

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Komparace kompetencí trenéra basketbalu s jinými sporty

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Vypracoval:

Bc. Vojtěch Pavlík

Praha, srpen 2017

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne

Podpis.....

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení: Fakulta / katedra: Datum vypůjčení: Podpis:

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu své diplomové práce PhDr. Vladimírovi Janákovi, CSc. za odborné vedení a cenné rady, které mi vypomohly k vypracování této diplomové práce. Dále bych rád zmínil Michala Ježdíka, Miroslava Marka a další trenéry, kteří si na mne našli čas a pomohli mi sestavit seznam kompetencí, nutný pro tuto akademickou práci. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat všem respondentům za to, že si našli čas na vyplnění dotazníku.

Abstrakt

Název:

Komparace kompetencí trenéra basketbalu s jinými sporty.

Cíle:

Hlavním cílem této diplomové práce bylo sestavit seznam kompetencí trenéra basketbalu a porovnat tyto kompetence s nároky na trenéry jiných sportů. Kompetence trenéra byly zjišťovány pomocí polostrukturovaných rozhovorů s aktivními trenéry basketbalu a odborné literatury.

Metody:

Výzkum obsahoval kvantitativní i kvalitativní metody. Dotazování hráčů a trenérů probíhalo prostřednictvím elektronického dotazníku. Pro posouzení důležitosti byla zvolena 4 stupňová Likertova škála bez středové hodnoty a jednotlivé kompetence byly zjišťovány pomocí polostrukturovaných rozhovorů s odborníky (trenéry). Tyto kompetence byly utříděny do tzv. „clusterů“ (shluků), které následně zpřehlednily prezentaci výsledků.

Výsledky:

Výsledky z této práce zjistily, jaké konkrétní kompetence jsou pro profesi „ideálního“ basketbalového trenéra nejdůležitější. Tyto kompetence, kterých bylo ve výsledku 20, byly vybrány do kompetenčního profilu. Nejdůležitější 3 kompetence se ukázaly jako: „znalost pravidel basketbalu“, „spravedlivý“ a „schopnost motivovat“. Komparace kompetencí trenéra basketbalu s jinými sporty ukázala kompetenční profil trenéra tenisu jako nejpodobnější ze všech zkoumaných (tenis, street dance, osobní trenér fitness, kickbox a fotbal (dorostenecká věková kategorie). Za nejobecnější kompetence (vyskytovaly se v horních příčkách více kompetenčních profilů) lze považovat „znalost pravidel“, „znalost v oboru“ a „schopnost motivace“.

Klíčová slova:

Kompetence, trenér, basketbal, komparace, sport

Abstract

Title:

Comparison of basketball coaches competencies with other sports.

Objectives:

The main objective of this diploma thesis was to compile a basketball coach's competence list and compare these competencies with demands on selected coaches of other sports. Semi-structured interviews with active basketball coaches as well as the literature were used to obtain desired competencies.

Methods:

This marketing research included both quantitative and qualitative methods. The collected data from questioning players and coaches was obtained via an electronic questionnaire. The 4 level-point Likert scale without central tendency was chosen for evaluating the importance of the collected data and a semi-structured interview with active basketball coaches had been used to obtain desired competencies. These competencies were categorized into clusters which, subsequently, made the interpretation of the results more transparent.

Results:

The results of the research identified the most important competencies for the profession of an "ideal" basketball coach. These competencies (20 of them in total) were chosen to take part in competency profile. The 3 most important competencies were following: "knowing the basketball rules", "fair-minded" and "ability to motivate". The comparison of basketball coaches competencies with other sports has shown the competency profile of a tennis coach as the most similar of all those surveyed (tennis, street dance, fitness, kickbox and football coaches). The most general competencies (those that appeared on top in more than one competency profile) can be considered following: "knowledge of rules", "knowledge in the field" and "ability to motivate".

Key words:

Competency, coach, basketball, comparison, sports

OBSAH

1 ÚVOD.....	9
2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	11
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
3.1 Vznik a vývoj basketbalu	12
3.2 Zastřešující organizace basketbalu v ČR.....	12
3.2.1 Česká basketbalová federace	13
3.2.2 Regionální organizace	13
3.2.3 Vzdělávání trenérů basketbalu.....	14
3.3 České úspěchy ve světě basketbalu	17
3.3.1 Úspěchy ženské reprezentace.....	17
3.3.2 Úspěchy mužské reprezentace.....	18
3.4 Trenér	19
3.4.1 Osobnost trenéra	20
3.4.2 Sociální role v rámci trenérské profese.....	22
3.4.3 Typologie trenéra	25
3.5 Kompetence	30
3.5.1 Definice pojmu kompetence	31
3.5.2 Anatomie kompetence.....	33
3.5.3 Členění kompetencí.....	40
3.5.4 Životní cyklus kompetencí.....	48
3.5.5 Kompetenční model	50
3.5.6 Identifikace kompetencí.....	53
4 METODIKA VÝZKUMU	55
4.1 Fáze výzkumu	55
4.2 Metody výzkumu, techniky sběru dat.....	55
4.2.1 Čerpání z odborné literatury, akademických prací a ostatních zdrojů	55
4.2.2 Polostrukturovaný rozhovor	56
4.2.3 Elektronické dotazování	57
4.3 Výzkumný soubor	58
4.4 Analýza dat.....	59
4.5 Pilotáž.....	60
5 PREZENTACE VÝSLEDKŮ.....	61

5.1 Interpretace členění respondentů	61
5.1.1 Trenéři VS hráči + hráčky.....	63
5.1.2 Hráči VS hráčky.....	64
5.1.3 Hráči NBL + hráčky NBL + trenéři (licence „A) VS zbytek	65
5.2 Interpretace výsledků – osobnostní rysy	66
5.2.1 Trenéři VS hráči + hráčky.....	68
5.2.2 Hráči VS hráčky.....	71
5.2.3 „Elita“ VS zbytek.....	73
5.3 Interpretace výsledků – schopnosti a dovednosti	75
5.3.1 Trenéři VS hráči + hráčky.....	78
5.3.2 Hráči VS hráčky.....	80
5.3.3 „Elita“ VS zbytek.....	83
5.4 Interpretace výsledků – vzdělání a znalost v oboru	86
5.4.1 Trenéři VS hráči + hráčky.....	89
5.4.2 Hráči VS hráčky.....	91
5.4.3 „Elita“ VS zbytek“	94
5.5 Interpretace výsledků – různé atributy trenéra.....	96
5.5.1 Trenéři VS hráči + hráčky.....	98
5.5.2 Hráči VS hráčky.....	100
5.5.3 „Elita“ VS zbytek.....	103
5.6 Kompetenční profil trenéra basketbalu	105
5.7 Komparace profilů trenéra – basketbal VS tenis.....	107
5.8 Komparace profilů trenéra – basketbal VS street dance	111
5.9 Komparace profilů trenéra – basketbal VS osobní trenér fitness.....	115
5.10 Komparace profilů trenéra – basketbal VS kickbox	119
5.11 Komparace profilů trenéra – basketbal VS fotbal (dorost)	123
6 DISKUZE.....	128
7 ZÁVĚR.....	134
SEZNAM POUŽITÉ LÍTERATURY	136
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	140
SEZNAM PŘÍLOH	145

1 ÚVOD

Basketbal patří mezi nejpopulárnější sporty na světě. Tento fakt je mimo jiné zapříčiněn značnou dynamičností, kterou tento sport disponuje. Tato dynamičnost stále roste, neboť úzce souvisí s fyziologickou evolucí člověka, která je fenoménem dnešní doby. Sportovci jsou dnes čím dál tím více všestrannější, silnější a robustnější.

V České republice basketbal do značné míry zaostává za fotbalem, ledním hokejem a dalšími sporty, ovšem návštěvnost v tuzemské KNBL (nejvyšší basketbalová liga), zejména u týmů jako je ČEZ Basketball Nymburk, BK JIP Pardubice, Orli Prostějov, nebo BK Armex Děčín, je na poměry ČR obstojná. „Basketbalové město“, jak se Nymburku přezdívá, se dlouhodobě stará o dobré jméno českého basketbalu v Evropě svou pravidelnou účastí v mezinárodních ligách. Pravdou zůstává, že tým ČEZ Basketball Nymburk je z velké části složen ze zahraničních hráčů, doplněných českými reprezentanty. Na tuto skutečnost je ovšem potřeba pohlížet pozitivně z několika prostých důvodů: Příliv zahraničních hráčů je důkazem určité kvality basketbalu v ČR a nepochybně zvyšuje zájem veřejnosti o sledování tohoto sportu v tuzemsku. Zároveň se zvyšují šance na úspěch na mezinárodní scéně a prosazování dobrého jména v zahraničí. Úspěchem českého národního týmu a individualit současnosti se zabývá samostatná kapitola v teoretické části této diplomové práce.

Ústřední postavou je v basketbalu trenér. Je nezpochybnitelné, že role trenéra je za poslední roky čím dál tím více komplexnější a jeho vliv na dosahování cílů v týmu roste. Trenérů basketbalu v České republice není málo, zejména jde o velké množství začínajících trenérů, vlastníků licence „C“. Basketbalová odborná veřejnost považuje za naprosto stěžejní trénování mladých, začínajících sportovců. Proces vzdělávání nejnižší trenérské úrovně není nikterak složité absolvovat, což vede k prezenci mnoha nových trenérů, kteří vedou mladé basketbalisty k brzké specializaci, dostatečně s nimi nerozvíjí všestrannost – gymnastiku a jiné základní prvky pohybu, nebo děti přetěžují. Složitost tématu vzdělávání trenérů ovšem sahá daleko hlouběji. Začínajícím trenérům chybí motivace, nemají totiž téměř žádné finanční ohodnocení a podmínky pro trénování patří k podprůměru v Evropě. Financování sportu je jedna z nejaktuálnějších a nejdiskutovanějších událostí tohoto roku (přesněji posledních let, situace letošním rokem pouze kulminuje). Autor této diplomové si z pozice zaměstnance sekretariátu jednoho ze sportovních svazů v ČR dovoluje tvrdit, že značné množství úředníků na vládním resortu MŠMT, konkrétně na odboru sportu, není přímo

obeznámena s financováním uvnitř sportovních svazů, uvnitř klubů a se způsobem alokování těchto financí. Tudíž je pro MŠMT složité přijít s konstruktivní metodikou pro financování sportu (zejména neziskového sektoru) v ČR do dalších let. Je nezpochybnitelné, že příliv financí by znamenal důležitý krok kupředu. Pokud by situaci řešili dostatečně autorizovaní lidé, zpřísnil by se proces vzdělávání trenérů, zlepšily by se podmínky pro sportování (rekonstrukce hal, nižší klubové příspěvky,...) a trenéři by byli dostatečně motivovaní, čímž by stoupl zájem o tuto profesi a funkcionáři by si mohli vybrat skutečně toho nejkvalitnějšího trenéra mládeže. Na druhou stranu je potřeba říci, že vzdělávání trenérů na nejvyšší úrovni (licence „A“) obsahuje komplexní a důmyslný systém, ze kterého vychází skutečně kapacity v oboru. Trenérskému vzdělávání je věnována celá kapitola v teoretické části.

Kompetenční profily dosud nemají v České republice vybudovanou tradici. Lze dohledat odborné články a zejména akademické práce, zabývající se touto problematikou, ovšem bez bližší souvislosti se sportem. V poslední době se na FTVS UK začaly množit akademické práce, které zkoumají kompetenční profily sportovních trenérů. Tyto práce sestavují profil trenéra, který se má co nejvíce blížit „ideálnímu“ trenérovi. Stejně tak tomu je i v této diplomové práci.

Kompetenční profil basketbalového trenéra dosud nebyl vytvořen, proto jeho sestavení představuje značnou výzvu. Vzhledem k faktu, že kompetenčních profilů sportovních trenérů již několik existuje, tato práce se rovněž věnuje komparacím mezi nově sestaveným kompetenčním profilem basketbalového trenéra s ostatními trenérskými profily vybraných sportů. Tyto komparace nebyly dosud provedeny, takže není známo, které komparace jsou spíše obecnější a které jsou spíše specifické. Pro další akademické výzkumy a studie bude taktéž užitečné vědět, které profily si jsou podobné a které nikoliv.

Nutno podotknout, že kompetenční profily je vždy potřeba aktualizovat, neboť nároky na trenéry se postupem času mění, tudíž se mění i samotný kompetenční profil. Výsledný seznam kompetencí slouží jednak k výběru vhodných trenérů a rozvoji jejich osobnosti a v neposlední řadě jsou důležité i pro následné vzdělávání trenérů, neboť víme jaké vlastnosti a znalosti by měli mít. Způsobili odborníci podle vzniklého kompetenčního profilu budou schopni upravit školení a celý proces vzdělávání trenérů, který se v ČR zdá být velice problémový a nedostačující. Práce autorovi pomůže nejen rozšířit znalosti v problematice, ale také v jeho budoucí profesi. Přínosem je i pro studenty, kteří ji mohou využít v dalších výzkumech, nebo komparacích.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavní cíle této diplomové práce lze rozdělit do dvou částí. Prvním cílem je sestavit kompetenční profil „ideálního“ basketbalového trenéra. Druhým úkolem je komparace tohoto nově vzniklého profilu s trenérskými profily jiných sportů.

Ke splnění výše uvedených cílů je potřeba zpracovat následující dílčí úkoly:

- Nastudování odborné literatury (problematika kompetencí, trenérství, atp.).
- Odborné konzultace v dané problematice.
- Sestavení seznamu kompetencí na základě kombinace těchto úkonů: odborná literatura, konzultace s odborníky, polostrukturované rozhovory s trenéry basketbalu.
- Vytvoření hodnotící škály, podle které respondenti klasifikovali důležitost kompetencí.
- Na základě získaných dat, pomocí grafů a tabulek, prezentovat výsledky a sestavit kompetenční profil trenéra basketbalu.
- Komparace výsledného kompetenčního profilu s nároky na trenéry jiných, vybraných sportů.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Nejprve je třeba ujasnit definice a chápání nejdůležitějších pojmů a teoretických východisek, na kterých je tato diplomová práce postavena a ze kterých vychází.

3.1 Vznik a vývoj basketbalu

Nároky na basketbalového trenéra nebyly vždy tak náročné a komplexní, jako jsou dnes. Tato část práce líčí stručnou historii basketbalu, kde si lze představit trenéra v samých počátcích basketbalu. Basketbal je kolektivní, míčová a kontaktní sportovní hra, která má počátky na konci 19. století.

„Otec basketbalu“ – takové přívlastko si bezesporu vysloužil Dr. James Naismith, narozen 6. listopadu, roku 1861. Naismith učil na „YMCA International Training School“ v Massachusetts (později nesla název „Springfield College“), kde dříve působil jako student. Během semináře psychologie dostal za úkol vymyslet novou hru. Mělo se jednat o zajímavou aktivitu uvnitř tělocvičny, kterou se studenti mohli snadno naučit a kterou by nebyl problém hrát v zimním období. Takovou hru, či aktivitu, by potřebovala nejen Massachusettská škola, ale celé Spojené státy. Naismith se domníval, že pro splnění takového úkolu bude potřebovat důkladně prostudovat a znát faktory ostatních her, které bude následně kombinovat.

I přes počáteční nezdary se Naismithovi podařilo ke konci roku 1891 přijít s novou hrou. Pravidla vymezil studentům ve 13 bodech a na oba konce tělocvičny umístil koše (určené pro sběr broskví) do výšky 3,05 metrů, což je 10 stop, které platí v oficiálních pravidlech FIBA basketbalu (včetně NBA i NCAA pravidel) dodnes. Ke košům přiložil žebříky, které 2 pověření studenti využívali pro sběr míčů. V rámci těchto studentů, kteří poprvé slyšeli pravidla dnešního basketbalu, se také odehrálo historický první utkání, které skončilo výsledkem 1:0 (ymca.int, 2013).

3.2 Zastřešující organizace basketbalu v ČR

Následující odstavce se zaměřují na organizaci basketbalu v českém prostředí. Pro tuto práci je důležité shrnout si základy této problematiky, neboť zastřešující organizace basketbalu jsou klíčové v řízení vzdělávacího systému, udělování trenérských licencí, nebo v evidenci počtu trenérů na našem území.

3.2.1 Česká basketbalová federace

Česká basketbalová federace (dále jen ČBF) je členem FIBA, konkrétně FIBA Europe. ČBF řídí a organizuje basketbal na území České republiky. Jedná se o národní sportovní svaz, který má právní formu spolku. ČBF sídlí v Praze na Strahově v Zátokově ulici, mezi Stadionem Evžena Rošického a Velkým strahovským stadionem. Mezi hlavní kompetence ČBF spadá řízení basketbalových soutěží, česká basketbalová reprezentace mužů, žen i reprezentační juniorské výběry. Současným předsedou je od r. 2009 JUDr. Miroslav Jansta (ČBF.cz, 2017).

ČBF vznikla 7. listopadu 1992 a svým vznikem navazuje na činnost svých předchůdců, již od roku 1924 (ČBF.cz, 2017):

1924–1945 Československý volejbalový a basketbalový svaz

1946–1948 Československý basketbalový svaz

1948–1957 Ústřední sekce košíkové SV TVS

1957–1970 Ústřední sekce košíkové Ústředního výboru ČSTV

1970–1990 Basketbalový svaz ÚV ČSTV

1990–1993 Česká a slovenská basketbalová federace (ČSBF)

1992-současnost Česká basketbalová federace (ČBF)

Určitou zajímavostí je společný svaz pro basketbal a volejbal až do roku 1945. ČBF zvládá svou funkci obstojně, důkazem je zatím nejdelší fungování organizace ze všech svých předchůdců (již přes 24 let).

3.2.2 Regionální organizace

V silách ČBF není spravovat všechny úrovně soutěží po celé ČR, proto existují tzv. regionální organizace, sdružené pod hlavičkou ČBF, které pomáhají řídit a organizovat nižší soutěže v rámci regionů. Podle oblasti rozlišujeme celkem 9 regionálních organizací + jednu specifickou:

oblast Jižní Čechy, oblast Jižní Morava, oblast Karlovy Vary, oblast Severní Čechy, oblast Severní Morava, oblast Střední Čechy, oblast Střední Morava, oblast Východní Čechy, oblast Západní Čechy

Specifikum: Praha, která má svůj svaz – Pražský basketbalový svaz (PBS). Fungování svazu je ovšem stejné jako u oblastních organizací ČBF. Drobnou odlišností je rozvětvenější organizační struktura, která je potřebná kvůli velkému množství nižších soutěží, kterou PBS spravuje a řídí (pbasket.cz, 2017).

3.2.3 Vzdělávání trenérů basketbalu

Vzdělávání trenérů, společně s financováním sportu, je bezpochyby jedním z nejdůležitějších podkladů pro úspěch domácích sportovců na mezinárodní scéně. Autor této diplomové se už v úvodu zmínil o problémech financování sportu, díky kterým vznikají potíže se vzděláváním trenérů a nedostatečné úspěchy, například právě v basketbalu.

Pro snazší proniknutí do problematiky je nutné definovat pojmy „vzdělání“ a „vzdělávání“.

Švarcová (2008, s. 16) pojem „vzdělávání“ označuje jako *„probíhající proces, který vede k osvojení vzdělávacích obsahů v rámci dlouhodobého časového horizontu.“*

Jansa a kol. (2012, s. 12) chápe „vzdělání“ jako *„určitou sumu systemizovaných poznatků, činností a postojů, jež si jedinec v procesu vzdělávání již osvojil, nebo k nimž jeho vzdělávací úsilí směřuje (vzdělávací cíle)“.*

Z těchto pojmů je jasné, že vzdělaný trenér je právě ten, který úspěšně prošel procesem vzdělávání, osvojil si odborné poznatky a je připraven je využít v praxi.

Nedílnou součástí celého systému řízení basketbalu je tréninkový proces, jehož hlavním činitelem je osoba trenéra. Aby tréninkový proces splňoval všechny náležité požadavky a kritéria a zamezilo se kritickým chybám v procesu výchovy mladých basketbalistů, musí trenér disponovat příslušným stupněm vzdělání.

Podle stanov České basketbalové federace (ČBF) a trenérského řádu, ČBF provozuje systém vzdělávání trenérů basketbalu, jako službu klubům a jednotlivcům, kterým tak umožňuje získat odbornou způsobilost k vedení tréninků a dalšímu působení u družstev basketbalu v klubech i orgánech ČBF.

Vzdělávání trenérů je rozděleno podle stupňů odbornosti. Po úspěšném absolvování kurzu příslušného stupně obdrží trenér osvědčení o odborné způsobilosti k výkonu trenérské činnosti, kterým je trenérská licence.

V rámci vzdělávání trenérů se k trenérské činnosti udělují tyto stupně licence:

- **licence C**

licence se se uděluje:

- trenérům, kteří úspěšně absolvovali trenérský kurz licence C
- hráčům 1. ligy a reprezentantům, kteří odehráli v uvedené soutěži alespoň 3 sezóny a složili předepsanou zkoušku pro licenci C
- studentům sportovních fakult v Praze, Olomouci a v Brně - specializace basketbal, kteří úspěšně absolvovali 1. rok studia specializace basketbal a požádali o vydání licence C nejpozději do tří let
- absolventům tělovýchovného studia na VŠ s tím, že složí závěrečnou zkoušku pro licenci C nebo obhájí diplomovou (bakalářskou) práci z basketbalu

Licence C je udělována jen trenérům starším 18 let, kurz je však možno absolvovat již od 16 let. Licence bude dané osobě vystavena po dovršení potřebného věku. Poplatek za vystavení licence C činí 150,- Kč. Licence C opravňuje trenéry k trénování družstev ve všech mistrovských soutěžích, které nejsou přímo řízeny sekretariátem ČBF a pro všechny asistenty trenérů.

Jedná se o stupeň vzdělání, který je určen pro začínající trenéry. Délka kurzu je většinou čtyřdenní. Na školeních přednášejí basketbalovou problematiku lektori ČBF, což jsou zkušení trenéři většinou držitelé licence A. Všeobecnou problematiku týkající se jednotlivých složek tréninkového procesu přednášejí odborníci ze sportovních fakult. Základního školení se může zúčastnit každý, kdo se přihlásí, tzn., nejsou určeny žádné vstupní požadavky.

- **licence B**

licence se se uděluje:

- trenérům, se zájmem o rozšířený stupeň vzdělání

Je určena pro trenéry, kteří chtějí působit v basketbalovém dění na vyšší úrovni. Jednotlivá školení pořádají sportovní fakulty v Praze, Olomouci a v Brně pod patronací SBT a jsou většinou šestidenní. Lektorsky jsou tato školení zajištěna podobně, jako školení licence C. Poplatek za vystavení licence B je 300,- Kč.

Licence B opravňuje trenéry k trénování všech družstev mládeže a dospělých v soutěžích přímo řízených sekretariátem ČBF (mimo reprezentačních družstev ČR všech kategorií a družstev 1. ligy dospělých).

- **licence A**

Vzdělávání trenérů nejvyšší možné licence (A) probíhá ve dvou formách:

1. Formou prezenčního nebo kombinovaného studia na FTVS UK Praha, FTK UP Olomouc, nebo FSpS MU Brno. Vše je zajištěno dle akreditovaného oboru MŠMT (trenérství, resp. tělesná výchova a sport) a smlouvou s ČBF o vzdělávání trenérů na dané úrovni.
2. Formou studia Trenérské školy (placená kombinovaná forma trenérského vzdělávání v délce trvání 2,5 roku, podmínkou je platná trenérská licence B, min. 2 roky trenérské praxe, maturita) na FTVS UK Praha, FTK UP Olomouc nebo FSpS MU Brno. Vše je opět zajištěno dle akreditovaného oboru MŠMT a smlouvou s ČBF o vzdělávání trenérů.

Držitelé licence A jsou oprávněni trénovat reprezentační družstva ČR všech kategorií a družstva 1. ligy dospělých. Poplatek za vystavení licence činí 600,- Kč. (ČBF.cz, 2013)

Pro konkrétní představu následuje přiblížení systému na výuce trenérského vzdělávání na FTVS UK v Praze. Výuka probíhá v rámci oboru Tělesná výchova a sport (TVS). Studenti si již v prvním ročníku bakalářského studia zvolí volitelný předmět: specializace I: basketbal. Studium oboru TVS obsahuje všeobecný základ souvisejícím s tréninkovým procesem. Vysokoškolští pedagogové přednášejí dle svých oborů (anatomie, fyziologie, první pomoc při úrazech, teorie sportovního tréninku, teorie a didaktika sportovních her, atd.). Tento předmět je také dostupný studentům ostatních oborů, nicméně pro úspěšné získání trenérské licence A je nutné absolvovat dodatečné semináře, neboť například studenti oboru „management TVS“ nemají v osnovách fyziologii, anatomii a další nezbytně nutné předměty pro udělení příslušné licence.

Vzdělávání trenérů je zde rozděleno do čtyř semestrů. Ústřední osobou v procesu vzdělávání trenérů na FTVS je vedoucí oddělení basketbalu na katedře sportovních her, pan PaedDr. Michael Velenský, Ph.D., který dále spolupracuje s lektory ČBF, působící na této fakultě, například s panem Mgr. Michalem Ježdíkem a panem Mgr. Tomášem Kaprálkem. Výuka začíná ve druhém semestru prvního ročníku. Vzdělávání je zakončeno obhajobou bakalářské, resp. diplomové práce z basketbalu, zkouškou z basketbalové specializace a státní závěrečnou zkouškou oboru Tělesná výchova a sport.

Závěrem k tématu vzdělávání trenérů je potřeba říci, že systém vzdělávání trenérů, zejména u licence A je velmi detailně a důmyslně propracovaný. Do budoucna by nebylo od věci zauvažovat o nutnosti dosažení určité úrovně anglického jazyka. Naše nejvyšší basketbalová liga v poslední době zažívá příliv velkého množství cizojazyčných hráčů. Požadovaná úroveň znalosti anglického jazyka by mohla být prokazována například získáním jednoho z certifikátů.

3.3 České úspěchy ve světě basketbalu

Český basketbal v současnosti nezažívá nejlepší období. Tento fakt nevnímají pouze zainteresovaní lidé, ale i široká veřejnost, která poslední léta pozoruje neúspěchy na evropské i světové scéně. Vyvrcholením současného nezdaru bylo letošní Mistrovství Evropy v basketbale žen, které se konalo v červnu v Praze a v Hradci Králové. Naděje a touhy po úspěchu našeho národního týmu skončily již v základní skupině. S celkovým umístěním na 13. místě se jednalo o historicky nejhorší výsledek na ME žen od vzniku ČR.

3.3.1 Úspěchy ženské reprezentace

Neúspěch je nedílnou součástí sportu a snad každá reprezentace si v nějakém časovém úseku tímto nepříjemným obdobím prošla. Je potřeba říci, že ženský národní tým zaznamenal za svou historii velké úspěchy a není tomu tak dávno, co naše ženy sbíraly cenné kovy.

České basketbalistky se účastnily třech Olympijských her – 2004, 2008 a 2012, přičemž v Aténách (2004) se dočkaly největšího úspěchu – 5. místa. Dále ženy třikrát bojovaly na Mistrovství světa – 2006, 2010 a 2014. Právě na MS v roce 2010, které se konalo v České republice, se naše basketbalistky postaraly o jeden z historicky

největších úspěchů naší reprezentace, když získaly stříbrné medaile. Možná vůbec nejslavnější moment ženských basketbalistek pochází z Mistrovství Evropy. Z celkem 11 účastí vybojovaly stříbro v roce 2003 a nejcennější zlatý kov o 2 roky později v Turecku (sport.aktualne.cz, 2017).

Výše uvedené statistiky se počítají až od vzniku samostatné ČR. Česká a Slovenská basketbalová federace byla členem FIBA od roku 1932 – od té doby ženské basketbalistky nasbíraly celkem 15 medailí. Zajímavostí je, že žádná nebyla zlatá.

3.3.2 Úspěchy mužské reprezentace

Mužské úspěchy od vzniku ČR nejsou bohužel velmi významné. Důkazem je neúčast na OH, ani MS. Reprezentanti v poslední době spíše balancovali mezi divizí A a B na úrovni ME. Poslední 2 ME ale ukazují určitou naději do budoucna. Na posledním ME (2015) se Češi dokonce probojovali až do čtvrtfinále, což se v současné konkurenci dá považovat za slušný výsledek (sport.aktualne.cz, 2017).

Nadějnější budoucnost závisí na dvou hvězdách národního týmu. První z nich je Jan Veselý, který okusil slavnou NBA a v současnosti obléká dres Fenerbahce Istanbul v Turecku. Největší očekávání padají na momentálně nejlepšího českého basketbalistu Tomáše Satoranského, který obléká dres Washingtonu Wizards v NBA. Je nutno poznamenat, že tyto dva hráči dostali basketbal do povědomí širší sportovní veřejnosti a dělají dobré jméno českému basketbalu i v zahraničí.

Dobu největší slávy zažívali muži ještě v československých dresech. Důkazem je 7 startů na OH, 4 účasti na MS a 24 startů na ME (vše do 1. 1. 1993), ze kterých si odvezli 12 medailí a v roce 1946 v Ženevě se dokonce stali mistry Evropy (sport.aktualne.cz, 2017).

Česká veřejnost je velice náročná a kritická vůči současným nezdarům. Je ovšem potřeba poznamenat, že podmínky pro sport nejsou v ČR na nejlepší úrovni a v porovnání s konkurenčními státy zaostává – řeč je zejména o financování sportu. Téma, které je poslední roky velmi aktuální. Finance jsou základem pro budování kvalitních hráčů, konkurenceschopných domácích soutěží a následných reprezentačních úspěchů, což si zdaleka ne všichni úředníci (zejména vládní) uvědomují.

3.4 Trenér

Definice a vysvětlení pojmu

Slovo trenér je poměrně komplexní pojem, který je vysvětlen pomocí následujících definic:

Svoboda v publikaci Jansa a kol. (2012, s. 165) vymezuje trenéra takto: „*Člověk, který zajišťuje a hlavně vede trénink sportovce.*“ Tato definice je pro české prostředí nejvýznamnější, neboť přesně a stručně překládá slovo „coach“ z angličtiny. Zajišťování a vedení sportovců je skutečně to, co si v České republice představujeme pod pojmem trenér.

Slovo „trainer“ (z angličtiny: „to train“ = vyučovat, připravovat), ale v českém jazyce chápeme jako osobu, která se stará pouze o kondici sportovce (kondiční a fyzická příprava) a je velmi úzce zaměřená. (Lazarová, Uhlířová, 2006).

Lazarová a Uhlířová (2006) blíže objasňují pojem Trénování, které podle autorek evokuje spíše tradiční (vojenský) dril a je spojováno s rozvojem kvalit nutných pro progresy ve sportu. Je založeno na vědeckých poznatcích a opírá se o odborné znalosti.

V této publikaci dále vyjasňují rozdíl mezi coachingem a trénováním. Koučování má, podle autorek, užší vztah k výkonu a závodění. Dominují rozhodovací, technicko-taktické a strategické aspekty (Lazarová a Uhlířová, 2006).

Při pohledu na tyto dvě definice lze konstatovat, že na basketbalového trenéra se vztahují obě definice, neboť trenér musí hráče připravit po technické, taktické a strategické stránce a zároveň jim pomáhá rozvinout kondici a snaží se je fyzicky vybavit. Ve špičkových profesionálních týmech (např. NBA, Euroliga, Španělská ACB liga,...) už bychom mohli rozlišovat „coache“, jakožto hlavního trenéra družstva, který se snaží takticky hráče připravovat při utkáních a trénincích a „trainera“, který usiluje o rozvoj kondice hráčů. Tito „traineři“ ani nemusí být přítomni na samotných soutěžních utkáních. Český slovník ovšem pracuje pouze se slovem trenér a na podobná rozlišení slouží pojmy jako: kondiční trenér, hlavní trenér, asistent trenéra, atp.

Pro tuto diplomovou práci je pojem „coach“ klíčový, neboť právě „hlavní trenér“ je předmětem tohoto výzkumu.

3.4.1 Osobnost trenéra

Existuje mnoho teorií a studií, které se zabývají osobností trenéra. Jedni zastávají názor, že by dokázali zastávat funkci trenéra pouze na základě hráčské praxe, druzí tvrdí, že na tuto pozici je potřeba disponovat jistými osobnostními rysy a vzděláním v oboru.

Blíže se na tuto problematiku lze podívat skrze odbornou literaturu. Lazarová a Uhlířová (2006) tvrdí, že to, co někdy označujeme jako jisté umění (trénování, či výchova sportovce) - je právě skryto v osobnosti trenéra. Mnoho lze získat studiem a zkušenostmi, ale aby se vše uplatnilo v interakci trenéra a sportovce, k tomu je nutný určitý komplex vlastností trenéra. Jeho osobnost je ohniskem, ve kterém se rozhoduje, zda se vše uplatní v praxi.

Z výše uvedeného tvrzení lze konstatovat, že podle Lazarové je pro trénování ideální kombinace zkušeností, vzdělání a klíčová je osobnost, právě pro uplatnění těchto poznatků v praxi.

K tomu, aby se člověk stal kvalitním trenérem, postačí jedna dobrá vlastnost, která „zakryje“ nedostatky ve vlastnostech ostatních. Většina výzkumů, které se osobností trenéra zabývají, se opírají o sestavení „ideálního“ trenéra a zkoumají, jak trenér ve skutečnosti působí. Metod pro tyto výzkumy je mnoho, zároveň je nutné říci, že je zcela nemožné dokonale popsat lidskou osobnost. Výsledky těchto výzkumů tudíž nemusí být vždy dokonalé, avšak pro běžnou praxi užitečné (Svoboda, 2007).

Působení osobnosti trenéra na sportovce

Působení osobnosti trenéra na sportovce závisí na orientaci a znalostech trenéra ve své oblasti sportu, na znalosti sportovců a na poznání své vlastní osoby. Podle Svobody (2007) je nezbytné se na sebe umět podívat z následujících čtyř hledisek:

- **Aréna** – nic není skryté, sportovci i trenér o sobě vzájemně všechno ví
- **Slepé místo** – to co o sobě trenér sám neví, ale sportovci ano (nemusí to působit dobře, aniž by o tom trenér věděl)
- **Fasáda** – to co o sobě trenér ví, ale sportovci ne (sportovci si pak některé projevy neumí vysvětlit)

- **Neznámé** – to co o sobě neví trenér ani sportovci (emoční bloky, ztracené zkušenosti, nejhlubší neuvědomělá motivace)

Na rozměru trenérské arény závisí úroveň projevu jeho činnosti a zlepšení kontaktu. Arénu lze rozšířit zmenšením slepého místa a fasády.

Trenérský přístup

V některých literaturách se také můžeme setkat s pojmem „trenérská filozofie“. Filozofie nám říká, jak se díváme na předměty, na lidi, a vztahy mezi nimi i trenérem, určuje hodnoty, které jsou nejdůležitější a pomáhá trenérovi poskytnout to nejlepší možné rozhodnutí při složitých rozhodnutích (pokud je dobře zažitá). Lze tedy tvrdit, že úspěch trenéra přímo závisí na trenérské filozofii (Martens, 2006).

Martens (2006) ve své publikaci „*Úspěšný trenér*“ mluví o současném trendu moderního trenérského přístupu, kterým je: „*sportovci na prvním místě, vítězství na druhém*“. Toto motto objasňuje tím, že žádné rozhodování není důležitější (při určování toho, jakým způsobem koučujete), než vaše priorita pro tři základní cíle:

- 1) Mít vítězný tým
- 2) Pomoci mladým lidem bavit se
- 3) Pomoci mladým lidem rozvíjet se

Tato teorie nám dává najevo, že by trenéři neměli jít pouze za vítězstvím. Je pravda, že současná společnost pohlíží na vítěze jinak, jistým způsobem vítěze odměňuje. Přesto společnost také vnímá sport jako prostředek, pomocí kterého si mladí lidé vyzkouší žít život naplno, budovat povahu a rozvíjet „leadership“ schopnosti. Trenéři, kteří chtějí pomáhat mladým lidem rozvíjet se fyzicky, psychicky a společensky prostřednictvím sportu, často zjistí, že jsou hodnoceni pouze na statistice výher a proher. Mnoho zkušených trenérů je ovšem často v situaci, kdy jim organizace klade na srdce, ať usilují o dosažení cíle - tedy vyhrát bez ohledu na cenu.

Trenérskou filozofii lze obecně shrnout do třech různých (z celkových čtyř) pohledů, podle T.A. Harrise (1973): „*I'm OK - You're OK*“ :

- I'm OK – you are OK – optimální filozofický přístup

- I'm OK – you aren't OK- přístup, kdy trenér působí nadbytečně nadřazeně, dává najevo, že je daleko znalejší než jeho svěřenci, které shazuje a demotivuje – nevhodný přístup
- I'm not OK – you are OK – trenér dává výslovně najevo, že trénování nezvládá a snaží se svěřencům za každou cenu zavděčit a podbízí se. Své svěřence považuje za nudné a myslí pouze na sebe – velmi špatná situace

V sekci „trenérský přístup“ lze považovat za nezbytné zmínit morálku a příkladné chování trenéra. Každý člověk na této pozici by měl jít svým svěřencům příkladem. Podmínkou je dobrý charakter trenéra, ke kterému budou hráči vzhlížet a brát ho jako svůj vzor. Co se basketbalu týče (ostatně také drtivě většiny dalších sportů), tak by měl trenér vést hráče ke spořádanému životu jak mimo sport (prevence drog, alkoholu, tabákových výrobků, promiskuity,...), tak ve sportu samotném (fair-play, respektování soupeře, diváků a trenérů).

