Příloha 1 Dotazníkový výzkum

1) Dbáte při výběru zaměstnanců na výši jejich dosaženého vzdělání?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ ne ☐ spíše ne

2) Musí vzdělání úzce souviset s pracovní pozicí?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ ne ☐ spíše ne

3) Ohlížíte se při výběru pracovníků na délku praxe?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ ne ☐ spíše ne

4) Přihlížíte při výběru na osobní zájmy uchazeče, které by mohly případně souviset s pracovní pozicí?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ ne ☐ spíše ne

5) Využíváte při výběru pracovníků i jiné specifické metody kromě výběrového pohovoru (psychologické testy dovedností, assessment centra, apod)?

☐ ano ☐ ne

6) Pokud ano, vypište, prosím, jaké.

7) Nabízíte zaměstnancům rovnováhu mezi pracovním a osobním životem – pružná pracovní doba, možnost práce z domova,…?

☐ ano ☐ ne

8) Pokud ano, jaké formy nabízíte?

9) Děláte hodnocení svých zaměstnanců?

☐ ano ☐ ne

10) Pokud ano, uveďte, prosím, jakou formou a případně jak často.

11) Pokud děláte hodnocení pracovníků, používáte i formu hodnotícího pohovoru?

☐ ano ☐ ne

12) Zajímáte se přímo o pohnutky zaměstnanců – jaké úkoly je baví a proč, co konkrétně,…?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ ne ☐ spíše ne

13) Přihlížíte při zadávání úkolů na schopnosti zaměstnanců – tvůrčí úkoly tvůrčím lidem, týmové úkoly týmovým lidem,…?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ ne ☐ spíše ne

14) Používáte nefinanční odměny (dárkové poukázky, slevové vouchery, volné vstupenky, předplatné, apod.)?

☐ ano, pro všechny zaměstnance ☐ ano, ale pouze pro některé ☐ ne

15) Pokud ano, uveďte, prosím, jaký systém rozdělování používáte (př. cafeteria system, všem stejně, apod.), případně napište vlastními slovy.

16) Udělujete svým zaměstnancům motivační pochvaly, uznání, ocenění…?

☐ ano ☐ ne

17) Pokud ano, uveďte, prosím, jaké používáte.

18) Domlouváte se se svými zaměstnanci na jejich rozvojových cílech?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ ne ☐ spíše ne

19) Staráte se přímo jako organizace o rozvoj svých zaměstnanců?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ ne ☐ spíše ne

20) Pokud ano, jaké programy využíváte?

☐ interní – interní školitel, kouč, garant, manažer, mentor

☐ externí – pro získání nového know-how, přednášky, videotrénink, modelové situace

21) Pokud ano, uveďte, prosím, jakou formu používáte.

☐ mentor

☐ videotrénink

☐ přednášky

☐ garant

☐ manažer

☐ modelové situace

☐ školitel

☐ přednášky

22) Podporujete vlastní vzdělávání zaměstnanců?

☐ ano, ale pouze v jejich volném čase

☐ ano, i když je to v rámci jejich pracovní doby

☐ ne

Příloha 2 Šablona otázek pro rozhovor

1) Jaké jsou podle Vás základní charakteristické rysy manažera?

2) Jaké Vaše organizace vyhledává?

3) Charakteristické rysy jsou z velké části vrozené, dá se na nich však zapracovat. Pracujete na nich se svými manažery a případně jak?

4) Jaký styl vedení upřednostňujete? Vyberte a zdůvodněte. (**autokratický** – založený na disciplíně a pořádku, absolutní podřízení, vedoucí pracovník jedná zcela sám formou příkazů, **demokratický** – založený na vzájemném respektu, toleranci a naslouchání, snaha zapojit ostatní, vedoucí je velmi aktivní a snaživý, **liberální** – založený na svobodě jednání, pracovníci si mohou sami zvolit svou činnost a nejsou nijak omezování vedením v její realizaci)

5) Do jakých rolí se u Vás manažeři nejčastěji dostávají? (analytik, plánovač, realizátor změn, nositel zdrojů, komunikační partner, vychovatel, řešitel problémů, pomocník druhých, koordinátor, tvůrce týmu, výkonný vedoucí) Pracujete s nimi na tom?

6) Jaké kompetence (dovednosti – odborná zdatnost, praktické dovednosti, sociální zralost) po manažerech vyžadujete?

7) Jaké máte vytyčené cíle pro blízké období?

8) Daří se Vám Vaše cíle plnit?

9) Jaké problémy se nejčastěji vyskytují v plnění Vašich cílů?

10) Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost zdrojů (finančních, personálních)?

11) Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost vnějších podmínek (zákony, normy,…)?

12) Co dlouhodobě omezuje finance ve Vaší organizaci?

13) Hlavní problémy v personálu?

14) Představa ideálního manažera pro Vaši organizaci?

15) Jaké jsou podle Vás slabé stránky dnešních manažerů?

Příloha 3 Rozhovor s VK Slavia Hradec Králové, z.s.

Jaké jsou podle Vás základní charakteristické rysy manažera?

Pro naši potřebu se jedná především o energetické, emotivní a motivující manažery. Jako většina organizací se snažíme vychovávat si manažery z vlastních řad, aby měli vztah k tomuto sportu a byli seznámeni s problematikou. Určitě mu nesmí chybět inteligence, aby byl schopen se správně rozhodovat a odhadnout situaci. Kolektivní přístup je také důležitý.

Jaké Vaše organizace vyhledává?

Tak to je úplně jednoduché, vyhledáváme to stejné, co jsem vám právě popsal.

Charakteristické rysy jsou z velké části vrozené, dá se na nich však zapracovat. Pracujete na nich se svými manažery a případně jak?

Při výchově nových manažerů „pracujeme" i na charakteristických rysech. Jako organizace se nebráníme školením nebo kurzům, pokud o to mají zájem. A to funguje poměrně dobře, kdo k nám „nezapadne", toho to samozřejmě přestane bavit a odejde.

Jaký styl vedení upřednostňujete? Vyberte a zdůvodněte. (autokratický – založený na disciplíně a pořádku, absolutní podřízení, vedoucí pracovník jedná zcela sám formou příkazů, demokratický – založený na vzájemném respektu, toleranci a naslouchání, snaha zapojit ostatní, vedoucí je velmi aktivní a snaživý, liberální – založený na svobodě jednání, pracovníci si mohou sami zvolit svou činnost a nejsou nijak omezování vedením v její realizaci).

