prítomných nevšimol. Výkonný Výbor schválil Smernicu o štartovnom. Síce s výhradami, no napriek tomu sa rozhodol dôverovať nami nastavenému systému. Dôsledky komunikačnej chyby začali byť zrejmé až v momente, keď sa začal systém uvádzať do praxe.

Smernica o štartovnom nadobudla účinnosť 1. júna 2017, pričom prikazovala hokejovým klubom platiť štartovné za družstvo vo výške 2/3 z príspevku, ktorý dostáva od SZLH a platiť ho v štyroch rovnomerných splátkach. Pri výklade smernice bolo jasne uvedené, že štartovné nemôže byť financované z príspevkov zo štátneho rozpočtu. Prvá platba štartovného sa mala realizovať v októbri 2017. Napriek tomu, že táto smernica bola schválená už v máji, do októbra si ju okrem členov Výkonného výboru takmer nikto nevšimol. Prvá vzbura klubov nastala presne v čase prvej splátky. S odstupom času viem, že pri lepšom odkomunikovaní celého systému sme mohli predísť zdržaniu, vtedy som si to však ešte neuvedomovala. Omnoho jednoduchšie by sa bol tento systém nastavil, ak by sme viac dôverovali klubom a diskutovali túto zmenu s nimi otvorenejšie. Naša komunikácia v tomto smere nebola dostatočne jasná. Taktiež sme si neuvedomili, že hokejové kluby majú svoje prostriedky viazané ku kalendárnemu roku a s takýmto výdavkom na jeho konci nepočítali. Zároveň sa na základe nejasnej komunikácie vynorili podozrenia, ktoré obviňovali vedenie zväzu z nelegálneho konania. Nejasná komunikácia však bola viac dielo môjho osobného vystúpenia z komfortnej zóny, pri ktorom som musela čeliť mnohým hokejovým manažérom, než snahe niečo zahmlievať. V nastavovaní štartovného som sama nemala jednoznačný názor, súhlasila som s názormi niektorých klubov, že štartovné ja nastavené príliš vysoko, svoj názor som pár krát opatrne vyslovila, no nesnažila som sa ho silou mocou pretlačiť. Bola som na zväze iba krátko a bola som vďačná za šancu, ktorú som dostala, takže som prijala svoju úlohu. Bolo mi však ťažko komunikovať tento systém klubom, ak som sama s ním vnútorne nebola úplne stotožnená. Z toho všetkého vychádzala aj nejednoznačnosť, s ktorou som komunikáciu viedla. Cítila som, že nie som dostatočne presvedčivá a tiež že sa v niektorých momentoch v komunikácii strácam. Dnes sa na to pozerám ako na výbornú

lekciu, zároveň však viem, že sme možno aj vďaka tomu stratili jednu sezónu v tomto systéme.

Na októbrový odpor klubov muselo vedenie zväzu reagovať a tak v novembri 2017 zvolalo spoločné stretnutie s klubmi, aby sa vyhlo vzbure. Na tomto stretnutí bol opätovne celý systém vysvetlený, zároveň však bol ponechaný priestor klubom, aby vyjadrili svoje pripomienky a názory. Bolo smutné vidieť, že hoci odpor vyjadrovalo celé hokejové hnutie, do otvorenej komunikácie sa pustilo len pár klubov. Ich argument o rozpočtoch nastavených na kalendárne roky bol vcelku objektívny. Taktiež argument o výške štartovného zaznieval hlasno. Kluby boli ochotné pristúpiť na systém štartovného, žiadali však jeho úpravu. Konečnou dohodou zasadnutia v novembri bolo, že sa účinnosť smernice posunie na 1. jún 2018 a že sa k najbližšiemu Kongresu pripraví nový návrh na systém štartovného. Zároveň sa zo strany zväzu znížil navrhovaný príspevok smerujúci na kluby len na povinných 15% s tým, že kluby boli prvé štyri mesiace roka 2018 ponechané bez štartovného, ale aj bez financií zo SZĽH. Oboma stranami bol tento kompromis prijatý.