3.4.2 Sociální role v rámci trenérské profese

Pro vysvětlení rolí trenéra je nutné definovat samotnou sociální roli. Z většího množství definic jsem vybral tu, která je výstižná a snadno pochopitelná. „*Sociální role je očekávaný způsob chování, který se váže k určitému sociálnímu statusu. Jedná se o přijatá pravidla jednání, která mají fixační a operativní funkce umožňující instrumentální, expresivní a integrativní řešení problémů.*“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 933)

Z výše uvedené definice chápeme, že sociální role je souhrn určitých pravidel. Očekává se, že se podle nich bude subjekt (např. trenér) řídit.

Je zřejmé, že hlavní účel trenérské profese je vedení sportovce, či sportovního družstva. Není to ovšem jediný úkol, který vykonává – ve své funkci je často vystavován nutnosti interakce s diváky, médií, funkcionáři klubu, atp. Takovéto projevy trenéra mohou být různorodé, nicméně Jansa a kol. (2012) hovoří o společensky uznávaných, nebo dokonce vyžadovaných konvencích (či normách), které jsou standardem a podle kterých by se trenér měl řídit. Jednoduše řečeno, pokud se takovými normami neřídí, neplní obstojně svou roli. Zdárným příkladem může být komunikace se zástupci medií. Na tiskových konferencích často dochází k citlivým, či jinak nepříjemným otázkám, které mohou trenéra vyvést z míry, ten pak reaguje podrážděně

a začne používat vulgarismy, čímž porušuje výše zmíněné konvence. Příkladů existuje více, závažnějším prohřeškem je neschopnost adekvátně reagovat na odborné dotazy svých svěřenců, či nadřízených funkcionářů.

Sociální role trenéra je poněkud specifická. Z úvodní definice víme, že každá role je pevně spjata s jistými vzorci očekávaného chování. Trenér se ovšem často ocitá v situacích, kdy je očekávání jiné od různých subjektů. Příkladem může být případ, kdy funkcionáři klubu očekávají od trenéra výhru v dětském turnaji a očekávají, že do utkání zařadí pouze 6 nejlepších dětí a zbylých 6 do zápasu nezasáhne. Rodiče těchto dětí naopak očekávají od trenéra rovnoměrné rozložení hracího času pro všechny děti – jinými slovy, očekávají od trenéra, aby dopřál dětem bavit se sportem (všimněme si paralely s výše zmíněným citátem od Martense (2006): „*sportovci na prvním místě, vítězství na druhém*“).

V odborné literatuře existují různé pojetí sociálních rolí trenéra. Dle uvážení uvádím 6 základních sociálních rolí podle Svobody (2007):

- **Informátor** – vysvětluje, poučuje, předvádí, koriguje a instruuje, reaguje na dotazy svých svěřenců
- **Důvěrník** – vnímá problémy sportovců, je velmi diskrétní a je tyto problémy ochoten řešit
- **Ukázňovatel** – striktně vyžaduje poslušnost a lpí na dodržování jistých pravidel, umí zakročit a svěřence potrestat
- **Motivátor** – chválí, odměňuje a stimuluje sportovce, vyznačuje se podněcováním hráčů k aktivitě a výkonu
- **Referent** – odmítá sám řešit některé problémy a záměrně je přenáší na jiné – např. na vedení oddílu, nebo klubu
- **Vychovatel** – pro vychovatele jsou nejdůležitější morálně-etické hodnoty vedení hráčů, výchovná složka má pro něj nejvyšší prioritu, má vliv na postoje svých svěřenců a výkon je až na druhém místě

Obrázek č. 1: Trenér v roli ukázněvatele trestá svého svěřence



Zdroj: nytimes.com, 2014

Jansa a kol. (2012, s. 173) dále uvádí roli diagnostika – „*disponovanost pro tuto činnost je nezbytným předpokladem účelných změn ve sportovním i osobním vývoji svěřence.*“ Jansa na tuto roli klade velký důraz, neboť se domnívá, že umět rozpoznat a diagnostikovat chyby, výhody, či problémy sportovce je nezbytně nutné.

Pro úplnost je níže uvedeno rozdělení rolí podle zahraničního autora. Goussard (1999 In Lazarová, Uhlířová, 2006)) rozděluje trenérské role z trochu jiného úhlu pohledu – zaměřil se na přebírání rolí z jiných profesí, čímž poukázal na skutečnou specifickou trenérských rolí.

- **Role prodejce, obchodního cestujícího** – jednatel, přesvědčivě komunikuje a vyjednává se sportovci o svých kvalitách, či o kvalitách toho, co poskytuje a nabízí, snaží se je dovést k rozhodnutí, které jsou podle něj správné

- **Role důstojníka** – podstatou této role je velení při soutěžích, závodech a zápasech, můžeme se setkat s názvy „role vojáka“, či „role bojovníka“, jedná se velmi obdobné role, přičemž je potřeba zajistit výkon, sám nese veškerou zodpovědnost
- **Role pedagoga** – hlavní zprostředkovatel znalostí, kterými disponuje, jde a vychovává svěřence vlastním vzorem, nedirektivní přístup – tato role je podobná vychovatelské roli podle Svobody (2007)
- **Role animátora** – rozvíjí aktivitu v týmu, usnadňuje komunikaci a snaží se prolomit bariéry jedinců tím, že je zplnomocňuje – rozvíjí tím jejich vlastní potenciál, snižuje napětí, nervozitu a nepříjemnou atmosféru v týmu, je pro něj důležité sebeuvědomění svěřenců, chce, aby se cítili uznávaní a aby cítili, že jim někdo rozumí

Všechny výše uvedené role si lze osvojit. Potíž nastává v okamžiku, kdy trenér v rámci své osobnosti nemá předpoklady k vykonávání žádoucí role. Uvedu příklad: Člověk, který je do značné míry extrovert, velice výřečný, od narození si nedokáže udržet informace pouze pro sebe a má potřebu být za každou cenu sdílný s jinými osobami. Tento člověk jen těžko přijme roli důvěrníka. Jansa a kol. uvádí, že podobný problém může vést až k fatálnímu profesnímu selhání, následované neurotizací osobnosti (Jansa a kol., 2012).

3.4.3 Typologie trenéra

V dnešní době se setkáváme spíše s pojmem „trenérský styl“, který vychází z trenérské filozofie (přístupu). Typologické členění je záležitost spíše staršího data, protože nyní je zřejmé, že pouhá osobnost trenéra není nejvýznamnější faktor, ovlivňující trenérskou profesi. Nicméně tehdejší literatura nám poskytla cenné rozdělení, se kterým se pracuje dodnes.

Za typologii je označováno roztrídění jedinců s podobnými osobnostními rysy či sklony k jednání do homogenních skupin (Svoboda, 2007).

Výše je uvedeno, že typologická rozdělení jsou spíše staršího data, nicméně důkaz, že jsou i dnes aktuální, je Svoboda, který požívá stejné rozdělení v roce 1971 a to i v jeho publikaci z roku 2007.

Typologie je zprvu vymýšlely pro tělesnou výchovu obecně. Později se některé z nich aplikovaly do sportovního tréninku. V tomto směru je velice významný autor Caselman (in Jansa a kol., 2012), který začal typologicky dělit učitele na:

- **paidotropy** (sklon k zaobírání se osobností svěřence – žáka, potažmo sportovce)
- **logotropy** (sklon a zájem směřuje ke sdělovanému obsahu, probírané látce, v trenérském směru tedy obsah tréninkové jednotky).

Caselman (In Jansa a kol., 2012) navazuje na výše uvedené rozdělení a uvádí následující typy pedagogických postupů:

- **typ vědecky systematický** (převažuje racionalita, vše logicky odůvodňuje);
- **typ umělecký** (výrazné a výstižné podání věci, působí velmi výchovně);
- **typ praktický** (schopný aplikovat získané zkušenosti do praxe, výborný organizátor)

Stránský, Svoboda (1967) pracovali s Caselmanovou typologií a využili jeho poznatky. V roce 1967 zpracovali typy trenérů, přičemž brali v úvahu tři hlediska týkající se hlavní oblasti práce trenéra:

- **vztah trenér – sportovec**

a) Autoritativní typ (spíše uzavřený typ se sklonem k ironii a sarkasmu, bez ohledu na názor svých svěřenců vždy prosadí svou verzi, neobchází konfliktní situace, naopak je často vyvolává, tendence k podceňování druhých a z celkového hlediska je „nad věcí“).

b) Sociální typ (snaží se reagovat na podněty svých svěřenců, kterým současně dává větší volnost, připouští diskuze a vytváří pohodu a radost, snaží se potlačit vypjatou atmosféru, pokud řídí skupinu, obtížně se ovšem prosazuje).

- **zaměření trenéra v pedagogických postupech**

a) Vědecko -systematický (teoretik, každý krok má detailně promyšlený a propracovaný, otevřený novým poznatkům, dokonale kombinuje a konfrontuje teorii s praxí).

b) Empirický (praktik, spoléhá na získané zkušenosti, nedělá mu problém vycházet s lidmi, do jisté míry pohrdá teorií – konzervativní člověk).

- **způsob řízení sportovců v soutěži**

a) Taktický (postup řízení sportovců má dokonale propracovaný, soupeře má vždy důkladně prostudovaného, dobře informován a upozorňuje na aktuální situace).

b) Emocionální (pro tento typ je význačné zachování dobré nálady v týmu, dokáže regulovat citovou složku svých svěřenců, umí hráče motivovat, riskuje – někdy až za hranice logického uvažování).

c) Psychologický (vyváženě hráče motivuje, zná a pravidelně reguluje své psychické rozpoložení stejně jako hráčů, zvládá psychické projevy v zátěžových situacích a plně kontroluje emoce).

V odborné literatuře existují i další snahy o vymezení typologie trenéra, které jsou determinovány pomocí hlavních rolí trenéra. Autoři Tutko a Richards (In Svoboda, 2007) vymysleli typologické členění, které se v současnosti dá považovat za jedno z nejvýznamnějších:

- **Trenér autoritářský** („studený nos – hard-nosed“) – zakládá si na důsledné kázní, po svých svěřencích vyžaduje precizní dodržování pravidel a jim vytyčených úkolů, přátelství a pohodová atmosféra jdou stranou, nevyhýbá se trestům, hlavní je pořádek v týmu
- **Trenér přátelský** („prima chlapík – nice guy“) – hlavní priorita je přátelská atmosféra v týmu, převládá pozitivní motivace a zájem o své svěřence, snaží se držet tým pohromadě, často ovšem považován za nedůsledného, právě díky postrádání autority
- **Trenér intenzivní** („hnaný - driven“) – typický pro dramatizování situací, emoční složka hraje hlavní roli, motivuje ostatní (až za hranici únosnosti), jeho nároky jsou často nerealistické, vyznačuje se také neustálou nespokojeností, tento typ trenéra je podobný autoritářskému, nicméně trestá méně
- **Trenér snadný** („easy-going – lehce překonávající“) – u snadného typu trenéra převládá emoční stabilita a improvizace, jeho životní filozofie = problém neexistuje, často oblíbený u svěřenců, ovšem tento typ řízení nemusí mít vždy kladný dopad na výkonnost

- **Trenér chladný počtář** (business like) – teoretik, logik, praktik, dobře pracuje s informacemi, které také umí získávat, vůči svým svěřencům je ovšem emočně chladný (Tutko, Richards, 1971, In Svoboda 2007).

Pro úplnost je uveden poslední typologický model od Martense (2006), který je nejaktuálnější a vychází z konceptu Tutka a Richardse z roku 1971:

- **autoritativní** (samostatnost v rozhodování, hráčům nedává možnost cokoli vlivnit a odebírá jim iniciativu, názorům, či různým doporučením od svých svěřenců nepřikládá žádnou hodnotu)
- **opatrovatel** (lze hovořit o opaku autoritativního stylu – svěřence řídí spíše submisivně a úkolů, či pokynů není mnoho, trénování často nemá vysokou úroveň, protože si kolikrát sám neví rady)
- **učitel** (zdánlivě neoptimálnější typ trenéra, kooperace s hráči je typická, klade důraz na samostatnost každého člena týmu a vyvíjí snahu o spolupráci všech svých svěřenců, ponechává prostor pro diskusi)

U posledního typu – učitel – je poznamenáno, že se jedná o neoptimálnější trenérský typ. Záměrně je použito příslovce „zdánlivě“. Ačkoliv ve většině případů bude tento typ řízení pozitivně vnímaný, představme si situaci, kdy má trenér k dispozici nezvladatelné mužstvo, které odmítá spolupráci v jakékoliv formě a nikdo ze svěřenců nemá tendenci svými názory ovlivnit dění v týmu, pak bude autoritativní styl vedení daleko více žádoucí.

Typologie trenérů nám pomáhají pochopit realitu, ačkoliv ji nedokážou přesně vymezit. Typologie úzce souvisí se „stylem řízení“ svých svěřenců. Všechny výše zmíněné dělení jsou nesmírně užitečné pro teoretický výklad a pro pochopení problematiky. Z praxe je ale zřejmé, že trenérské typy se navzájem prolínají a zároveň není možné určit jeden „správný“ typ, neboť každá situace si žádá něco odlišného a špičkový trenér by se měl být schopen adaptovat na změnu podmínek a adekvátně reagovat. Odborníci tvrdí, že právě v tomto je rozdíl mezi nejlepšími trenéry, kteří se od dobrých odlišují tak, že jsou schopni kombinovat více stylů dohromady.

Trenér jako pomocník při řešení problémů

Vyjma všech výše uvedených funkcí by moderní trenér měl současně fungovat jako pomocník při řešení problémů. Odborná literatura nám poskytuje pět možností, jak mohou dané typologie trenérů pomáhat svým svěřencům (tento model je původně navržen pro fotbal, ale je snadno přenositelný do basketbalu – pro snazší pochopení uvedu příklad ke každé možnosti trenérské pomoci)

- **Přímá osobní intervence** – přímá intervence trenéra, vhodné v krizových situacích, kdy je trenér ten vhodnější pro vyřešení dané situace, příklad: hráč, jakožto mladistvý, neplní řádně docházku ve škole – trenér dobře zná jeho třídního učitele a osobně mu zavolá a vyřeší problém za jeho hráče, ovšem tento způsob řešení problému se doporučuje používat pouze v nezbytně nutných případech, neboť by nemělo být zvykem, aby běžné problémy hráčů trenér řešil
- **Poskytnutí informací** – zpětná vazba mnoha experty vnímána jako nejúčinnější prostředek pro zlepšení interakce z obou stran, hráči budou v zápasech moudřejší a provádět kvalitnější klíčová rozhodnutí, další variantou pomoci je informování hráčů o slabinách soupeře, poukáže na nejlepšího hráče, informuje hráče v průběhu utkání o čase, či o dalších aktuálních událostech, pro hráče je důležité, aby tyto informace vyhodnotili jako kvalitní a aby díky nim zaznamenávali pokrok v tréninku, či právě probíhajícím utkání, příklad: při utkání basketbalu má trenérovo družstvo v držení míč, stav je nerozhodný a do konce zbývá pouze 10 sekund, trenér si všimne, že se na palubovce vyskytuje jeden ze soupeřových hráčů, který hrál celý zápas mizerně, informuje tak svého nejlepšího hráče, který přes zmíněného protihráče zaznamená vítězný koš
- **Poskytování rady** – je zřejmé, že trenér je vždy zkušenější a znalejší než hráči, což ho svým způsobem opravňuje k poskytování užitečných rad svým svěřencům, trenér by měl hráčům radit právě tehdy, když si sami neví rady a hlavně pokud o radu stojí, protože obecně není dobré vnučovat radu tam, kde o ni není zájem, mohlo by to mít naopak kontraproduktivní účinek, v tomto směru je nutné odlišit radu o instrukce, která se využívá v krizových situacích, příklad: jeden z trenérových svěřenců střílí při tréninku na koš technicky velmi špatně, což mu snižuje výslednou úspěšnost, hráč je z toho zoufalý a trenérovu radu o úpravě techniky přijme – v tomto případě má rada pozitivní účinek

- **Přesvědčování a objasňování** – pokud trenér pomáhá přesvědčováním, pak využívá jak racionální argumentaci, která přímo působí na rozum jedince, tak vlastní opravdovost, která díky metakomunikaci (např. mimika, nebo různé gestikulace) přímo působí na hráčovy emoce, záleží pak na konkrétní situaci, který nástroj trenér aplikuje, ale cílem je přimět hráče k pochopení (vnitřnímu přijetí) některých poznatků a těžko akceptovatelných skutečností, související s basketbalovou realitou, příklad: trenér přesvědčí svého svěřence ke změně pozice, na které působí – hráč chce být rozehrávač, avšak technicky nezvládá všechny činnosti, které jsou pro tuto pozici nezbytně nutné, tento hráč navíc disponuje jinými přednostmi pro post křídelního hráče, trenér využije tyto racionální argumenty a přesvědčí hráče ke změně hráčské pozice
- **Důvěrnictví a povzbuzování** – princip této metody řešení problému spočívá v naslouchání, hráči se cítí lépe, když své problémy „ventilují“ ven, získají tak pocit úlevy, tato metoda obsahuje i otevřené dotazování s důrazem kladeným na emoční složku hráče, právě emoce jsou při důvěrnictví a povzbuzování klíčovým faktorem, cílem je, aby hráči získali sebedůvěru a odvalu, mnohdy stačí pouhé gesto, či dokonce úsměv, příklad: trenér zaznamená náhlý pokles výkonnosti u jednoho z jeho svěřenců a rozhodne se, že mu nabídne diskrétní rozhovor – hráč se vyzpovídá o smrti jednoho z prarodičů a trenér mu příběhem z jeho dětství vrátí chuť hrát a lépe se vypořádat s jeho nezáviděníhodnou situací (Buzek a kol., 2007)

Stejně, jako jsem uváděl u typologických členění, i zde by dobrý trenér měl zvládat všechny metody řešení problémů a měl by je umět kombinovat a používat podle potřeb nutnosti s ohledem na konkrétní situaci.

3.5 Kompetence

Při tvorbě této diplomové práce je vyžadována dokonalá znalost pojmu „kompetence“ ve všech svých formách. Kompetence má problematické vysvětlení, neboť existuje mnoho definic a každá z nich může ve své podstatě nabývat jiného významu. Tato komplikace, stejně jako tomu je u pojmu „trenér“, pramení z anglického překladu. Angličtina disponuje dvěma pojmy: „competence“ a „competency“. Při dohledávání odborných článků v angličtině se lze setkat s různými komparacemi „competence vs competency“. Každý z těchto pojmů se používá v jiných případech.

Například podle Armstronga (2002) pojem „competence“ vyjadřuje odbornou způsobilost provádět určitou činnost, zatímco „competency“ shrnuje vnitřní kvality člověka, které ovlivňují výkon, tedy schopnosti. Po nastudování několika odborných článků na výše zmíněné komparace ovšem člověk zjistí, že Armstrongovu klasifikací se neřídí všichni autoři. Například Tina Teodorescu (2006), americká autorka několika odborných článků ve vědeckých časopisech, uvádí v jedné ze svých publikací dvě definice, které jsou téměř přesným opakem Armstrongova pojetí. Český jazyk pracuje pouze s pojmem „kompetence“, který zahrnuje obě varianty převzaté z angličtiny.

3.5.1 Definice pojmu kompetence

Vhled do historie pojmu

Rok 1973 byl pro pojem „kompetence“ klíčový. D. McClland (1973) publikoval článek „*Testing for Competence rather than for Intelligence*“ a způsobil rozruch mezi odborníky. Článek vykládal o teorii, kde popíral inteligenci, jakožto nejdůležitější kritérium pro přijímání kandidátů na pracovní místa. Zpochybňoval systém hodnocení, které bylo stejné jako ve škole – není totiž schopno předvídat úspěšnost v životě. Podle McCllandova by uchazeči o pracovní pozice měli být vybíráni na základě kompetencí, nikoliv pouze na základě inteligence. (McClland, 1973)

Podle Kubeše (2004), byl pro kompetence průlomový přístup Australana Johna Flanagana, který navázal na McCllandovu myšlenku. Podle něj by každé pracovní místo mělo být přesně vymezené, co se týče identifikace požadavků. Kandidáti, splňující tyto kritéria, budou zákonitě úspěšnější, než ostatní.

Všechny výše uvedené poznatky později analyzovali autoři Spencer a Spencer, kteří využili velké množství dostupných dat a v roce 1993 publikují dílo „*Competence at Work*“, ve kterém se tyto informace snažili utřídit.

Jedna z prvních definic vznikla v roce 1982, autorem je Boyatzis (1982, s. 23): „*Kompetence je základní charakteristikou jednotlivce, která mu umožňuje podávat vynikající výkon v dané pozici, roli nebo situaci*“.

Na tuto definici navážu pojetím od dvojice Spencer a Specer (1993, s. 9), které je v oboru považováno za stěžejní: „*Kompetence je základní charakteristika, která je příčinně souvislá s doporučujícími kritérii a/nebo s vynikajícími výkony v práci či v jiných situacích*.“

Výše uvedené definice patří k nejstarším, avšak výstižně zachycují význam kompetencí. Při detailním pohledu zjistíme, že jsou si významově velmi podobné. Další definice kompetence (kterých je mj. velké množství) je popisují jinak.

Od zveřejnění publikací od McClellanda a Boyatzise práce se začaly množit příspěvky k tématu „kompetence“. Woodruffe (In Kubeš, 2004, s. 27) se v roce 1992 snažil odlišit od všech dosud prezentovaných definic: *„Kompetence je množina chování pracovníků, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice vyplývající kompetentně zvládli.“* Vymezuje tím rozdíl mezi procesem a výsledkem. Kompetenci vnímá jako chování, které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, jsou, dle Woodruffa (1992) splněny následující předpoklady:

- Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje
- Je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu
a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít

Woodruffe (1992) tvrdí, že absence at' už třeba jediného předpokladu znemožní kompetentní výkon.

Následné definice jsou pro možnost komparace novějšího data. Například Rankin (2004) prezentuje kompetence jako očekávaný výkon. Druhá část jeho definice je podobná těm ostatním – plnění cílů, či úspěch organizace“

Rankinova (2004, s. 18) definice zní přesně takto: *„Kompetence jsou v podstatě definice očekávaného výkonu, který by měl jako celek poskytnout uživateli kompletní obraz nejhodnotnějších stylů chování, hodnot a úloh požadovaných pro úspěch organizace.“*

Se stručnou, ale zřejmou definicí přišel o 2 roky později Hroník (2006, s. 29): *„Kompetence je soubor určitých předpokladů k určité činnosti.“* Zajímavostí je, že tuto definici později poupravil: *„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, tedy určitých předpokladů k určité činnosti, která podporuje dosažení cíle.“* (Hroník a kol., 2008, s. 61).

Existuje skutečně velké množství definic, které se liší v tom, co vlastně kompetence obnáší a co tento výraz dokáže pojmut. Většina definic se přesto shoduje na skutečnosti, že kompetence směřují k nějakému cíli – dosažení cíle, zvládnutí úkolu, atp.

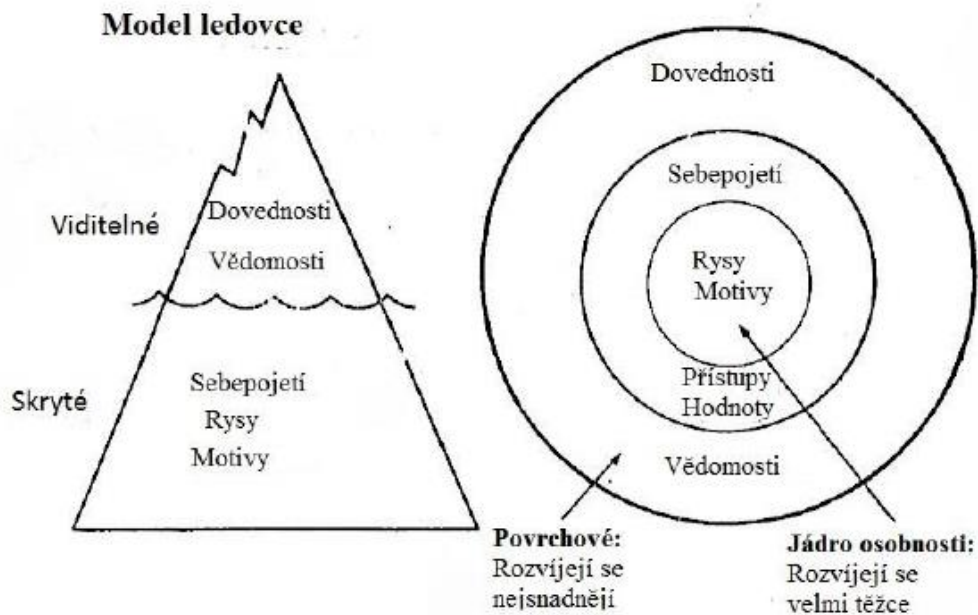
3.5.2 Anatomie kompetence

Pojem „anatomie kompetence“ představuje to, z čeho se kompetence skládá, tedy jakými složkami disponuje. Odborná literatura nabízí různé typy modelů osobnostními složkami, které samotnou kompetenci tvoří.

Model ledovce

První model, hodný prezentace v této diplomové práci je tzv. „model ledovce“. Poprvé byl navržen dvojicí Spencer a Spencer (1993). Model si poté drobně upravila společnost Hay Group, Inc. (2003), která ho používá k popisu kompetencí. Vodák a Kucharčíková (2007) ve své publikaci také používají drobně modifikovaný model ledovce.

Obrázek č. 2: Model ledovce, dle Spencer and Spencer



Zdroj: Spencer and Spencer, 1993, s. 11

Obrázek č. 2 vyobrazuje 5 složek, které Spencer a Spencer určili jako „tělo kompetence“. Je zřejmé, že dovednosti a vědomosti tvoří viditelné (povrchové) složky, neboť se dají snadno rozpoznat a rozvíjet (například pomocí tréninku). Motivy a rysy (částečně i sebepojetí, které je na hranici skrytých a viditelných složek) jsou skryté (uvnitř jádra, viz pravá část obrázku č. 2) a velmi těžko se rozvíjí. Příklad: Zaměstnavatel si vybere takového uchazeče o práci, který již disponuje skrytými kompetencemi (například člověk orientovaný na úspěch, otevřený zpětné vazbě, směřující k plnění cílů, atp.) raději, než znalého člověka, který nedisponuje skrytými kompetencemi. Přístup, či sebepojetí rozvinout lze, avšak za pomoci časově a často i finančně náročných terapie a tréninku, jak tvrdí Spencer a Spencer (1993)

Jednotlivě popsané složky (úrovně) kompetence si lze přehledně prohlédnout v tabulce č. 1 níže:

Tabulka 1: Úrovně (složky) kompetencí, dle Spencer a Spencer

Složky kompetencí (Spencer a Spencer)	
Dovednosti	Lidé je dobře ovládají - obratnost, či zručnost. Provádění určitých fyzických, nebo mentálních úkolů, např. dovednost basketbalového trenéra vést míč ("driblovat"). Ze všech zmíněných složek se rozvíjí nejnázve.
Znalosti	Jedná se o vědomosti v oboru. Příklad: Basketbalový trenér má nastudováno velké množství taktických prvků. Ví, kdy a proti kterému soupeři se je vyplatí aplikovat. Rozvoj této složky je relativně snadný.
Sebepojetí	Pohled člověka na sebe samého. Tento úkon odráží jeho vlastní identitu. Příklad: Basketbalový trenér zažívá neúspěšnou sezónu a vykazuje velmi špatné výsledky. Situaci vyhodnotí tak, že týmu nepřináší nic nového, prohlásí, že je potřeba týmu dodat nový impuls a dobrovolně odstoupí ze své funkce.
Vlastnosti	Vlastnosti jsou relativně stálý osobnostní rys a reflektují způsob, kterým máme tendenci druhé popisovat. Zdárným příkladem je sebeovládání. Pokud trenér disponuje touto vlastností, má konzistentní tendence zůstat plně soustředěn na zápas i po očividné chybě rozhodčího, či nepříznivého průběhu utkání. Díky vlastnostem často rozeznáváme a hodnotíme ostatní lidi. Vlastnosti se velmi těžko rozvíjí – příklad: tento výbušný trenér se jen velmi těžko stane klidným a rozvážným typem.
Motivy	Nevědomé pohnutky a preference, které pohánějí chování k určitému cíli. Motivy jsou zdrojem uspokojení. Příklad: Basketbalový trenér orientovaný na úspěch – stále si klade nové cíle, odpovědný za svoje úspěchy a využívá zpětnou vazbu – tzn., neustále komunikuje s hráči a funkcionáři, aby maximalizoval šance na úspěch, je schopen stanovit realistické cíle (například postup do vyšší soutěže, pokud si vypočítá, že by to nezpůsobilo finanční potíže klubu, atp.). Motivy jsou společně s vlastnostmi nejskrytější složky kompetence a velmi těžko se rozvíjí.

Zdroj: Vlastní úprava, dle Spencer a Spencer (1993)

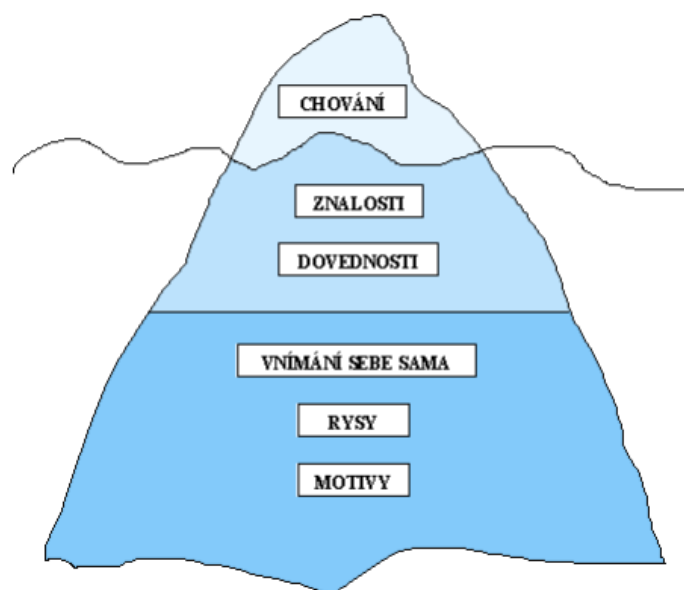
Pro ilustraci jsou dále přidány další varianty modelu ledovce. Jedná se o nepatrné modifikace původního modelu od Spencer a Spencer (1993):

Obrázek č. 3: Model ledovce, dle Hay Group, Inc.



Zdroj: haygroup.com, 2003

Obrázek č. 4: Model ledovce, dle Vodák a Kucharčíková



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2007, s 55-56

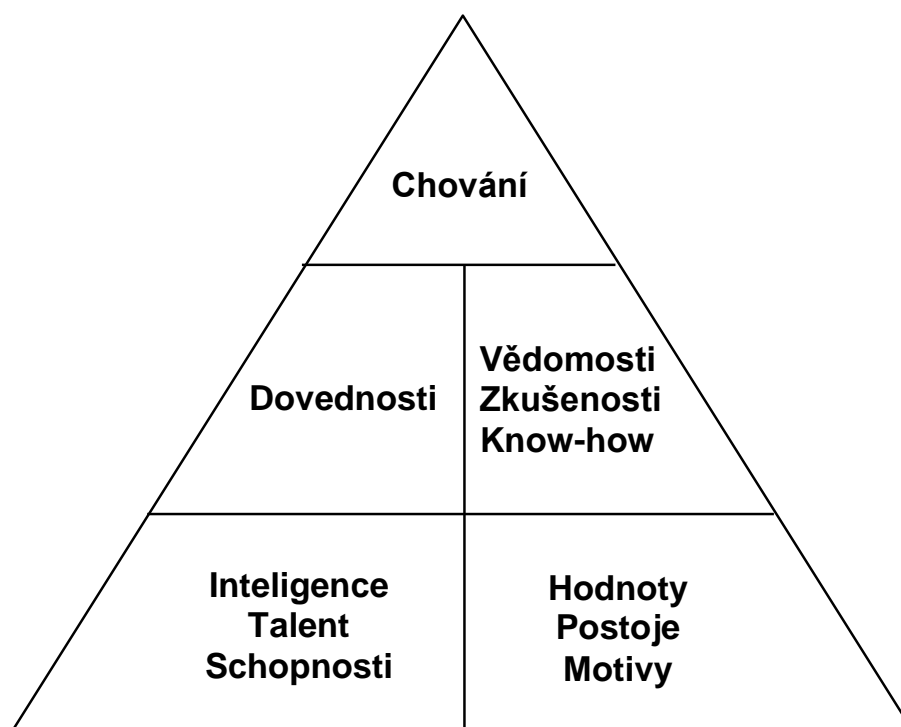
Obrázek č. 3, model ledovce dle Hay Group, Inc (2003) nabízí téměř totožný model s jednou výjimkou, kterou jsou sociální role. Sociální role je očekávaný způsob chování. Jedná se o obraz, který jednatel ukazuje na veřejnosti. Sociální rolím (konkrétně rolím trenéra) je v této diplomové práci věnována celá kapitola.

Obrázek č. 4, model ledovce dle Vodáka a Kucharčíkové (2007) přidává chování, jakožto jedinou, zcela viditelnou složku kompetence. Jinými slovy, znalosti a dovednosti jsou relativně skryté úrovně v porovnání s chováním, které do modelu zařazují. Podle autorů je chování prvek, který na venek odráží všechny ostatní složky kompetence.

Hierarchický model struktury kompetence

Další model, který je analyzován, se nazývá „hierarchický model struktury kompetence“, který vymyslela dvojice Lucia a Lepsinger (1999 In Kubeš, 2004).

Obrázek č. 5: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš, 2004, s. 28, podle Lucia, A.D., Lepsinger, R (1999)

Na první pohled lze zpozorovat jistá podobnost s modelem ledovce. Tento pyramidový model naznačuje 3 stupně, přičemž na tom nejvyšším nalezneme chování. Stejně jako tomu je u modelu ledovce podle Vodáka a Kucharčíkové (2007), chování je

jediný pozorovatelný projev člověka. Druhý stupeň zahrnuje dovednosti, vědomosti, zkušenosti a know-how, tedy osobnostní charakteristiky, které člověk potřebuje, aby byl schopen takového chování, které se od něj na jeho pozici očekává. Poslední stupeň obsahuje stabilní složky osobnosti – inteligenci, talent, schopnosti, hodnoty, postoje a motivy. Stejně jako tomu je u modelu ledovce, tyto složky osobnosti je možné ovlivnit jen velmi obtížně.

Hierarchický model struktury zobrazuje oproti modelu ledovce některé složky kompetence navíc:

- 1) Zkušenosti (empirie) jsou nabyté dovednosti, získané dlouhodobou praxí. Zkušenost v sobě skrývá osvědčené postupy činností, odpovídající vlastnostem člověka.
- 2) Know-how je klíč k úspěšnému uskutečnění záležitostí. V angličtině toto sousloví znamená „vědět-jak“ a popisuje technologické, či informační předpoklady a znalosti pro určitou činnost. Příkladem můžou být trenérovy vědomosti o taktikách soupeře. Při jeho dostatečném „know-how“ ví přesně, co má v danou chvíli uplatnit.
- 3) Inteligence se projevuje při řešení nově vzniklých nebo obtížných situací. Jde o individuální úroveň a kvalitu myšlenkových operací. Příklad: Inteligence v basketbalovém prostředí – hráčská inteligence znamená rychlost orientace na palubovce, dokonalý přehled o ději. Hráč si je vědom toho, kdo, jak a kdy má střílet na koš v klíčových situacích, kdy se rozhoduje o výsledku utkání.
- 4) Talent představuje rozvinutou úroveň schopnosti, jedná se o souhrn mimořádně vrozených vloh k určitým činnostem. Talent z pohledu hráče netřeba blíže specifikovat. Trenérský talent se může projevit například ve výběru hráčů, nebo obecně citem pro hru při utkání.
- 5) Schopnosti jsou vlastnosti osobnosti, které jsou rozvinuté výcvikem, vzděláním, nebo zkušeností. Nejsou vrozené, ale vznikají a rozvíjejí se na základě vrozených vloh. Příkladem je trenér, který disponuje inovační schopností, která spočívá v prosazování nových postupů v tréninku sportovců, tzn., nesetrvává na zastaralých zkušenostech.
- 6) Hodnoty vyjadřují cíle, ke kterým se vztahují potřeby člověka. Každý člověk má svou hierarchii hodnot, která určuje, čemu před čím dá přednost. Příklad je

basketbalový trenér, který má hierarchii hodnot uspořádanou tak, aby upřednostnil zábavu a radost ze hry dětského týmu, který trénuje, před samotným výsledkem.

- 7) Postoje jako takové nejsou člověku primárně vrozeny, nýbrž se u něho vytvářejí a rozvíjejí. Jsou to specifické dispozice, dodávající člověku impuls k určitému chování, či jednání (na základě poznávání). Svou roli u postojů má taktéž citové hodnocení. Postoje a hodnoty se do jisté míry prolínají. Hovoříme o jakési životní filozofii, kterou, například basketbaloví trenéři, vyznávají (Kubeš, 2004, podle Lucia, A.D., Lepsinger, R (1999)).

Dvousložkový kompetenční model ve tvaru Jin-Jang

Posledním modelem v rámci anatomie kompetence, který je v této akademické práci stručně představen, se nazývá „dvousložkový kompetenční model ve tvaru jin-jang“. Stručně, neboť jeho aplikace na sportovní prostředí je rozporuplná. Autoři modelu, Plamínek a Fišer (2004), v publikaci „*Řízení podle kompetencí*“, která se týká vedení a řízení firem, uvažují kompetenci jako dvě složky. Konkrétně hovoří o „dualitě vykonané práce“, která je rozhodujícím vstupem do firemních procesů, a lidských zdrojů, z nichž je tato práce čerpána. Podle autorů, tato dualita rozhoduje o úspěchu firem. Věří, že rozvoj organizace i řešení různých potíží lze regulovat právě ovlivňováním kompetencí pracovníků, kteří vykonávají určité úlohy.