Zde je velký rozdíl mezi vedením lidí ve firmě (zaměstnanci) a vedením lidí v klubu. Zatímco zaměstnanci šéfa poslechnout „musí", v klubu jsou členové sdruženi dobrovolně a nikoho poslouchat nemusí. Autokratický styl vedení nefunguje, členové by neposlechli a nakonec by „utekli" jinam. Zní to tedy zvláštně, ale vedení dobrovolné klubu směrem k jeho členům je na vedoucího (manažera) náročnější než vedení firmy směrem k zaměstnancům. V klubu musí vedoucí důsledně dodržovat zásady vedení, tedy vyžadovat od sebe více, než od něj členové klubu očekávají. Zároveň ale od členů klubu musí vedoucí požadovat více, než by požadovali jiní, nesmí členy podceňovat, to je velmi důležité. Vedoucí musí o členy klubu projevovat zájem a chránit je – to je zase ve

sportu poměrně snadné, tato zásada se nechá šikovně použít na soupeření s ostatními kluby. Pokud bych to měl shrnout a vybrat si pouze jeden, byl by to demokratický, ale v některých situacích jde i o liberální styl.

Do jakých rolí se u Vás manažeři nejčastěji dostávají? (analytik, plánovač, realizátor změn, nositel zdrojů, komunikační partner, vychovatel, řešitel problémů, pomocník druhých, koordinátor, tvůrce týmu, výkonný vedoucí) Pracujete s nimi na tom?

Nikdy jsem takto na role nepohlížel, ale pokud si mám vybrat, tak se zcela určitě jedná především o komunikační partnery a pomocníky druhých. U nás musí být manažer schopen navázat kontakt se všemi, ať už se jedná o členy nebo o vedení. Také vychovatel

Jaké kompetence (dovednosti – odborná zdatnost, praktické dovednosti, sociální zralost) po manažerech vyžadujete?

Naši manažeři musí být jak sami odborně zdatní, tak i schopní své dovednosti předat dále. U nás je hlavně dětský oddíl, takže by se měl určitě umět kontrolovat. Pokud jeho přístup nebude přiměřený k členům, tak nám utečou do jiného klubu a to rozhodně nechceme. Na to navazuje i umět vnímat atmosféru, která za dané situace panuje a podle toho jednat a vcítit se tak do ostatních.

Jaké máte vytyčené cíle pro blízké období?

V letošní sezóně se umístit v dětech i dospělých do druhého místa v celkovém pořadí závodů ČPV. Uspořádat závod ČPV mládeže na Hamerském potoce. Získat finanční prostředky na finanční odměnu trenérům dětského oddílu ve výši 8.000,- Kč na jednoho trenéra. A v neposlední řadě údržba loděnice – v letošním roce opravit chodník u převlékacích kabin.

Daří se Vám Vaše cíle plnit?

Ano, všichni máme tyto cíle společné a tak na nich i společně usilovně pracujeme.

Jaké problémy se nejčastěji vyskytují v plnění Vašich cílů?

Problémy jsou vnitřní a vnější. Vnitřní problém je motivovat členy k činnosti. Pokud jsou ale cíle reálné a splnitelné, není motivace členů pro jejich plnění takový problém, členové mají ze splněných cílů radost, proto členy klubu jsou. Problematičtější

jsou proto pro nás problémy vnější, které sami ovlivnit nemůžeme, a ty vidím především v neustále rostoucí byrokracii a narůstajících požadavcích úřadů a úředníků při dotačních záležitostech.

Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost zdrojů (finančních, personálních)?

Naše zdroje personální i finanční jsou poměrně stálé. Ať už jde o členskou základnu, která se mění jen pomalu, tak o finanční zdroje. Těmi jsou v našem případě členské příspěvky a dotace, což jsou zdroje každý rok podobné.

Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost vnějších podmínek (zákony, normy,…)?

To určitě, jak jsem již zmiňoval vnější podmínky, čímž myslím nárůst byrokracie, nás omezují zásadně. Když srovnám požadavky úředníků před cca 15ti lety, kdy jsem s vedením klubu začínal a dnes, nárůst je neskutečný. Založit dnes klub a řešit všechny „úřední" souvislosti je téměř nemožné. Mám obavu, že se blíží doba, kdy toto už nebude možné dělat na dobrovolnické bázi a přenechá se to komerčním firmám. Někdy mám pocit, že je to tak záměrně.

Co dlouhodobě omezuje finance ve Vaší organizaci?

Naše finanční zdroje jsou členské příspěvky a dotace. Naše finance tedy omezuje výše členských příspěvků (1000 Kč dospělý a 700 Kč dítě), které zvyšovat nelze, nebo lze, ale kdo by to platil. A výše dotací, kterou neovlivníme. Ovlivníme jen důsledné využívání všech dotačních titulů. Na které můžeme dosáhnout, a to se nám myslím daří.

Hlavní problémy v personálu?

Náš klub je dobrovolný, personální problémy tedy téměř nemáme. Kdo má problém, odejde.

Představa ideálního manažera pro Vaši organizaci?

Ideální manažer pro náš klub je každý, který chce dobrovolně pracovat pro ostatní, který je svému okolí, tedy klubu, užitečný.

Jaké jsou podle Vás slabé stránky dnešních manažerů?

Nedůsledné dodržování zásad vedení, o kterých jsme se již bavili na začátku.

Příloha 4 Rozhovor s SSK Třbeš, z.s.

Jaké jsou podle Vás základní charakteristické rysy manažera?

Osobně nemám rád pojem manažer. Ale měl by to být blázen. Blázen do toho, co dělá, protože se bavíme o tom, že my jsme všichni dobrovolníci a spolkne to hodně času. Takže pokud není do toho ponořen, tak to nemůže dělat. Musí se jednat o člověka, který je do toho zapálený, někdo víc a někdo míň. Podle toho také dává klubu v rámci svých možností to, co může. Mohu uvést příklad sám na sobě, kdy jsem nejen jednatelem, ale i trenérem klubu, protože nás není mnoho, a tak se, dejme tomu od roku 2002, můj rodinný kalendář a dovolené řídí podle kalendářem Českého střeleckého svazu. Takže asi tak to je.