Pred konaním najbližšieho Kongresu v júni 2018 prebiehala na zväze diskusia k novému systému štartovného. Jednak bolo nutné ho neviazať k výške finančného príspevku, aby sme sa vyhli podozreniam z nelegálneho konania a jednak bolo potrebné ho znížiť. Prezident SZĽH ako tvorca tohto systému napokon pod váhou argumentov súhlasil, aby štartovné predstavovalo maximálne polovicu toho, koľko zväz vypláca klubom na príspevky na družstvá. Nový systém štartovného bol nastavený na pevné sumy za jednotlivé vekové kategórie s tým, že najnižšie štartovné bolo za kategóriu prípravky, zatiaľ čo najvyššie za kategóriu juniorov. Klub s celou štruktúrou mládeže to stálo sumu, ktorá sa rovnala približne polovici príspevku od SZĽH. Tento systém bol predstavený hokejovým klubom na Kongrese SZĽH s tým, že ich zväz žiadal, aby svojím súhlasom potvrdili, že sa zmení pôvodná platná Smernica o štartovnom na novú, ktorá bude obsahovať nový navrhnutý systém. Kluby svojím hlasovaním odporučili

Výkonnému Výboru takto smernicu upraviť a prijať a tak ten na svojom zasadnutí v júni 2018 takúto opravenú Smernicu prijal.

Všetci sme boli presvedčení, že hokejové kluby vzali túto smernicu na vedomie, a že hlasovaním vyjadrili svoj názor. Opätovne sa nič nedialo až do chvíle, keď bolo potrebné platiť prvú splátku štartovného. V čase platenia prvej splátky vypukol medzi klubmi odpor, aj keď už nebol natoľko silný, ako ten predošlý. Kluby stále považovali štartovné za príliš vysoké. V tomto momente som sa už s ich názorom nestotožňovala a začala som sa v komunikácii cítiť pomerne komfortne. Bolo to z ich strany špekulovanie. Výšku štartovného si sami schválili a boli s ňou oboznámení dostatočne vopred. Problémom bolo, že sme čelili tlakom aj zvnútra. Niektorí naši zamestnanci sú totiž aj predstaviteľmi klubov, a tí sa snažili presvedčiť nás o tom, že ak nenavrhneme ešte nižšie sumy, tak nám Kongres celé štartovné zruší. Je treba vysvetliť, že v roku 2018 sme prvý krát zaviedli polročný Kongres, ktorý sa venoval schvaľovaniu rozpočtu na nasledujúci rok. A práve na tento Kongres prišiel návrh od niekoľkých klubov, na zníženie štartovného. Pozitívom týchto návrhov bolo, že nikto z klubov nenavrhol jeho absolútne zrušenie. Iróniou bolo, že kluby nedokázali spolupracovať ani natoľko, aby navrhli jednotnú zmenu. Prišli tri návrhy a každý navrhoval zmenu sám za seba. Opätovne sme sa teda vydali vysvetľovať, tentokrát už bez záujmu ustupovať. Pred Kongresom sa podľa Stanov SZLH konalo Dohadovacie konanie. Ukázali sme klubom, že aj napriek ich tvrdeniam o nedostatku financií, sme im posledné tri roky, každý rok uvoľnili viac prostriedkov, ako v predošlom roku, a to aj po odpočítaní ich nákladov na štartovné. Zároveň sme celé vysvetľovanie postavili na otvorenosti voči nim. Priamo sme im povedali, že je našim cieľom dostávať ich mimo zóny ich komfortu, pretože si myslíme, že majú vyšší potenciál, ako si myslia oni. Samozrejme, že sme tým niektorých podráždili, ale urobili sme to schválne. V spätočnej reflexii vnímam iba jeden nedostatok. Na konci argumentácie som podľahla emóciám, pretože som si veľmi priať, aby pochopili, že je našim cieľom im pomôcť. Až neskôr som si uvedomila, že som od nich nemohla očakávať pozitívnu reakciu, ak som útočila na ich vlastné emócie, tým že

som im povedala, že nerobia tak dobre, ako by mohli. Po tomto stretnutí s klubmi ma ovládal pocit sklamaní, že komunikácia z mojej strany nebola vedená dobre, na druhý deň však prišlo od klubov aj niekoľko pozitívnych ohlasov. Na zväze sme aj naďalej boli tlačení spolupracovníkmi do zníženia štartovného smerom k decembrovému Kongresu. Na jednom z posledných stretnutí pred Kongresom sme sa s prezidentom SZLH dohodli, že ďalej už ustupovať nebudeme, ale že celý systém štartovného postavíme na dôvere v nás. Všetko už bolo vysvetlené, už nebolo kde hľadať ďalšie argumenty, preto jediným komentárom pri hlasovaní o návrhoch klubov bolo, že ak dôverujú filozofii tohto vedenia, potom nebudú každého pol roka meniť podmienky a zasahovať do nastavených systémov, ale dajú šancu tomu, aby mohli na vlastnej koži pocítiť skúsenosť s novým systémom v celom cykle jednej sezóny.