Dvousložkový kompetenční model vyjadřuje symbol Jin-Jang. Symbolizuje harmonický vztah mezi lidskou prací a lidskými zdroji. Vitalita firmy je pak množinou kompetencí jejích lidí.

Pro ilustraci o „Jin-Jang modelu“, viz obrázek č. 6 níže:

Obrázek č. 6: Dvousložkový model ve tvaru Jin-Jang



Zdroj: Plamínek a Fišer, 2004, s. 28

Výsledek, dosažení cíle, nebo předvedení výkonu. Toto jsou evidentní kritéria, společná pro všechny výše prezentované modely kompetencí. Ke skutečnosti, aby chování člověka vyjadřovalo kompetence, je ho potřeba využít s účelným záměrem přinést výsledek, nebo alespoň výkon.

3.5.3 Členění kompetencí

Podobně jako v předchozí kapitole, existuje mnoho různých druhů a členění kompetencí. Větší množství autorů, jako například dvojice s nemalým přínosem pro rozvoj znalostí o kompetencích, Spencer a Spencer (1993), se shoduje na tomto základním dělení:

- **Prahové kompetence**

- Prahové kompetence, v angličtině „threshold competencies”, jsou chápány jako elementární charakteristiky, kterými musí člověk disponovat, aby byl schopen plnit přidělené úkoly. V praxi se jedná zejména o vědomosti a základní dovednosti. Příkladem ze sportovního prostředí je trenér, který nikdy basketbal nehrál, neovládá základní herní dovednosti a nezná pravidla hry –

tento trenér tedy není schopen vykonávat úkoly, které mu například funkcionáři klubu přidělí.

- **Odlišující (výkonové) kompetence**

- Odlišující kompetence („differentiating competencies“) diferencují nadstandardní, špičkové výkony, od výkonů průměrných. Nadprůměrným (nadstandardním) výkonem rozumíme takové chování, které překračuje průměrný výkon celé skupiny. Jednoduchý příklad: Majitel klubu na výběrovém řízení shání nového trenéra pro svůj tým nejmladší kategorie. V jeho zájmu vybere právě toho, který se projevil jako nejvíce výkonově kompetentní (nejen, že zná pravidla, ale vyzná se v tréninkové metodice, může uplatnit zkušenosti z předchozího trenérského zaměstnání, atp.)

Kociánová (2010) upozornila na neefektivitu tohoto členění, protože v praxi bude většina kompetencí pro konkrétní pracovní pozici prahová i výkonová, neboť člověk musí mít nastavenou určitou úroveň, aby mohli začít pracovat.

Schroderovo (1989) rozdělení kompetencí je do značné míry podobné. Rozlišuje:

- **Základní kompetence („basic competencies“)**

- Vědomosti a dovednosti, které jsou potřeba pro výkon práce manažera (Schroder se v jeho publikaci „*Managerial competence: the key to excellence*“ zabýval konkrétně kompetencemi, které se vážou k funkci manažera.)
- Základní kompetence se podle Schrodera vážou k určitým úkolům a zajišťují osobní efektivitu manažera.

- **Kompetence vysokého výkonu („high performance competencies“)**

- „High performance competencies“ popisuje Schroder jako relativně stabilní projevy chování. Tým, vedený tímto manažerem, poté dosahuje nadstandardních výsledků.
- Schroder (1989) vymezil 11 kompetencí vysokého výkonu

Někteří autoři, například Armstrong (2002), uvádí ve svých publikacích kompetence generické a specifické. Jsou ovšem natolik podobné se Schroderovým modelem (základní kompetence, kompetence vysokého výkonu), že nebudou podrobně popisovány.

Na první pohled lze zpozorovat paralela mezi Schroderovým a Spencerovým dělením. Schroder byl v tomto tématu specifitější a kompetence vázal k manažerské funkci ve firmě. V rámci charakteristiky Schroderových kompetencí vysokého výkonu bylo zmíněno, že jich existuje 11. Aplikace na sportovní prostředí se nejví jako nevhodnější, proto nebudou dále popisovány.

Zajímavé členění kompetencí, již z 21. století, poskytuje Wágnerová (2008):

- **Pracovní kompetence**

- Pracovní kompetence úzce souvisí s očekávaným výkonem na pracovišti (očekávání: výsledek > úsilí)
- Lze se setkat i s označením „tvrdé kompetence“
- Pokud člověk disponuje některými osobnostními charakteristikami, jako je např. přehnané sebevědomí, neprůbojnost, labilita, úzkost atp., pak je pravděpodobné, že dojde k negativnímu ovlivnění pracovních kompetencí, opačný vliv má např. orientace na výkon, orientace na plnění cílů, nebo kreativita.

- **Sociální kompetence**

- Sociální (personální, behaviorální) kompetence vyjadřují určitou schopnost efektivně zvládat situace interpersonálního (mezilidského) charakteru. Je důležité, jak velký je vliv jedince na jeho okolí.
- Často jsou také nazývány „měkkými kompetencemi“
- Jedná se mnohem komplexnější a složitější kompetence. Obtížnější je zejména jejich objektivní pozorování.
- Zahrnují oblast sociálních dovedností – komunikace, řešení konfliktů, naslouchání, prezentace, nebo argumentace. Dále sem pak patří například flexibilita, otevřenost, iniciativa, odolnost, trpělivost, samostatnost, příjemné vystupování, nebo řešení konfliktů.
- Sociální kompetence tvoří jakýsi shluk („cluster“) pro výše uvedené kompetence
- Určují se na základě analýzy slabých stránek výkonu zaměstnanců. Měly by stanovit, jaké osobnostní a sociální faktory brání zaměstnancům, aby dokonale uplatňovali své tvrdé (pracovní) kompetence.

- Příkladem je basketbalový trenér, který neumí urovnat konflikty uvnitř týmu. Někteří jeho svěřenci jsou v dlouhodobém sporu a výrazně to ztěžuje, někdy třeba až znemožňuje, trenérovi uplatňovat jeho pracovní kompetence.

Pracovní i sociální kompetence jsou ovlivněny například osobnostním profilem, nebo motivací člověka. Obě se týkají požadavků na výkon.

Jiný způsob dělení uvažují Carroll a McCrackin (In Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004), kteří vyčlenili 4 kategorie tak, aby jejich vzájemné působení způsobilo maximální výkon jednotlivců týmů a firmy jako celku:

- **Týmové kompetence**

- Týmové kompetence jsou požadovány po skupinách (několik na sobě závislých individualitách), které jsou zaměřené na skupinové projekty.
- Základní pracovní jednotku tvoří celý tým.
- Rozdělení kompetencí v rámci týmu je buď stejné, jako u individualit s tím, že jsou rozšířené o současné uplatnění všech členů týmu nebo hovoříme o specificky modifikovaných kompetencích, které konkrétně definují skupinové dění. Fenomémem dnešní doby jsou v závislosti na týmové kompetence tzv. „pracovní buňky“ v organizacích. Každá individualita v rámci těchto buněk je ochotna vykonávat cokoliv je potřeba pro splnění úkolu, za který je daná skupina odpovědná.
- Mezi týmové kompetence patří schopnost spolupráce a součinnosti, v malé skupině pak například: motivace k cíli, schopnost komunikace v malé skupině, schopnost důvěřovat ostatním, orientaci na výkon (týmu), preferování neformálních vztahů, otevřenost, toleranci, nezávislost a tvořivost (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

- **Funkční kompetence**

- Požadovány např. ve finančním, vývojovém + marketingovém sektoru a další.
- Charakterizují určité kompetence, vycházející z odborných znalostí, vědomostí, vzdělání a dovednostech. Například pracovník

z marketingového oddělení, u kterého je důležité plánování, kreativita, nebo znalost konkurence.

- Nutností je, aby tyto kompetence zahrnovali větší množství pracovníků a také aby rozlišovaly úroveň odbornosti – například začínající pracovník z marketingového oddělení bude disponovat jinými funkčními kompetencemi, než stejná osoba, která již určitou praxi v oboru má (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

- **Vůdcovské a manažerské kompetence**

- K vytváření nových pracovních vztahů a k uspokojení požadavků vedení je nutné disponovat dobře rozvinutými vůdcovskými kompetencemi (samozřejmostí by měla být schopnost učit se novým věcem).
- Vzhledem k rychle se měnícímu prostředí se tyto požadavky vedení stále zvyšují, což pouze zdůrazňuje nutnost vůdcovských a manažerských kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).
- Velkou pozornost věnovala dvojice autorek Horalíková a Berglová (2002) právě vůdcovským a manažerským kompetencím. V jedné ze svých publikací uveřejnily výzkum, kde bylo dotazováno 7 vrcholových manažerů, viz tabulka č. 2 níže:

Tabulka č. 2: Vůdcovské a manažerské kompetence

Vize	schopnost formulovat vizi, představa cíle, schopnost vizi převést na cíle, schopnost vizi sdělit ostatním a nadchnout je, inovativnost, podnikavost
Vedení a týmová práce	umět delegovat cíle, ne dílčí úkoly, ponechat volnost ve volbě metod, podporovat samostatnost, schopnost obklopit se schopnými lidmi, preferovat schopné, umět stimulovat, umět sestavit funkční tým, umět tým bránit proti zásahům z okolí, schopnost stimulovat, schopnost udržovat spolupráci, ochota podporovat tvořivost
Komunikace	být aktivní v komunikaci, hledat zpětnou vazbu, umět formulovat, umět srozumitelně sdělit myšlenky, umět logicky hovořit a přesvědčovat, preferovat osobní komunikaci, respektovat názory jiných, umět navazovat kontakty
Organizace	schopnost zavést „řád“ při dostatečné míře volnosti, schopnost vymezit hodnoty, schopnost budovat struktury a procesy, umět udělat „pořádek“
Předvídavost	schopnost odhadnout trendy vývoje, zaujetí pro změny, schopnost vystihnout příležitosti, všestranná podpora učení
Další charakteristiky	orientace na výsledky, schopnost získat důvěru, ochota přiměřeně riskovat, schopnost sebereflexe

Zdroj: Horalíková a Berglová, 2002, s. 167

Z tabulky č. 2 je zřejmé, že si tazatelky vymezily 6 konkrétních skupin („clusterů“), které dotazovaným manažerům předkládaly. K těmto skupinám poté měli vyjmenovat jednotlivé kompetence, které považují za důležité. Poměrně jednoznačně nejvíc kompetencí manažeři vypsalí u clusteru: „vedení a týmová práce“ (celkem 11).

- **Klíčové kompetence**

- Klíčové kompetence by měli mít všichni zaměstnanci organizace.
- Představují takové kompetence, které se jeví být nejdůležitější pro danou pracovníkovou pozici.
- Každá firma má různý model a způsob k testování klíčových kompetencí pro jednotlivé pozice svých zaměstnanců.
- Belz a Siegrist (2001) považují klíčové kompetence za obsahově neutrální, tedy jejich využití je možné v jakékoliv oblasti. Hovoří o celoživotním procesu, proto je podstatné, aby tento vývoj nebyl jakkoli vědomě zanedbán.

V odborné literatuře se ovšem lze setkat i s případy, kdy nejsou klíčové kompetence přímo spojeny s výkonem v jedné organizaci, ale mohou být využitelné

v různých profesích. Například dvojice autorů Belz a Siegrist (2001), která charakterizovala klíčové kompetence do několika souhrnných bodů. Je nutné zmínit, že za klíčové kompetence dle Belze a Siegrista jsou považovány ty, jejichž rozvíjení je zcela nezbytné. Tyto body, týkající se klíčových kompetencí, jsou následující:

- schopnost komunikovat a kooperovat,
- schopnost řešit problémy a kreativita,
- samostatnost a výkonnost,
- schopnost nést odpovědnost,
- schopnost přemýšlet a učit se,
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit.

Dalším příkladem je Evropská asociace pro vzdělávání dospělých (EAEA, 2003), která uvádí tyto klíčové kompetence:

- komunikace v rodném a cizím jazyce,
- matematická gramotnost,
- přírodovědecká gramotnost,
- počítačová gramotnost,
- schopnost učit se,
- interpersonální sociální a občanská kompetence,
- podnikatelské dovednosti a kulturní rozhled.

Výše uvedené příklady vytváří „stavební kámen“ pro osobnostní rozvoj jedince. Vymežují prostor pro učení nových věcí a popisují projevy chování.

Identifikace klíčových kompetencí

Podle autorů Belz a Siegrist (2001) existují 3 hlavní způsoby, podle kterých klíčové kompetence identifikujeme:

- Kognitivní přístup
- Přístup založený na analýze činností
- Přístup zaměřený na společnost

Kognitivní přístup

Základem kognitivního přístupu je povolání – v něm je vyžadován člověk, se svou schopností myslet a řešit problémy (kognitivita). Hlavní otázkou tohoto přístupu je produktivita: „Jaké myšlenkové pochody zvolit, abych byl produktivní v povolání, tedy ve světě jednání?“ (Belz a Siegrist, 2001).

Belz a Siegrist (2001) tvrdí, že aby člověk mohl jednat, musí:

- znát pojmy (obecný přehled o případu),
- mít schopnost zařadit konkrétní pod obecné a naopak,
- identifikovat souvislosti mezi určitými jevy (určit příčiny, následky, atp.),
- umět stanovit hypotézy o vhodnosti učení metod pro plnění organizačních cílů

Přístup založený na analýze činností

Přístup založený na analýze činností se snaží určit základní schopnosti, nutné pro flexibilní zvládnání situací v povolání. V současné době dochází k rychlým změnám v profesním světě, proto jednání v zaměstnání musí být neustále obohacováno o nové prvky. Aby byl tento proces změn zvládnut, bude nutné disponovat schopnostmi, které se nazývají „klíčové kompetence“ (Belz, Siegrist, 2001).

Přístup založený na společnost

Přístup založený na analýze činnosti byl terčem kritiky několika autorů. Zmíněný přístup si dokonce vysloužil přívlastek „adaptační kompetence“, neboť slouží k adaptování systému uvnitř podniků. Kritizovaný byl především nedostatek plnění příkazů, kde se vyskytuje tzv. „tvůrčí kompetence“, která umožňuje zvýšit:

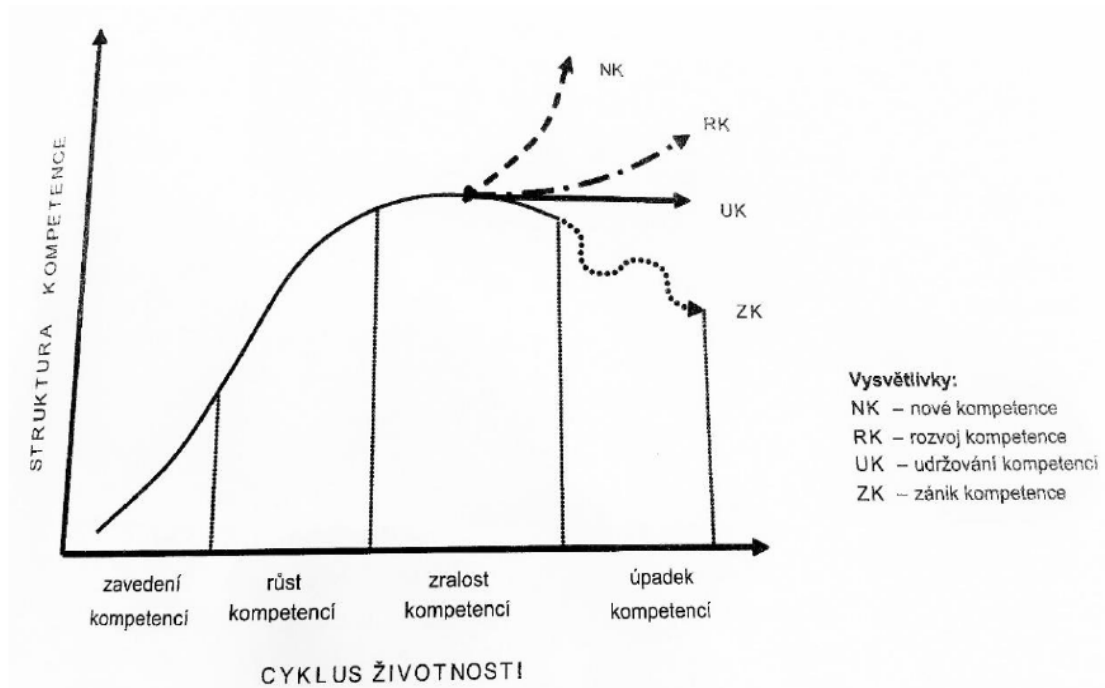
- Schopnosti jednat,
- šance na přežití,
- rozvoj demokratické kultury ve společnosti (Belz, Siegrist, 2001).

Nutno podotknout, že všechny výše uvedené přístupy se vztahují pouze na klíčové kompetence, není možné je analyzovat a pohlížet na ně z obecného úhlu pohledu.

3.5.4 Životní cyklus kompetencí

V rámci identifikace klíčových kompetencí bylo uvedeno, že současný trend vede k dynamickým změnám, kterými jsou organizace nuceny čelit. Personální oddělení je jedno z těch složek firmy, které se vyvíjí rychleji než ostatní. Tudíž i požadavky na zaměstnance jsou značně nestále. Jinými slovy, jsou čím dál tím vyšší. Například kompetence, které se vyžadovaly pro konkrétní pozici před několika lety, nemusí být dnes aktuální, respektive dostačující – řekněme, že trenér vybíral hráče do svého týmu podle jistých standardů. Tým za rok postoupil do vyšší soutěže a jeho kritéria pro přijetí nových hráčů do týmu budou jiná, přísnější, vyžadující dodatečné kompetence. Kovács (2009) tvrdí, že některé kompetence v určitých firmách mohou dokonce přecházet z kategorie „nadstandardní“ do složky „základní“. Hovoříme o životním cyklu kompetencí. Zajímavostí je, že průběh životnosti kompetence je podobný, jako životní cyklus produktu, viz obrázek č. 7 níže:

Obrázek č. 7: Životní cyklus kompetencí



Zdroj: Kovács, 200, s. 23

Tento cyklus má 4 fáze:

1. zavedení kompetencí

- Závisí především na tom, do jaké míry jsou manažeři předvídat vývoj trhu do budoucna.

2. růst kompetencí

- Jedná se o takové kompetence, které se po zavedení osvědčily.
- Růst může být buď pomalý, nebo intenzivní.

3. zralost kompetencí

- Ve fázi zralosti kompetence dojde k tzv. „dosažení požadované úrovně“ a hovoříme o pomyslném vrcholu kompetence.

4. úpadek kompetencí

- Kompetence většinou zanikají ze dvou důvodů:
 1. Zanechání těchto konkrétních kompetencí by ohrozilo setrvání firmy na trhu.
 2. Existují nové, například progresivnější kompetence, které ty staré „vytlačí“ ven a postupně zaniknou (Kovács, 2009).

Fáze zralosti kompetencí se jeví jako nejzajímavější. Jak je z obrázku 9 patrné, po období intenzivního růstu, přichází pomyslný vrchol kompetence. V tomto určitém bodě poté vznikají 4 různá východiska:

1. nové kompetence

- Příkladem je přeměna celkového zaměření organizace.
- Pro konkrétní představu je uveden příklad ze sportovního prostředí: Trenér, který má na starosti fotbalový oddíl, má hypoteticky vzdělání a kompetence trénovat i basketbalový tým. Funkcionáři v rámci jedné organizace vytvoří basketbalový oddíl a přimějí tohoto trenéra, aby vybral z náboru hráče do nově vzniklého oddílu. Tento trenér bude tedy vybírat nové členy týmu podle nových kompetencí, zcela odlišných od těch, které využíval jako kritéria pro výběr hráčů do fotbalového družstva.

2. rozvoj kompetence

- Rozvoj kompetence může nastat například díky technologickému pokroku.
- Obecně jde o to, že se kompetence dostane na vyšší stupeň (úroveň).
- Příkladem je postup do vyšší soutěže. Trenér bude mít na hráče vyšší nároky, bude vyžadovat kvalitnější kompetence, navíc ve větším počtu.

3. udržování kompetencí

- Některé kompetence, v zájmu organizace, je nutné udržet, neboť mají stálou hodnotu. Jde hlavně o takové kompetence, které se v minulosti osvědčily a zároveň budou užitečné i v budoucnu.
- V organizaci může jít například o plánování, motivování zaměstnanců, nebo delegování.

4. zánik kompetence

- Zastaralé kompetence, které přímo ohrožují chod firmy, musí být nahrazeny novými, lepšími a efektivnějšími.
- Příkladem je neefektivní rozdělování zdrojů (Kovář, 2009).

3.5.5 Kompetenční model

Nejprve je nutné definovat, co kompetenční model je. Stručnou, ale velice výstižnou definici používá Hroník (2006, s. 30): „*Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence.*“

Z výše uvedené definice je patrné, že kompetenční model představuje jakýsi „trž“ kompetencí, které jsou detailně analyzovány v předchozích kapitolách. Pro firmy je podstatné, aby při výběru zaměstnance znali co nejpodrobněji jeho osobnostní profil. Jinými slovy, jakým potenciálem pro danou pozici disponuje. Firmy si proto nechávají sestavit (zcela na míru) kompetenční model, který je pro ni unikátní, tzn., neplatí pro žádnou jinou firmu. Odpovídá totiž požadavkům a sledovaným trendům právě této konkrétní firmy (Chadt, Kouřil, Pechová 2009).

Hroník (2008) doplňuje, že není cílem sestavit jeden kompetenční model, který by vyhovoval všem organizacím. Takový model by byl neefektivní a nevyhovoval by požadavkům jednotlivých firem. Dále upozorňuje na rozdíl mezi popisem práce (job description) a kompetenčním modelem. Kompetenční model nevzniká doplněním, ani žádným vylepšením popisu práce.

Výhody, plynoucí z přijetí kompetenčního modelu:

- Sjednocení jazyka pro personální manažery.
- Jednotná a ucelená kritéria pro výběr a hodnocení.
- Propojitelnost s vyhodnocením čísel.
- Kompetenční modely tvoří určitý základ pro odměňování, rozvoj a hodnocení.
- Možnost koncipovat cílené rozvojové programy (Hroník, 2008).

Kompetenční modely nabízí různé možnosti uspořádání jednotlivých kompetencí. 3 základní možnosti nabízí Spencer a Spencer (1993):

1. Dle slovníku kompetencí – tento způsob je popsán podrobněji níže,
2. dle zodpovědnosti a pracovních úkonů,
3. dle logické posloupnosti v čase.

Slovník kompetencí – clusterový kompetenční model

Za revoluční lze označit tzv. „slovník kompetencí“, („cluster“ znamená v angličtině „shluk“, nebo „seskupení“). Jedná se tedy o seskupení kompetencí do jednotlivých skupin (clusterů). Když byl tento model představen, tyto skupiny zahrnovaly 80-98% procent veškerých skupin kompetencí v používaných modelech do té doby (Spencer a Spencer, 1993). Tento slovník vznikl na základě kvalitativního výzkumu, za pomoci kterého se kompetence uspořádaly do jednotlivých clusterů (konkrétně se jednalo o BEI rozhovory, což je metoda, kterou vymyslel McClelland a zkoumá, jak se lidé chovají v důležitých momentech, jak řeší náročné situace. Proto se tyto techniky soustřeďují především na poznání toho, co tázaný opravdu dělal).

Autoři vytvořili celkem 6 seskupení kompetencí:

- **Výkon a akce** (cluster spjatý s plněním firemních cílů)
 - *Orientace na výkon* (zájem překonávat průměr)
 - *Zájem o kvalitu* (preciznost, snaha obejít nejistoty v okolí)
 - *Iniciativa* (snaha o podniknutí akce, snaha o vykonání více práce, než se očekává)
 - *Vyhledávání informací* (nespokojení se pouze s tím, jak se věci mají, snaha vědět více)
- **Pomoc a lidské vztahy** (pochopení zájmů a potřeb ostatních individualit, či skupin – snaha o vyhovění)
 - *Lidské porozumění* (pochopení druhých, včetně verbální a neverbální komunikace)
 - *Orientace na služby zákazníkům* (snaha plnit potřeby jiným, vyhledávání konkrétních potřeb)
- **Vliv a účinek** (do jisté míry potřeba moci, snaha mít vliv na ostatní – vše v dobrém slova smyslu)

- *Vliv a účinek* (snaha zapůsobit na jiné tak, aby to mělo náš požadovaný účinek)
- *Povědomí o organizaci* (snaha o pochopení vztahů a systémů uvnitř mateřské organizace, nebo dokonce uvnitř ostatních firem)
- *Utváření dobrých vztahů* (navazování přátelských kontaktů, nebo utváření konexí pro snazší plnění cílů naší práce)
- **Manažerský cluster** (specifická podskupina clusteru: „vliv a účinek“, hovoříme o specifickém, manažerském, vlivu)
 - *Rozvoj ostatních* (hlavní cíl: podporovat a učit ostatní, zájem o rozvoj jiných lidí)
 - *Vedení* (schopnost koordinovat ostatní, využití moci, která plyne z pozice, jde o to přimět ostatní k plnění našich přání a potřeb (může přijít i hrozba)
 - *Týmová práce a spolupráce* (snaha o kooperaci s ostatními, cítit se jako platný člen týmu, neizolovat se, pracovat v rámci skupiny)
 - *Vedení týmu* (schopnost vést lidi v rámci skupiny, neostýchat se vzít na sebe roli vůdce týmu)
- **Kognitivní schopnosti** (= poznávací schopnosti, snaha o porozumění problému, nebo úkolu, funguje na bázi intelektu)
 - *Analytické myšlení* (rozložení problému na více dílů => lepší pochopení, postupné sledování důsledků)
 - *Koncepční myšlení* (naopak se skládají jednotlivé části informací do jednoho, uceleného útvaru => lepší pochopení)
 - *Technická odbornost* (souvisí s dokonalým ovládnutím znalostí, které jsou potřeba k práci, dále pak motivace tyto znalosti rozšiřovat do okolí a užívat je)
- **Osobní efektivnost** (jde o efektivitu jedince pod tlakem, vyjadřuje osobní vlastnosti ve vztahu k ostatním a práci)
 - *Sebeovládání* (schopnost kontroly emocí při zátěžových situacích (stres, nepřátelská atmosféra, atd.), zachování konstantní úrovně výkonu)
 - *Sebedůvěra* (důvěra ve vlastní schopnosti k uskutečnění plánovaných cílů)
 - *Flexibilita* (schopnost adaptace – práce je tedy možná v různých podmínkách, co se personálu, okolí, nebo situací týče)

- *Věrnost firmě* (ochota a snaha adaptovat své chování ve prospěch organizace, loajalita k firemní ideologii)
- *Ostatní osobní charakteristiky* (unikátní pro určité typy prací, nebo nejsou běžné – důkladnost, zaujetí pro práci, styl učení a interakce s ostatními, atp.)

Jak vidno, slovník kompetencí má poměrně široké pole působnosti. Tato diplomová práce při tvorbě kompetenčního profilu využívá clustery pro sestavení kompetenčního profilu „ideálního“ trenéra basketbalu.

3.5.6 Identifikace kompetencí

Tato kapitola je vstupní branou do metodické části a věnuje se identifikacím jednotlivých kompetencí pro vybrané profily.

Proces identifikace je poněkud specifický proces, proto je prezentován pouze jeden postup, z důvodu přehlednosti. Jedni z nejuznávanějších autorů v oboru. Spencer a Spencer (1993), uvádějí následující fáze identifikace kompetencí:

1. Přípravná fáze

- Strukturovaný rozhovor je pro tuto fázi klíčový (s manažery, nebo nadřízenými osobami hledaného pracovníka, popřípadě spolupracovníci). Je nutné zjistit klíčové informace uvnitř organizace – cíle, strategie, organizační struktura a konkretizace jednotlivých pracovních pozic.

2. Fáze získávání dat

- Ve fázi získávání dat hrají svou roli čas a náklady, které je firma ochotna investovat do tvorby kompetenčního modelu. Standardem je kombinace několika technik: rozhovor, panel expertů, čerpání z databáze kompetenčních profilů, analýza pracovních úkolů a přímé pozorování.
- Rozhovory jsou vedeny například podle uvedené, McClellandovy metody BEI (Behavioural Events Interview)
- Další známou metodou rozhovoru je CIT (Critical Incident Technique) – Jedná se o původní metodu rozhovoru se kterou přišel J.C. Flanagan (jeho jméno bylo zmíněno v souvislosti s vykládáním historie o pojmu kompetence). Dotazovaný reaguje na různé kritické situace, přičemž jeho chování je

pozorováno a zaznamenáváno nezaujatou, třetí osobou. Z této metody se později vyvinula zmiňovaná technika BEI.

3. Fáze analýzy a klasifikace informací

- Klasifikace informací znamená samotné sestrojení seznamu jednotlivých kompetencí.

4. Popis a tvorba kompetencí

- Jedná se například o rozmístění kompetencí do clusterů, nebo detailní popis jednotlivých kompetencí.

5. Validizace vzniklého kompetenčního profilu

- Ověření platnosti nově sestrojeného kompetenčního modelu.
- Validizace lze provést například formou dotazníku.

Teoretická východiska pomohla určit další postup při vypracování kompetenčního profilu „ideálního“ basketbalového trenéra. Podrobné metody výzkumu jsou specifikovány a interpretovány v následující kapitole „metodika práce“.

4 METODIKA VÝZKUMU

Metodika práce popisuje postupy, nutné pro finalizaci dotazníku, využívaného v této diplomové práci. Tato kapitola dále uvádí zdroje dat a způsoby jejich vyhodnocení.

4.1 Fáze výzkumu

Z teoretické části je znám postup od autorů Spencer a Spencer (1993). Postup pro tento výzkum čerpal právě z této literatury.

1. Identifikace kompetencí pro basketbalového trenéra za pomoci konzultací a odborné literatury
2. Polostrukturované rozhovory s trenéry basketbalu pro rozšíření seznamu kompetencí a pro doplnění dalších informací, které jsou podrobněji rozebírány v diskuzi (metodika vzdělávání trenérů, celkový pohled na „ideálního“ trenéra, atp.)
3. Zvolení adekvátní škály pro hodnocení jednotlivých kompetencí
4. Vytvoření kompetenčního profilu
5. Komparace s ostatními kompetenčními profily
6. Diskuze

4.2 Metody výzkumu, techniky sběru dat

Tato část práce se zabývá všemi použitými metodami, adekvátními k dokončení tohoto výzkumu a technikami, které byly použity ke sběru potřebných dat.

4.2.1 Čerpání z odborné literatury, akademických prací a ostatních zdrojů

Tento výzkum čerpal z odborných, literárních zdrojů při sestavování kompetenčního profilu basketbalového trenéra. Stěžejní autoři pro tuto část výzkumu byli McClelland, Spencer a Spencer, kteří autora této diplomové práce inspirovali k využití clusterové metody – tedy seskupení jednotlivých kompetencí pod určité skupiny. Skupiny kompetencí pro tento výzkum byly převzaty právě z díla: „*Competence at Work*“ od zmiňovaných autorů. Tyto clustery poté zjednoduší výslednou prezentaci výsledků a poskytnou různé pohledy na celkový kompetenční

profil trenéra. Některé kompetence, které přímo souvisí s profesí basketbalového trenéra, byly rovněž převzaty od těchto autorů, konkrétně ze „Slovníku kompetencí“, který zahrnuje i clusterové dělení. Další autory, které je vhodné zmínit v rámci čerpání jednotlivých kompetencí, jsou následující: Kubeš (2004), Chadt, Kouřil, Pechová (2009), Jansa a kol. (2012). Dále jsem využil některé kompetence z akademických prací, které jsem analyzoval v rámci porovnávání kompetenčních profilů: Králík (2017), Kapcová (2017), Kárníková (2016), Cibulka (2010), Smysl (2009). Posledním zdrojem pro sestavení seznamu kompetencí autorovi sloužila internetová stránka „*Abecední seznam lidských vlastností*“ (rohy.famiso.cz, 2017), která prezentuje značné množství schopností a vlastností, které úzce souvisí s trénováním basketbalu a o které byl seznam doplněn. Většina těchto jednotlivých kompetencí byla do seznamu zařazena podle autorova uvážení, přičemž nutno poznamenat, že autor této diplomové práce se v prostředí basketbalu pohybuje bezmála 15 let.

4.2.2 Polostrukturovaný rozhovor

Aby byl seznam kompetencí kompletní a finalizován, bylo potřeba provést doplňkové rozhovory. Pro tento výzkum byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, který má výhodu v tom, že poskytuje jakousi volnost. Tazatel i dotazovaný mohou volně reagovat, přičemž tazatel má připravené otázky a strukturu dotazníku

Rozhovor byl veden s osmi trenéry, přičemž dva z nich jsou dlouholeté kapacity v oboru, vlastníci licenci „A“. Prvním je Michal Ježdík, bývalý trenér národního týmu. V minulosti trénoval i ČEZ Basketball Nymburk, BK Prostějov, nebo Spartu Praha, za kterou v jeho hráčské kariéře nastupoval. V současnosti působí jako funkcionář na ČBF a zároveň jako odborník při trenérských školeních. Druhou velkou osobností, se kterou autor vedl rozhovor, je Miroslav Marko. Trenér, který působil například jako hlavní trenér BK Prostějov a v současnosti trénuje Sokol Vyšehrad. V současnosti vede týmy mládežnických reprezentací a zároveň působí jako funkcionář ve vysokoškolském sportovním centru. Zbýlých šest trenérů, které autor dotazoval, jsou vlastníci licence „B“ a mají víceletou praxi v oboru. Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí 10-20 minut.

Operacionalizace

Hlavním bodem rozhovoru bylo získat kompetence, které byly následně zařazeny do seznamu kompetencí. Respondenti v polostrukturovaných rozhovorech měli vyjmenovat 3-5 nejdůležitějších kompetencí k následujícím atributům:

- Osobnostní rysy (rysy a vlastnosti, tvořící osobnost)
- Schopnosti a dovednosti trenéra
- Vzdělání, znalost v oboru, praxe
- Různé atributy trenéra

Ve druhé části rozhovoru nechal tazatel respondentovi prostor pro otevřenou odpověď na otázku týkající se trenérské problematiky v ČR. Jednalo se například o návrhy na zlepšení, korigování vzdělávacího systému, vlastní názor na současnou situaci, atp.

Kategorizace informací a finalizace seznamu kompetencí

V momentě posledního polostrukturovaného rozhovoru měl autor k dispozici všechna potřebná data. Následně došlo k analýze těchto dat a poté k utřídění (kategorizaci) těchto informací (jednotlivých kompetencí) do skupin, které byly zmíněny v polostrukturovaných rozhovorech:

- Osobnostní rysy (charakterové vlastnosti)
- Schopnosti a dovednosti trenéra
- Vzdělání, znalost v oboru, praxe
- Různé atributy trenéra

4.2.3 Elektronické dotazování

V momentně utřídění všech kompetencí do jednotlivých clusterů bylo možné začít se sběrem dat pro samotný kompetenční profil trenéra basketbalu. Pro tento výzkum byla zvolena metoda elektronického dotazování. v elektronické podobě. Z možných dotazníkových šetření bylo zvoleno elektronické z několika důvodů. Hlavní z nich je zasažení výzkumného souboru (viz dále), protože většinu z něj lze kontaktovat buď formou sociálních sítí, nebo prostřednictvím elektronické pošty. Další významné

důvody pro zvolení této metody je časová a finanční úspora. Nelze zanedbat ani jednoduchost a přehlednost, která se promítne při vyhodnocování těchto dotazníků.

Operacionalizace

Úvodní elektronická zpráva seznámila respondenty se záměrem výzkumu, kterým bylo poté vysvětleno vše potřebné k vyplňování dotazníku.

Identifikační otázky umožnily rozdělit výběrový soubor do jednotlivých kategorií a pro přehlednější, rozmanitější prezentaci výsledků.

Hlavní část dotazníku se skládala ze 4 částí, přičemž každá část reprezentovala jeden cluster neboli skupinu kompetencí:

- Osobnostní rysy (charakterové vlastnosti)
- Schopnosti a dovednosti trenéra
- Vzdělání, znalost v oboru, praxe
- Různé atributy trenéra

Numerické škálování

K hodnocení jednotlivých údajů byla zvolena metoda číselného škálování, která je standardem pro tvorbu kompetenčních profilů. Respondenti, na základě vlastní zkušenosti, volili jednu ze čtyř možností – hodnotili tedy na 4 stupňové Likertově škále bez středové hodnoty:

- 1 - Nejdůležitější (nezbytně nutná) kompetence,
- 2 - důležitá kompetence,
- 3 - spíše důležitá kompetence,
- 4 - nejméně důležitá kompetence

U numerického škálování respondenti hodnotí velikost například vlastností, schopností, nebo dovedností přidělením určité číselné hodnoty, kterou jim dotazník nabízí. Nezbytně nutné je zřejmé popsání každého hodnotícího stupně, protože respondenti mají rozdílné interpretace pro každý hodnotící stupeň (Příbová, 1996).

4.3 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor představovalo celkem 95 respondentů, které autor výzkumu oslovil buď skrz sociální sítě, nebo přes elektronickou poštu. Výzkumný soubor představovali následující 2 kategorie:

Trenéři basketbalu v České republice

Trenérská skupina byla zřejmá cílová skupina, neboť se výzkum zabývá tvorbou kompetenčního profilu právě trenéra basketbalu. Vzhledem k omezenému počtu vysoce vzdělaných trenérů se autor rozhodl neomezovat úroveň vzdělání trenéra, která by ho kvalifikovala pro účast v tomto výzkumu.

Výzkumný soubor v trenérské sekci je tedy každý trenér(ka), který(á) disponuje jednou z 3 základních licencí (A, B, nebo C), věkové omezení není.