Jaké Vaše organizace vyhledává?

To je úplně stejné, jako jsme se teď bavili. Potřebujeme však i ty, kteří jsou méně zapálení.

Charakteristické rysy jsou z velké části vrozené, dá se na nich však zapracovat. Pracujete na nich se svými manažery a případně jak?

To všechno na sebe navazuje. Pracujeme a využíváme i ty, kteří na nás mají méně času.

Jaký styl vedení upřednostňujete? Vyberte a zdůvodněte. (autokratický – založený na disciplíně a pořádku, absolutní podřízení, vedoucí pracovník jedná zcela sám formou příkazů, demokratický – založený na vzájemném respektu, toleranci a naslouchání, snaha zapojit ostatní, vedoucí je velmi aktivní a snaživý, liberální – založený na svobodě jednání, pracovníci si mohou sami zvolit svou činnost a nejsou nijak omezování vedením v její realizaci).

U nás funguje něco mezi demokratickým až liberálním, protože my nemůžeme nikoho do ničeho nutit. Kdybychom někoho nutili, tak o něho také můžeme přijít. Jsme rádi za každou pomoc.

Do jakých rolí se u Vás manažeři nejčastěji dostávají? (analytik, plánovač, realizátor změn, nositel zdrojů, komunikační partner, vychovatel, řešitel

problémů, pomocník druhých, koordinátor, tvůrce týmu, výkonný vedoucí) Pracujete s nimi na tom?

Všechny změny jsou kolektivně rozhodovány ve výboru, kde se musíme nějak domluvit. Probíhá to na přátelské úrovni. Takže z těchto rolí jde především o komunikaci mezi námi, ale i mezi členy. Pak také jsou manažeři i pomocníky a částečně i vychovateli.

Jaké kompetence (dovednosti – odborná zdatnost, praktické dovednosti, sociální zralost) po manažerech vyžadujete?

Přímo na manažerskou činnost nevyžadujeme mnoho, jde nám především o porozumění našemu sportu a jeho problematice a určitě komunikace a vedení týmu.

Jaké máte vytyčené cíle pro blízké období?

Mám velký cíl, vyhrát právní spor s Českým střeleckým svazem, ale ten Vás asi úplně nezajímá. Máme spíše velký sen než cíl v současné době, na který bychom potřebovali sehnat 2mil. Kč. Jedná se o střelnici pro vzduchové zbraně, protože my máme malorážkovou střelnici a potýkáme se s obrovským problémem s prostory pro střelbu ze vzduchových zbraní. Prostory bychom měli, místo, kde ji postavit také, ale nemáme peníze, za co bychom ji postavili. Bohužel dotace, na které my umíme šáhnout, se pohybují v diametrálně nižším rozsahu. Hlavně máme sportovní cíle. Především vrátit se na výkonnostní pozice, na kterých jsme byli před 5ti lety. Momentálně jsme v útlumu, nemáme mladé nadějné střelce. Takže cílem je i získat mladší kategorie do klubu. Získat mladé střelce není lehké, jsme málo zajímavým sportem mediálně i celkově. Takže dalším cílem je více se zviditelnit v médiích, protože sportovní střelba není dostatečně atraktivním sportem pro veřejnost, na což se vymlouvají i média. Celé je to samozřejmě o penězích. Chtěli bychom sehnat i sponzory, ale bohužel nejsme atraktivním sportem.

Daří se Vám Vaše cíle plnit?

Snažíme se, ale naše cíle nejsou úplně snadné. Například zviditelnění v médiích je o to těžší, že ani na největší závody ve východočeském regionu ve sportovní střelbě se mi prozatím ani jednou nepodařilo dostat ani regionální televizi. Náš velký sen je ovlivněn finančně.

Jaké problémy se nejčastěji vyskytují v plnění Vašich cílů?

Tak u našeho snu jsou to především již zmíněné finance. Ohledně získání mladých střelců je zde problémů několik. Osobně mi přijde, že dnešní děti nemají zájem závodit. Což dávám za vinu i rodičům. A samozřejmě nezájem veřejnosti a médií.

Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost zdrojů (finančních, personálních)?

Finance omezují činnost celého klubu. pokud mám dotaci od kraje na činnost mládeže, kde žádám o 40tis. Kč, mám schválených 10tis. Kč, s tím, že mi na dalším kole zbylých 20-30tis. Kč doplatí, podle zkušenosti z minulých kol, to je sice pravda. Žádost však byla podána v termínu a do dnešního dne nemám peníze na účtu. Město v tomto směru funguje lépe, ty jsou pružnější. V podstatě se mi ještě nevrátila ani podepsaná smlouva na tu první částku. Omezuje nás to v tom, že nám peníze ještě nedošly a my je musíme někde sehnat. Neutratíme je poté na konci roku, musím je pochopitelně utrácet v průběhu roku. Poté nastavají problémy, že nám v jednom roce z dané dotace něco proplatí, ale na další rok udělají už omezení a daná věc už z toho proplácet nelze. Bohužel se většinou jedná o věci, které jsou pro mě nejdůležitější. K čemu mi je, že jim mohu dotace koupit reprezentační trička, když nemám z čeho proplatit startovné a cestovní náhrady na závody, což potřebujeme mnohem víc. V loňském roce jsme na činnost od všech možných institucí dostali dotace dohromady 80tis. Kč.

Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost vnějších podmínek (zákony, normy,…)?

Ano a to velmi. Jak jsem již říkal, momentálně řeším spor s Českým střeleckým svazem, kde řešíme právní problém, který vyplul na povrch v souvislosti s Novým občanským zákoníkem. Ten já osobně považuji za paskvil v souvislosti se spolky. To je něco šíleného, ale ono je to jedno s druhým. Je zde zapomenuto na historický kontext již něčeho existujícího a fungujícího. Navíc převzetí veškeré agendy jiným ministerstvem. Už i jen změna stanov kvůli dvěma písmenům. Dále pak, co si budeme povídat, slavná elektronická evidence tržeb. Může možná něco přinést, ale je špatně namířená. My od příštího roku spadneme pod tento zákon a budeme muset uvádět vedlejší činnost, z které nemohu vydělané peníze použít na nic jiného než na hlavní činnost, tak stejně budeme

muset vést evidenci. Čímž se mi zvýší náklady, musím koupit EET kasu, dále naroste papírování. Nevidím jediné pozitivum.