Na decembrovom Kongrese hokejové kluby odhlasovali zachovanie pôvodného systému štartovného a po tomto Kongrese začali svoje povinnosti postupne plniť. Zároveň sa vedenie zväzu zaviazalo, že na najbližší Kongres pripraví vyúčtovanie použitých finančných prostriedkov získaných zo štartovného.

Nie vždy bolo jednoduché niektorých členov prinútiť rešpektovať schválené pravidlá. Niektorým bolo treba pomôcť, pretože aj napriek snahe platiť nemali na účte dostatok finančných prostriedkov. Iní ignorovali toto pravidlo zámerne, čakajúc na najbližší Kongres a pokúšajúc sa pravidlá obísť ich zrušením. Tým, ktorí potrebovali pomoc a pravidelne so zväzom komunikovali, boli schválené splátkové kalendáre, vďaka ktorým mali posunuté platby až do konca hokejovej sezóny (30. apríl 2019). Voči ostatným bolo začaté disciplinárne konanie, ktoré umožňovala schválená Smernica o štartovnom. Dôsledkom takéhoto previnenia bolo pozastavenie všetkých matričných úkonov, čo v zjednodušenom jazyku znamená, že klub nemohol prijímať žiadnych nových hráčov. Takto sa pomerne v rýchlom čase podarilo odstrániť vedomú nedisciplinovanosť aj začať korektný rozhovor o financovaní hokejových klubov.

Momentálne sme v pozícii, že nás po polroku práce čaká ďalší Kongres. Pre hokejové kluby pripravujeme vyúčtovanie služieb, ktoré dostali od SZLH na základe toho,

že zaplatili štartovné. Stále evidujeme snahy niektorých klubov o jeho zníženie, prípadne zrušenie, zároveň je nutné povedať, že zo 77 hokejových klubov si do stanoveného dátumu 30. 4. 2019 svoje povinnosti nesplnili iba dva kluby.

6 Riadenie procesu zmeny – reflexia, sebareflexia a získané skúsenosti

Akýkoľvek proces zmeny prináša so sebou odpor určitej časti prostredia, ktorej sa zmena týka. Ľudia neradi menia svoje zaužívané postupy, pretože ich zmeny vyťahujú zo zóny ich komfortu a nútia ich získavať nové skúsenosti a zručnosti. Čím je človek starší, tým pomalšie je schopný prispôbovať sa zmenám. Rovnako je to aj s ľuďmi, ktorí nemajú potrebné vzdelanie a tým ani potrebné uvedomenie na to, aby si zmenu dokázali predstaviť. Lepšie povedané, aby si dokázali predstaviť seba úspešného v požadovanej zmene. S podobnými procesmi na našom území bojoval už pred päťsto rokmi sám veľký učiteľ národov, Ján Ámos Komenský. Ten sa vo svojich listoch, ktoré boli vydané knižne formou autobiografie, zmieňuje o tom, že svoju zmenu didaktického procesu ponúkal najprv vzdelávacím inštitúciám na našom území, no neochota ľudí vyskúšať zmenu ho prinútila opustiť vlastnú krajinu. Musel vytvoriť vzor v inej krajine, aby ho neskôr do tej vlastnej volali a žiadali ho, aby svoje úspešné dielo zrealizoval aj tu. Po dobu päťsto rokov sa v správaní nášho národa v tejto oblasti naozaj zmenilo len málo. Aj dnes prevažuje v našej spoločnosti nedôvera k novým ideám. Aby človek dokázal presvedčiť, že jeho nápad môže priniesť žiadané ovocie, musí čeliť veľkému množstvu nedôvery, mnohým vedome nastaveným prekážkam, snahám o narúšanie procesu a strachu okolia. O čo náročnejšie je zavádzanie zmeny, o to sladší je však výsledok, ak sa zmena podarí. Zároveň cesta, ktorou musí prejsť, aby nový nápad zaviedol do praxe, znamená pre neho množstvo nových zručností a skúseností aj v prípade, že sa zmenu nepodarí dotiahnuť až do žiadaného stavu.