Hráči basketbalu v České republice

Pro kvalitu výzkumu je zajímavý nejen pohled trenéra, ale také jeho svěřenců. Pro výzkum je zajímavé porovnat výsledky „ideálního“ trenéra podle samotných basketbalových trenérů a podle hráčů.

Aby byl výzkum nabyt co největší reliability, autor tohoto výzkumu se rozhodl omezit hráčskou účast podle následujících kritérií:

- Hráči / hráčky NBL (nejvyšší národní basketbalové ligy)
- Hráči / hráčky 1. ligy (druhá nejvyšší soutěž, pod hlavičkou ČBF na celostátní úrovni)
- Hráči / hráčky 2. ligy (třetí nejvyšší soutěž, pod hlavičkou ČBF na celostátní úrovni)

Pro výzkum sice není věkové omezení, avšak výše uvedená kritéria se vztahují pouze na dospělé kategorie.

Podrobnější popis populačního vzorku, který hodnotil důležitost kompetencí, je uveden v grafické podobě níže, v kapitole „prezentace výsledků“.

4.4 Analýza dat

Hlavní cíl analýzy dat, získaných z tohoto výzkumu je vytvořit kompetenční profil trenéra basketbalu a následné porovnání s trenérskými profily jiných sportů.

Dílní úkoly se týkají především komparace jednotlivých skupin respondentů, tzn. jejich pohled na problematiku (například: trenéři vs. hráči, hráči nejvyšší ligy vs. hráči 2. ligy, hráči vs. hráčky, atp.).

Hlavní i dílčí cíle výzkumu byly zpracovány a následně prezentovány v grafech a tabulkách v programu MS Excel. Dále byly využívány statistické metody, jako je tabulka četností, nebo vážený aritmetický průměr. Tabulky četností posloužily ke zřehlednění údajů a umožní snadné získávání informací pro následné komparace.

Vážený aritmetický průměr

Obecně se tento průměr využívá v případech, kdy chceme zprůměrovat více hodnot a každá z nich má jinou váhu a jinou hodnotu. Přesný vzorec si lze prohlédnout na obrázku č. 8 níže.

Obrázek č. 8: Vzorec váženého aritmetického průměru

Vzorec

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i p_i}{\sum_{i=1}^n p_i} = \frac{x_1 p_1 + x_2 p_2 + \dots + x_n p_n}{p_1 + p_2 + \dots + p_n}$$

x – hodnota

p – váha

Zdroj: vypocitejto.cz, 2013

4.5 Pilotáž

Výsledný dotazník byl před zahájením výzkumu rozdán šesti respondentům. Položky, včetně struktury dotazníku zůstaly po pilotáži nezměněné. Jediné, co se změnilo, bylo drobné poupravení úvodního dopisu.

5 PREZENTACE VÝSLEDKŮ

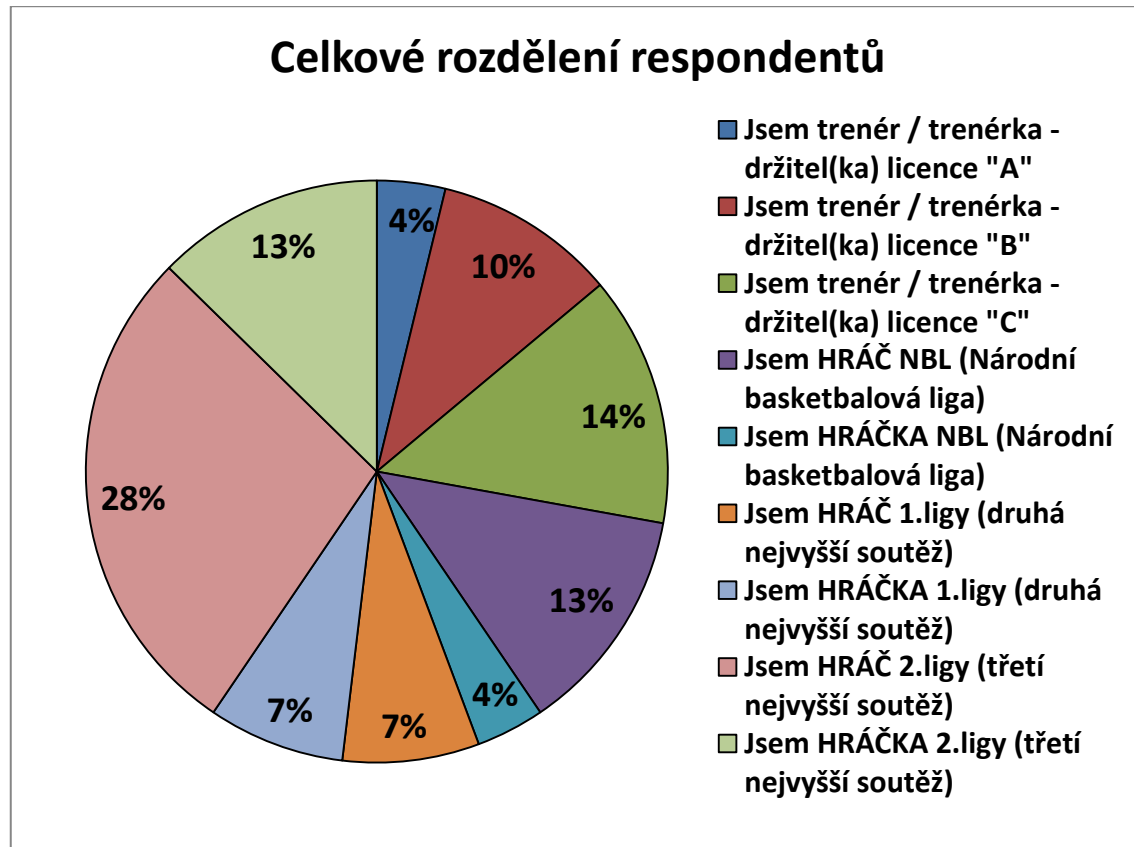
V této kapitole jsou interpretovány výsledky výzkumu. První část se zabývá samotným kompetenčním profilem basketbalového trenéra, poté následuje komparační část, kde dochází k porovnávání kompetenčního profilu „ideálního“ trenéra basketbalu s nároky na trenéry v ostatních sportech.

5.1 Interpretace členění respondentů

Výzkumný soubor, jak uvádí metodická část práce, zahrnoval 95 osob, přičemž všichni byli osloveni přes internet. Rozhodující distribuční médium představovaly sociální sítě a menší množství bylo osloveno skrz elektronickou poštu. Celkem se vrátilo 79 řádně vyplněných dotazníků, návratnost tedy činí něco málo přes 83%. V této kapitole je detailně a přehledně vyobrazeno zastoupení jednotlivých respondentů.

Graf č. 1 níže, vyobrazuje celkové rozložení respondentů, podle jejich původního členění:

Graf č. 1: Celkové rozdělení respondentů



Z grafu č. 1 je patrné, že největší zastoupení respondentů reprezentují hráči 2. ligy, celkem 28%. Bohužel, podle autorova očekávání, se dotazník nenavrátil od mnoha trenérů, disponujících licencí „A“. Na druhou stranu, výzkum vykazuje bezmála 30% odpovědí od trenérů celkově, což je poměrně solidní základ pro komparační účely.

K přehlednění celkových údajů o respondentech lze výsledky prohlédnout i níže, v tabulce č. 3:

Tabulka č. 3: Celkové rozdělení respondentů

identifikace respondenta	četnost respondentů	% zastoupení
trenér / trenérka - držitel(ka) licence "A"	3	3,8 %
trenér / trenérka - držitel(ka) licence "B"	8	10,1 %
trenér / trenérka - držitel(ka) licence "C"	11	13,9 %
hráč NBL (Národní basketbalová liga)	10	12,7 %
hráčka NBL (Národní basketbalová liga)	3	3,8 %
hráč 1.ligy (druhá nejvyšší soutěž)	6	7,6 %
hráčka 1.ligy (druhá nejvyšší soutěž)	6	7,6 %
hráč 2.ligy (třetí nejvyšší soutěž)	22	27,8 %
hráčka 2.ligy (třetí nejvyšší soutěž)	10	12,7 %
	79	100 %

V následujících kapitolách dojde ke komparaci získaných dat v rámci jednotlivých skupin (clusterů): 1. osobnostní rysy, 2. schopnosti a dovednosti, 3. vzdělání, znalost v oboru, praxe trenéra, 4. různé atributy trenéra. Kromě celkových výsledků jsou porovnávány i jednotlivé skupiny respondentů mezi sebou. Při pohledu na graf a tabulku rozložení četností respondentů výše, jsou v každé podkapitole porovnávány následující skupiny:

- trenéři VS hráči + hráčky
- hráči VS hráčky

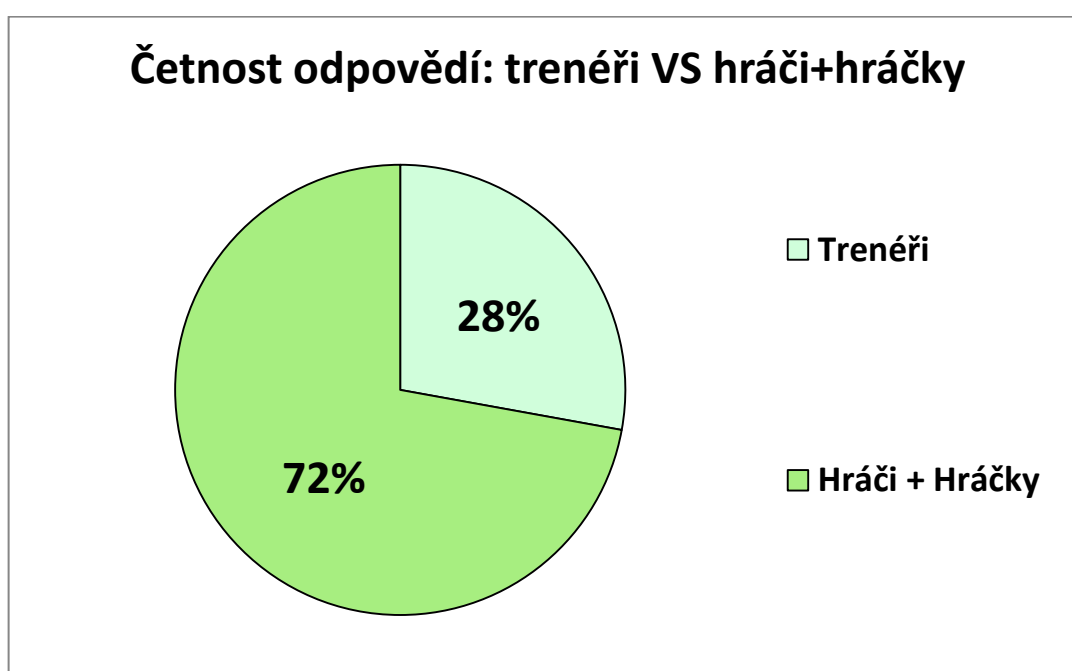
- hráči NBL + hráčky NBL + trenéři (licence „A) VS zbytek

Na základě výše uvedených kritérií, které jsou porovnávány, byly vytvořeny upravené grafy a tabulky četností.

5.1.1 Trenéři VS hráči + hráčky

Porovnání charakteru trenéři versus hráči nesmí v této diplomové práci chybět. Lze předpokládat rozdílné výsledky „ideálního“ trenéra basketbalu. V grafu č. 2 a v tabulce č. 4 níže, si lze prohlédnout četnostní rozdíly.

Graf č. 2: Četnosti odpovědí – trenéři VS hráči + hráčky



Graf č. 2 shrnuje skutečnost, která byla zmíněna v úvodu kapitoly 5. Trenéři reprezentují 28% z celkového vzorku, což je 22 odpovědí. Samotní basketbalisté, potažmo basketbalistky tvoří většinu, celkem 72% (57 respondentů). Taková četnost byla zcela očekávaná. Pro číselný přehled, viz tabulka č. 4 níže.

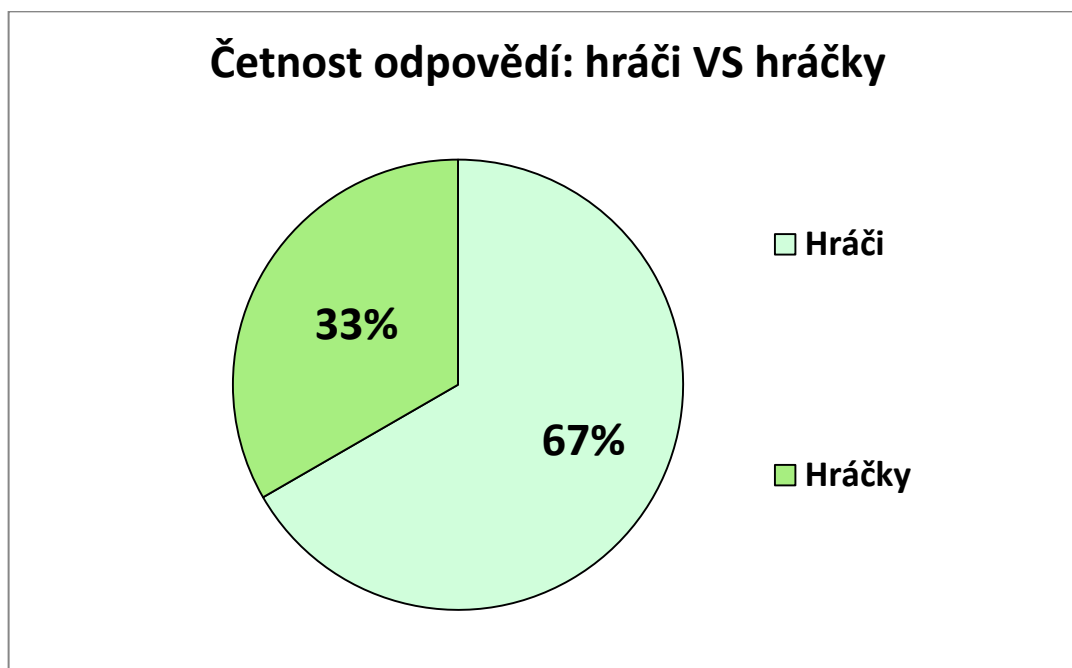
Tabulka č. 4: Četnosti odpovědí – trenéři VS hráči + hráčky

identifikace respondenta	četnost odpovědí	% zastoupení
Trenéři	22	72
Hráči + hráčky	57	28

5.1.2 Hráči VS hráčky

Porovnání mezi hráči a hráčkami je jediné, kde je jedna ze skupin respondentů úplně vynechána (trenéři). Autor výzkumu doufá, že odpovědi nabídnou zajímavé niance, hodné prezentování v této práci. Graf č. 3 nabízí pohled na četnost odpovědí v těchto kategoriích.

Graf č. 3: Četnosti odpovědí – hráči VS hráčky



Při zohlednění výzkumného vzorku, kterému byly dotazníky rozeslány, většinové zastoupení mužského pohlaví (67 %) mezi hráči není překvapující údaj. Hráčky zastupují celkem 33% z hráčského (nikoliv výběrového) vzorku. Tabulka č. 5 níže opět nabízí přehledné vyobrazení.

Tabulka č. 5: Četnosti odpovědí – hráči + hráčky

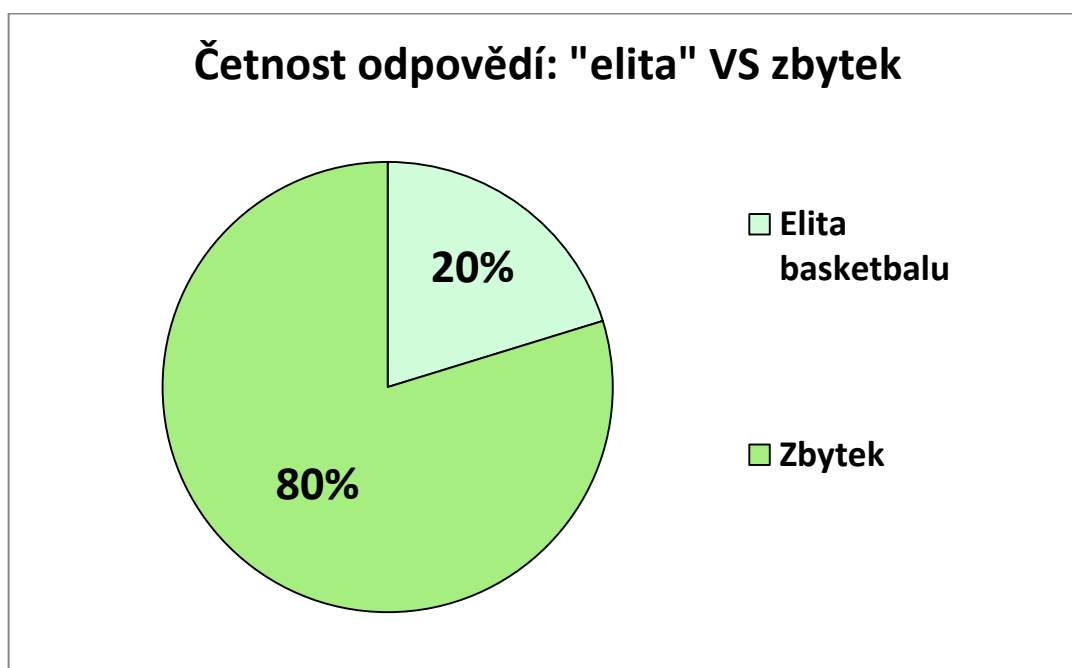
identifikace respondenta	četnost odpovědí	% zastoupení
Hráči	38	67
Hráčky	19	33

5.1.3 Hráči NBL + hráčky NBL + trenéři (licence „A“) VS zbytek

Poslední porovnávaná kategorie vykáže rozdílné představy o „ideálním“ trenérovi z pohledu „elity“, oproti „výkonnostnímu zbytku“.

Mezi „elitními“ respondenty (hráči a hráčky nejvyšších soutěží a trenéři nejlukrativnější licence „A“) a zbytkem je největší rozdíl, co se četností odpovědí týče. Byla by však škoda toto porovnání přejít, proto je podrobněji analyzováno. Na grafu č. 4 si lze všimnout značného nepoměru respondentů.

Graf č. 4: Četnosti odpovědí – „elita basketbalu“ VS zbytek



Trenéři, majitelé licencí „B“ a „C“, společně s hráči a hráčkami nižších celostátních soutěží zastupují v celkovém vzorku 80%. Tito respondenti jsou dále označováni pojmem „zbytek“. Na druhé straně jsou trenéři, kteří mají licenci „A“,

společně s hráči a hráčkami nejvyšších basketbalových soutěží v ČR. Reprezentují 20% vzorku a v těchto komparacích vystupují pod pojmem „elita“. Podrobnější tabulku četností (tabulka č. 6) si lze prohlédnout níže.

Tabulka č. 6: Četnosti odpovědí – „elita“ VS zbytek

identifikace respondenta	četnost odpovědí	% zastoupení
Elita basketbalu	16	20
Zbytek	63	80

5.2 Interpretace výsledků – osobnostní rysy

V této části práce jsou prezentovány samotné výsledky kvantitativního výzkumu, který zkoumal důležitost kompetencí. Nejprve jsou dopodrobna prezentovány celkové výsledky pro skupinu „osobnostní rysy (rysy a vlastnosti, tvořící osobnost)“.

Jelikož by celkové výsledky poněkud zneřehlednily výsledný obsah, byla určena hranice váženého aritmetického průměru (dále jen VAP) na 1,77. Při této hranici bylo vyhodnoceno 20 nejdůležitějších kompetencí, kterými by měl trenér basketbalu disponovat. Kompetenční profily, které zahrnou více vlastností, podle odborníků ztrácí na přehlednosti a celkové úpravě a nemají smysl.

Zajímavostí výzkumu je 10 nejhůře hodnocených kompetencí. Hranice pro 10 kompetencí, hodnocených jako nejméně důležité, byla stanovena na 2,77.

Ve výsledných tabulkách a grafech jsou hodnoty VAP zaokrouhlovány na dvě desetinná místa. Výsledné tabulky v následujících odstavcích vždy ukazují název kompetence, výslednou hodnotu VAP a četnost hodnocení 1, nebo 4, v závislosti na tom, jestli jde o nejlépe, či nejhůře hodnocené kompetence. Výzkum nabídl některé kompetence, které měly shodný VAP, v takových situacích rozhodoval vyšší počet ohodnocení známkou 1 (potažmo 4).

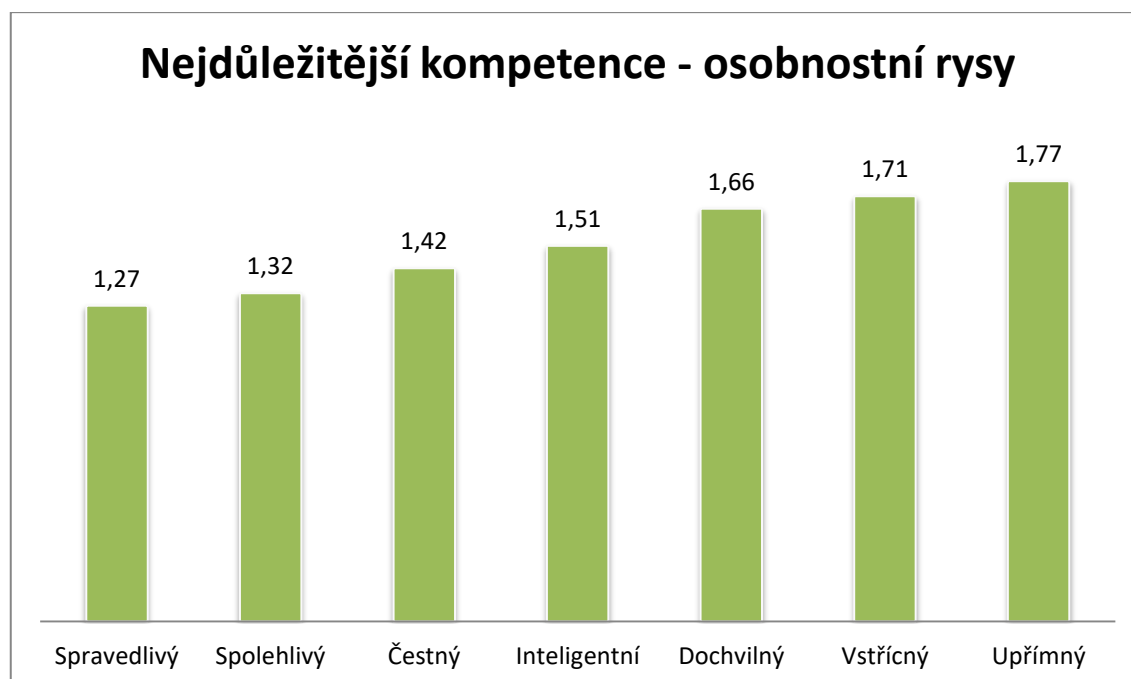
Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy

V tabulce č. 7 a grafu č. 5 níže, si lze prohlédnout výsledné kompetence, které se dostaly pod hranici VAP 1,77. Celkový seznam, včetně četností je k dispozici v příloze č. 4.

Tabulka č. 7: Seznam nejdůležitějších kompetencí – osobnostní rysy

Osobnostní rysy	VAP	Četnost známky 1
<u>Spravedlivý</u> (nenadržuje, stejné měřítko pro všechny)	1,27	62
<u>Spolehlivý</u> (drží slovo, které svěřencům a funkcionářům dá)	1,32	56
<u>Čestný</u> (zastává fair-play, nepodvádí)	1,42	54
<u>Inteligentní</u> (racionálně řeší problémy, nebo další důležité události)	1,51	46
<u>Dochvilný</u> (chodí včas, atp.)	1,66	42
<u>Vstřícný</u> (rodičům, funkcionářům, či hráčům vyjde vstříc, pokud to situace umožňuje)	1,71	24
<u>Upřímný</u> (co hráčům řekne, to si skutečně myslí)	1,77	36

Graf č. 5: Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy



Graf č. 5 a tabulka č. 7 ukazují, že nejdominantnější kompetencí v oblasti osobnostních rysů tvořících osobnost trenéra je „spravedlivý“. Na tomto výsledku může být překvapující pouze to, že se VAP neblíží hodnotě 1 ještě více. Spravedlivý trenér, který motivuje, odměňuje a zachází se všemi svěřenci stejně a nepanují z jeho strany žádné preference vůči jednomu, či druhému hráči, je základem pro trenérský úspěch.

Další významné kompetence v oblasti osobnosti jsou „spolehlivý“, „čestný, či „inteligentní“. Právě inteligence trenéra vykazuje VAP 1,51, což se může zdát jako málo, avšak 46 ze 79 respondentů považuje kompetenci „inteligentní“ jako nezbytně nutnou. Pro autora výzkumu je toto spíše překvapení, protože by očekával, že VAP u této položky bude nižší. Kompetence „upřímný“ se dostala do seznamu jen velmi těsně. Důvodem může být například fakt, že někteří trenéři jsou často nuceni na úkor upřímnosti zkreslit některá fakta pro celkový prospěch týmu.

V oblasti osobnostních rysů trenéra se žádná kompetence nedostala nad hranici VAP 2,77, v tomto clusteru tedy nebudou interpretovány nejméně důležité kompetence.

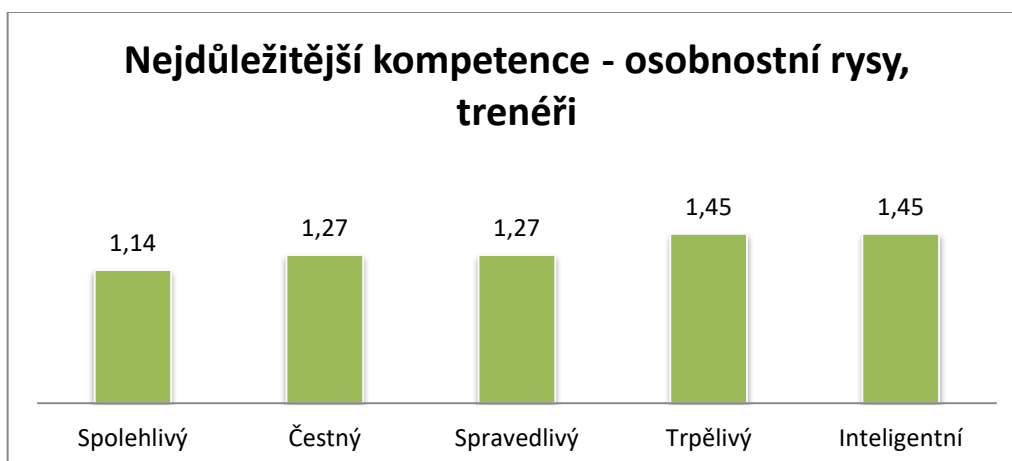
5.2.1 Trenéři VS hráči + hráčky

Aby porovnání bylo co nejzajímavější, autor výzkumu se rozhodl pro porovnání pěti nejdůležitějších kompetencí z každé skupiny respondentů. Nejprve se podíváme, jak odpovídali trenéři, viz tabulka č. 8 a graf č. 6 níže.

Tabulka č. 8: Seznam nejdůležitějších kompetencí – osobnostní rysy, trenéři

Osobnostní rysy	VAP	Četnost známky 1
Spolehlivý	1,14	19
Čestný	1,27	17
Spravedlivý	1,27	16
Trpělivý	1,45	13
Inteligentní	1,45	13

Graf č. 6: Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy, trenéři



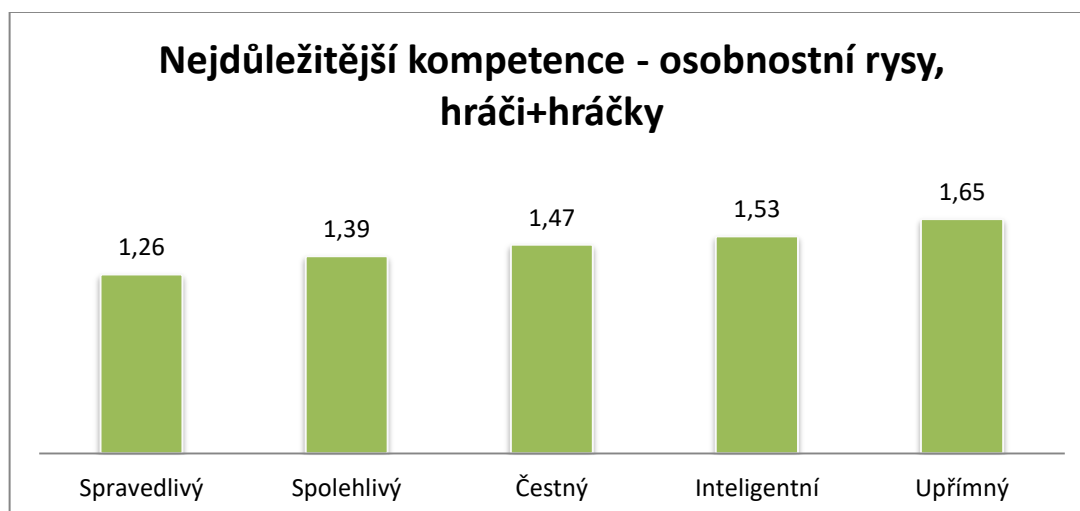
Z grafu č. 6 je patrná převaha kompetence „spolehlivý“, která má hodnotu váženého aritmetického průměru 1,14. Následují kompetence „čestný“ a „spravedlivý“, tyto charakterové vlastnosti se do jisté míry prolínají a trenéři, kteří prošli vzdělávacím procesem, si jsou dobře vědomi etického kodexu, který se na trenérskou profesi váže, proto jsou tyto kompetence hodnoceny s příslušnou důležitostí. Další vysoko hodnocená kompetence, z pohledu trenérů je „trpělivý“, s výsledným hodnocením 1,45. Zejména tací trenéři, kteří mají zkušenost s trénováním dětí, vědí, že trpělivost je nesmírně důležitým faktorem. Seznam zakončuje položka „inteligentní“, která byla diskutována v celkových výsledcích osobnostních rysů v kapitole 5.2. Inteligence je nezbytně nutná pro každou profesi a ani v trenérství tomu není jinak. Tato kompetence měla stejné hodnocení, jako položka „trpělivý“, tedy 1,45.

V následujícím grafu č. 7 a tabulce č. 9 si lze prohlédnout výsledky hodnocení osobnostních rysů hráčů a hráček basketbalu.

Tabulka č. 9: Seznam nejdůležitějších kompetencí – osobnostní rysy, hráči+hráčky

Osobnostní rysy	VAP	Četnost známky 1
Spravedlivý	1,26	46
Spolehlivý	1,39	37
Čestný	1,47	37
Inteligentní	1,53	33
Upřímný	1,65	29

Graf č. 7: Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy, hráči+hráčky



Stejně jako trenéři, tak samotní aktéři hry hodnotí kompetence „spravedlivý“, „spolehlivý“ a „čestný“ jako nejdůležitější mezi osobnostními rysy. Nejdůležitější kompetencí shledávají spravedlivost trenéra, která obdržela výsledné hodnocení 1,26. Je zřejmé, že z pohledu hráče je „ideální“ trenér takový, který nenadržuje druhým, nemá žádné preference, dá se na jeho slovo spolehnout a zároveň je čestný, tzn., nezachází za hranice vymezených pravidel a chová se férově. Na seznam se také dostala kompetence „inteligentní“, přičemž pátý nejdůležitější osobnostní rys podle hráčů a hráček je „upřímný“. Lze to vysvětlit tak, že hráči se cítí lépe, když jim trenér řekne „na rovinu“ co si myslí a jak danou situaci vyhodnotí.

Následující tabulka č. 10 nabízí pohled na konečné porovnání mezi trenéry a hráči / hráčky. Rozdíly a jednotlivé kompetence byly popsány výše ve výsledcích obou skupin respondentů, proto nebudou dále analyzovány.

Tabulka č. 10: Komparace kompetencí – osobnostní rysy, trenéři VS hráči+hráčky

Nejdůležitější kompetence - osobnostní rys			
Trenéři		Hráči + hráčky	
Název kompetence	VAP	Název kompetence	VAP
Spolehlivý	1,14	Spravedlivý	1,26
Čestný	1,27	Spolehlivý	1,39
Spravedlivý	1,27	Čestný	1,47
Trpělivý	1,45	Inteligentní	1,53
Inteligentní	1,45	Upřímný	1,65

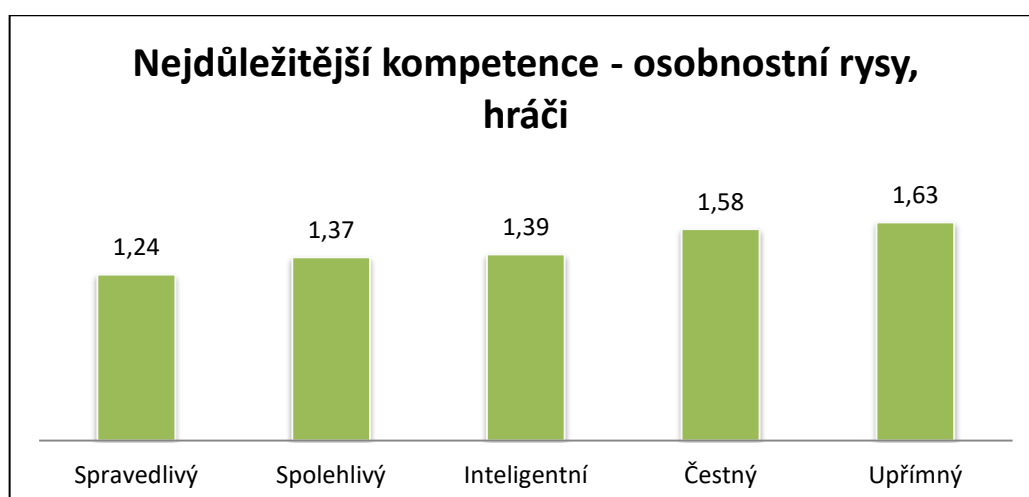
5.2.2 Hráči VS hráčky

V této kapitole jsou porovnávány výsledky osobnostních rysů, nejdůležitějších pro trenéra basketbalu z pohledu hráčů oproti pohledu hráček.

Tabulka č. 11: Seznam nejdůležitějších kompetencí – osobnostní rysy, hráči

Osobnostní rysy	VAP	Četnost známky 1
Spravedlivý	1,24	33
Spolehlivý	1,37	26
Inteligentní	1,39	25
Čestný	1,58	22
Upřímný	1,63	20

Graf č. 8: Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy, hráči



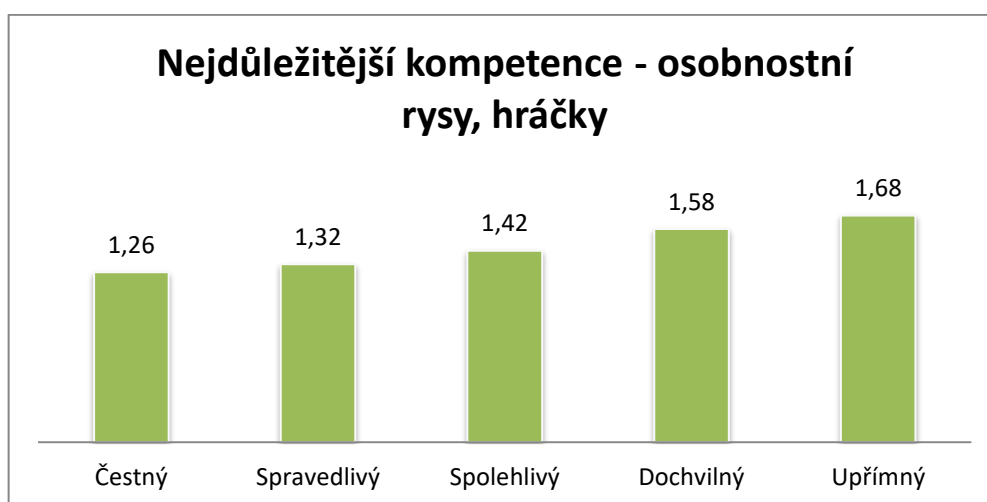
Výsledky basketbalistů (pánů), viz graf č. 8 výše, vychází relativně podobně, jako při společném hodnocení s basketbalistkami, proto jsou rozdíly popsány níže v samotné komparaci.

Nyní se podívejme na výsledky basketbalistek.

Tabulka č. 12: Seznam nejdůležitějších kompetencí – osobnostní rysy, hráčky

Osobnostní rysy	VAP	Četnost známky 1
Čestný	1,26	15
Spravedlivý	1,32	13
Spolehlivý	1,42	11
Dochvilný	1,58	11
Upřímný	1,68	9

Graf č. 9: Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy, hráčky



Ve výsledcích odpovědí od basketbalistek jsou pozoruhodné 2 věci. Tabulkám vévodí „čestnost“ s výsledkem 1,26. Druhou zajímavostí je, že se na čtvrté místo dostala kompetence „dochvilný“. Podrobnější analýza viz komparace níže.

Tabulka č. 13: Komparace kompetencí – osobnostní rysy, hráči VS hráčky

Nejdůležitější kompetence - osobnostní rysy			
Hráči		Hráčky	
Název kompetence	VAP	Název kompetence	VAP
Spravedlivý	1,24	Čestný	1,26
Spolehlivý	1,37	Spravedlivý	1,32
Inteligentní	1,39	Spolehlivý	1,42
Čestný	1,58	Dochvilný	1,58
Upřímný	1,63	Upřímný	1,68

Z komparační tabulky zjistíme, že hráčky preferují čestnost nade vše. Trenér, který se řídí zásady fair-play je z pohledu basketbalistek „ideální“. Zmíněná trenérská dochvilnost, která se vyskytuje pouze na seznamu dívčích nejdůležitějších kompetencí, je rovněž zajímavý údaj. Toto může souviset s ženskou mentalitou, kdy od svého nadřízeného očekávají včasné příchody, přesné domlouvání srazů a meetingů. Basketbalisté naopak očekávají od skvělého trenéra inteligenci, tedy racionální řešení problémů, či náhlých událostí. Kompetence „inteligentní“ u výsledků basketbalistek chybí.