Co dlouhodobě omezuje finance ve Vaší organizaci?

Určitě systém, který je v tomto státě nastavený na financování sportu. Bývalá ministryně nadělala v systému pouze zmatky, než aby udělala něco ku prospěchu. Nastavila špatné podmínky, takže o financování náš klub vůbec nemůže žádat. Každý klub by měl mít stejnou šanci se k penězům dostat. Centrální peníze by také dle mého názoru neměly jít přímo na kluby, nemělo by se jednat o rozdělování přes kraje nebo města. Celkově by měl být změněn systém alespoň v žádostech a vyplácení dotací. Žádat by se mělo dříve, aby došlo k včasnému vyplacení.

Hlavní problémy v personálu?

Celkově nemáme lidi na práci, bláznů je málo.

Představa ideálního manažera pro Vaši organizaci?

Nejlépe člověk, který má vysokou rentu, aby nemusel chodit do práce a měl čas se tomu věnovat.

Jaké jsou podle Vás slabé stránky dnešních manažerů?

U nás se slabé stránky nevyskytují. Buď to daný člověk chce dělat a dělá to, nebo nechce a nedělá to. Pokud bych měl uvést slabiny profesionálních manažerů, tak je to arogance. To může být asi to nejhorší, co můžeme v těchto organizacích potkat.

Příloha 5 Rozhovor s TJ Sokol Hradec Králové

Jaké jsou podle Vás základní charakteristické rysy manažera?

Mezi základní rysy bych určitě zařadil samostatnost a spolehlivost. Určitě poctivost, všichni víme, co se v dnešní době děje, každý si hrabe pod sebe. Neměl by mu chybět ani entuziazmus pro tu práci, že se nebude ohlížet za tím, kolik za práci dostává, ale jestli ho práce baví. Měl by být vstřícný k lidem, dokázat s nimi mluvit, ale také naslouchat. Jako poslední bych uvedl schopnost realizace, protože stále po nás někdo něco chce a je to nekonečný boj o penězích.

Jaké Vaše organizace vyhledává?

Snažíme se najít stejné, jako jsem před chvílí uvedl, ale nejedná se vůbec o lehký úkol, obzvlášť v dnešní době, kdy je život hlavně o výdělku, takže dostat někoho do neziskové organizace je boj.

Charakteristické rysy jsou z velké části vrozené, dá se na nich však zapracovat. Pracujete na nich se svými manažery a případně jak?

Přímo ne. Nikoho nenutíme, jsou zde funkce volené a dobrovolné, kdo tu nechce být, tak tu být nemusí. Pokud na sobě chce zapracovat, určitě to uvítáme.

Jaký styl vedení upřednostňujete? Vyberte a zdůvodněte. (autokratický – založený na disciplíně a pořádku, absolutní podřízení, vedoucí pracovník jedná zcela sám formou příkazů, demokratický – založený na vzájemném respektu, toleranci a naslouchání, snaha zapojit ostatní, vedoucí je velmi aktivní a snaživý, liberální – založený na svobodě jednání, pracovníci si mohou sami zvolit svou činnost a nejsou nijak omezování vedením v její realizaci).

U nás určitě demokratický až liberální, my nemůžeme nikomu nic nařizovat. Většina jsou dobrovolní pracovníci, kteří jsou sice nějak odměňováni, ale těžko jim můžeme něco nařizovat. Rozhodně ne autokratický styl, to zde není možné. To kdybych byl majitelem firmy, tak bych byl asi osobně autokratický, ale tady to opravdu nejde použít.

Do jakých rolí se u Vás manažeři nejčastěji dostávají? (analytik, plánovač, realizátor změn, nositel zdrojů, komunikační partner, vychovatel, řešitel problémů, pomocník druhých, koordinátor, tvůrce týmu, výkonný vedoucí) Pracujete s nimi na tom?

Zcela jistě komunikační partner, to je zde úplně jasné. A řešitel problémů. Ze zbylých se vždy něco objeví podle situace, ale tyto jsou základní a téměř na denním pořádku.

Jaké kompetence (dovednosti – odborná zdatnost, praktické dovednosti, sociální zralost) po manažerech vyžadujete?

Určitě je výhodou odborná zdatnost a nějaké praktické dovednosti, jako komunikace, což navazuje na předešlou otázku, a umět motivovat. Ale jak jsme se již bavili, je to zde hlavně dobrovolné, takže přímo vyžadovat něco je zde trochu zbytečné. Jsme rádi za každého, kdo přijde mezi nás.

Jaké máte vytyčené cíle pro blízké období?

Přežít. Přežít a nějakým způsobem udržet tento objekt, který je rozsáhlý. Udržet ho v nějakém použitelném stavu, protože už je to dlouho postavené, takže to chátrá. A na to samozřejmě sehnat peníze.

Daří se Vám Vaše cíle plnit?

Daří, objekt stojí (smích). Řekl bych, že se nám to daří, na základě toho, že se snažíme, aby zde všechno fungovalo tak, jak má. Jak už jsem Vám říkal, vše se musí dělat poctivě, nekoukat na sebe, ale na spolek jako celek.

Jaké problémy se nejčastěji vyskytují v plnění Vašich cílů?

Finance a jejich získávání. Dotační programy, kde se musejí vyplňovat všelijaké tabulky atd., někdy se jedná o dost složité věci, které se musí odevzdávat papírově i elektronicky.

Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost zdrojů (finančních, personálních)?

Přesně, jak jsem teď říkal. Co se týče personálu, problémy nebo nějaké omezení v činnosti nemáme.

Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost vnějších podmínek (zákony, normy,…)?

Zákony jako takové ne, ale administrativa, která k tomu přísluší. Musíme se snažit, aby byly veškeré papíry v pořádku, všechna vyúčtování, která musí být dodržena na účel, ke kterému byla poskytnuta.

Co dlouhodobě omezuje finance ve Vaší organizaci?

Již zmíněné dotace a s nimi spojené problémy.

Hlavní problémy v personálu?

Pokročilý věk. Prozatím si neumíme a asi ani nechceme představit, kdo vystřídá naši generaci.

Představa ideálního manažera pro Vaši organizaci?