V tejto kapitole by som sa rada podelila o svoju vlastnú reflexiu z celého popísaného procesu zavádzania zmeny. O témy, ktoré mne najviac zarezonovali a o skúsenosti, ktoré si z toho celého odnášam. Počas celého procesu som sa zamýšľala nielen nad stratégiami, akými doviest tento proces do úspešného konca, ale aj nad tým, aby zvolené stratégie boli v súlade s mojimi hodnotami a neboli pokusom o manipuláciu, ale argumentovaním na základe dostupných údajov. Zároveň s postupným procesom som si začala veľmi silne uvedomovať aj dôležitosť osobnosti, hodnôt a správania človeka, ktorý celú zmenu vedie.

6.1 Osobnosť lídra procesu zmeny

K plynulosti procesu zmeny prispieva kvalitný líder, ktorý dokáže spoločnosť viesť ku žiadanému konsenzu. Líder, ktorý chápe postupné kroky pri zavádzaní nových nápadov a myšlienok, je vybavený komunikačnými schopnosťami, dokáže vhodne meniť stratégie s ohľadom na žiadaný cieľ, dokáže si získať prirodzený rešpekt a je vzorom pre komunitu, v ktorej zmenu uskutočňuje. Existuje množstvo publikácií, ktoré hovoria o schopnostiach lídra podrobne, musím však z vlastnej skúsenosti povedať, že nič sa nevyrovná vlastnej skúsenosti.

Prečítať si, že líder musí mať komunikačné schopnosti je jedna vec, no odhaliť svoje nedostatky v komunikácii a začať na nich aktívne pracovať je možné iba v prípade, že človek prechádza vlastnou skúsenosťou a dokáže kriticky hodnotiť nie len správanie druhých, ale aj svoje vlastné. V komunikácii je dôležité, aby ju dokázali chápať obe strany. Ak strana, pre ktorú sa zmena realizuje komunikácii nerozumie, je úlohou lídra, aby zvolil iné postupy komunikácie. Najčastejšie nedorozumenia vznikajú práve tým, že sa komunikácia stáva príliš zložitou a nejasnou. Aby bol človek, ktorý vedie zmenu úspešný, potrebuje byť jeho komunikácia uveriteľná. To znamená, že sám potrebuje byť stotožnený s tým, čo sa snaží zmeniť, potrebuje byť argumentačne pripravený a vystupovať prirodzene a s istotou.

Jedným z najhlbších uvedomení počas procesu, ktorým hokejové hnutie v rámci zmeny systému financovania prešlo, bolo pre mňa to, že líder takéhoto procesu musí mať mnoho trpezlivosti a pokory. Potrebuje rozumieť tomu, že odpor voči zmene je prirodzený a nebrať ho osobne. Ten, kto rozumie procesu zmeny víta odpor, pretože signalizuje, že zmena sa začína diať. Je náročné sa nad odpor povzniesť. Obzvlášť dnes, keď sa odpor často deje cez médiá a sociálne siete a častokrát zasahuje aj do osobnej roviny toho, kto proces zmeny vedie. Ak sa však dokáž odosobniť, vcítiť sa do ľudí na opačnej strane procesu a pozrieť sa na každú aktivitu zmeny z ich strany, dokáže vhodnejšie voliť stratégie a prispôbovať proces tomu, aby bol prijateľný pre oba tábory. Zároveň to pomáha tomu, aby lepšie rozumel ľuďom, s ktorými pracuje.