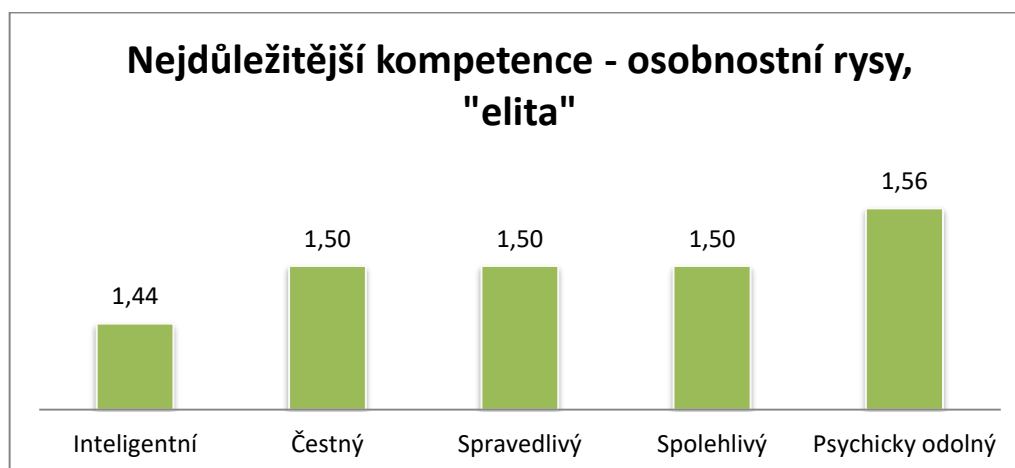
5.2.3 „Elita“ VS zbytek

V této práci dosud bylo několikrát zmíněno, že „elita“ představuje hráče a hráčky nejvyšších soutěží v ČR a trenéry, kteří drží licenci „A“. Tato kapitola porovná nejdůležitější kompetence v oblasti osobnostních rysů právě „elity“ a zbytku respondentů z reprezentativního vzorku. Nejprve analyzujeme výsledky „elity“, viz tabulka č. 14 a graf č. 10.

Tabulka č. 14: Seznam nejdůležitějších kompetencí – osobnostní rysy, „elita“

Osobnostní rysy	VAP	Četnost známky 1
Inteligentní	1,44	11
Čestný	1,50	12
Spravedlivý	1,50	11
Spolehlivý	1,50	10
Psychicky odolný	1,56	10

Graf č. 10: Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy, „elita“



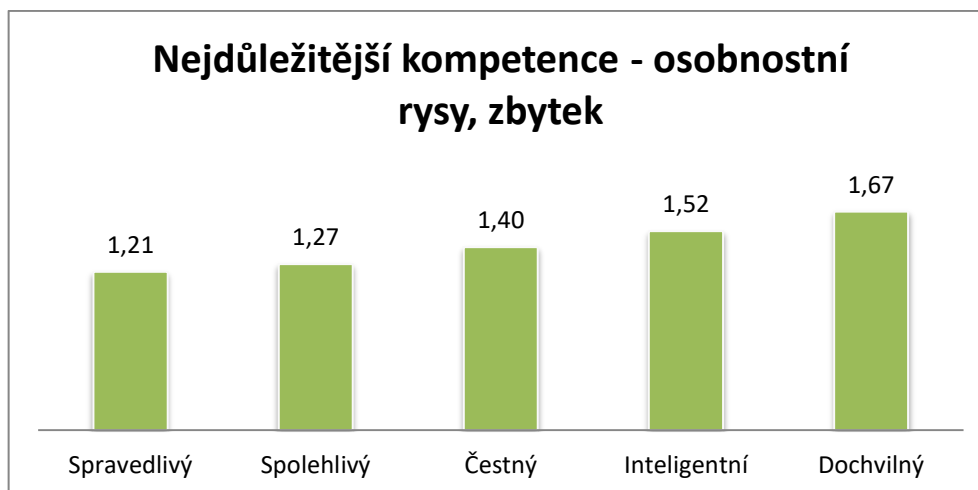
Na první pohled zaujme skutečnost, že na prvním místě, se s hodnocením 1,44 umístila kompetence „inteligentní“. Ačkoliv „elitních respondentů“ nebylo mnoho, tento výsledek dává jasně najevo, jak moc je inteligence trenéra ve vrcholovém sportu důležitá. „Čestný“, „spravedlivý“ a „spolehlivý“ by trenér měl být i podle „nejkompetentnějších“ respondentů tohoto výzkumu. Na páté místo se dostala položka „psychicky odolný“, což může souviset s velkým psychickým vypětím, kterým si trenéři na vrcholové úrovni prochází.

Tabulka č. 15 a graf č. 11 se zaměří na zbytek respondentů.

Tabulka č. 15: Seznam nejdůležitějších kompetencí – osobnostní rysy, zbytek

Osobnostní rysy	VAP	Četnost známky 1
Spravedlivý	1,21	51
Spolehlivý	1,27	46
Čestný	1,40	42
Inteligentní	1,52	35
Dochvilný	1,67	32

Graf č. 11: Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy, zbytek



Zbytek respondentů vyhodnocuje kompetenci „spravedlivý“ jako nejdůležitější mezi osobnostními rysy člověka a to poměrně s přehledem s hodnocením 1,21. Následuje „spolehlivý“ a „čestný“, tedy dosud známá dvojice kompetencí, po kterých se na čtvrtém místě umístila položka „inteligentní“ a konečně kompetence „dochvilný“, která uzavírá seznam s hodnocením VAP = 1,67.

Tabulka č. 16: Komparace kompetencí – osobnostní rysy, „elita“ VS zbytek

Nejdůležitější kompetence - osobnostní rysy			
„Elita“		Zbytek	
Název kompetence	VAP	Název kompetence	VAP
Inteligentní	1,44	Spravedlivý	1,21
Čestný	1,50	Spolehlivý	1,27
Spravedlivý	1,50	Čestný	1,40
Spolehlivý	1,50	Inteligentní	1,52
Psychicky odolný	1,56	Dochvilný	1,67

Většina kompetencí v rámci těchto dvou skupin byla porovnána výše v jednotlivých tabulkách vyjma inteligence. Za zmínku stojí také kompetence „dochvilný“, která se vyskytuje na konci seznamu nejdůležitějších kompetencí z pohledu zbytku respondentů. Je možné, že v nižších soutěžích není dochvilnost trenérů taková samozřejmost, jako v extraligových soutěžích a v reprezentaci. Tento fakt mohl ovlivnit hodnocení respondentů.

5.3 Interpretace výsledků – schopnosti a dovednosti

Další cluster, který je na řadě se nazývá „schopnosti a dovednosti trenéra“.

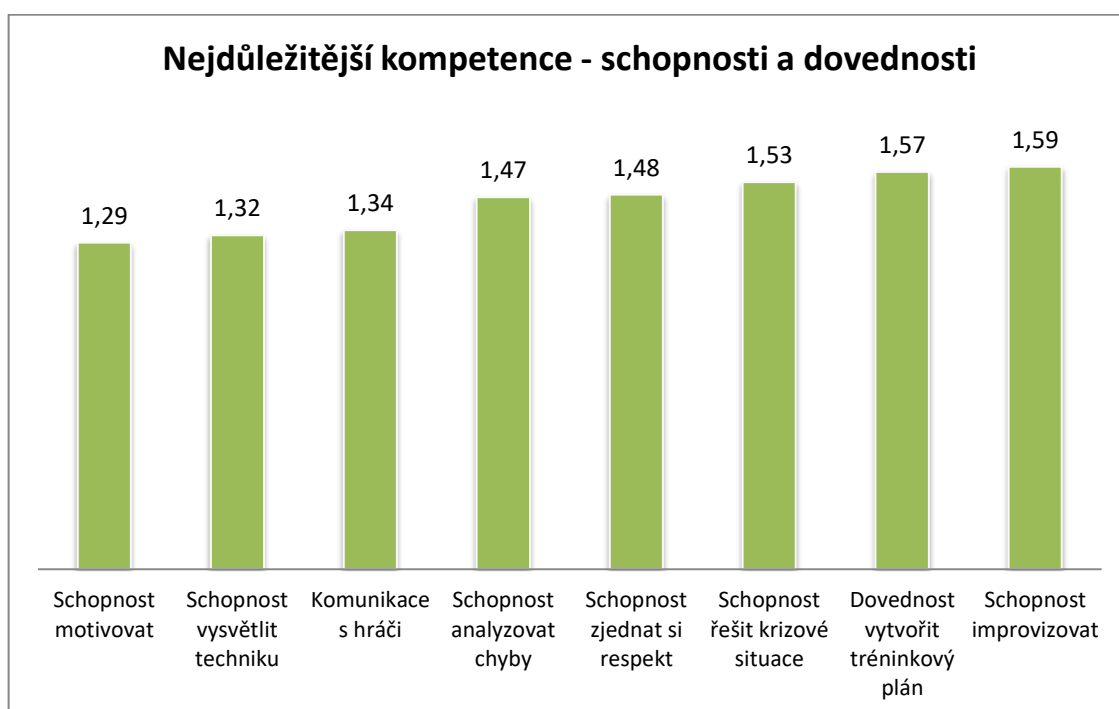
Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti

Stejně jako tomu bylo u osobnostních rysů, nejprve jsou prezentovány celkové výsledky od všech respondentů pro tento cluster. V tabulce č. 17 a grafu č. 12 je možné pozorovat výsledné kompetence, které se dostaly na seznam, tedy pod hranici váženého aritmetického průměru 1,77.

Tabulka č. 17: Seznam nejdůležitějších kompetencí – schopnosti a dovednosti

Schopnosti a dovednosti	VAP	Četnost známky 1
Schopnost motivovat (například své svěřence k lepšímu výkonu)	1,29	58
Schopnost vysvětlit techniku (technické záležitosti, například technika střelby při tréninku)	1,32	58
Komunikace s hráči (pravidelná interakce mezi trenérem a hráčem a předávání informací, feedback)	1,34	56
Schopnost analyzovat chyby (například ze zápasu, vyjmenovat a přesně stanovit chyby, díky kterým se prohrálo utkání)	1,47	51
Schopnost zjednat si respekt (při neustálé nekázní svěřenců je trenér schopen provést náležité úkony, aby dal vše do pořádku)	1,48	50
Schopnost řešit krizové situace (například vyřešit situaci, když se trenérovi zraní polovina hráčů na soupisce)	1,53	43
Dovednost vytvořit tréninkový plán (na každý trénink vstupuje s dokonale připraveným tréninkovým plánem)	1,57	43
Schopnost improvizovat (pokud se situace nevyvíjí podle plánu, například v utkání, tak je schopen zaimprovizovat a zkusit jinou taktiku)	1,59	41

Graf č. 12: Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti



Cluster „schopnosti a dovednosti“ je nejzajímavější, co se do počtu kompetencí týče. Celkem se pod hranici průměru (VAP) 1,77 dostalo 8 kompetencí.

Z grafu č. 12 je patrné, že „schopnost motivovat“ je hodnocena jako nejdůležitější, s průměrem 1,29. Je možná poněkud překvapující, že „schopnost vysvětlit techniku“ je až na druhém místě, ovšem s průměrem 1,32 nezaostává o mnoho. Motivace je hnací motor pro drtivou většinu hráčů a také důvodem pro setrvání v ligových soutěžích, možná i proto je motivační schopnost trenéra brána, podle respondentů, jako nejdůležitější. Následuje „komunikace s hráči“, což je opět logické, neboť každý trenér i hráč by si měl zakládat na dokonalé interakci a zpětné vazbě, pro oboustrannou maximalizaci výkonu. „Schopnost analyzovat chyby“ s průměrem 1,47, společně se „schopností řešit krizové situace“ (VAP 1,53) jsou, dle autora výzkumu, největším překvapením tohoto clusteru v tom smyslu, že nejsou hodnoceny ještě lépe. Pokud trenér neumí přijít na chyby, které se udály v průběhu utkání, nelze hovořit o dobrém, natož „ideálním“ trenérovi. Toto stejné platí i pro krizové situace, které obecně, nikoliv pouze v oblasti sportu, odhalí pravé umění vykonávané profese. Mezi další položky seznamu nejdůležitějších schopností a dovedností patří: „schopnost zjednat si respekt“, „dovednost vytvořit tréninkový plán“ a seznam uzavírá „schopnost improvizovat“.

Nejméně důležité kompetence – schopnosti a dovednosti

Dvě kompetence z oblasti schopností a dovedností se dostaly nad hranici VAP 2,77, tudíž tvoří nepopulární seznam nejméně důležitých kompetencí, který si lze prohlédnout níže v tabulce č. 18.

Tabulka č. 18: Seznam nejméně důležitých kompetencí – schopnosti a dovednosti

Schopnosti a dovednosti	VAP	Četnost známky 4
<u>Navazování nových kontaktů v rámci basketbalu</u> (nové vztahy s ostatními trenéry, či experty v oboru)	2,92	21
<u>Schopnost tolerovat prohřešky hráčů</u> (trenér je schopen přiměřeně tolerovat pozdní příchody na trénink, či jinou nekázeň jeho svěřenců)	2,81	15

Tabulka č. 18 ukazuje dvě schopnosti, které podle výzkumu nejsou příliš důležité pro „ideálního“ trenéra basketbalu. S průměrem 2,92 je vůbec nejhorší kompetence „navazování nových kontaktů v rámci basketbalu“. Tento fakt není nijak překvapující, pokud je trenér skutečně „ideální“, nepotřebuje navazovat nové kontakty s dalšími trenéry a experty k tomu, aby se zdokonalil. Druhou položkou v seznamu je „schopnost tolerovat prohřešky hráčů“. Ani tato schopnost není nijak podstatná, neboť basketbalová realita zaznamenává špičkové a světově uznávané trenéry, kteří touto schopností nedisponují.

5.3.1 Trenéři VS hráči + hráčky

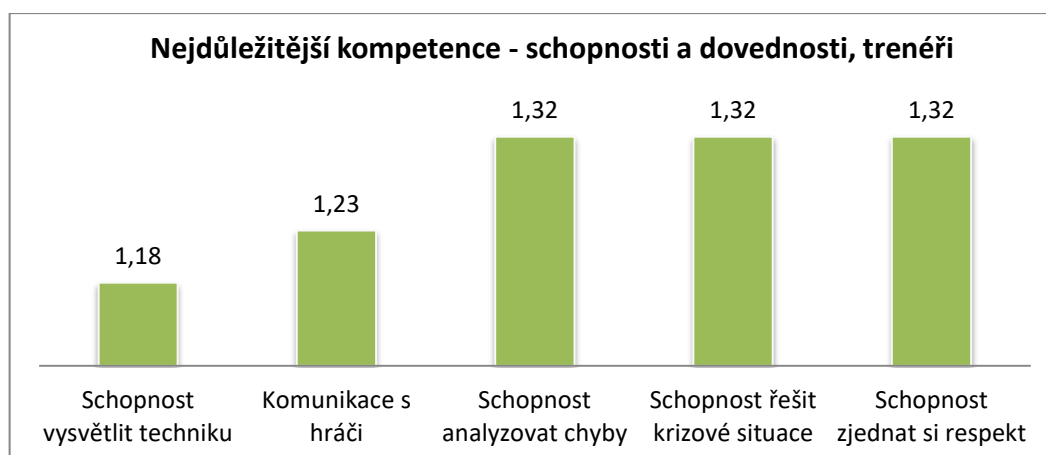
V této kapitole porovnáme trenéry a hráče / hráčky a jejich rozdílné výsledky v rámci schopností a dovedností trenéra. Opět je porovnáno 5 nejdůležitějších kompetencí pro každou skupinu respondentů.

V první řadě se podíváme na výsledky trenérských hodnocení v této kategorii, viz tabulka č. 19 a graf č. 13.

Tabulka č. 19: Seznam nejdůležitějších kompetencí – schopnosti a dovednosti, trenéři

Schopnosti a dovednosti	VAP	Četnost známky 1
Schopnost vysvětlit techniku	1,18	18
Komunikace s hráči	1,23	17
Schopnost analyzovat chyby	1,32	17
Schopnost řešit krizové situace	1,32	16
Schopnost zjednat si respekt	1,32	16

Graf č. 13: Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti, trenéři



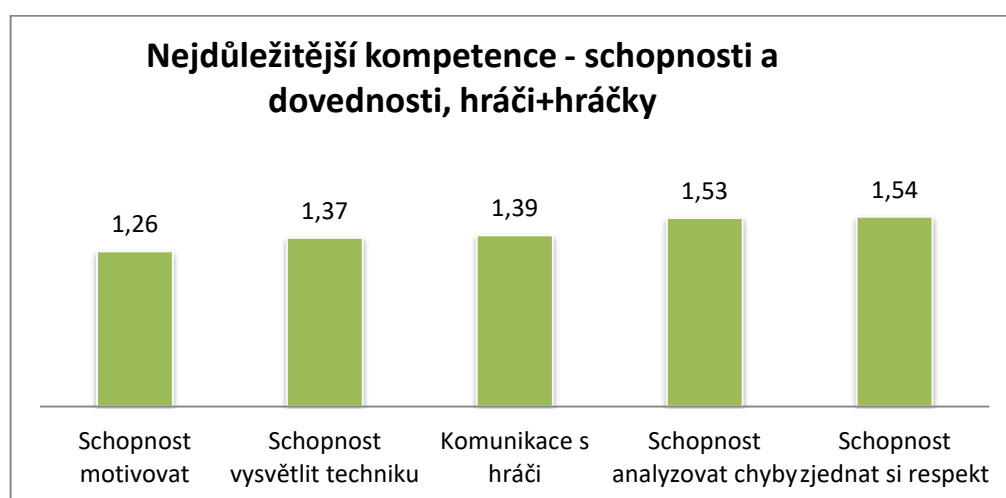
Autor výzkumu označil „schopnost analyzovat chyby“ a „schopnost řešit krizové situace“ za nezbytně nutné kompetence v celkovém sumáři kompetencí. Toto tvrzení doprovází výsledek hodnocení trenérů, které ukazuje tyto schopnosti jako velmi důležité. S průměrem 1,18 je „schopnost vysvětlit techniku“ vůbec nejdůležitější, což dává smysl, protože trenéři považují za naprostý základ umět hráčům vysvětlit, co dělají špatně, či na čem mají zapracovat. Zmiňovanou interakci (komunikaci) s hráči trenéři také označují za jednu z nezbytně nutných kompetencí, při VAP 1,23. Poslední položkou na seznamu je „schopnost zjednat si respekt“ s VAP 1,32.

Tabulka č. 20 a graf č. 14 ukazují výsledky dotazovaných hráčů a hráček, v oblasti schopností a dovedností.

Tabulka č. 20: Seznam nejdůležitějších kompetencí – schopnosti a dovednosti, hráči+hráčky

Schopnosti a dovednosti	VAP	Četnost známky 1
Schopnost motivovat	1,26	44
Schopnost vysvětlit techniku	1,37	40
Komunikace s hráči	1,39	39
Schopnost analyzovat chyby	1,53	34
Schopnost zjednat si respekt	1,54	34

Graf č. 14: Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti, hráči+hráčky



Basketbalisté a basketbalistky vyhodnotili jako nejdůležitější kompetenci „schopnost motivovat“ s VAP 1,26. Na druhém místě potom „schopnost vysvětlit

techniku“. Zbytek seznamu je takřka podobný se seznamem, který vyhodnotili trenéři, proto je zajímavá komparace nejdůležitějších kompetencí, viz níže tabulka č. 21.

Tabulka č. 21: Komparace kompetencí - schopnosti a dovednosti, trenéři VS hráči+hráčky

Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti			
Trenéři		Hráči+hráčky	
Název kompetence	VAP	Název kompetence	VAP
Schopnost vysvětlit techniku	1,18	Schopnost motivovat	1,26
Komunikace s hráči	1,23	Schopnost vysvětlit techniku	1,37
Schopnost analyzovat chyby	1,32	Komunikace s hráči	1,39
Schopnost řešit krizové situace	1,32	Schopnost analyzovat chyby	1,53
Schopnost zjednat si respekt	1,32	Schopnost zjednat si respekt	1,54

Největší zajímavostí, která lze z tabulky č. 21 vyčíst, je hráči a hráčky zvolená „schopnost motivovat“ jako nejdůležitější kompetence ze všech schopností a dovedností. V předchozích odstavcích bylo zmíněno, že motivace je hnacím motorem pro všechny hráče, proto se dostala až takto vysoko. Trenéři mají „schopnost motivovat“ až na šestém místě, tudíž se ani nevešla do seznamu. Možná trochu překvapující je absence kompetence „schopnost řešit krizové situace“ v seznamu hráčů a hráček.

5.3.2 Hráči VS hráčky

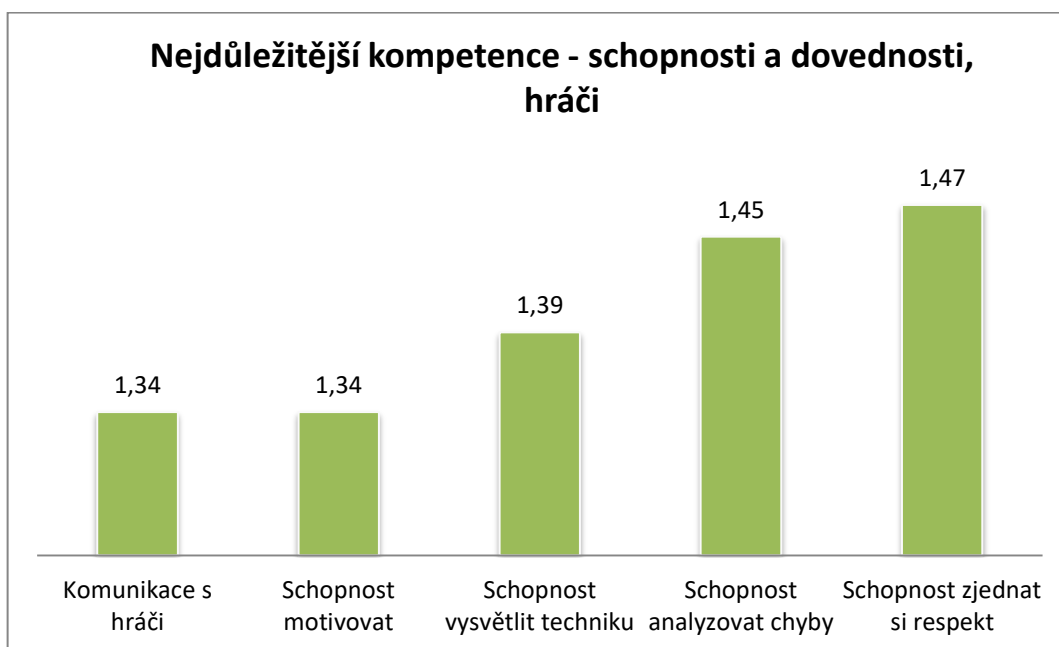
Kapitola 5.3.2 přiblíží postoje hráčů, oproti postojům hráček, co se týče nejdůležitějších kompetencí v oblasti schopností a dovedností.

Porovnáním začne analýzou výsledků hráčských odpovědí, viz tabulka č. 22 a graf č. 15.

Tabulka č. 22: Seznam nejdůležitějších kompetencí – schopnosti a dovednosti, hráči

Schopnosti a dovednosti	VAP	Četnost známky 1
Komunikace s hráči	1,34	29
Schopnost motivovat	1,34	27
Schopnost vysvětlit techniku	1,39	25
Schopnost analyzovat chyby	1,45	23
Schopnost zjednat si respekt	1,47	24

Graf č. 15: Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti, hráči



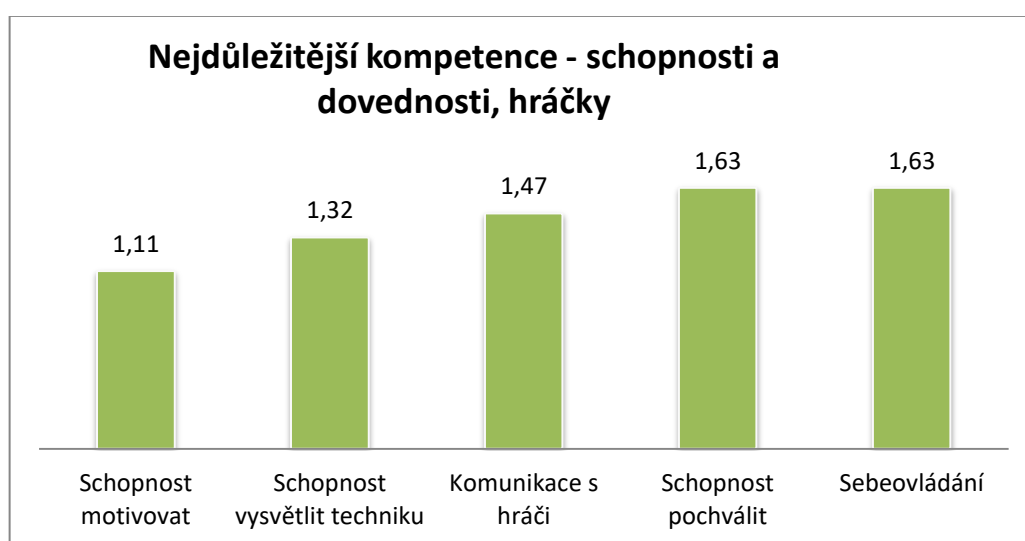
Pouze díky absolutní četnosti známky „1“ se „komunikace s hráči“ v hodnocení hráčů dostala před „schopnost motivovat“, obě položky dosáhly VAP rovný 1,34. Tyto kompetence jsou podle hráčů pánského pohlaví jednoznačně nejdůležitější. „Schopnost vysvětlit techniku“ je až na třetím místě, což lze z grafu č. 15 považovat za nezajímavější, neboť jsme tuto kompetenci zaznamenali nejhůře na druhém místě. Další kompetence v seznamu nejlepších pěti kompetencí jsou stejné, jako v předchozích případech, nebudou tedy dále diskutovány.

Nyní budou pro oblast schopností a dovedností interpretovány výsledky basketbalistek, viz tabulka č. 23 a graf č. 16 níže.

Tabulka č. 23: Seznam nejdůležitějších kompetencí – schopnosti a dovednosti, hráčky

Schopnosti a dovednosti	VAP	Četnost známky 1
Schopnost motivovat	1,11	17
Schopnost vysvětlit techniku	1,32	15
Komunikace s hráči	1,47	10
Schopnost pochválit	1,63	10
Sebeovládání	1,63	9

Graf č. 16: Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti, hráčky



Při pohledu na graf č. 16 je zřejmé, že „schopnost motivovat“ u dívek vyhrála naprosto drtivě, s průměrem 1,11. Následuje „schopnost vysvětlit techniku“ a „komunikace s hráči“, tedy kompetence, které se těchto místech vyskytují dosud v každém seznamu. Zajímavé dvě kompetence zakončují seznam: „schopnost pochválit“ a „sebeovládání“. Lze se domnívat, že tato skutečnost souvisí s dámskou mentalitou, tedy jakousi potřebou „být pochválen“, respektive zachovat klidnou hlavu ve vypjatých situacích, například při špatném verdiktu rozhodčích.

Tabulka č. 24 nabízí pohled na komparaci výsledků mezi hráči a hráčkami v clusteru schopnosti a dovednosti.

Tabulka č. 24: Komparace kompetencí - schopnosti a dovednosti, hráči VS hráčky

Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti			
Hráči		Hráčky	
Název kompetence	VAP	Název kompetence	VAP
Komunikace s hráči	1,34	Schopnost motivovat	1,11
Schopnost motivovat	1,34	Schopnost vysvětlit techniku	1,32
Schopnost vysvětlit techniku	1,39	Komunikace s hráči	1,47
Schopnost analyzovat chyby	1,45	Schopnost pochválit	1,63
Schopnost zjednat si respekt	1,47	Sebeovládání	1,63

Vyjma společných kompetencí, které jsou oběma kategoriemi určeny jako nejdůležitější, tedy „komunikace s hráči“, schopnost motivovat“ a „schopnost vysvětlit techniku“, tato tabulka poukazuje na dvě rozdílné kompetence, které zakončují tento seznam. „Analýza chyb“ a „zjednání adekvátního respektu“ jsou na první pohled kompetence, které jsou vyžadovány spíše muži. Naopak pro basketbalistky budou trenérské kompetence „schopnost pochválit“ a „sebeovládání“ důležitější. V odstavci výše si lze přečíst domněnka autora proč je tomu tak.

5.3.3 „Elita“ VS zbytek

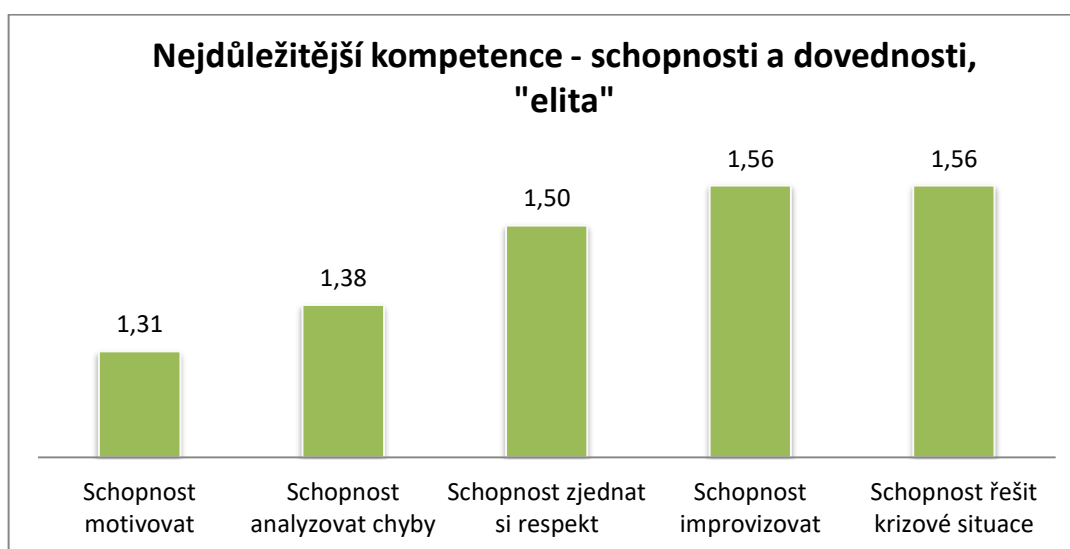
V této kapitole se vrátíme k dvojici „Elita“ a zbytek respondentů. Pro tentokrát jsou porovnávány výsledky v clusteru „schopnosti a dovednosti trenéra“.

Opět začneme hráči a hráčkami nejvyšší soutěže a trenéry s licenci „A“, tedy „elitou“, viz tabulka č. 25 a graf č. 17 níže.

Tabulka č. 25: Seznam nejdůležitějších kompetencí – schopnosti a dovednosti, „elita“

Schopnosti a dovednosti	VAP	Četnost známky 1
Schopnost motivovat	1,31	13
Schopnost analyzovat chyby	1,38	12
Schopnost zjednat si respekt	1,50	11
Schopnost improvizovat	1,56	11
Schopnost řešit krizové situace	1,56	9

Graf č. 17: Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti, „elita“



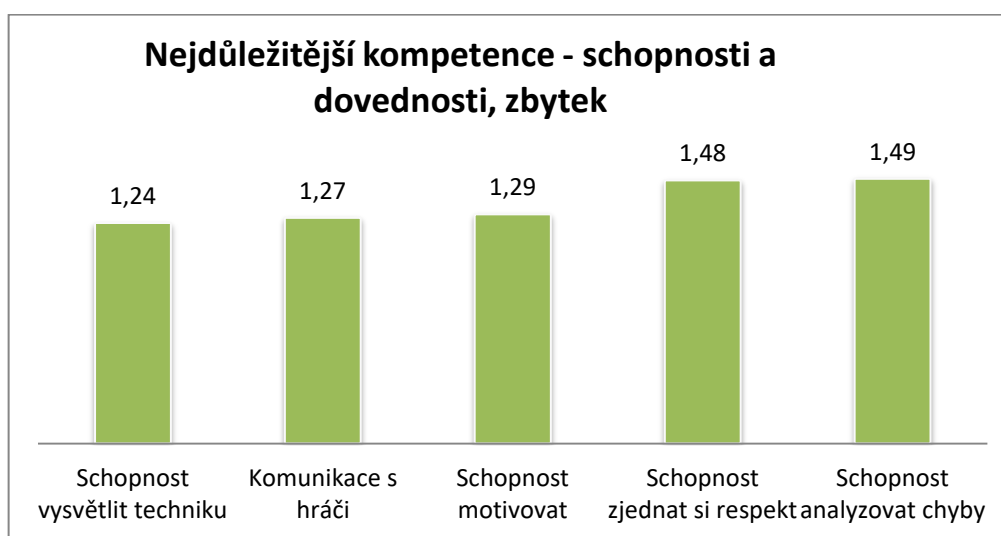
Pokud bychom očekávali změnu v nejdůležitější kompetenci podle „elitních respondentů“, pak bychom se mýlili. S průměrem 1,31 je „schopnost motivovat“ poměrně jednoznačně nejlépe hodnocena. „Schopnost analyzovat chyby“ se dostala na druhé místo, což je zatím nejvýše, ze všech předchozích seznamů. Další schopnosti, které byly zatím pokaždé uvedeny, tedy „zjednání respektu“ a „řešení krizových situací“ se vyskytují i zde. Poprvé se na seznam nejlepších pěti kompetencí dostala také „schopnost improvizovat“ s VAP rovným 1,56.

Nyní zbývá ještě výčet nejdůležitějších kompetencí v rámci schopností a dovedností od zbytku respondentů. Pro tyto výsledky si lze prohlédnout tabulku č. 26 a graf č. 18 níže.

Tabulka č. 26: Seznam nejdůležitějších kompetencí – schopnosti a dovednosti, zbytek

Schopnosti a dovednosti	VAP	Četnost známky 1
Schopnost vysvětlit techniku	1,24	48
Komunikace s hráči	1,27	47
Schopnost motivovat	1,29	45
Schopnost zjednat si respekt	1,48	39
Schopnost analyzovat chyby	1,49	39

Graf č. 18: Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti, zbytek



Zbytku respondentů přijde nejdůležitější kompetence „schopnost vysvětlit techniku“ s průměrem 1,24. Kromě samostatné kategorie trenérů se jedná o jedinou složku, kde schopnost motivovat nefiguruje mezi prvníma dvěma kompetencemi na seznamu, ale je až na třetím místě s VAP 1,29. Tradičními položkami jsou také schopnosti „zjednat si respekt“ a „analyzovat chyby“, stejně jako „komunikace s hráči“, která je, podle očekávání, velmi vysoko na seznamu důležitosti.

Bližší pohled na porovnání těchto dvou kategorií respondentů nabízí komparační tabulka č. 27 níže.

Tabulka č. 27: Komparace kompetencí - schopnosti a dovednosti, „elita“ VS zbytek

Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti			
„Elita“		Zbytek	
Název kompetence	VAP	Název kompetence	VAP
Schopnost motivovat	1,31	Schopnost vysvětlit techniku	1,24
Schopnost analyzovat chyby	1,38	Komunikace s hráči	1,27
Schopnost zjednat si respekt	1,50	Schopnost motivovat	1,29
Schopnost improvizovat	1,56	Schopnost zjednat si respekt	1,48
Schopnost řešit krizové situace	1,56	Schopnost analyzovat chyby	1,49

Na tabulky č. 27 lze upozornit jednu anomálii, kterou je „schopnost improvizace“ v tabulce „elitních“ respondentů. Improvizace je v profesionálním sportu velice důležitá, protože situací, kde se stane něco nepředvídatelného, je více než dost. Zatímco v nižších soutěžích se tato problematika nemusí řešit do takové míry, v profesionální sféře může improvizace vyhrávat utkání a distingovat výtečné trenéry. „Elitní“ respondenti také dávají najevo, jak moc je důležité analyzovat chyby, ze kterých se tým a jednotliví hráči následně poučí.

5.4 Interpretace výsledků – vzdělání a znalost v oboru

Kapitola 5.4 se věnuje prezentaci výsledků v oblasti clusteru „vzdělání, znalost v oboru a praxe trenéra“.

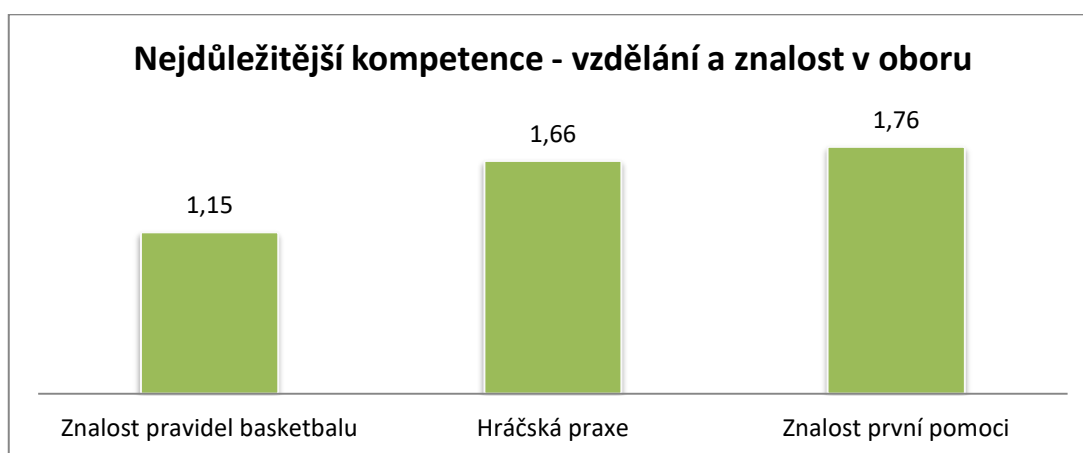
Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru

Jak je již zvykem, analýza clusteru začne interpretací celkových výsledků nejdůležitějších kompetencí, které se dostaly pod hranici VAP = 1,77. V tomto případě byly zaznamenány 3 kompetence, viz tabulka č. 28 a graf č. 19 níže.