Nechci říct, že jsem ideální, ale samozřejmě by měl být zatažen do problémů Sokola, ke kterému by měl mít i vztah. Měl by být odborně zdatný, hlavně poctivý, umět komunikovat a mít morálku.

Jaké jsou podle Vás slabé stránky dnešních manažerů?

Určitě je to honba za penězi, což jim člověk nemůže mít až tak za zlé v dnešní době.

Příloha 6 Rozhovor s SKN Hradec Králové, z.s.

Jaké jsou podle Vás základní charakteristické rysy manažera?

Měl být charismatický, sebejistý a hlavně pracovitý. Také důležitým bodem je práce s lidmi a umět s nimi jednat a být opatrný. Pokud se mu něco nepovede, nevzdá se a hledá řešení. Znát vše, právní normy, podmínky jednotlivých měst, sponzorů, nadace, krajů a státu, rozumí ekonomice a problémům státu a jednotlivých měst. Má chuť se zlepšovat.

Jaké Vaše organizace vyhledává?

Upřímně, naše organizace SKN Hradec Králové není taková špičková jako je svaz ČSNS, ČSLH, FAČR apod. Naše organizace hledá spíš schopného manažera, který umí pracovat s dotací a projektem a popřípadě sponzora. To jsou jejich základní cíle.

Charakteristické rysy jsou z velké části vrozené, dá se na nich však zapracovat. Pracujete na nich se svými manažery a případně jak?

Vzájemně si vždy pomáháme a máme opravdu schopné lidi, není tolik na čem zapracovat.

Jaký styl vedení upřednostňujete? Vyberte a zdůvodněte. (autokratický – založený na disciplíně a pořádku, absolutní podřízení, vedoucí pracovník jedná zcela sám formou příkazů, demokratický – založený na vzájemném respektu, toleranci a naslouchání, snaha zapojit ostatní, vedoucí je velmi aktivní a snaživý, liberální – založený na svobodě jednání, pracovníci si mohou sami zvolit svou činnost a nejsou nijak omezování vedením v její realizaci).

Našim cílem je demokratický. Vždy naslouchámе názory ostatních.

Do jakých rolí se u Vás manažeři nejčastěji dostávají? (analytik, plánovač, realizátor změn, nositel zdrojů, komunikační partner, vychovatel, řešitel problémů, pomocník druhých, koordinátor, tvůrce týmu, výkonný vedoucí) Pracujete s nimi na tom?

Všichni se vzájemně doplňují, jsme hodně kolektivní. Pokud bych si měl ale vybrat, tak bych mezi nejčastější role vybral výkonného vedoucího, určitě komunikační partner, protože v neziskových organizacích to snad ani jinak nejde. A stejně tak tomu

je u pomocníka druhých. Ze zbylých rolí se vždy něco objeví, ale tyto považuji za základní.

Jaké kompetence (dovednosti – odborná zdatnost, praktické dovednosti, sociální zralost) po manažerech vyžadujete?

Jsme malý klub, nikoliv špičkový. Navíc nás omezuje i dobrovolnost všech manažerů. Takže si myslím, že nemůžeme kompetence vyloženě vyžadovat, spíše je vítáme. Jde nám především o sociální znalosti manažera a to hlavně v oblasti problematiky neslyšících jako takové. Pokud mohu upřesnit, tak se zde jedná je jejich problémy, problémy mládeže, ale také celých rodin, které mají někoho neslyšícího v rodině. Tyto problémy bych mohl rozvíjet dál, ale to není předmětem tohoto rozhovoru.

Jaké máte vytyčené cíle pro blízké období?

Pro klub SKN Hradec Králové se vždy vyplňuju dotace na turnaje, MČR a takové velké cíle zatím nemáme v plánu.

Ale pokud mohu uvést, tak pro ČSNS LH máme velké cíle, vždy hledáme peníze na soustředění reprezentantů a to pomocí dotace od magistrátů, krajů, státu, nadace a sponzorů. Také se chystáme připravovat na Mistrovství Evropy v ledním hokeji, bude to v ČR a MS v Kanadě. Dále také děláme projekty pro mládež.

Daří se Vám Vaše cíle plnit?

MS v ledním hokeji v Buffalu (v dubnu) bylo pro nás náročný proces ve vyhledávání peněz. Měli jsme na to 3 měsíce času, dostali jsme přihlášku pozdě. Takže jsme museli sehnat 800 tisíc na výdaje pro MS USA. Část svých peněz zaplatili naši reprezentanti. Vyhledávání dotace, nadací a sponzorů bylo pro nás náročné, ale podařilo se nám dostat až 300 tisíc za krátkou dobu.

Jaké problémy se nejčastěji vyskytují v plnění Vašich cílů?

Žádosti o dotace, sponzory, nadace je hlavním problémem, protože je to jeden z nejsložitějších procesů. Nežádáme jen my, ale hodně organizací a to je hlavní problém v přerozdělování dotací, podpory apod.

Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost zdrojů (finančních, personálních)?

Hlavně složité podmínky dotací a špatná vyváženost dotací MŠMT. Velké rozdíly dotace mezi malým svazem a velkým svazem. Třeba ČSLH dostávají velké peníze za miliardu. My náš hokej pro neslyšící bez podpory a dotace. Protože ty podmínky, které dávají MŠMT a ČPV jsou náročné pro náš vývoj a rozvoj našich hokejistů. Poskytují dotace, jen v případě, že se umístíme na lepším místě. Třeba my máme 5 týmu, takže po nás vyžadují minimálně 3 místo. Jenže náš hokej oproti Kanadě a USA je slabý. MŠMT klade podmínky dotace hlavně handicapovaným sportovcům a ti dostávají malé dotace oproti FAČR, ČSLH apod. Taková je vláda.

Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost vnějších podmínek (zákony, normy,…)?

Ne, s tímto nemáme problém.

Co dlouhodobě omezuje finance ve Vaší organizaci?

Jak jsem již říkal, jedná se hlavně o problematiku dotací.

Hlavní problémy v personálu?