Pre mňa osobne je najdôležitejšou vlastnosťou takéhoto lídra pokora. Častokrát sa človeku, ktorý realizuje zmenu a je na vrchole celej pyramídy môže stať, že nedokáže rozumieť ľuďom, pre ktorých zmenu pripravuje. Je to preto, že jeho uvedomenie je na omnoho vyššej úrovni. Takáto priepasť môže často viesť k nadradovaniu sa nad skupinou, ktorú chce viesť k zmene. Práve v tomto prípade je pre lídra zmeny potrebná častá sebareflexia. Z vlastnej skúsenosti môžem povedať, že sa takéto podceňovanie často deje na nevedomej úrovni a je možné si ho všimnúť len pozorným sledovaním vlastného správania a myšlienok. Vo chvíli, ako si líder takéto svoje správanie uvedomí, dokáže sa ho postupne zbavovať a dostať sa bližšie k spoločnosti v ktorej zmenu realizuje.

Pre úspešné vykonanie zmeny je tiež veľmi potrebná úcta k ľuďom. Úcta k ich práci a porozumenie tomu, že ich nízke uvedomenie, opačný pohľad a strach z nepoznaného prameňa z toho, že nedostali v živote dostatok možností sa rozvíjať. Chápanie, že ľudia, ktorí vedú najväčší odpor, nie sú najväčší nepriatelia, iba ľudia, ktorí majú najväčší strach. Napriek tomu, že výsledky ich práce sú nedostatočné, dokáže líder chápať, že aj oni svoju prácu robia najlepšie ako vedia a to, že lepšie nevedia, nevníma ako ich zlyhane, ale ako zle nastavené prostredie okolo nich.

6.2 Rozvoj ako súčasť zmeny

Ak chceme úspešne realizovať akúkoľvek zmenu, znamená to hlavne posúvať ľudí v ich uvedomení a rozvíjať ich, aby zmeny dokázali ľahšie prijať. Líder zmeny je teda rovnako aj líder rozvoja spoločnosti, v ktorej sa zmena uskutočňuje. Ako však byť úspešný v rozvoji ľudí a ich uvedomení? Pre mňa osobne pojem rozvíjať znamená vytvárať bezpečné a inšpirujúce prostredie, ktoré zároveň s pozitívnymi pocitmi ponúka výzvy, ktoré je nutné prekonávať. Aby však toto prostredie bolo rozvíjajúce, musí si ten, kto ho vytvára ustriechnúť, aby výzvy nenastavil príliš náročné. To sa nám v prvom kroku pri zavádzaní štartovného nepodarilo a naše podmienky naozaj boli za hranicou toho, čo kluby v tom čase dokázali splniť. Preto aj odpor z ich strany bol taký veľký, že bez kompromisov by sme boli štartovné odsúdili na zánik ešte pred tým, ako by sa spustilo do praxe.

Túto skutočnosť som si uvedomila až neskôr, v čase, keď sa ku mne dostala knižka *Flow a práca*, ktorej autorom je Mihály Csikszentmihalyi. V nej popisuje nielen stavy radosti v práci ale aj závislosť úrovne schopností a úrovne výziev a ich vplyv na správanie človeka. Ak je úroveň skúseností a zručností príliš nízka a úroveň výzvy príliš vysoká, nevzniká pri výzve žiadaný odpor, v ktorom je možné zmenu vytvoriť, ale vzniká úzkosť, ktorá má na zmenu opačný účinok. Je veľmi dôležité dokázať rozoznať úroveň výzvy vzhľadom k možnostiam jednotlivca alebo spoločnosti. Takisto je potrebné sledovať a vyhodnocovať správanie človeka, pred ktorého bola výzva postavená. Dobrý líder chápe, že odpor je súčasťou zmeny a progresu spoločnosti jednotlivca. Mierny strach a podráždenie vedú človeka k tomu, aby hľadal nové spôsoby riešenia problémov, čím ho posúvajú dopredu. Ak však líder neustriečne čas, kedy sa obava a strach zmenia na úzkosť, ľahko sa môže stať, že sa dobre mierená výzva nestane nástrojom rastu. V každom bode vytvárania výziev musí preto líder dohliadať na to, aby jej úroveň bola primeraná úrovni schopností človeka a v prípade potreby ju na chvíľu mierne znížiť,

prípadne pomôcť človeku získať nové schopnosti a vedomosti pre prekonanie stanovenej výzvy.