Tabulka č. 28: Seznam nejdůležitějších kompetencí – vzdělání a znalost v oboru

vzdělání, znalost v oboru, praxe	VAP	Četnost známky 1
Znalost pravidel basketbalu (znalost nejen základních, ale také pokročilých pravidel hry)	1,15	70
Hráčská praxe (minulost trenéra v roli hráče)	1,66	41
Znalost první pomoci (trenér umí poskytnout první pomoc, pokud si to situace vyžaduje)	1,76	33

Graf č. 19: Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru



Pouze 3 kompetence nabízí cluster „vzdělání a znalost v oboru“, více položek se pod hranici VAP 1,77 nedostalo.

Graf č. 19 vyobrazuje naprostou dominanci kompetence „znalost pravidel basketbalu“ s VAP rovným 1,15. Už prostý fakt, že 70 ze 79 respondentů označilo znalost pravidel za nezbytně nutnou kompetenci, hovoří za své. S velkým odstupem, průměrem 1,66 se na druhém místě nachází „hráčská praxe“. Ani tato skutečnost není překvapující, protože jen těžko si lze představit špičkového trenéra, který nikdy nepůsobil v roli hráče. Těsně se do seznamu nejdůležitějších kompetencí dostala i „znalost první pomoci“, což při pohledu na ostatní položky v dotazníku v této sekci lze považovat za zajímavé, nikoliv však zarážející, neboť trenér by rozhodně měl umět pomoci svěřencům v případě nouze, či nešťastné události při tréninku.

Nejméně důležité kompetence – vzdělání a znalost v oboru

Tento cluster nabídl jednoznačně nejvíce kompetencí, které se dostaly nad hranici VAP = 2,77, tedy takové, které lze označit jako „nejméně důležité kompetence“. Jejich kompletní seznam prezentuje tabulka č. 29 níže.

Tabulka č. 29: Seznam nejméně důležitých kompetencí – vzdělání a znalost v oboru

vzdělání, znalost v oboru, praxe	VAP	Četnost známky 4
<u>Znalost historie tělesné kultury</u> (vědomosti z oblasti historie tělesné kultury)	3,63	55
<u>Znalost jiného světového jazyka než angličtiny</u> (například španělština, němčina, francouzština,...)	3,51	49
<u>Vysokoškolské vzdělání</u> (libovolné vzdělání VŠ)	3,27	43
<u>Znalost technologií</u> (například internet, PC, projektor, mobilní aplikace, atd.)	2,85	19
<u>Odborné znalosti z anatomie a fyziologie</u>	2,84	27
<u>Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením</u> (například FTVS UK)	2,81	24
<u>Odborné znalosti z psychologie</u>	2,77	19

Z tabulky č. 29 lze vyčíst několik zajímavostí. S průměrem 3,63 byla nejhůře hodnocena kompetence „znalost historie tělesné kultury“. 55 respondentů tuto kompetenci vyhodnotilo známkou 4, tudíž ani nemusela být zařazena do výzkumu. Stejně tak tomu je u položky „znalost jiného světového jazyka, než angličtina“ s VAP rovným 3,51. I bez této kompetence se kvalitní trenér skutečně obejde, zejména v českém prostředí. Podle respondentů trenér nemusí být vysokoškolsky vzdělaný, tato kompetence získala rovněž průměr, který přesahuje hranici „3“. Následuje „znalost technologií“, tuto kompetenci by autor výzkumu v tomto seznamu nečekal, neboť dnešní doba si tuto kompetenci do jisté míry vyžaduje. Nepopulární seznam nejméně důležitých kompetencí završují „odborné znalosti z anatomie a fyziologie“, „vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením“ a konečně „odborné znalosti z psychologie“.

5.4.1 Trenéři VS hráči + hráčky

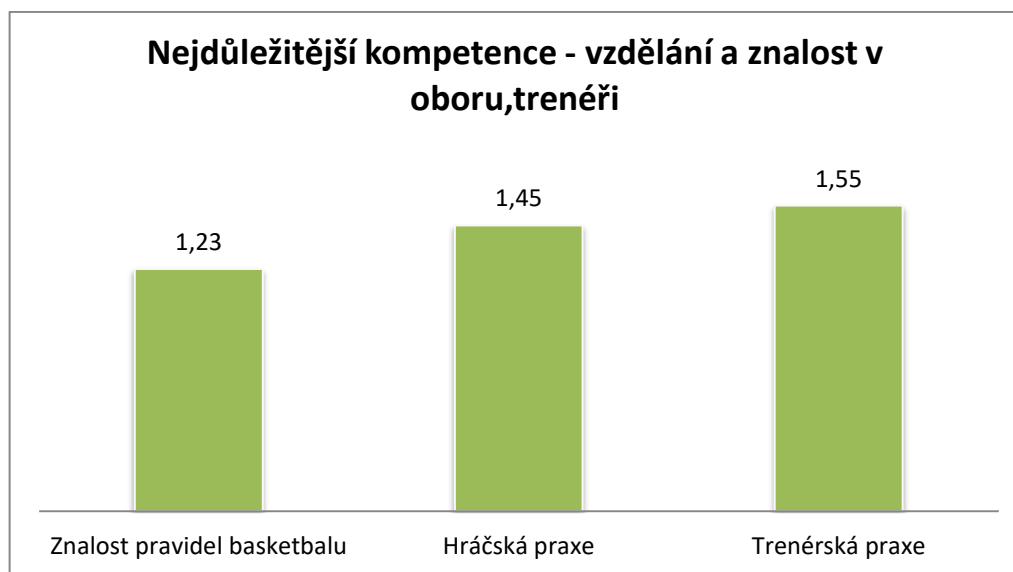
Cluster „vzdělání, a znalost v oboru“ obdržel, jak vidno z předchozí kapitoly, velmi nízké celkové hodnocení, proto jsou následující komparace jednotlivých skupin respondentů porovnávat pouze 3 nejdůležitější kompetence.

Podrobná komparační analýza začíná opět dvojicí trenéři VS hráči + hráčky. V první řadě jsou opět analyzovány výsledky hodnocení trenérů, viz tabulka č. 30 a graf č. 20 níže.

Tabulka č. 30: Seznam nejdůležitějších kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, trenéři

vzdělání, znalost v oboru, praxe	VAP	Četnost známky 1
Znalost pravidel basketbalu	1,23	18
Hráčská praxe	1,45	14
Trenérská praxe	1,55	12

Graf č. 20: Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru, trenéři



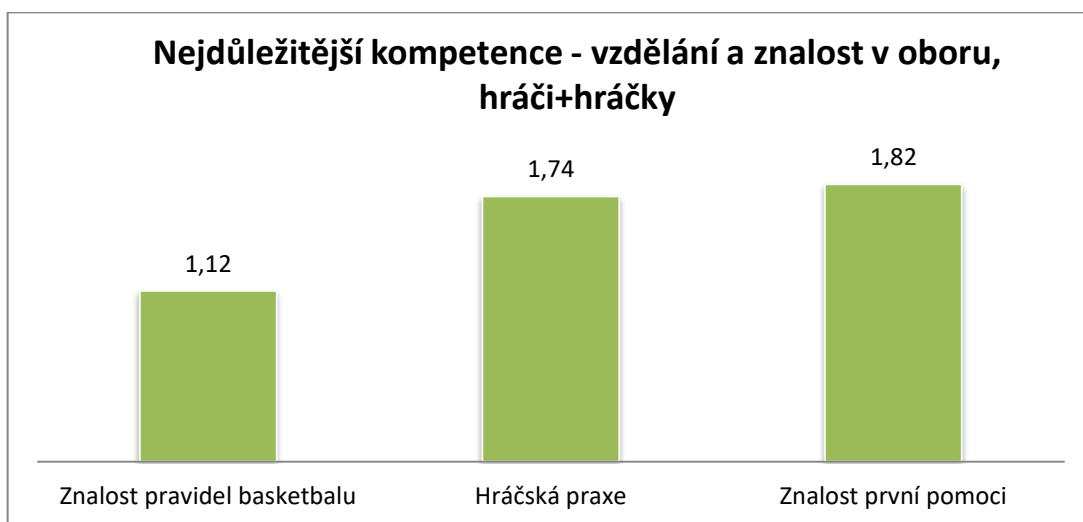
Graf č. 20 ukazuje poměrně očekávané výsledky. Stejně jako v celkových výsledcích, i trenéři zvolili „znalost pravidel basketbalu“ nejdůležitější kompetencí z tohoto clusteru s výsledným VAP 1,23. Stejně je i druhé místo, tedy minulost trenéra v roli hráče. Na třetím místě, s průměrem 1,55 se umístila položka „trenérská praxe“ s VAP 1,55.

Tabulka č. 31 a graf č. 21 níže interpretují výsledky basketbalistů a basketbalistek v oblasti vzdělání a znalosti v oboru.

Tabulka č. 31: Seznam nejdůležitějších kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, hráči+hráčky

vzdělání, znalost v oboru, praxe	VAP	Četnost známky 1
Znalost pravidel basketbalu	1,12	52
Hráčská praxe	1,74	27
Znalost první pomoci	1,82	22

Graf č. 21: Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru, hráči+hráčky



Samotní aktéři rovněž vybrali „znalost pravidel basketbalu“ jako nejdůležitější kompetencí a to poměrně jednoznačně s VAP rovným 1,12. Druhé a třetí místo v seznamu jsou totožné, jako v celkových výsledcích ze zkoumaného clusteru, tedy „hráčská praxe“ a „znalost první pomoci“. Obě položky mají VAP výrazně vyšší, než právě znalosti pravidel.

Tabulka č. 32 níže přehledně porovnává obě zkoumané skupiny respondentů.

Tabulka č. 32: Komparace kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, trenéři VS hráči+hráčky

Nejdůležitější kompetence – vzdělání, znalost v oboru			
Trenéři		Hráči+hráčky	
Název kompetence	VAP	Název kompetence	VAP
Znalost pravidel basketbalu	1,23	Znalost pravidel basketbalu	1,12
Hráčská praxe	1,45	Hráčská praxe	1,74
Trenérská praxe	1,55	Znalost první pomoci	1,82

Z tabulky č. 32 je zřejmá schůdnost prvních dvou nejdůležitějších kompetencí, tedy „znalost pravidel“ a „hráčská praxe“. Zajímavé je, že samotní hráči a hráčky upřednostňují dosud diskutovanou znalost první pomoci před praxí trenéra. Je možné, že někteří respondenti odpovídali z vlastní zkušenosti, což se poté odrazilo do výsledků, jsou to ovšem pouhá spekulace. Trenérská preference samotné praxe v profesi může souviset s mladými, nezkušenými trenéry, kterým často trvá, než se s novou rolí „sžijí“, proto volí atribut „trenérská praxe“ jako velmi důležitý, konkrétně s VAP 1,55.

5.4.2 Hráči VS hráčky

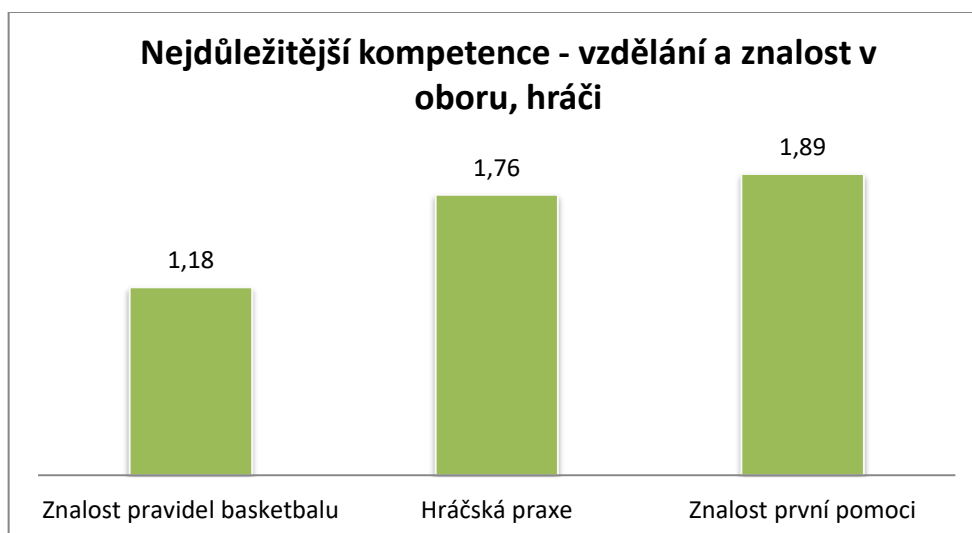
Kapitola 5.4.2 se věnuje analýze výsledků hráčů oproti výsledkům hráček. Výsledky trenérů tedy nebudou brány v potaz.

Tabulka č. 33 a graf č. 22 níže shrnují 3 nejdůležitější kompetence podle hráčů.

Tabulka č. 33: Seznam nejdůležitějších kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, hráči

vzdělání, znalost v oboru, praxe	VAP	Četnost známky 1
Znalost pravidel basketbalu	1,18	33
Hráčská praxe	1,76	18
Znalost první pomoci	1,89	14

Graf č. 22: Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru, hráči



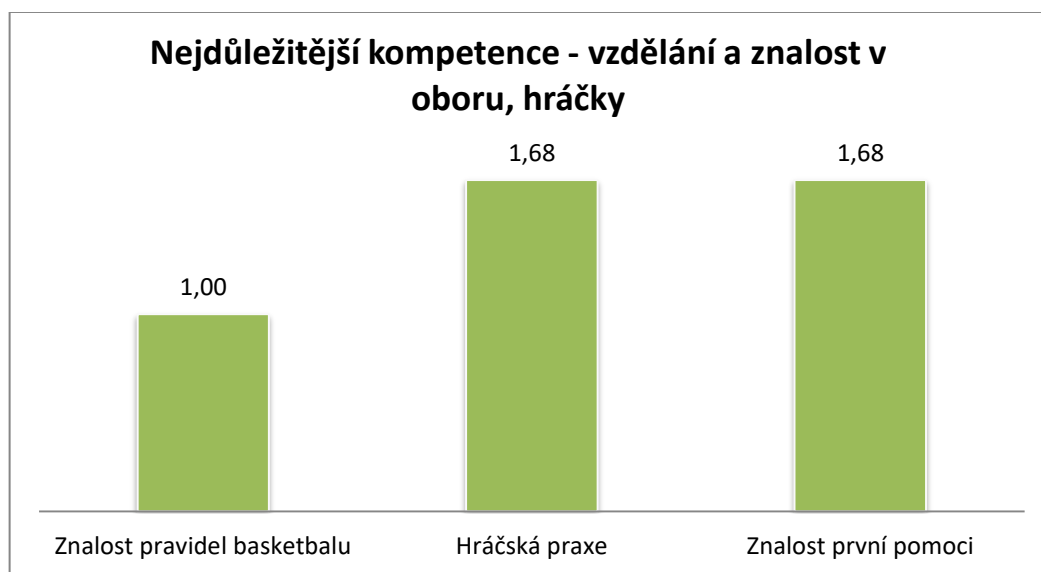
Z grafu č. 22 je zcela zřejmá shoda výsledků hráčů, když odpovídali společně s jejich dámskými protějšky. Nejdůležitější kompetencí je tedy „znalost pravidel basketbalu“. Snad jedinou drobnou zajímavostí na tomto grafu je naprostá dominance této kompetence, která získala průměr 1,18. Následují položky „hráčská praxe“, s průměrem 1,76 a seznam uzavírá „znalost první pomoci“ s již ne příliš atraktivním průměrem 1,89.

Nyní je potřeba zobrazit výsledky hráček, viz tabulka č. 34 a graf č. 23 níže.

Tabulka č. 34: Seznam nejdůležitějších kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, hráčky

vzdělání, znalost v oboru, praxe	VAP	Četnost známky 1
Znalost pravidel basketbalu	1,00	19
Hráčská praxe	1,68	9
Znalost první pomoci	1,68	8

Graf č. 23: Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru, hráčky



Graf č. 23 vyobrazuje nejdůležitější 3 kompetence v oblasti vzdělání a znalostí v oboru, podle basketbalistek. Na první pohled je zřejmá nejdůležitější kompetence – všech 19 respondentek vybralo „znalost pravidel basketbalu“ jako nezbytně důležitou kompetenci, z čehož plyne VAP rovný 1,00. „Hráčská praxe“ je na druhém místě s totožným VAP, jako „znalost první pomoci“ (1,68), ale je hodnocena výše, neboť známkou „1“ zvolila praxi hráče jedna respondentka navíc.

Tabulka č. 35 níže obě skupiny porovná.

Tabulka č. 35: Komparace kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, hráči VS hráčky

Nejdůležitější kompetence – vzdělání, znalost v oboru			
Hráči		Hráčky	
Název kompetence	VAP	Název kompetence	VAP
Znalost pravidel basketbalu	1,18	Znalost pravidel basketbalu	1,00
Hráčská praxe	1,76	Hráčská praxe	1,68
Znalost první pomoci	1,89	Znalost první pomoci	1,68

Tabulka č. 35 patrně ukazuje shodu hráčů a hráček, co se týče všech třech nejdůležitějších kompetencí. V oblasti „vzdělání a znalost v oboru“ tedy mezi těmito kategoriemi nebyla zjištěna žádná niance.

5.4.3 „Elita“ VS zbytek

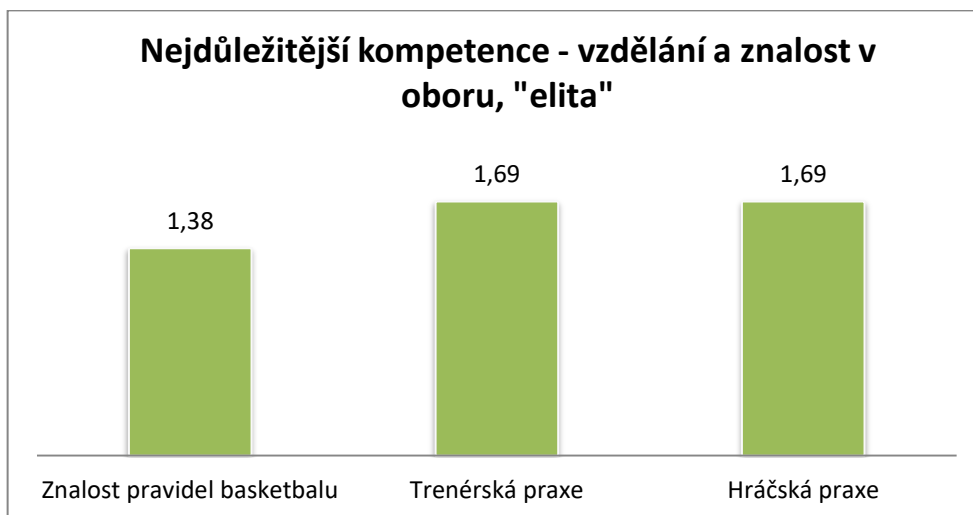
V následujících odstavcích jsou interpretovány výsledky výzkumu „elity“, tedy hráčů a hráček nejvyšší soutěže v ČR a nejkvalitnějších trenérů, tedy držitelů licence „A“ a zbytku respondentů.

„Elita“ je analyzována jako první, viz tabulka č. 36 a graf č. 24 níže.

Tabulka č. 36: Seznam nejdůležitějších kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, „elita“

vzdělání, znalost v oboru, praxe	VAP	Četnost známky 1
Znalost pravidel basketbalu	1,38	12
Trenérská praxe	1,69	9
Hráčská praxe	1,69	8

Graf č. 24: Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru, „elita“



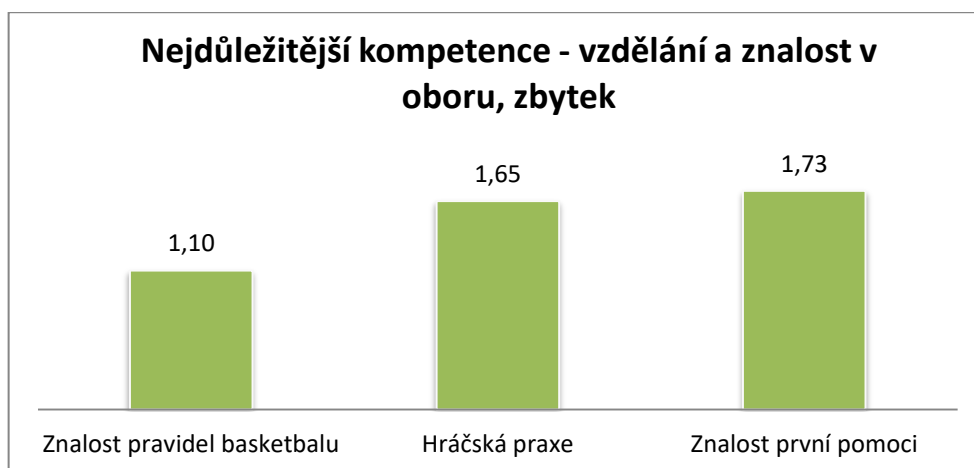
Ani výsledky „elity“ nevykazují žádné velké překvapení. „Znalost pravidel basketbalu“ je samozřejmě nejdůležitější kompetencí s průměrem 1,38 a následují obě praxe, tedy jak trenérská, tak hráčská, která seznam končí s VAP 1,69.

Zbývá si prohlédnout výsledky zbytku všech ostatních respondentů, viz tabulka č. 37 a graf č. 25 níže.

Tabulka č. 37: Seznam nejdůležitějších kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, zbytek

vzdělání, znalost v oboru, praxe	VAP	Četnost známky 1
Znalost pravidel basketbalu	1,10	58
Hráčská praxe	1,65	33
Znalost první pomoci	1,73	25

Graf č. 25: Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru, zbytek



„Znalost pravidel basketbalu“ také u zbytku respondentů vévodí tabulce důležitosti kompetencí, tentokrát s průměrem 1,10. Následuje „hráčská praxe“ s VAP 1,65 a konečně „znalost první pomoci“. Dá se říci taková „tradiční trojice“ v rámci zkoumaného clusteru.

Seskupená data do jedné tabulky, kde lze výsledky obou kategorií porovnat, jsou k dispozici v tabulce č. 38 níže.

Tabulka č. 38: Komparace kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, „elita“ VS zbytek

Nejdůležitější kompetence – vzdělání, znalost v oboru			
„Elita“		Zbytek	
Název kompetence	VAP	Název kompetence	VAP
Znalost pravidel basketbalu	1,38	Znalost pravidel basketbalu	1,10
Trenérská praxe	1,69	Hráčská praxe	1,65
Hráčská praxe	1,69	Znalost první pomoci	1,73

Ani poslední ze tří analyzovaných komparací nenabízí nijak zajímavý výsledek. Za zmínku stojí snad jen hráčská a trenérská praxe. Obě tyto kompetence se totiž vyskytují v seznamu „elitních“ respondentů. Lze se tedy domnívat, že ve vrcholovém basketbalu je právě praxe důležitější, než v nižších ligách.

5.5 Interpretace výsledků – různé atributy trenéra

Poslední analyzovaný shluk kompetencí, neboli „cluster“ nese název „různé atributy trenéra“. Stejně, jako tomu bylo i v předchozích třech clusterech, nejprve jsou prezentovány celkové výsledky nejdůležitějších kompetencí, poté celkové výsledky těch nejméně důležitých a konečně dojde k interpretaci výsledků jednotlivých porovnávaných skupin respondentů.

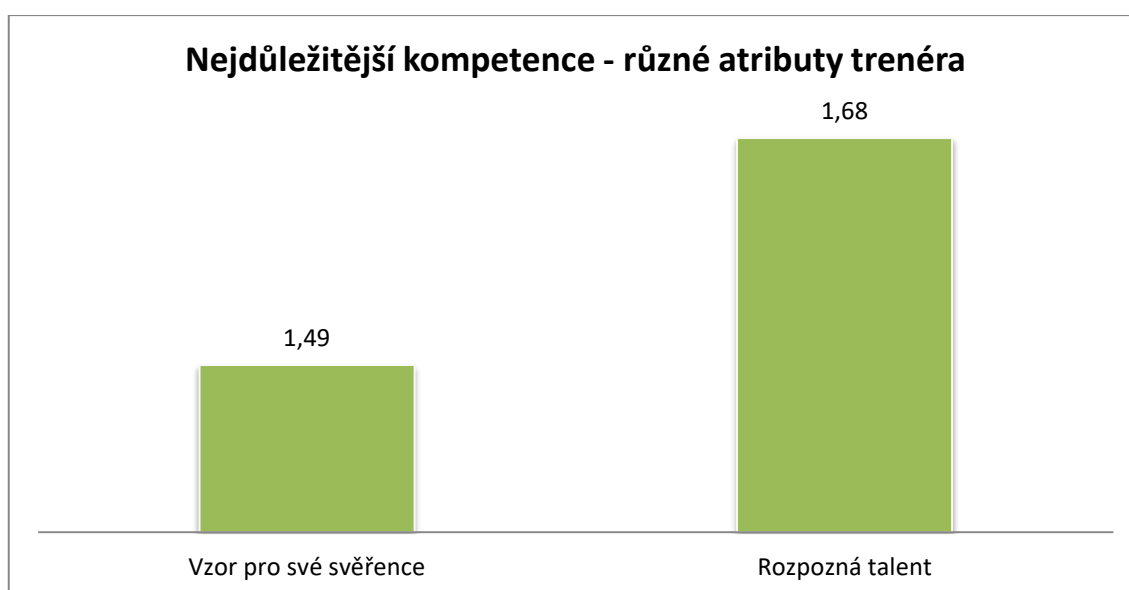
Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra

Skupina „různé atributy trenéra“ vykazuje pouhé 2 kompetence, které dostaly pod hranici váženého aritmetického průměru 1,77, viz tabulka č. 39 a graf č. 26 níže.

Tabulka č. 39: Seznam nejdůležitějších kompetencí – různé atributy trenéra

různé atributy trenéra	VAP	Četnost známky 1
Vzor pro své svěřence (trenér jde svým svěřencům příkladem a to jak ve sportovním, tak v osobním životě)	1,49	49
Rozpozná talent (trenér je schopen poznat, který hráč je talentovaný a patřičně se podle toho zachová)	1,68	35

Graf č. 26: Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra



Nejdůležitější kompetence, která vzešla z „různých atributů trenéra“ se nazývá: „vzor pro své svěřence“, tedy položka, která vévodí seznamu s celkovým VAP 1,49. V dnešní době je nesmírně důležité být pro své svěřence vzorem. V USA nazývají takovým trenérům „role model“, pojem, který dokonale vystihuje tuto kompetenci. Pro hráče je podstatné, aby jim šel trenér příkladem za každé situace. Při analýze nejuznávanějších trenérů zjistíme, že každý z nich byl vzorem pro hráče, které trénoval. Druhou, zároveň poslední kompetencí je „rozkpozná talent“. Tato kompetence je nezbytně nutná zejména u trénování dětí, kdy je důležité, aby trenér nezanevřel na budoucí „hvězdu“ se zřejmým potenciálem.

Nejméně důležité kompetence – různé atributy trenéra

Nad průměr 2,77 se v tomto clusteru dostala pouhá jedna kompetence, viz tabulka č. 40 níže.

Tabulka č. 40: Seznam nejméně důležitých kompetencí – různé atributy trenéra

různé atributy trenéra	VAP	Četnost známky 4
<u>Fyzická kondice</u> (základ pro sportovní výkonnost)	3,05	34

Jediná kompetence, nazvaná „fyzická kondice“ tvoří seznam nejméně důležitých kompetencí. Tato položka získala vážený aritmetický průměr rovný hodnotě 3,05. Sportovní kondice, tedy jakýsi základ pro sportovní výkon je logicky zvolen jako nejméně důležitá kompetence. „Ideální“ trenér nemusí zvládat tréninky po fyzické stránce k tomu, aby je precizně řídil.

5.5.1 Trenéři VS hráči + hráčky

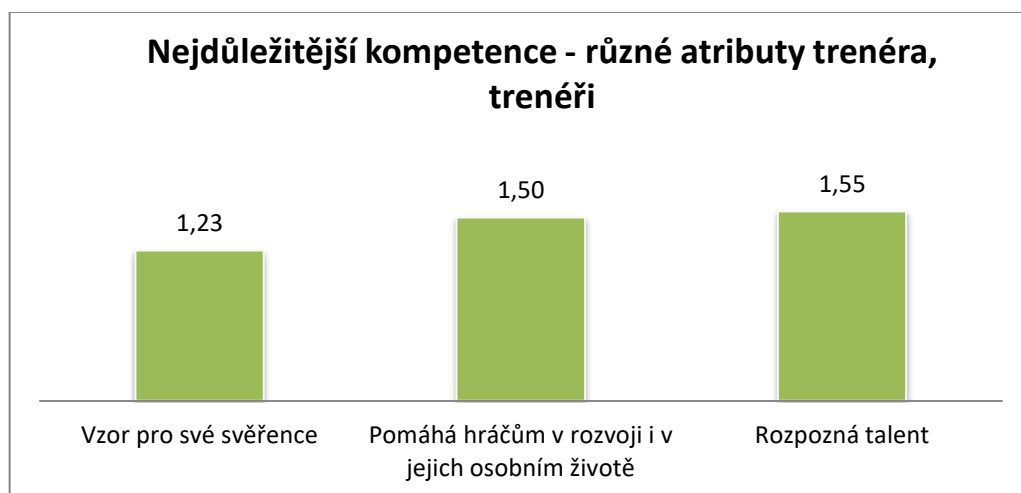
Stejně jako tomu bylo skupiny kompetencí „vzdělání a znalost v oboru“, i zde jsou porovnávány pouze 3 nejdůležitější kompetence, už i proto, že skupina „různé atributy trenéra“ nabízela zdaleka nejméně kompetencí ze všech zkoumaných clusterů.

V porovnání mezi trenéry a hráči / hráčky je analýza opět zahájena trenéry. Výčet nejdůležitějších kompetencí právě podle trenérů si lze prohlédnout v tabulce č. 41 a grafu č. 27 níže.

Tabulka č. 41: Seznam nejdůležitějších kompetencí – různé atributy trenéra, trenéři

různé atributy trenéra	VAP	Četnost známky 1
Vzor pro své svěřence	1,23	18
Pomáhá hráčům v rozvoji i v jejich osobním životě	1,50	13
Rozpozná talent	1,55	10

Graf č. 27: Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra, trenéři



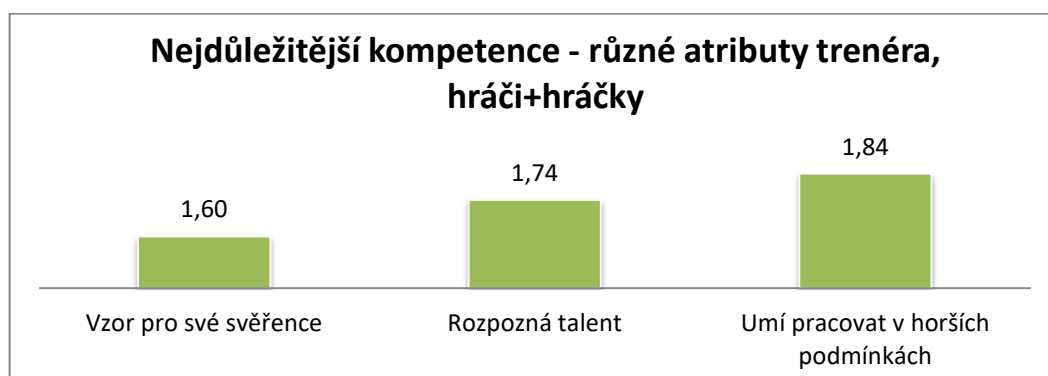
„Vzor pro své svěřence“, jak vidno z grafu č. 27 výše, je podle trenérů v rámci různých atributů trenéra nejdůležitějším faktorem s průměrem 1,23. Následuje kompetence „pomáhá hráčům v rozvoji i v jejich osobním životě“ s VAP 1,50 a konečně atribut „rozpozná talent“, která obdržel průměr 1,55.

V tabulce č. 42 a grafu č. 28 níže si je možné prohlédnout výsledky hodnocení hráčů a hráček (v rámci zkoumaného clusteru).

Tabulka č. 42: Seznam nejdůležitějších kompetencí – různé atributy trenéra, hráči+hráčky

různé atributy trenéra	VAP	Četnost známky 1
Vzor pro své svěřence	1,60	31
Rozpozná talent	1,74	25
Umí pracovat v horších podmínkách	1,84	18

Graf č. 28: Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra, hráči+hráčky



S průměrem 1,60 je podle basketbalistů a basketbalistek nejdůležitější kompetencí „vzor pro své svěřence“. Vzhledem k celkovým výsledkům lze toto očekávat i u dalších zkoumaných skupin v následujících kapitolách. Druhou nejdůležitější položkou je „rozpozná talent“ s VAP 1,74. Seznam uzavírá kompetence „umí pracovat v horších podmínkách“ s průměrem 1,84. Podrobněji viz komparace níže, v tabulce č. 43.

Tabulka č. 43: Komparace kompetencí – různé atributy trenéra, trenéři VS hráči+hráčky

Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra			
Trenéři		Hráči+hráčky	
Název kompetence	VAP	Název kompetence	VAP
Vzor pro své svěřence	1,23	Vzor pro své svěřence	1,60
Pomáhá hráčům v rozvoji i v jejich osobním životě	1,50	Rozpozná talent	1,74
Rozpozná talent	1,55	Umí pracovat v horších podmínkách	1,84

Zajímavé porovnání trenérských a hráčských kompetencí nabízí tabulka č. 43 výše. Pozoruhodná kompetence v seznamu trenérů je „pomáhá hráčům v rozvoji i v jejich osobním životě“. Když autor výzkumu prováděl polostrukturované rozhovory s trenéry, ještě před zahájením výzkumu, právě ke zjištění kompetencí, vhodných pro tento výzkum, tak právě tito trenéři označili tento atribut za velmi důležitý, ne-li jeden z vůbec nejdůležitějších. Tato tabulka je tomu důkazem. Pro hráče a hráčky je naopak důležité, aby uměl trenér pracovat v horších podmínkách, tedy například v tělocvičně, kde jsou staré koše, málo míčů, či staré dresy.

5.5.2 Hráči VS hráčky

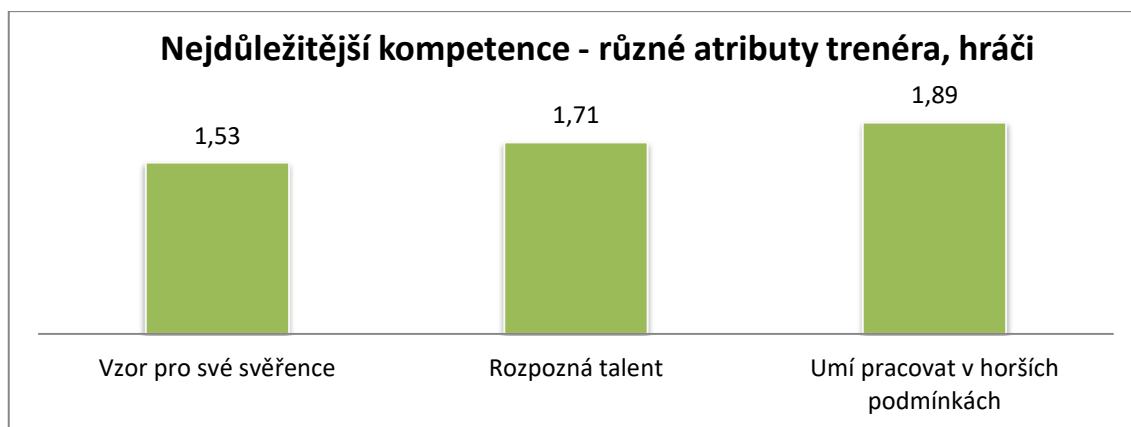
Skupina „vzdělání a znalost v oboru“ nepřinesla moc zajímavých porovnání mezi hráči a hráčkami. Nezbyvá než doufat, že shluk kompetencí „různé atributy trenéra“ přinese výsledky, které nabídne pozoruhodné rozdíly.

Porovnání tradičně začíná analýzou výsledků hráčů, viz tabulka č. 44 a graf č. 29 níže.