Problém v personálu jako takovém nemáme, naštěstí je zde plno lidí, kteří nám chtějí pomoci a baví je to. Hlavní problém vidím spíše v časové náročnosti personálu. Ostatní mají rodiny a je potřeba k nim věnovat. Velké problémy nevidím, protože jsme všehoschopný tým. Umíme společně problém vyřešit a jít dál. Nevzdáváme se. Problémy se vždy objevují podle situace. Hlavním problémem je opravdu sehnat finance pro rozvoj našeho hokeje.

Představa ideálního manažera pro Vaši organizaci?

Ideální manažer by měl být trpělivý a mít autoritu. Umět dávat úkoly a ne dělat vše sám. Mít dobré nápady, být kreativní. Umět naslouchat, přiznávat svoje chyby, dávat to najevo. Také by měl umět požádat o pomoc ostatní a naslouchat jim. Táhneme za jeden provaz!

Jaké jsou podle Vás slabé stránky dnešních manažerů?

Slabou stránkou manažerů je čas. Nevím, jak na tom jsou špičkoví manažeři. My to děláme dobrovolně a slabou stránkou je pro nás hlavně čas, kterého bychom potřebovali více.

Příloha 7 Rozhovor s Královéhradeckou unii sportu, z.s.

Jaké jsou podle Vás základní charakteristické rysy manažera?

Manažer musí mít řídící schopnosti, musí být schopen řídit a koordinovat práci podřízených, vyhodnocovat výsledky jejich práce a přijímat patřičné závěry k výsledkům jejich práce. Musí být schopen hájit zájmy své organizace, prezentovat výsledky organizace na veřejnosti. Musí být schopen implementovat závěry z jednání vyšších orgánů do práce své organizace.

Jaké Vaše organizace vyhledává?

Naše organizace nemá v současnosti potřebu, ani finance na získávání nových manažerů. Členové stávajícího sekretariátu zatím zvládají potřebné úkoly bez větších problémů. Pokud bychom však hledali někoho nového, měly by se jeho rysy shodovat s již zmíněnými z předešlé otázky.

Charakteristické rysy jsou z velké části vrozené, dá se na nich však zapracovat. Pracujete na nich se svými manažery a případně jak?

Necítím potřebu pracovat na zdokonalování manažerských schopností svých podřízených ani sebe. Na této úrovni řízení podle mne stačí základní schopnosti empatie vůči potřebám TJ/SK a především schopnost jejich potřeby vyřídit.

Jaký styl vedení upřednostňujete? Vyberte a zdůvodněte. (autokratický – založený na disciplíně a pořádku, absolutní podřízení, vedoucí pracovník jedná zcela sám formou příkazů, demokratický – založený na vzájemném respektu, toleranci a naslouchání, snaha zapojit ostatní, vedoucí je velmi aktivní a snaživý, liberální – založený na svobodě jednání, pracovníci si mohou sami zvolit svou činnost a nejsou nijak omezování vedením v její realizaci)

Upřednostňuji demokratický styl vedení. Jsem si vědom potřeby přesvědčit podřízeného, proč je potřeba něco udělat. Protože nejsem s podřízenými v denním kontaktu, musím spoléhat na jejich schopnost samostatné práce a řádného plnění daných úkolů. To nelze vynutit příkazy, podřízený musí vzít dané úkoly za své. Pochopitelně je důležitá zpětná vazba – připomínky, náměty na zlepšení ale i řešení vzniklých nedostatků a chyb. Jsem si jist, že autokratický styl v případě neziskových

organizací je zcela nepoužitelný, většina lidí je zde dobrovolně a tak jim nemůžeme nic striktně nakazovat.

Do jakých rolí se u Vás manažeři nejčastěji dostávají? (analytik, plánovač, realizátor změn, nositel zdrojů, komunikační partner, vychovatel, řešitel problémů, pomocník druhých, koordinátor, tvůrce týmu, výkonný vedoucí) Pracujete s nimi na tom?

Pracovníci sekretariátu jsou především řešiteli problémů a pomocníky TJ/SK.

Zde je důležitá schopnost fundované odpovědi na dotazy a pomoc při řešení problémů. Proto se pracovníci sekretariátu účastní pravidelných školení na zlepšení jejich odborné způsobilosti při plnění servisní činnosti pro TJ/SK.

Jaké kompetence (dovednosti – odborná zdatnost, praktické dovednosti, sociální zralost) po manažerech vyžadujete?

Důležitá je určitě odborná zdatnost a schopnost prakticky řešit potřeby TJ/SK.

Určitě je potřebná určitá sociální zralost při jednáních se zástupci TJ/SK.

Jaké máte vytyčené cíle pro blízké období?

V blízkém období potřebujeme zaběhnout systém plnění požadavků dle nového Občanského zákoníku, aby je TJ/SK v daných termínech řádně plnily.

Dále musíme průběžně reagovat na stále nové podmínky MŠMT při rozdělování dotací.

Daří se Vám Vaše cíle plnit?

U většiny TJ/SK se nám daří cíle plnit, stále je ale pár TJ/SK, které vůbec nereagují na naše výzvy k plnění daných povinností. Potom se ale hrozně diví, že nemohou získat žádné dotace. Komplikace nám dělají personální turbulence na MŠMT a z toho plynoucí stálé změny podmínek přidělování dotací z dotačních programů MŠMT.

Jaké problémy se nejčastěji vyskytují v plnění Vašich cílů?

Jak jsem již říkal před chvílí, jde především o MŠMT a jeho dotační programy.

Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost zdrojů (finančních, personálních)?

Pochopitelně je pro nás nepříjemná nejistota přidělování financí z MŠMT. Za této situace, kdy paní ministryně zastavila veškeré financování z dotačních programů a nový ministr ho zvolna rozbíhá, nelze seriózně řešit další posílení sekretariátu či zlepšení finančního ohodnocení zaměstnanců sekretariátu.

Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost vnějších podmínek (zákony, normy,…)?

Ano, výrazně. V současnosti se zaměřujeme na zvládání nových úkolů, vyplývajících z nové legislativy (občanský zákoník) a přechodu na počítačové zpracovávání všech dokladů a žádostí.

Co dlouhodobě omezuje finance ve Vaší organizaci?

Nejistota, zda slíbené peníze na provoz sekretariátu skutečně obdržíme. Slibů již bylo habaděj, ale nikde není záruka, že finance skutečně obdržíme a už vůbec ne, že se bude jednat o finance ve slíbené výši.

Hlavní problémy v personálu?