6.3 Dôvera a hodnoty

Už som spomínala, že jedným z dôvodov, pre ktorý sa nám systém štartovného nepodarilo zaviesť rýchlejšie, bola dôvera. Pri prvých rozhovoroch, ktoré sme si spätne analyzovali, sa nám neustále vynárala otázka dôvery ako tá, pre ktorú sa nám deje odpor. Často znela otázka prečo nám kluby nedôverujú v procese, ktorý sme pre nich pripravili. Pri dlhšej reflexii je možné nájsť hneď niekoľko odpovedí, ktoré sú kritické aj voči nám samým.

Pokiaľ stojíme o dôveru ostatných, musíme im zároveň odovzdávať svoju dôveru. V našom prípade odovzdávať dôveru bolo nesmierne náročné. Vedeli sme, že mnohé hokejové kluby nefungujú a úroveň ich služieb pre hokejovú komunitu je nedostatočná. Sami sme postupne tvorili vzory, ktoré im mohli ukazovať, že pri troche aktivity je možné získať omnoho viac prostriedkov, ako získavajú oni svojou činnosťou. Presviedčali sme ich hmatateľnými argumentami, no obmedzenosť niektorých sa nepodarilo zlomiť ani keď videli výsledky. Odovzdávať dôveru takto nastaveným ľuďom bolo ťažké. Napriek tomu všetkému som sa v určitom okamihu ocitla v kritickom postavení voči sebe samej. Pretože práve to vnímam ako jednu z vecí, ktorá lídra robí úspešného. Dokázať takto vnímajúcich ľudí presvedčiť, že dokážu svoju prácu robiť lepšie a ukázať im, že on je prvý, ktorý tomu dôveruje. Vyjadrenie nedôvery v ich činnosť totiž v určitom okamihu zabrzdilo ich aktívne počúvanie a oddialilo čas, v ktorom boli schopní porozumieť. Boli voči nám na čas zatvorení, pretože vnímali, že vedenie, ktoré si zvolili a dali mu dôveru, nemá dôveru v ich činnosť.

Ďalším dôvodom nedôvery bolo nezahrnutie zástupcov klubov do prípravy nového financovania. Už som to spomínala vo svojej práci vyššie. Bolo to hlavne v snahe urýchliť proces tejto zmeny, v konečnom dôsledku to však celú zmenu posunulo o jednu celú hokejovú sezónu. Aj toto čiastočne vyplývalo z nedôvery, že zástupcovia hokejovej

komunity dokážu rozumieť tomu, čo pre nich pripravujeme a aktívne sa zapojiť do celého procesu, bez snahy ho zmariť. Zároveň to však vychádzalo aj z nedôvery vo vlastné schopnosti celú zmenu obhájiť. Toto dnes vnímam tiež ako dôležitú zložku pri riadení procesu zmeny. Ak líder nedôveruje sám sebe v komunikácii a celom procese, veľmi ťažko môže očakávať, že bude uveriteľný pre ostatných.

Posledným dôvodom pre nedôveru bola už spomínaná chyba v komunikácii, ktorú si mnohí zapísali ako hlavný cieľ a dôvod toho, prečo celý systém nastavujeme. Keď sa spätne obzerám za celým procesom, je to pre mňa až neuveriteľné, ako môže jedna jediná zle použitá veta, vyplývajúca z neskúsenosti komunikujúceho, pokaziť a spomaliť celý proces. Táto chyba mi vzala na istý čas dôveru vo vlastné komunikačné schopnosti a neistotu pri komunikácii o danej téme, čím som v určitom čase spúšťala nedôveru aj v tých, ku ktorým som hovorila. Zároveň ma táto chyba posunula v procese vlastného rastu, naučila ma viac o komunikácii premýšľať a venovať sa jej zdokonaľovaniu. Naučila ma vnímavo sledovať nielen spôsob, akým komunikujem, ale aj to, ako sa pri komunikácii správam, čo odzrkadľujem a čo moja komunikácia prináša druhej strane.

Líder zmeny si dôveru spoločnosti dokáže získať aj silnými pozitívnymi hodnotami, ktoré žije. Ak vystupuje a koná so zreteľom na morálne hodnoty spoločnosti, je vnímaný pozitívne aj v kontroverzných témach. Aj vo chvíľach mierneho odporu sa spoločnosť snaží k takémuto lídrovi priblížiť a dôverovať mu. Vďaka tomu, je pre neho jednoduchšie realizovať zmenu. Za seba môžem povedať, že som mala šťastie na človeka, ktorý ma viedol a odzrkadľoval silné hodnoty pre spoločnosť. Vďaka jeho pozitívnym vzorom som sa vždy snažila komunikovať korektne a bez manipulačných stratégií. Naše konanie, komunikácia a otvorenosť, nám aj napriek drobným chybám pomohlo pripravenú zmenu uskutočniť.