Tabulka č. 44: Seznam nejdůležitějších kompetencí – různé atributy trenéra, hráči

různé atributy trenéra	VAP	Četnost známky 1
Vzor pro své svěřence	1,53	24
Rozpozná talent	1,71	19
Umí pracovat v horších podmínkách	1,89	10

Graf č. 29: Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra, hráči



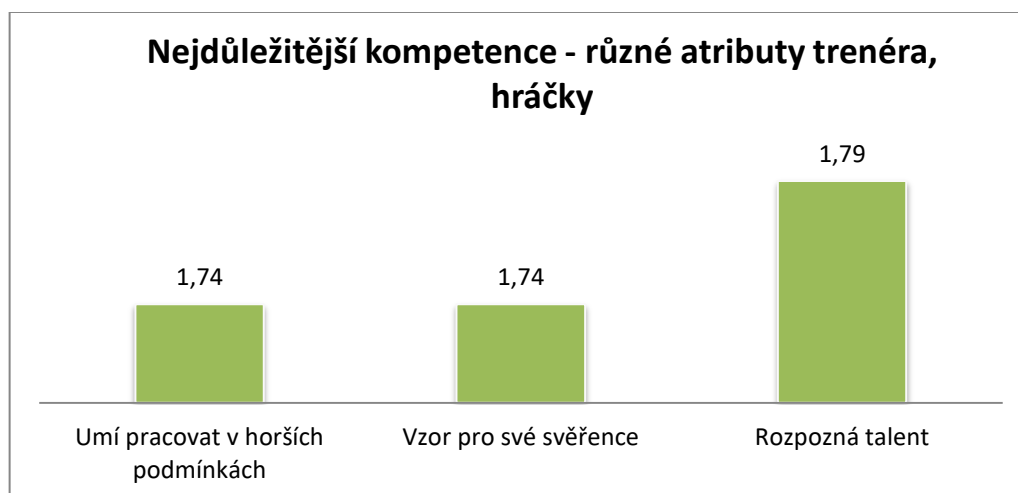
Pro basketbalisty je nejdůležitější faktor „vzor pro své svěřence“ s průměrem 1,53. Jak bylo zmiňováno výše, toto nemůže být označeno za překvapující skutečnost. Druhá kompetence v seznamu je „rozpozná talent“ s VAP 1,71. Práce v horších podmínkách je pro hráče také velmi důležitá a s VAP 1,89 se v této kategorii umístila třetí.

Nyní budou interpretovány výsledky hráček, viz tabulka č. 45 a graf č. 30 níže.

Tabulka č. 45: Seznam nejdůležitějších kompetencí - různé atributy trenéra, hráčky

různé atributy trenéra	VAP	Četnost známky 1
Umí pracovat v horších podmínkách	1,74	8
Vzor pro své svěřence	1,74	7
Rozpozná talent	1,79	6

Graf č. 30: Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra, hráčky



Z grafu č. 30 je patrné, že umění pracovat v horších podmínkách je podle hráče nejdůležitější faktor s průměrem 1,74. Stejný průměr získala také kompetence „vzor pro své svěřence“, ovšem díky horší četnosti známky „1“ se umístila až jako druhá. Poslední položkou, která se dostala na seznam důležitých kompetencí podle hráček v tomto clusteru, se nazývá „rozpozná talent“.

Detailní porovnání si lze opět přehledně prohlédnout níže, v tabulce č. 46.

Tabulka č. 46: Komparace kompetencí – různé atributy trenéra, hráči VS hráčky

Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra			
Hráči		Hráčky	
Název kompetence	VAP	Název kompetence	VAP
Vzor pro své svěřence	1,53	Umí pracovat v horších podmínkách	1,74
Rozpozná talent	1,71	Vzor pro své svěřence	1,74
Umí pracovat v horších podmínkách	1,89	Rozpozná talent	1,79

Tabulka č. 46 sice vyobrazuje 3 stejné kompetence, pouze v odlišném pořadí, nicméně lze na ní pozorovat jedna zajímavost. Umění pracovat v horších podmínkách je

pro dívky nejdůležitější kompetence v rámci clusteru. Pouhá domněnka může být taková, že dívky musí čelit horším podmínkám, než chlapci, což se mohlo na výsledcích projevit.

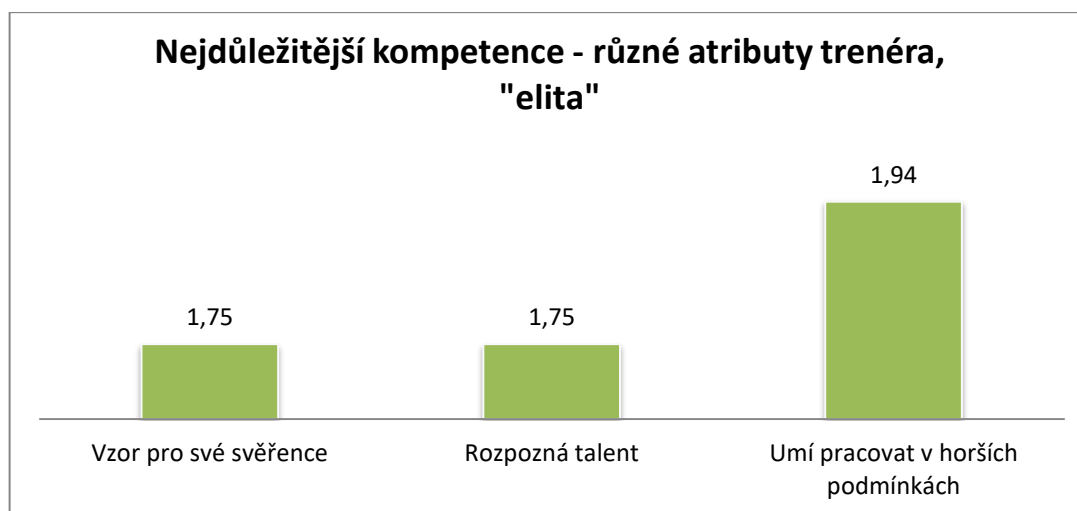
5.5.3 „Elita“ VS zbytek

Poslední komparací v oblasti „různé atributy trenéra“ reprezentuje dvojice „elita“ a zbytek respondentů. Porovnání, jako vždy, začne analýzou výsledků „elitních“ respondentů, viz tabulka č. 47 a graf č. 31 níže.

Tabulka č. 47: Seznam nejdůležitějších kompetencí - různé atributy trenéra, „elita“

různé atributy trenéra	VAP	Četnost známky 1
Vzor pro své svěřence	1,75	8
Rozpozná talent	1,75	8
Umí pracovat v horších podmínkách	1,94	5

Graf č. 31: Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra, „elita“



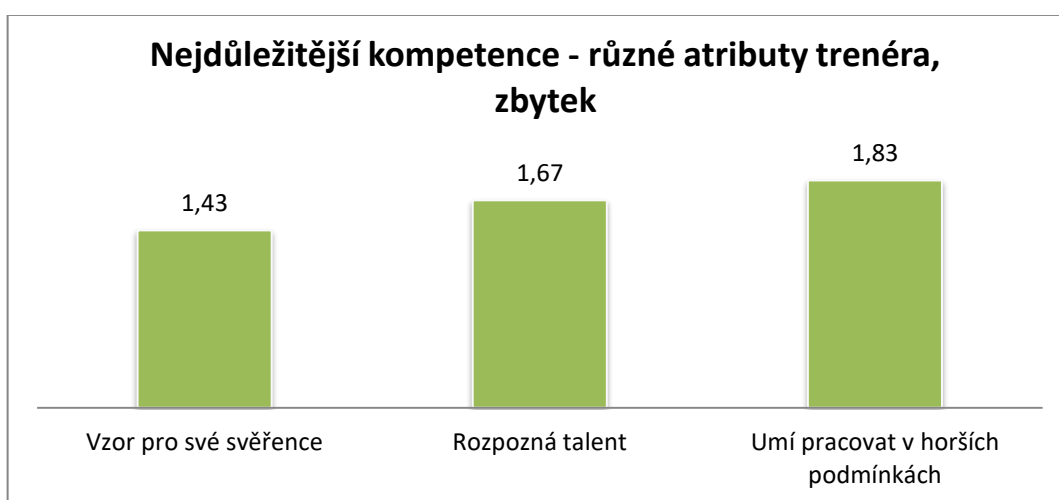
Graf č. 31 ukazuje výsledky „elity“ jako velmi podobné těm „hráčským“. Zajímavá je naprostá shoda dvou nejdůležitějších kompetencí a to co do průměru, tak do absolutní četnosti (VAP 1,75, četnost 8 pro obě položky) – řeč je o kompetencích „vzor pro své svěřence“ a „rozná talent. S průměrem 1,94 seznam uzavírá položka „umí pracovat v horších podmínkách“.

Pro komparační účely je nutné analyzovat výsledky zbytku respondentů, viz tabulka č. 48 a graf č. 32 níže.

Tabulka č. 48: Seznam nejdůležitějších kompetencí - různé atributy trenéra, zbytek

různé atributy trenéra	VAP	Četnost známky 1
Vzor pro své svěřence	1,43	41
Rozpozná talent	1,67	27
Umí pracovat v horších podmínkách	1,83	18

Graf č. 32: Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra, zbytek



Velmi podobné výsledky nabízí graf č. 32. Zbytek respondentů uvažuje rovněž nejdůležitější kompetencí „vzor pro své svěřence“, při VAP rovném hodnotě 1,43. „Rozpozná talent“ a „umí pracovat v horších podmínkách“ tvoří zbytek seznamu.

Tabulka č. 49 níže nabízí přehled obou porovnávaných skupin.

Tabulka č. 49: Komparace kompetencí – různé atributy trenéra, hráči VS hráčky

Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra			
„Elita“		Zbytek	
Název kompetence	VAP	Název kompetence	VAP
Vzor pro své svěřence	1,75	Vzor pro své svěřence	1,43
Rozpozná talent	1,75	Rozpozná talent	1,67
Umí pracovat v horších podmínkách	1,94	Umí pracovat v horších podmínkách	1,83

Tabulka č. 49 bohužel nevykazuje žádné rozdílné výsledky mezi zkoumanými skupinami v rámci clusteru „různé atributy trenéra“. Za zmínku stojí kompetence „umí pracovat v horších podmínkách“, kterou by autor výzkumu u „elitních“ respondentů spíše nečekal. Pravdou ovšem zůstává, že tato položka zaznamenala VAP 1,94, tudíž pořadí poměrně daleko od nezbytně nutné kompetence.

5.6 Kompetenční profil trenéra basketbalu

Výsledný seznam kompetenčního profilu obsahuje 20 kompetencí. Je na čase zrekapitulovat všechny kompetence, které byly výzkumem a samotnými respondenty zvoleny. Pomocí čtyř zkoumaných clusterů (osobnostní rysy, schopnosti a dovednosti, vzdělání a znalost v oboru, různé atributy trenéra) byla vytvořena tabulka, která sumarizuje celý výzkum, viz tabulka č. 50 níže.

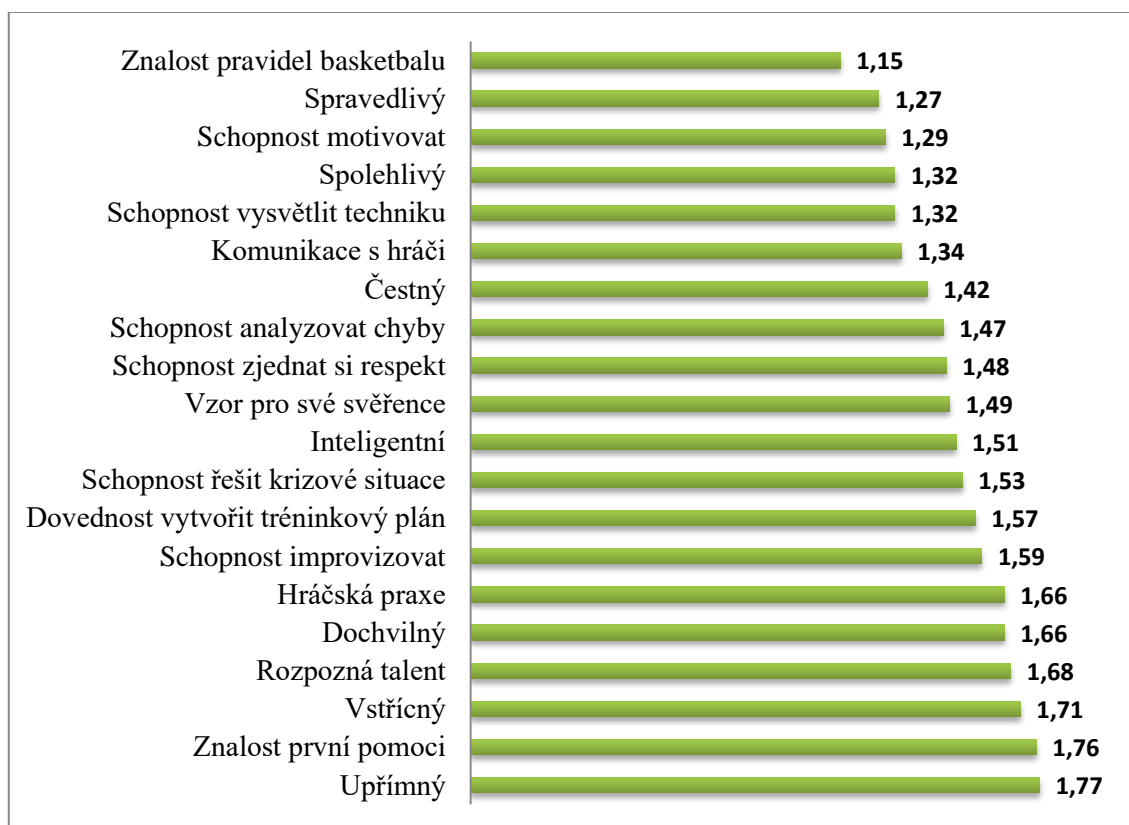
Tabulka č. 50: Kompetenční profil trenéra basketbalu

Osobnostní rysy (charakter)	Schopnosti a dovednosti trenéra	Vzdělání, znalost v oboru, praxe	Různé atributy trenéra
Spravedlivý	Schopnost motivovat	Znalost pravidel basketbalu	Vzor pro své svěřence
Spolehlivý	Schopnost vysvětlit techniku	Hráčská praxe	Rozpozná talent
Čestný	Komunikace s hráči	Znalost první pomoci	
Inteligentní	Schopnost analyzovat chyby		
Dochvilný	Schopnost zjednat si respekt		
Vstřícný	Schopnost řešit krizové situace		
Upřímný	Dovednost vytvořit tréninkový plán		
	Schopnost improvizovat		

Z tabulky č. 50 je patrně vidět, že skupina „osobnostní rysy“ pojímá 7 kompetencí, „schopnosti a dovednosti trenéra“ zahrnují celkově 8 kompetencí, „vzdělání, znalost v oboru a praxe“ obsahuje 3 kompetence a konečně „různé atributy trenéra“, pod které patří 2 kompetence. Všechny kompetence byly detailně popsány v jednotlivých interpretacích, nebudou tedy dále rozebírány.

Pro zajímavost a celkový přehled je možné pohledět na graf č. 33, který řadí všechny kompetence podle dosaženého VAP. Nezahrnují tedy zařazení do jednotlivých clusterů.

Graf č. 33: Kompetenční profil trenéra basketbalu



Znalost pravidel basketbalu, spravedlivost, schopnost motivovat, spolehlivost a schopnost vysvětlit techniku. Tyto kompetence se, podle respondentů, jeví jako nezbytně důležité, jedná se o 5 nejdůležitějších kompetencí, které výzkum vykázal.

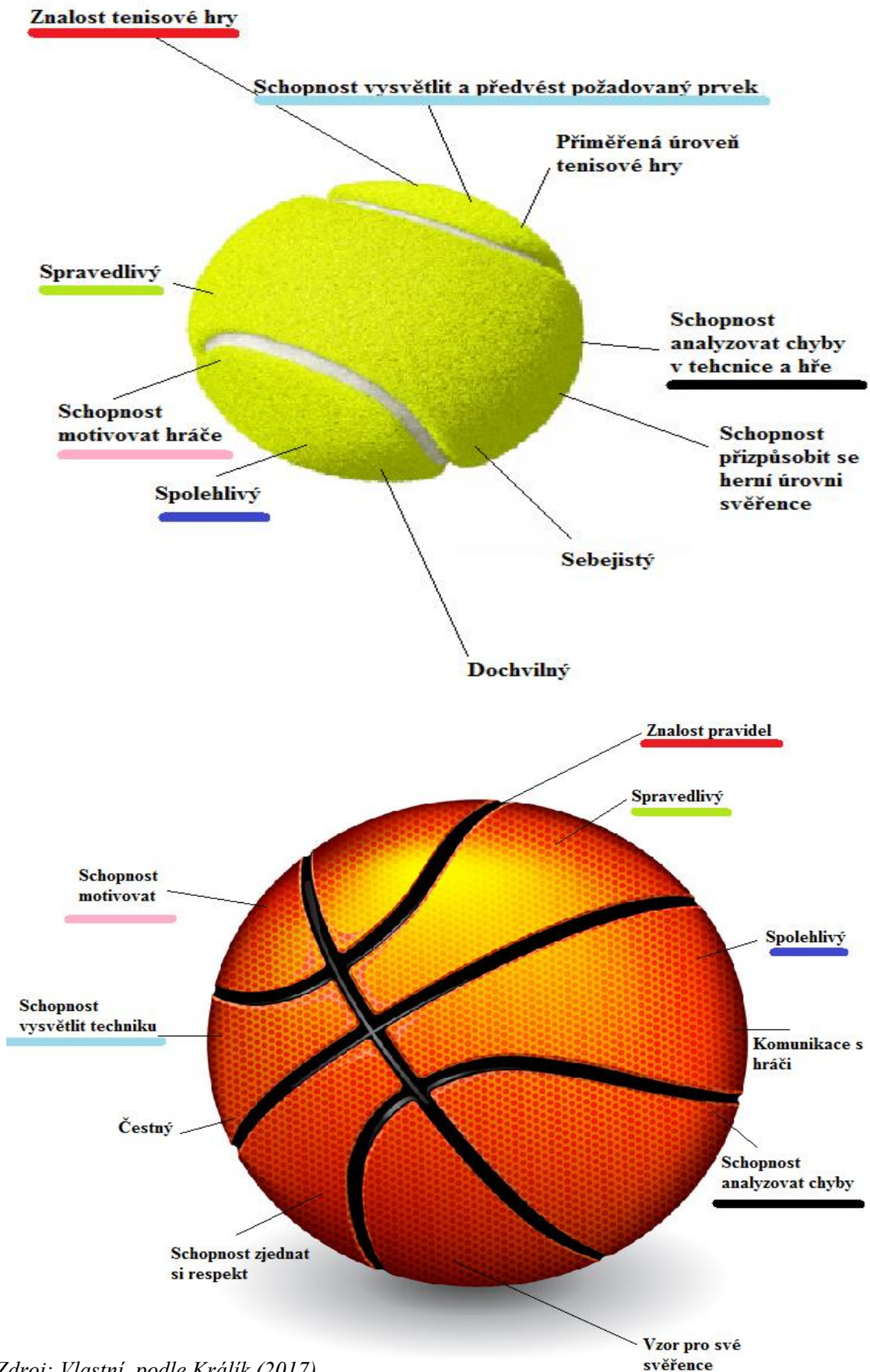
Podrobnosti o celkových výsledcích jsou diskutovány v kapitole „diskuze“.

5.7 Komparace profilů trenéra – basketbal VS tenis

V následujících kapitolách je porovnáván výsledný profil trenéra basketbalu s trenérskými profily ostatních sportů, které byly vytvořeny jinými autory již před tímto výzkumem.

První profil, se kterým autor práce porovná nově vytvořený profil trenéra basketbalu je profil tenisového „ideálního“ trenéra (Kralík, 2017). Pro účelné porovnání bylo vybráno 10 nejdůležitějších kompetencí z obou kompetenčních profilů. Zajímavý pohled poskytuje obrázek č. 11 níže.

Obrázek č. 9: Komparace kompetenčních profilů trenéra – basketbal VS tenis



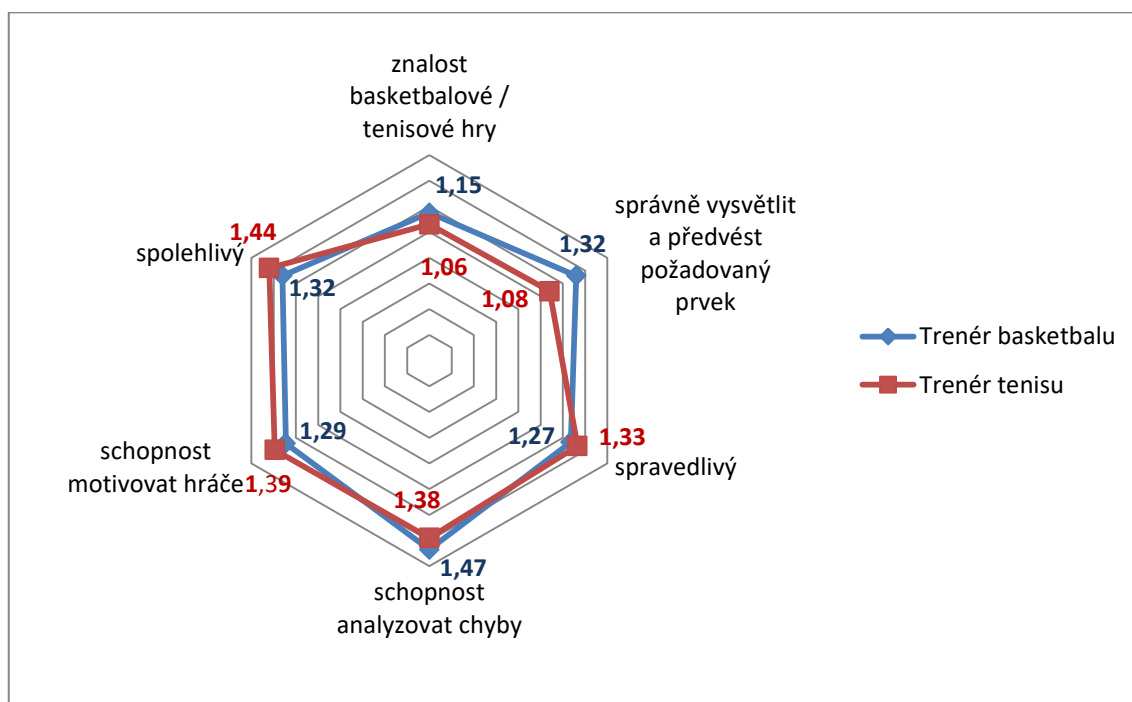
Zdroj: Vlastní, podle Králík (2017)

Obrázek č. 9 výše porovnává 10 nejdůležitějších kompetencí trenéra basketbalu a trenéra tenisu, přičemž v horní části „míče“ se vyskytují nezbytnější kompetence a důležitost se snižuje postupně směrem dolů. Stejně, nebo alespoň podobné kompetence, které se vyskytují v obou trenérských profilech, jsou podtrženy stejnou barvou.

Pozoruhodný fakt, který lze z obrázku č. 9 vyčíst je, že profily (respektive jejich modifikace, celkové profily obsahují 20 kompetencí) mají shodných, nebo alespoň podobných 6 z 10 kompetencí.

Jelikož byl kompetenční profil trenéra tenisu zkoumán totožnou metodou, včetně vážených aritmetických průměrů a stejně definovaných hodnot na čtyřstupňové Likertově škále, je možné shodné kompetence porovnat na základě výsledného VAP, viz pavučinový graf č. 34 níže.

Graf č. 34: Komparace shodných kompetencí trenérů – basketbal VS tenis



Na grafu č. 34 je pozoruhodná vyrovnanost hodnot váženého aritmetického průměru mezi shodnými kompetencemi obou trenérů. Pro přesnější vyjádření je ještě nutné interpretovat tabulku shodných kompetencí, viz tabulka č. 51 níže.

Tabulka č. 51: Komparace shodných kompetencí trenérů – basketbal VS tenis

kompetence	Trenér basketbalu	Trenér tenisu	rozdíl +/-
znalost basketbalové / tenisové hry	1,15	1,06	+ 0,09
správně vysvětlit a předvést požadovaný prvek	1,32	1,08	+ 0,24
spravedlivý	1,27	1,33	- 0,06
schopnost analyzovat chyby	1,47	1,38	+ 0,09
schopnost motivovat hráče	1,29	1,39	- 0,10
spolehlivý	1,32	1,44	- 0,12

Komparační tabulka č. 51 porovnává takové kompetence, které jsou shodné, nebo velmi podobné v obou kompetenčních profilech (zkrácených, pouze 10 nejdůležitějších kompetencí).

Autor výzkumu považuje za zajímavé, že oba profily mají stejnou nejdůležitější kompetenci – totiž „znalost hry“, neboli pravidla. Na základě rozdílu VAP (0,09) je tato položka pro tenisového trenéra ještě důležitější. „Vysvětlení požadovaného prvku“, neboli „zvládnout vysvětlit techniku“ lze brát jako podobné položky. Tato kompetence je pro tenisového trenéra ještě daleko důležitější, což když si člověk přebere, dává logiku. Tento rozdíl činí 0,24 a jedná se o vůbec největší mezeru mezi shodnými kompetencemi v této komparaci. Velmi podobně dopadl atribut „spravedlivý“. A není divu, lze se domnívat, že spravedlivost by se rozhodně měla vyskytovat ve všech trenérských profilech. „Analýza chyb“ a „motivace hráče/hráčů“, tyto dvě kompetence jsou v obou profilech hodnoceny velmi vysoko. Motivace je v basketbalu možná ještě důležitější (podle výsledných hodnot VAP o 0,10), protože se jedná o týmový sport a lze se domnívat, že se motivace ztrácí snáze kvůli „zdravé konkurenci“ v rámci jednoho týmu. Tenis je, podle autorova názoru, techničtější sport, proto je také možná „analýza chyb“ hodnocena jako důležitější. Kompetence „spolehlivý“ je opět velmi důležitá pro oba trenéry, dalo by se spekulovat, proč je pro trenéra basketbalu ještě o něco nezbytnější. Jednou z variant je rozvětvenější organizační soustava realizačních týmů (včetně trenérů) v basketbalu, proto jsou trenéři více „odkázáni“ na spolehlivost.

Dosud bylo interpretováno pouze 10 nejdůležitějších atributů obou trenérů. Následující tabulka č. 52 porovná oba celkové kompetenční profily.

Tabulka č. 52: Komparace kompetenčních profilů – basketbal VS tenis

Tenisový trenér		Basketbalový trenér	
Název kompetence	VAP	Název kompetence	VAP
Znalost tenisové hry	1,06	Znalost pravidel basketbalu	1,15
Správně vysvětlit a předvést požadovaný prvek	1,08	Spravedlivý	1,27
Přiměřená úroveň tenisové hry	1,15	Schopnost motivovat	1,29
Spravedlivý	1,33	Schopnost vysvětlit techniku	1,32
Schopnost analyzovat chyby v technice a ve hře	1,38	Spolehlivý	1,32
Schopnost motivovat hráče	1,39	Komunikace s hráči	1,34
Přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,42	Čestný	1,42
Spolehlivý	1,44	Schopnost analyzovat chyby	1,47
Sebejistý	1,45	Schopnost zjednat si respekt	1,48
Dochvilný	1,58	Vzor pro své svěřence	1,49
Pohotový	1,59	Inteligentní	1,51
Vytvoření tréninkového plánu	1,61	Schopnost řešit krizové situace	1,53
Důvěryhodný	1,62	Dovednost vytvořit tréninkový plán	1,57
Kreativní	1,62	Schopnost improvizovat	1,59
Dobrá komunikace se svěřencem	1,62	Dochvilný	1,66
Zodpovědný	1,65	Hráčská praxe	1,66
Osobní prezentace (image)	1,68	Rozpozná talent	1,68
Komunikativní	1,71	Vstřícný	1,71
Příjemné vystupování	1,76	Znalost první pomoci	1,76
Hráčské zkušenosti	1,77	Upřímný	1,77

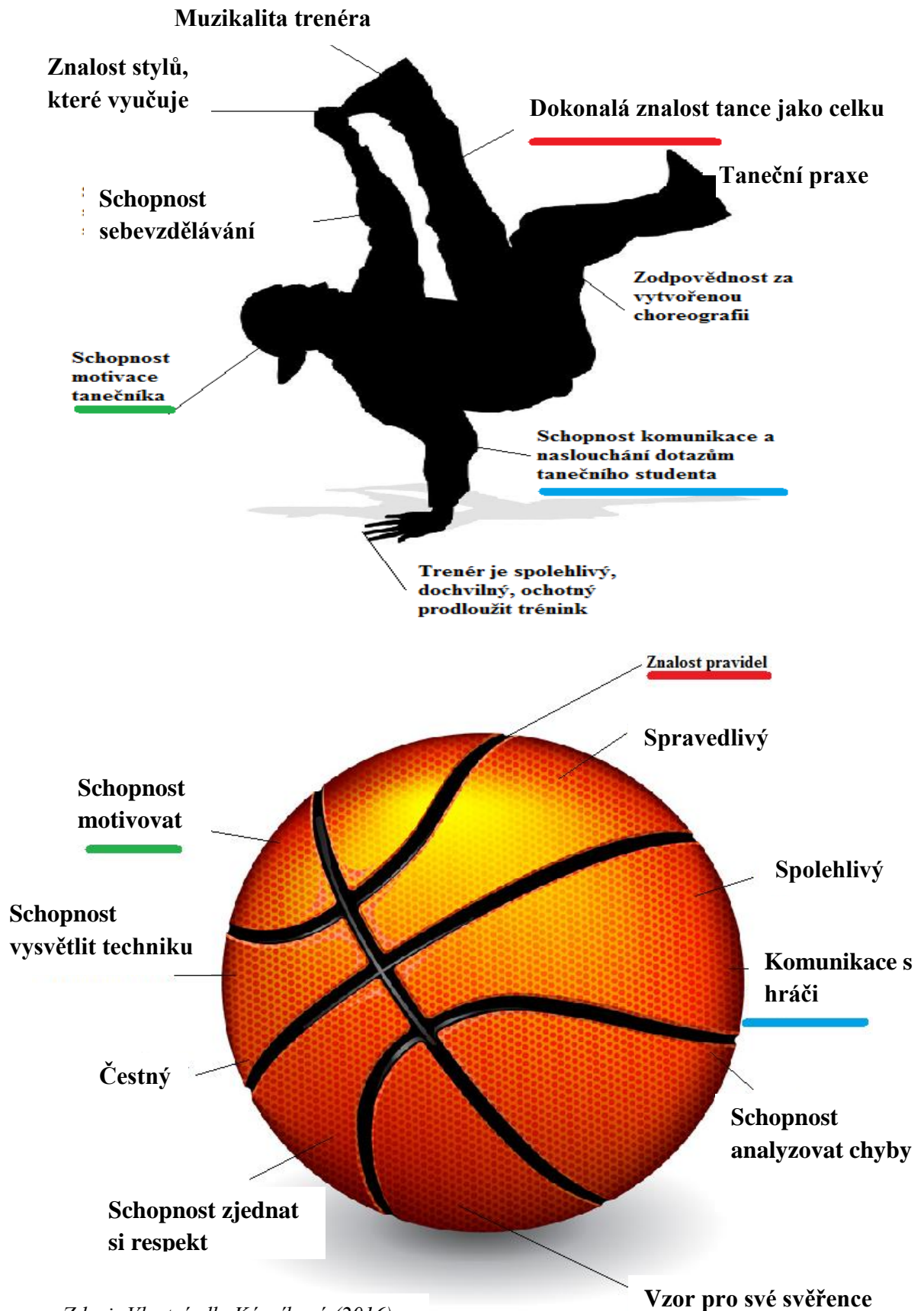
Celkově lze říci, že oba profily si jsou velice podobné. Tento fakt lze brát jako zajímavý, neboť tenis je individuální sport a basketbal týmová hra. Oba profily sice disponují kompetencemi, které se jeden od druhého liší, ale těch podobných je opravdu velké množství.

5.8 Komparace profilů trenéra – basketbal VS street dance

Druhá komparace je poněkud nevšední. Profil basketbalového trenéra je v této kapitole porovnáván s nároky na trenéra street dance. Jedná se o velmi extravagantní a nevšední sport. I to byl důvod, proč byl kompetenční profil trenéra street dance vybrán pro tuto komparaci. Data byly čerpány z diplomové práce Kárníkové (2016), kde výzkum proběhl.

Základní komparaci, stejně jako v minulém případě, vyobrazuje přehledný obrázek č. 10 níže, který porovnává 10 nejdůležitějších kompetencí obou profilů.

Obrázek č. 10: Komparace kompetenčních profilů trenéra - basketbal VS street dance



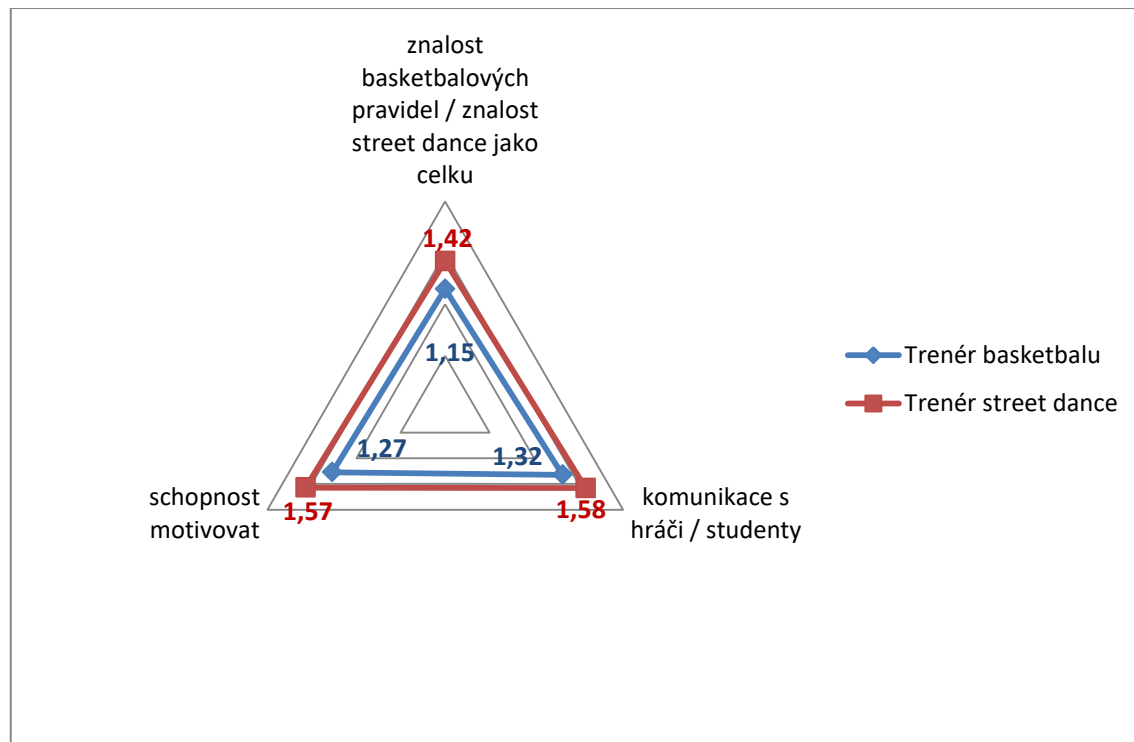
Zdroj: Vlastní, dle Kárníková (2016)

Obrázek č. 10 porovnává 10 nejdůležitějších kompetencí obou profilů. Oproti porovnání s tenisovým trenérem, trenér street dance má, podle očekávání, pouze z 3 z celkových 10 kompetencí stejných, nebo podobných. Lze si všimnout, že oba kompetenční profily obsahují položku „spolehlivý“. V profilu „ideálního“ trenéra street dance je ovšem celý název kompetence „trenér je spolehlivý, dochvilný, ochotný prodloužit trénink“, což jsou prakticky 3 složené kompetence do jedné, proto se autor této diplomové práce rozhodl tyto 2 kompetence neporovnávat.

Je zřejmé, že trenér street dance potřebuje ke své profesi velmi specifické kompetence, ke kterým se těžko hledá paralela ke kompetencím basketbalového trenéra. Příkladem je například „muzikalita trenéra street dance“, což je nejdůležitější kompetence, dle výzkumu.

Stejně jako kompetenční profil trenéra tenisu, také profil trenéra street dance byl tvořen naprosto totožnou metodou. Následuje paprskový graf (graf č. 35 níže), který tyto 3 shodné (podobné) kompetence porovnává.

Graf č. 35: Komparace shodných kompetencí trenérů – basketbal VS street dance



Z grafu č. 35 jsou patrné 3, přibližně stejně velké, průměrové mezery mezi stejnými (podobnými) kompetencemi. Pro podrobnější analýzu jsou data zobrazena v tabulce č. 53 níže.

Tabulka č. 53: Komparace shodných kompetencí trenérů – basketbal VS street dance

kompetence	Trenér basketbalu	Trenér street dance	rozdíl +/-
znalost basketbalových pravidel / znalost street dance jako celku	1,15	1,42	- 0,27
komunikace s hráči / studenty	1,32	1,58	- 0,26
schopnost motivovat	1,27	1,57	- 0,30

Tabulka č. 53 porovnává vniklé mezery v hodnotách váženého aritmetického průměru mezi oběma profily. Je zřejmé, že tyto 3 shodné kompetence jsou v každém případě nezbytnější pro trenéra basketbalu.

„Znalost pravidel basketbalu“, o které byla řeč již několikrát v této diplomové práci, je pro trenérskou profesi životně důležitou kompetencí. Naproti tomu „znalost street dance jako celku“ nemusí být položkou, která by kriticky odlišovala trenéry v oboru. Kompetence je také, samozřejmě, velmi důležitá, ale při porovnání s basketbalovým trenérem je s rozdílem 0,27 VAP méně relevantní. Další zkoumanou stejnou kompetencí je „komunikace se studenty / hráči“. Lze se domnívat, že v basketbalovém prostředí bude tato kompetence důležitější z důvodu, že se jedná o týmovou hru. Přeci jen je snazší úkol komunikovat se studenty, kteří nepotřebují znát detailní taktiky protihráčů, nepotřebují mít nacvičených mnoho variant hry a úroveň kooperace nemusí být na takové úrovni, jako v basketbalu. Rozdíl VAP činí 0,26 ve prospěch důležitější kompetence pro trenéra basketbalu. Poslední kompetencí, která se v upravených profilech (10 nejdůležitějších kompetencí) shodovala, je „schopnost motivovat hráče / studenty“. Motivace je sama o sobě velmi důležitá pro každý sport, avšak je možné uvažovat nad faktem, že street dance není tak kompetitivním sportem v porovnání s basketbalem. Konkurence není na takové úrovni. I proto „schopnost motivovat“ je významnějším atributem pro basketbalového trenéra. Ve výzkumech vznikla mezera VAP v hodnotě 0,30.