Důchodový věk. Bylo by potřeba přijmout nového zaměstnance, který by se postupně seznámil s problematikou práce sekretariátu. Za stávající situace však nemůžeme nového zaměstnance přijmout.

Představa ideálního manažera pro Vaši organizaci?

Ideální manažer by měl být schopen 24 hod. denně řešit problémy TJ/SK, měl by pracovat bez nároku na plat a ještě by měl dokázat sehnat na provoz sekretariátu potřebné finance.

Jaké jsou podle Vás slabé stránky dnešních manažerů?

Bohužel není žádná škola, která by připravila nového zaměstnance na řešení specifických podmínek sportu. Nový pracovník se za pochodu musí seznamovat s problematikou práce sekretariátu a dlouze se zapracovávat do řešení požadavků a problémů TJ/SK. Představy absolventů VŠ o finančním ohodnocení jejich práce jsou zcela mimo realitu.

Příloha 8 Rozhovor s Pardubickou krajskou organizací ČUS, z.s.

Jaké jsou podle Vás základní charakteristické rysy manažera?

Je těžké porovnávat např. manažera v bance, který si nějakým způsobem sestaví svůj tým a manažera v neziskové organizaci. My ve sportu musíme pracovat s tím, co je, což je složité. Základem jsou finance, pokud je nemáte, tak bohužel do organizace nedostanete mladé perspektivní lidi. Ale základem je určitě umět pracovat s lidmi, porozumět jim. Základem je tedy komunikace, ale také umět motivovat.

Jaké Vaše organizace vyhledává?

Jak jsem před chvílí říkal, musíme pracovat s tím, co máme. Jsme rádi za každého, kdo k nám přijde, ale ty základní rysy, které jsem uvedl, by měl mít.

Charakteristické rysy jsou z velké části vrozené, dá se na nich však zapracovat. Pracujete na nich se svými manažery a případně jak?

Nemáme tak nějak na čem pracovat. Jsou u nás starší lidé, takže jsou zkušení. Pokud by však mezi nás zavítal někdo mladý, určitě bychom se tomuto rozvoji nebránili.

Jaký styl vedení upřednostňujete? Vyberte a zdůvodněte. (autokratický – založený na disciplíně a pořádku, absolutní podřízení, vedoucí pracovník jedná zcela sám formou příkazů, demokratický – založený na vzájemném respektu, toleranci a naslouchání, snaha zapojit ostatní, vedoucí je velmi aktivní a snaživý, liberální – založený na svobodě jednání, pracovníci si mohou sami zvolit svou činnost a nejsou nijak omezování vedením v její realizaci).

V neziskových organizacích je to více méně o té demokracii, protože kdyby se jednalo o autokracii, tak postupem času nebudu mít s kým pracovat. Většina lidí to dělá, protože je to baví a jak jsem již říkal, pokud nemáte finance, tak nemůžete někoho jen tak poslat pryč, protože kolikrát nemáte šanci na jeho místo sehnat někoho jiného. Zrovna v ČUS jsou lidé, kteří tam pracují i 30 let, nikdy nedělali nic jiného, takže tam přijít a nařizovat, jak co bude, tak se opravdu nesetkáte s ohlasem, právě naopak, mohlo by dojít k odchodu.

Do jakých rolí se u Vás manažeři nejčastěji dostávají? (analytik, plánovač, realizátor změn, nositel zdrojů, komunikační partner, vychovatel, řešitel

problémů, pomocník druhých, koordinátor, tvůrce týmu, výkonný vedoucí) Pracujete s nimi na tom?

Zde se jedná o mix rolí. Nejvíce zde člověk musí být komunikátorem a řešit problémy. Další role jsou plánovač, koordinátor a trochu analytik.

Jaké kompetence (dovednosti – odborná zdatnost, praktické dovednosti, sociální zralost) po manažerech vyžadujete?

Určitě praktické dovednosti, jako je komunikace a motivace. Neměla by chybět ani odborná zdatnost, není však podmínkou.

Jaké máte vytyčené cíle pro blízké období?

Největším cílem je určitě finanční stabilita. Aby to fungovalo finančně, což bohužel v tomto neziskovém sektoru je z velké části dané tím, jak to bude nahoře. Chtě nechtě neziskový sektor bude vždy závislý z velké části na dotacích. My si samozřejmě můžeme něco za naše služby přivydělat nebo účtovat, ale není to hlavní činnost. Naší hlavní činností je poskytovat nějaký servis a služby. Služby musí být zajímavé a nemůžeme je poskytovat za komerční ceny, rázem bychom byli někde jinde. Takže finanční stabilita je naším největším cíle a od ní se odvíjí všechno další. Například bychom chtěli posunout kvalitu nabízených služeb, celé portfolio, je to však vše až pod finančními cíly. My např. zajišťujeme soutěže, ale již nemůžeme zajistit dopravu, kde se setkáváme s problémem, kdy školy nechtějí akceptovat, že se mají dopravit sami na vlastní náklady.

Daří se Vám Vaše cíle plnit?

Ano, finanční stabilita se nám daří a od toho postupně pracujeme na zbytku. Troufám si říci, že i tam se nám daří.

Jaké problémy se nejčastěji vyskytují v plnění Vašich cílů?

Jsou to ty zmíněné finance např. u těch soutěží pro děti. Myslím, že finance jsou téměř ve všech neziskových organizacích nepřítelem v plnění cílů.

Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost zdrojů (finančních, personálních)?

Proměnlivost financí ovlivňuje celou organizaci. Největší problém vidím ve vyplácení dotací a celých dotačních programech. Na některé dotace čekáme až září, což není zrovna ideální stav. Z posledních peněz před koncem roku poté musíme vymýšlet, co bychom ještě nakoupili. Na celkovém systému dotací by se mělo v tomto státě zapracovat. Ideálním řešením by byly dotační programy na např. 3 roky. Nezisková organizace by věděla, kolik finančních prostředků má z dané dotace k dispozici a mohla by s nimi nakládat dle aktuální potřeby a plánovat i dopředu, to by bylo hrozně fajn.

Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost vnějších podmínek (zákony, normy,…)?