7 Záver

Dnes stojí Slovenský zväz ľadového hokeja pred ďalším míľnikom na svojej ceste k rozvoju. Na konci júna 2019 sa budú konať voľby prezidenta, ktoré budú ukázať dôveru hokejového hnutia v cestu, ktorú sme nastúpili, alebo ukázať opätovne vôľu po zmene.

Počas uplynulých troch rokov, sme urobili množstvo práce, ktorá smerovala prevažne k rozvoju hokeja, klubov, infraštruktúry a športových funkcionárov. Pripravili a uskutočnili sme mnoho projektov, vytvorili sme fungujúce vzory a naštartovali vzdelávanie a rozvoj hokejovej komunity. Tým sme samozrejme vytiahli z komfortnej zóny väčšinu hokejového hnutia. Stále sme iba na začiatku cesty, môžeme však už dnes povedať, že sme v hokejovom hnutí nenašli iba odpor. Našli sme aj mnoho šikovných ľudí, ochotných nechať sa konfrontovať s vlastnými slabosťami a pracovať na svojom rozvoji. Našli sme nadšencov, ktorí obetujú svoju cestu rozvoja svoj vlastný čas, aj takých, ktorí sú novú cestu ochotní podporiť.

Netrpezlivo čakáme na ohodnotenie našej práce ľuďmi z hokejového hnutia. Zároveň si uvedomujeme, že nás po vyslovení dôvery čaká ďalšia tvrdá práca. Bude potrebné vytvárať nové možnosti rozvoja a tiež pravidelne aktualizovať a zdokonaľovať tie existujúce. Postupne, ako sa nám budú zdokonaľovať ľudia a prostredie, bude potrebné vytvárať náročnejšie výzvy a klásť ich ako pred športových funkcionárov, tak aj pred seba, aby sa slovenský hokej opäť dostal na svetovú úroveň.

8 Zoznam použitej literatúry

1. Stanovy Slovenského zväzu ľadového hokeja, Úplné znenie schválené Kongresom Slovenského zväzu ľadového hokeja dňa 5. 12. 2018, [https://www.hockeyslovakia.sk/userfiles/file/STANOVY%202018%2005_12_2018\(1\).pdf](https://www.hockeyslovakia.sk/userfiles/file/STANOVY%202018%2005_12_2018(1).pdf)
2. Smernica Slovenského zväzu ľadového hokeja o štartovnom, [https://www.hockeyslovakia.sk/userfiles/file/Smernica%20SZ%C4%BDH%20o%20%C5%A1tartovnom%20nov%C3%A1%20\(1\).pdf](https://www.hockeyslovakia.sk/userfiles/file/Smernica%20SZ%C4%BDH%20o%20%C5%A1tartovnom%20nov%C3%A1%20(1).pdf)
3. Zákon č. 440/2015 Z. z., Zákon o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov, <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2015-440>
4. KOMENSKÝ, J. A. - Komenského vlastní životopis. Vydavateľstvo ALMI, 2017. 130 s. ISBN 978-80-87494-26-4
5. CSIKSZENTMIHALYI, M. - Flow a práce. Praha, 2017. 248 s. ISBN 978-80-262-1198-3
6. MIKAN, P. – SYNEK, M. – VÁVROVÁ, H. – Jak psát bakalářské, diplomové a jiné písemné práce. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN: 978-80-245-1819-0
7. PITRA, Z. – MOHELSKÁ, H. a kol. – Management transferu znalostí. Kamil Mařík – PROFESSIONAL PUBLISHING, 2015. ISBN: 978-80-7431-145-1
8. KOTTER, J. – Náš ľadovec sa roztápa. Bratislava: Easton Books, 2008. 147 s. ISBN: 80-89217-78-6
9. ALDA, A. – Kdybych Ti rozuměl, tvářil bych se takhle? Praha: XYZ 2018. 232 s. ISBN: 978-80-759-7020-6