Omezení v tomto směru nijak nepociťujeme. Zákony až tolik problémem nebudou. Nyní tedy je Nový občanský zákoník, který hodně řeší spolky, hodně upravoval jejich fungování apod. Jako zásadní změnu vidím v tom, že nyní je odpovědný statut. On nyní ručí za celou organizaci a to svým majetkem, což spousta lidí ani neví. Dříve zde odpovědnost nebyla, což také nebylo úplně dobře.

Co dlouhodobě omezuje finance ve Vaší organizaci?

Nechci se znovu opakovat, ale je to nastavení systému financování nebo spíš jeho nenastavení. Například na tento rok, byly přislíbeny peníze již v průběhu března a ty peníze nám nepřišly do dneška. Přišly peníze na reprezentační úseky apod., ale je potřeba rozdělovat vrcholový sport a sport na nižších úrovních, které přibližují sport dětem, talentům a ostatním lidem.

Hlavní problémy v personálu?

Získat mladý kolektiv, který by do organizace vnesl nového ducha, nápady a energii. Na našich starších není vůbec nic špatného, mají zase výhodu v počtu zkušeností.

Představa ideálního manažera pro Vaši organizaci?

Určitě by se jednalo o mladého člověka, který by byl schopen pracovat s lidmi. Určitě je důležitý pozitivní přístup a lidskost, nesmí mu chybět porozumění a umění naslouchat. Také je musí umět motivovat, musí vzbuzovat důvěru. Tady je to práce především a o lidech a lidmi, každý člověk je samozřejmě jiný a nejde mít jeden styl pro

všechny, takže empatie je zde také na místě. Také znalost sportovního prostředí a to nejlépe od základu.

Jaké jsou podle Vás slabé stránky dnešních manažerů?

Každý přijde a chce být manažer, něco řídit. Samozřejmě chce mnít co nejvíce peněz a spousta těch lidí si myslí, že spolkli všechnu moudrost světa, chybí jim pokora a jsou arogantní.

Příloha 9 Rozhovor s SK MG AJUR HK

Jaké jsou podle Vás základní charakteristické rysy manažera?

Mezi základní bych určitě uvedl poctivost a spolehlivost. To je velmi důležité. Dále by pak manažer měl umět motivovat, naslouchat ostatním a umět vytvořit správně a dobře fungující tým.

Jaké Vaše organizace vyhledává?

Snažíme se o to, aby manažeři měli tyto základní rysy. V neziskovém sektoru však nemůže nikdo zcela jistě splňovat určité požadavky, které si organizace představují. Každý má nějaká pozitiva a negativa, ale vše bývá k něčemu dobré.

Charakteristické rysy jsou z velké části vrozené, dá se na nich však zapracovat. Pracujete na nich se svými manažery a případně jak?

Ne, nepracujeme.

Jaký styl vedení upřednostňujete? Vyberte a zdůvodněte. (autokratický – založený na disciplíně a pořádku, absolutní podřízení, vedoucí pracovník jedná zcela sám formou příkazů, demokratický – založený na vzájemném respektu, toleranci a naslouchání, snaha zapojit ostatní, vedoucí je velmi aktivní a snaživý, liberální – založený na svobodě jednání, pracovníci si mohou sami zvolit svou činnost a nejsou nijak omezování vedením v její realizaci).

My jsme celkem malá organizace, taková rodinná, takže u nás je se dá použít pouze demokratický styl. Vše se snažíme řešit domluvou na přátelské úrovni.

Do jakých rolí se u Vás manažeři nejčastěji dostávají? (analytik, plánovač, realizátor změn, nositel zdrojů, komunikační partner, vychovatel, řešitel problémů, pomocník druhých, koordinátor, tvůrce týmu, výkonný vedoucí) Pracujete s nimi na tom?

Jak vyplývá již z mé předešlé odpovědi, tak manažer je u nás zcela jistě komunikačním partnerem a také pomocníkem druhých. Určitě se u nás najde i náznak vychovatele. Se zbylými rolemi se určitě také potýkají, ale nejčastěji se jedná právě o tyto.

Jaké kompetence (dovednosti – odborná zdatnost, praktické dovednosti, sociální zralost) po manažerech vyžadujete?

Neřekl bych, že přímo vyžaduje, ale spíše vyhledáváme. V tomto případě jde především o praktické dovednosti a určitou odbornou zdatnost.

Jaké máte vytyčené cíle pro blízké období?

Cílů máme hned několik. Jako sportovní organizace máme samozřejmě cíle sportovní. Chceme si udržet, nejlépe tedy ještě navýšit, naše sportovní úspěchy, což je určitě cílem každé sportovní organizace, ať už se jedná o jakékoliv odvětví sportu. S tímto cílem souvisí o rozšíření členské základny. Ke splnění tohoto cíle provádíme pravidelné nábory. V neposlední řadě máme samozřejmě také cíle finanční. Jedná se tedy především o udržení stability, kterou momentálně máme. Samozřejmě se snažíme najít sponzory, ale to není zas tak lehkým úkolem. Sponzory jsou ve většině případů rodiče našich gymnastek.

Daří se Vám Vaše cíle plnit?

Vcelku ano.

Jaké problémy se nejčastěji vyskytují v plnění Vašich cílů?

Myslím, že obdobně jako u ostatních neziskových organizací se jedná o finance.

Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost zdrojů (finančních, personálních)?

Finanční stránka nás omezuje. Máme členské příspěvky, ale ty samozřejmě nechceme nijak navyšovat. Dotační problematika je kapitola sama pro sebe. V personálu problémy nemáme.

Omezuje manažerskou činnost ve Vaší organizaci proměnlivost vnějších podmínek (zákony, normy,…)?

Zatím nás zákony ani normy nijak neomezovaly.

Co dlouhodobě omezuje finance ve Vaší organizaci?

Získávání dotací a jejich vyplácení.

Hlavní problémy v personálu?

Žádné nemáme.

Představa ideálního manažera pro Vaši organizaci?

Určitě někdo, kdo se v tomto sportu pohyboval a ví, o čem sportovní gymnastika je. Samozřejmě nesmí chybět poctivost a spolehlivost, stejně jako jsem uváděl hned na začátku. Smysl pro vedení týmu se určitě také hodí.

Jaké jsou podle Vás slabé stránky dnešních manažerů?

Pokud bych měl zhodnotit manažery v neziskových organizacích ve sportu, tak musím říci, že je to především neochota něco dělat bez platu, pouze pro zapálení pro sport.