Tabulka č. 54 níže poskytuje pohled na celkový kompetenční profil trenéra street dance, který se skládá pouze z 12 kompetencí, neboť se jednalo o tvorbu profilu jenom tzv. klíčových kompetencí. V pravé části tabulky je opět možno porovnat s nově vzniklým kompetenčním profilem trenéra basketbalu.

Tabulka č. 54: Komparace kompetenčních profilů – basketbal VS street dance

Trenér street dance		Basketbalový trenér	
Název kompetence	VAP	Název kompetence	VAP
Muzikalita trenéra Street Dance	1,34	Znalost pravidel basketbalu	1,15
Znalost stylů, které vyučuje	1,40	Spravedlivý	1,27
Kreativita trenéra Street Dance	1,41	Schopnost motivovat	1,29
Dokonalá znalost tance jako celku	1,42	Schopnost vysvětlit techniku	1,32
Taneční praxe	1,44	Spolehlivý	1,32
Schopnost sebevzdělávání trenéra Street Dance	1,46	Komunikace s hráči	1,34
Zodpovědnost za vytvořenou choreografii	1,51	Čestný	1,42
Schopnost motivace tanečníka	1,57	Schopnost analyzovat chyby	1,47
Schopnost komunikace a naslouchání dotazům tanečního studenta	1,58	Schopnost zjednat si respekt	1,48
Trenér je spolehlivý, dochvilný, ochotný prodloužit trénink	1,62	Vzor pro své svěřence	1,49
Schopnost přesného vysvětlení pohybu	1,64	Inteligentní	1,51
Schopnost trenéra Street Dance být vzorem	1,64	Schopnost řešit krizové situace	1,53
		Dovednost vytvořit tréninkový plán	1,57
		Schopnost improvizovat	1,59
		Dochvilný	1,66
		Hráčská praxe	1,66
		Rozpozná talent	1,68
		Vstřícný	1,71
		Znalost první pomoci	1,76
		Upřímný	1,77

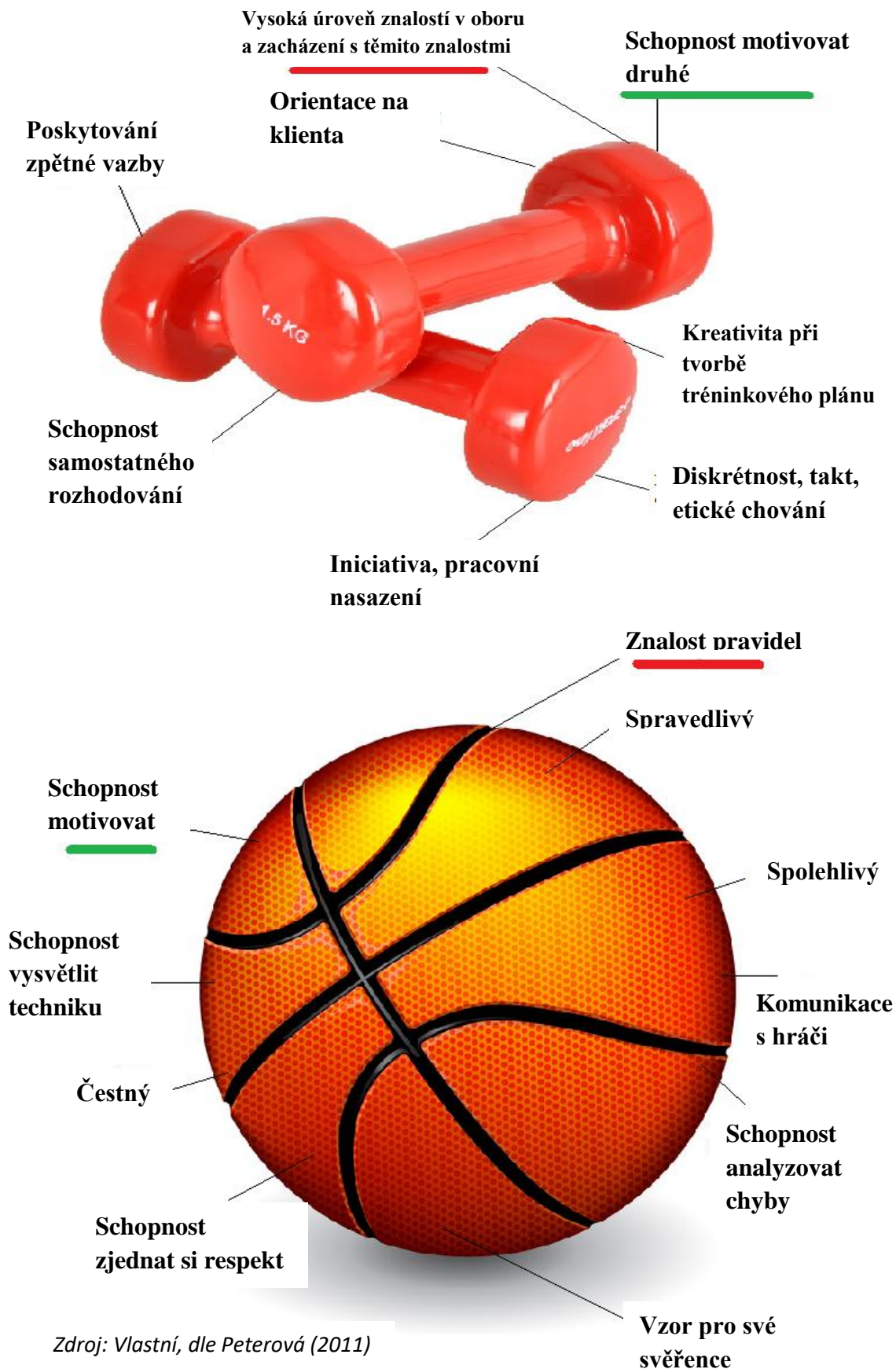
5.9 Komparace profilů trenéra – basketbal VS osobní trenér fitness

Následující komparace, jak název kapitoly napovídá, přináší porovnání nejdůležitějších kompetencí mezi „ideálním“ trenérem basketbalu a „ideálním“ osobním trenérem fitness. Takový trenér je poněkud specifický mezi trenéry v oblasti sportu. Jedná pravidelně s různými klienty a přístup je velmi osobní.

Stejně jako v předchozích komparacích, i nyní jsou profily přeneseny do obrázkového zpracování (viz obrázek č. 11 níže) pro přehledné porovnání nejdůležitějších kompetencí. V tomto případě je zkoumáno pouze 9 kompetencí, neboť

kompetenční profil osobního trenéra fitness, vytvořený Peterovou (2011) obsahuje právě 9 klíčových kompetencí.

Obrázek č. 11: Komparace kompetenčních profilů trenéra - basketbal VS osobní trenér fitness



Obrázek č. 11 ilustruje a porovnává 2 odlišné kompetenční profily sportovních trenérů. Výsledek pouhých 2 společných atributů byl zcela očekávaný. Avšak zajímavostí je shoda těch skutečně nejdůležitějších kompetencí.

Peterová (2011) ve své diplomové práci vedla výzkum, který bohužel využíval jiné škálování, proto není možné oba profily porovnat po statistické stránce (podle mezer vážených aritmetických průměrů), proto jsou kompetenční profily trenérů komparovány pouze na základě jejich celkového umístění.

„Znalost pravidel“ na straně trenéra basketbalu a „vysoká úroveň znalostí v oboru“ na straně osobního trenéra fitness. Skutečnost, že se podobné atributy nachází na samých vrcholech kompetenčních profilů sportovních trenérů, ovšem není tolik překvapující. Druhou, zároveň poslední shodnou kompetencí je „motivace hráčů / klientů“. Kompetenční profil basketbalového trenéra řadí tuto kompetenci na třetí místo, zatímco profil osobního trenéra fitness na místo druhé. O potřebné schopnosti basketbalového trenéra motivovat své svěřence toho dosud bylo řečeno mnoho. Autor této diplomové práce si troufá tvrdit, že kompetence motivovat klienty na úrovni fitness je ještě nezbytnější. Velké množství lidí končí s návštěvami fitness center právě díky nízké motivaci (jejímu poklesu, či úplné ztrátě) pokračovat, proto je tato trenérská schopnost tolik důležitá.

V následující tabulce č. 55 jsou porovnány oba celkové kompetenční profily. Jak bylo zmíněno, kompetenční profil osobního trenéra fitness se skládá pouze z 9 kompetencí, neboť se jednalo pouze o výzkum tzv. klíčových kompetencí.

Tabulka č. 55: Komparace kompetenčních profilů – basketbal VS osobní trenér fitness

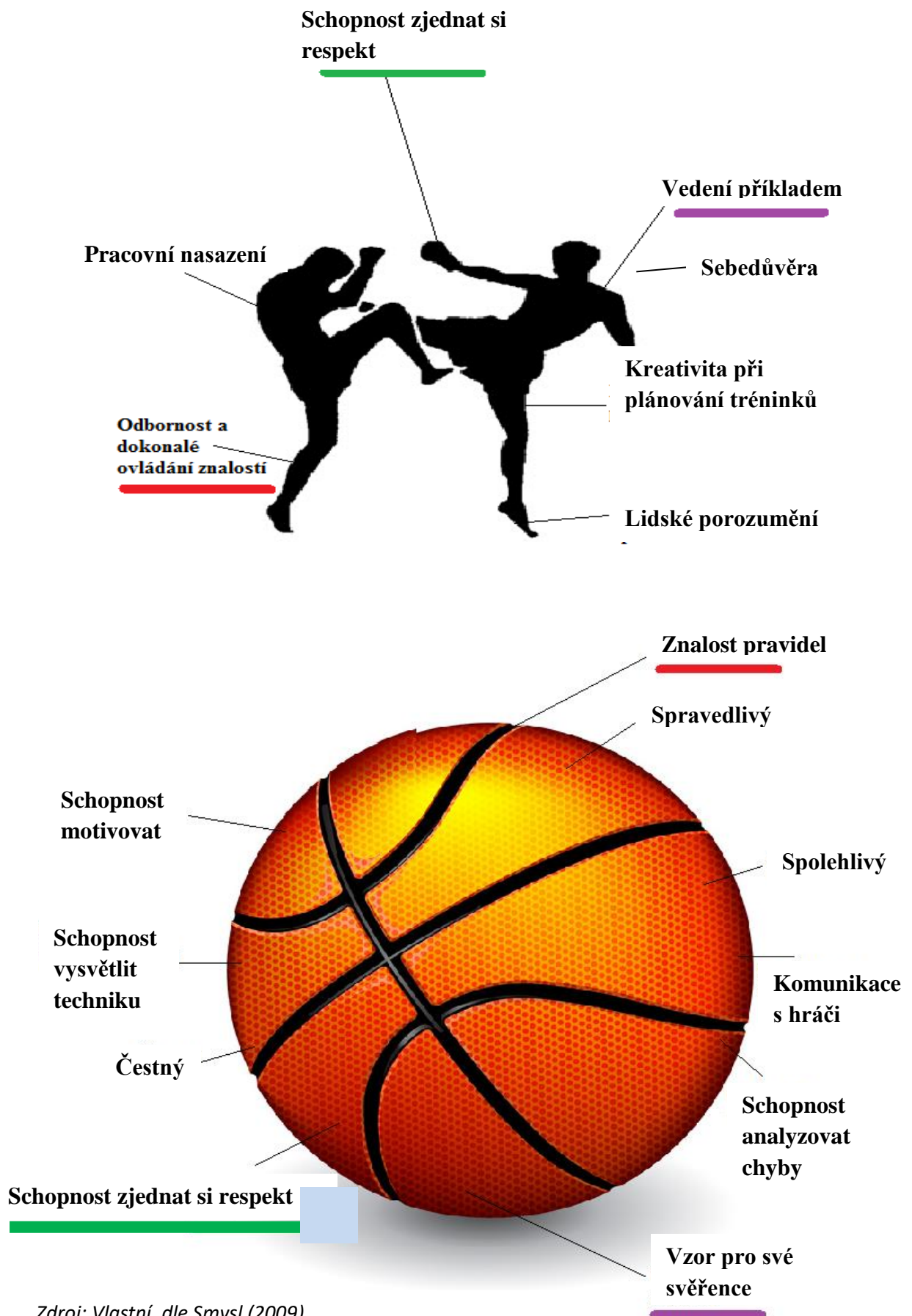
Osobní trenér fitness	Basketbalový trenér
Název kompetence	Název kompetence
Vysoká úroveň znalostí v oboru a zacházení s těmito znalostmi	Znalost pravidel basketbalu
Schopnost motivovat druhé	Spravedlivý
Orientace na klienta (sledování zájmů klienta)	Schopnost motivovat
Poskytování zpětné vazby	Schopnost vysvětlit techniku
Budování důvěry s klientem	Spolehlivý
Kreativita při tvorbě tréninkového plánu	Komunikace s hráči
Schopnost samostatného rozhodování	Čestný
Diskrétnost, takt, etické chování	Schopnost analyzovat chyby
Iniciativa, pracovní nasazení	Schopnost zjednat si respekt
	Vzor pro své svěřence
	Inteligentní
	Schopnost řešit krizové situace
	Dovednost vytvořit tréninkový plán
	Schopnost improvizovat
	Dochvilný
	Hráčská praxe
	Rozpozná talent
	Vstřícný
	Znalost první pomoci
	Upřímný

V případě kompetenčního profilu osobního trenéra fitness lze upozorovat rozdílné a specifické kompetence ještě více, než ostatní profily (viz tabulka č. 55). Zdárné příklady jsou například tyto kompetence: „Orientace na klienta (sledování zájmů klienta)“, „Poskytování zpětné vazby“, „Budování důvěry s klientem“, nebo „Budování důvěry s klientem“. Tyto atributy jsou pevně vázané na osobní kontakt a daleko více typické pro trenéra jednotlivých osob, než právě týmu, jako tomu je v případě trenéra basketbalu.

5.10 Komparace profilů trenéra – basketbal VS kickbox

Čtvrtá komparace se věnuje porovnání s nároky na „ideálního“ trenéra kickboxu. Podobně jako v předchozích komparacích, lze hovořit o zcela odlišném typu trenéra, který připravuje jednotlivé individuality, nikoliv celý tým, který musí kooperovat.

Obrázek č. 12: Komparace kompetenčních profilů trenéra - basketbal VS kickbox



Zdroj: Vlastní, dle Smysl (2009)

Obrázek č. 12 graficky znázorňuje porovnání kompetenčního profilu trenéra basketbalu s profilem trenéra kickboxu. Tato grafická ilustrace zobrazuje pouze 7 kompetencí trenéra kickboxu, neboť Smysl (2009) ve své bakalářské práci vyhodnotil pouze tyto kompetence jako výsledek kompetenčního profilu. Jeho výzkum byl proveden (stejně jako v případě osobního trenéra fitness) jiným způsobem, hodnocení byly posuzovány na odlišné škále, proto i v tomto případě je nutné vyhnout se „číselným porovnáním“. I přesto trenérský profil tohoto bojového sportu nabízí zajímavá porovnání.

Poprvé lze vyzorovat absence „odborných znalostí“, či „odbornou znalost sportu“ na prvních příčkách. Pro trenéra kickboxu jsou „vědomosti v oboru“ také nezbytně důležité, nicméně v porovnání s ostatními zkoumanými sporty, najdou se čtyři další kompetence, kteří respondenti vyhodnotili jako ještě důležitější.

Vůbec nejdůležitější zkoumanou kompetencí pro profil kickboxu je „schopnost zjednat si respekt“. V profilu trenéra basketbalu figuruje tato položka na devátém místě. Tento výsledek není překvapující, protože kickbox je takový druh sportu, který vyžaduje odlišnou (bojovou) mentalitu a prostředí právě bojových sportů vychází z respektování druhých v daleko větší míře, než u ostatních druhů sportů. Pokud si trenér kickboxu nedokáže zjednat u svého svěřence respekt, nelze si představit jeho setrvání ve funkci, natož kvalitní profesní výsledky.

Posledním shodným prvkem v obou profilech představuje „vedení příkladem“, neboli „vzor pro své svěřence“. Tento atribut je v profilu trenéra kickboxu na druhém místě za kompetencí „schopnost zjednat si respekt“. V profilu trenéra basketbalu je na desátém místě, za stejnou kompetencí, z čehož lze odvodit, že tyto kompetence spolu do jisté míry souvisí. Pokud svěřenec (svěřenci) svého trenéra berou jako vzor, většinou k němu mají respekt a cítí určitou pokoru. Pro basketbalového trenéra jsou obě tyto kompetence důležité, ovšem (jak profil ukazuje) není pochyb o tom, že lze prezentovat důležitější atributy.

V tabulce č. 56 níže je možné porovnat celkové kompetenční profily obou sportů. Jedná se o 20 kompetencí trenéra basketbalu a 7 nejdůležitějších kompetencí trenéra kickboxu.

Tabulka č. 56: Komparace kompetenčních profilů – basketbal VS kickbox

Trenér kickboxu	Basketbalový trenér
Název kompetence	Název kompetence
Schopnost zjednat si respekt	Znalost pravidel basketbalu
Vedení příkladem	Spravedlivý
Pracovní nasazení	Schopnost motivovat
Sebedůvěra	Schopnost vysvětlit techniku
Kreativita při plánování tréninků	Spolehlivý
Odbornost a dokonalé ovládnutí znalostí	Komunikace s hráči
Lidské porozumění	Čestný
	Schopnost analyzovat chyby
	Schopnost zjednat si respekt
	Vzor pro své svěřence
	Inteligentní
	Schopnost řešit krizové situace
	Dovednost vytvořit tréninkový plán
	Schopnost improvizovat
	Dochvilný
	Hráčská praxe
	Rozpozná talent
	Vstřícný
	Znalost první pomoci
	Upřímný

Na tabulce č. 56 je zajímavé, že v její levé části (trenér kickboxu) se nevyskytují přímo specifické kompetence, vázané na konkrétní sport (jako tomu je například v kompetenčním profilu trenéra street dance). Přesto se jedná o atributy, které při pohledu na 2 nejdůležitější kompetence využijí trenéři individuálních, zejména bojových sportů. Naproti tomu v profilu trenéra basketbalu se spíše vyskytují kompetence jako „inteligence“, „upřímnost“, „vstřícnost“, „komunikace“, „čestnost“, „spravedlivost“, atd. Obecně lze tvrdit, že podobné kompetence se budou spíše vyskytovat v profilech míčových, nebo týmových sportů. Tím autor této práce samozřejmě netvrdí, že trenéři kickboxu jsou nečestní, nebo neinteligentní. Jsou to ovšem atributy ne tolik vyžadované. Jinými slovy, existují nezbytnější kompetence, kterými trenéři bojových sportů musí disponovat.

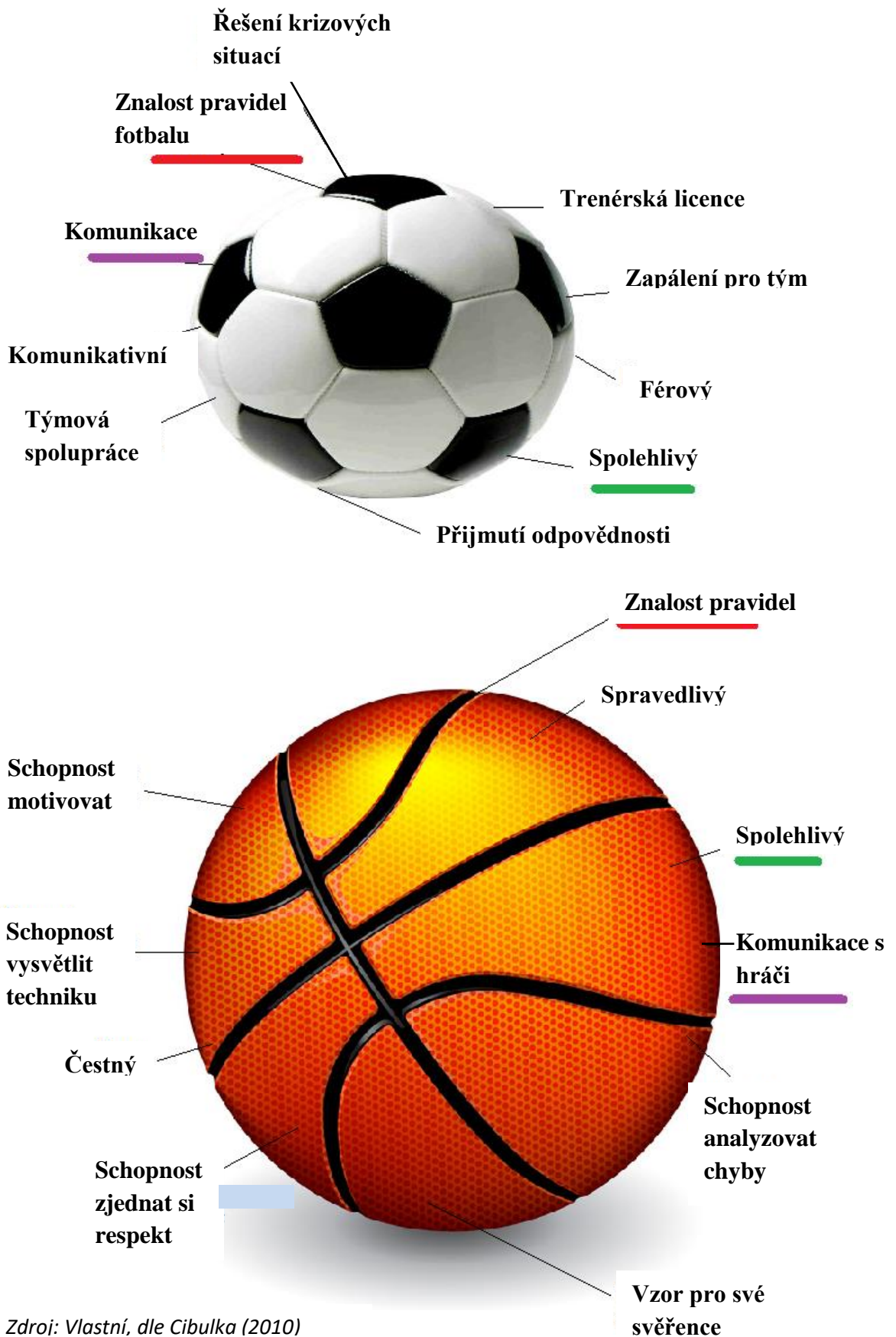
5.11 Komparace profilů trenéra – basketbal VS fotbal (dorost)

Komparace s nároky na fotbalového trenéra (ač pouze dorostenecké věkové kategorie) se jeví být tou nejzajímavější, protože se jedná o brankovou a kolektivní hru, stejně jako basketbal. Lze předpokládat určité kompetenční shody v obou profilech. Výzkum, který se zabýval tvorbou kompetenčního profilu trenéra fotbalu v dorostenecké věkové kategorii, vytvořil Cibulka (2010) ve své bakalářské práci. Kompetenční profil byl sestaven pomocí jiného škálovacího hodnocení, tudíž opět není bohužel možné komparaci podložit statistickými metodami.

Kompetenční profil basketbalového trenéra vytvořený Cibulkou (2010), obsahuje celkem 39 kompetencí. Pro vzájemnou komparaci stačilo opět 10 nejdůležitějších z každého profilu.

Porovnání začíná tradičně grafickou ilustrací, viz obrázek č. 13 níže.

Obrázek č. 13: Komparace kompetenčních profilů trenéra - basketbal VS fotbal (dorost)



Zdroj: Vlastní, dle Cibulka (2010)

Obrázek č. 13 porovnává oba zkoumané kompetenční profily. Je možná drobný překvapením, že shodných kompetencí ve zkrácených kompetenčních profilech není mnoho, pouze 3 z 10. Je potřeba říci, že kompetenční profil trenéra fotbalu (dorostenecké kategorie) obsahuje některé kompetence, které jsou pro výzkum trenéra basketbalu irelevantní. Například atribut „trenérská licence“ nemá v tomto výzkumu opodstatnění, neboť výsledný profil platí pouze pro licencované trenéry.

Porovnání ovšem potvrdilo trend, který se nese v duchu většiny dosud publikovaných komparací, tudíž že kompetence „znalost pravidel“ obsazuje v případě profilu fotbalového trenéra celkově druhou příčku.

Kompetenční profil fotbalového trenéra obsahuje v první desítce kompetencí 2 významově podobné atributy: „komunikativní“ a „komunikace“. Z práce Cibulky (2010) je patrné, že položka „komunikace“ je nejvíce podobná kompetenci „komunikace s hráči“ z profilu basketbalového trenéra, proto jsou obě kompetence v obrázku č. 15 barevně podtrženy. Komunikace se svěřenci je nezbytná pro vytvoření a následné udržování týmové koordinace, a aby každý hráč byl obeznámen se svou rolí a se svým postavením v týmu.

Poslední shodnou kompetencí je „spolehlivý“. Lze tvrdit, že by nebylo žádným překvapením, kdyby se spolehlivost vyskytovala v každém kompetenčním profilu sportovního trenéra. Zajímavostí ovšem je, že samostatná kompetence „spolehlivý“ se v dosud vytvořených porovnáních vyskytuje pouze u míčových her.

Výsledný kompetenční profil trenéra fotbalu dorostenecké věkové kategorie je poměrně obsáhlý (zahrnuje celkem 39 kompetencí. Porovnání obou kompletních kompetenčních profilů shrnuje tabulka č. 57 níže.

Tabulka č. 57: Komparace kompetenčních profilů – basketbal VS fotbal (dorost)

Trenér fotbalu (dorost)	Basketbalový trenér
Název kompetence	Název kompetence
Řešení krizových situací	Znalost pravidel basketbalu
Znalost pravidel fotbalu	Spravedlivý
Trenérská licence	Schopnost motivovat
Komunikace	Schopnost vysvětlit techniku
Zapálení pro tým	Spolehlivý
Komunikativní	Komunikace s hráči
Férový	Čestný
Týmová spolupráce	Schopnost analyzovat chyby
Spolehlivý	Schopnost zjednat si respekt
Přijmutí odpovědnosti	Vzor pro své svěřence
Motivování	Inteligentní
Cílevědomý	Schopnost řešit krizové situace
Vůdčí	Dovednost vytvořit tréninkový plán
Ocenění výkonu	Schopnost improvizovat
Udržení autority	Dochvilný
Hráčské zkušenosti	Hráčská praxe
Připravenost tréninku	Rozpozná talent
Pravdomluvný	Vstřícný
Vnímavost	Znalost první pomoci
Organizování	Upřímný
Spolupráce s trenéry	
Zkušený	
Přátelský	
Držení slova	
Umění pochválit	
Vedení kolektivu	
Spravedlivý	
Psychicky odolný	
Trenérské zkušenosti	
Odhodlaný	
Ochotný	
Důvěryhodný	
Pracovitý	
Rozhodování	
Rozbor zápasů	
Objektivní	
Důsledný	
Zapojení do tréninkové hry	
Fyzická zdatnost	

Z tabulky č. 57 výše je patrné, že takto obsáhlý kompetenční profil (levá část tabulky) zahrne značnou většinu druhého profilu (tedy basketbalového trenéra). Otázkou zůstává, do jaké míry je takto obsáhlý profil v praxi účinný.

Zajímavá kompetence, která stojí za zmínku, je zcela poslední „fyzická zdatnost“. Lze se domnívat, že tento atribut je spjat s trénováním dorostenecké věkové kategorie, neboť právě při tréninku mladších hráčů jsou nutné praktické ukázky požadovaných cvičení. Nebylo by překvapující, kdyby kompetence „fyzická zdatnost“ stoupla v seznamu ještě výše, kdy se jednalo o trénování ještě mladších věkových kategorií.

Pro autora této práce jsou v kompetenčním profilu trenéra fotbalu 2 značná překvapení. Kompetence „spravedlivý“ a „vedení kolektivu“ by zdánlivě měly být klíčové, zejména pokud se jedná o trénování mladších věkových kategorií. Je pravdou, že tvoří důležité kompetence už jenom tím, že se dostaly na seznam kompetenčního profilu, ovšem při pomýšlení, že obě kompetence jsou až ve třetí desítce celkového výčtu kompetencí, lze tuto skutečnost označit za pozoruhodnou.

Komparace profilu „ideálního“ basketbalového trenéra s nároky na trenéra fotbalu (dorostenecké kategorie) je poslední, kterou tato diplomová práce nabídla. Celkové výsledky jak kompetenčního profilu trenéra basketbalu, tak komparací s ostatními trenéry, jsou postupně shrnuty v kapitole „závěr“. Konkrétní výsledky jsou společně s doprovodnými komentáři, získanými z doplňkových, polostrukturovaných rozhovorů s trenéry diskutovány a probírány v samostatné kapitole „diskuze“.

6 DISKUZE

Již v metodické části bylo uváděno, že hlavní část výzkumu v této diplomové práci byla provedena pomocí elektronického dotazníku, který byl respondentům rozeslán pomocí sociálních sítí a elektronické pošty. Jednalo se o nejjednodušší způsob, aby byla zahrnuta největší část základního souboru (trenéři, držitelé licencí „A“, „B“ a „C“ a hráči / hráčky třech nejvyšších soutěží v ČR). Autorovi výzkumu se podařilo získat celkem 79 respondentů, což se vzhledem k základnímu souboru nemusí zdát jako nikterak velké číslo. Na druhou stranu je třeba brát v potaz, že na výzkumu se podílelo bezmála 30% (ze 79 respondentů) licencovaných trenérů, což zvyšuje hodnotu celkových výsledků.

Kapitola „diskuze“ je rozdělena do 2 částí, protože tato diplomová práce měla 2 hlavní úkoly. V první části je podrobně diskutován nově vzniklý kompetenční profil basketbalového trenéra. Součástí je analýza současné situace vzdělávání basketbalových trenérů v ČR, neboť právě vzdělávání bylo klíčové v sestavování kompetenčního profilu a současně bylo detailně probíráno v doplňkových rozhovorech s trenéry, ještě před zahájením samotného výzkumu. Druhá část se zabývá komparacemi tohoto profilu s trenérskými profily ostatních sportů.

Výsledných 20 kompetencí, které vyšly z výzkumu, nejsou tolik překvapující, jako spíše některé kompetence, které se do výsledného modelu nedostaly. K největšímu překvapení autora výzkumu jsou v profilu zastoupeny pouze 3 kompetence z clusteru „vzdělání a znalost v oboru“. Již před výzkumem si bylo možné dohledat informace o nedostatečném vzdělávání trenérů basketbalu v ČR, ovšem právě doplňkové rozhovory a výsledky tohoto výzkumu, odhalily jisté nedostatky, které se v této oblasti vyskytují. Jedním z nejvíce neočekávaných výsledků této práce byl fakt, že basketbalový trenér, podle kompetenčního profilu nemusí být ani středoškolsky vzdělaný (bez maturity), tudíž mu postačí základní vzdělání. Vzdělávání trenérů je probíráno v další části diskuze, proto je nutné vrátit pozornost k výsledkům kompetenčního profilu.

Značná část kapitoly 5 se věnuje interpretacím jednotlivých skupin respondentů. Autor výzkumu měl od této kapitoly velká očekávání. Pravdou je, že ne vždy se potvrdily odlišné názory na trenérské kompetence, ale většinou se alespoň drobné niance vyskytovaly. Za nejzajímavější komparaci autor výzkumu označuje na jedné straně „elitu“, tedy hráče a hráčky nejvyšší basketbalové ligy v ČR, společně s trenéry,

kteří disponují nejlukrativnější licencí typu „A“, v porovnání se zbytkem respondentů (hráči a hráčky nižších soutěží a trenéři s licencemi „B“, nebo „C“). Ve většině clusterů tato komparace názorně podchytila rozdíly, které diferencují profesionální a amatérský basketbal. Pro budoucí výzkum by bylo zajímavé, kdyby se podařilo vytvořit kompetenční profil basketbalového trenéra, pouze na základě „elitních“ respondentů. Je zřejmé, že takový výzkum by byl časově a dost možná také finančně náročný, avšak výsledky by byly nesmírně zajímavé, žádané a využitelné. Stejně pozoruhodný výzkum by mohl vzniknout, pokud by výzkumný vzorek představovali pouze trenéři, avšak náročnost takové práce by byla ještě vyšší, než v případě výzkumu „elitního“ vzorku respondentů. Další z komparací v rámci skupin respondentů bylo porovnání hráčů a hráček. Porovnání mezi těmito respondenty bohužel nepřineslo mnoho zajímavých informací (snad kromě zajímavého uspořádání kompetencí v oblasti osobnostních rysů a v clusteru „schopnost a dovednosti“), avšak toto porovnání bylo do výzkumu zařazeno spíše jako potenciální zajímavost, od které nebylo očekáváno příliš.

Další návrh na potenciální studii do budoucna by se mohl týkat kompetenčního profilu basketbalového trenéra pro různé věkové kategorie. Kompetenční profil v této diplomové práci je brán spíše „obecně“, tedy nevztahuje se přímo na žádnou věkovou kategorii. Je nezpochybnitelné, že trenéři dětí a trenéři dospělého týmu budou disponovat odlišnými klíčovými kompetencemi. Prostor pro studie a výzkumy v této oblasti je skutečně velký, další možnosti jsou například v zahraničí. Získat odpovědi na výzkum od trenérů ze zemí, kde je basketbal a vzdělávání trenérů na daleko vyšší úrovni by mohlo být stěžejní pro budoucí vývoj v ČR.

Je zřejmé, že celkové výsledky jsou ovlivněny zastoupením jednotlivých skupin respondentů (viz odstavce výše). Jako příklad byla vybrána kompetence „schopnost pochválit“ z clusteru „schopnosti a dovednosti“. V případě všech hráčů, hráček i obou kombinovaných kategorií se vždy jen těsně nedostaly mezi porovnávané kompetence v této práci, zatímco v podání trenérů byl tento atribut až téměř na posledním možném místě. Pohled trenérů na tuto problematiku bude vždy alespoň drobně odlišný s hráčskými postoji vůči „ideálnímu“ trenérovi. Otázkou zůstává, kdo je skutečně ten pravý k posuzování trenérských kompetencí.

V následujících odstavcích je věnována pozornost především doplňkovým rozhovorům s trenéry. Všech 8 rozhovorů proběhlo bez jakýchkoliv potíží. Postupovalo

se podle připravených materiálů tazatele (viz příloha č. 3). Celkem bylo dotazováno 6 trenérů, kteří drží licenci typu „B“, většinou se jednalo o kamarády, či profesní kolegy autora výzkumu a 2 trenéři, vlastníci licenci „A“. Rozhovory právě s těmito osobami byly jednoznačně nejzajímavější a zároveň nejhodnotnější.

V první řadě bych se věnoval rozhovoru s panem Mgr. Michalem Ježdíkem, jedné z největších kapacit trenérského prostředí v ČR. O jeho trenérské kariéře a nespočetných úspěších bylo hovořeno v metodické části práce. Velký problém s prostředím trenérství basketbalu v ČR je vzdělávání trenérů. Pan Ježdík poukazyval na skutečnost, že vzdělávání na našem území jaksí pokulhává a nestačí s tempem jiných evropských zemí. Tento trenér, který má bohatou trenérskou i hráčskou zkušenost ze zahraničí je dostatečně kompetentní na hodnocení této situace, viz jeho citace: *„Všechny stupně vzdělávacího systému nerespektují a nereflktují na vývoj elitního světového basketbalu. Velkým nedostatkem je odklon od aplikované teorie, která byla ozdobou vysokoškolského prostředí, hlavně na pražské FTVS. Obsah, forma a počet hodin licencí je významně poddimenzován oproti podobným licencím v zahraničí. Ve většině zemí v Evropě je celý licenční a vzdělávací systém pod 100% kontrolou národních basketbalových federací, které využívají, nebo také nevyužívají odborníky z univerzitního prostředí.“* V teoretické části této diplomové práce byla naznačená koordinace vzdělávacího systému Českou basketbalovou federací. Podle Ježdíka tomu tak v praxi ale není, což značně snižuje a degraduje kvalitu celého systému.

Ježdík během rozhovoru prezentoval několik návrhů na zlepšení, které by mohly celý vzdělávací proces zkvalitnit. Opět je použita jeho citace: *„Obsah licencí se v ČR často překrývá. Dle mého názoru by mělo vzdělávání kopírovat věkové kategorie, což znamená změnit vertikální licenční systém na horizontální. Licence „A“, nebo jinak pojmenovaná vrcholná licence, by se měla více směřovat manažersky. Chybí praxe a stáže v zahraničí. I proto je pro naše trenéry často nastaveným zrcadlem český, resp. Středoevropský basketbal. Ke vši účtě k němu, nepatří do světové, ani evropské špičky.“* Velmi zajímavý je návrh na přeměnu licence „A“. Takoví trenéři jsou víceméně „top manažeři“ ve svých klubech a znalosti z prostředí základního managementu jsou nezpochybnitelně žádoucí.

Po vlně kritiky vzdělávacího systému basketbalových trenérů v ČR byl pan Ježdík dotázán na pozitiva v této oblasti. Zde je jeho citovaný výrok: *„Velkým pozitivem*

je ochota nastupující generace se vzdělávat. Pro všechny je to ale hlavně závazek předkládat těmto posluchačům to nejlepší. Příkladem je kurz pro basketbalové kondiční trenéry, jehož obsah připravil a lektorský celý vede, jeden z nejlepších evropských specialistů, profesor na několika univerzitách, s praxí u profesionálních týmů, včetně NBA, Francesco Cuzzolin.“ Podle Ježdíka je mladá, nastupující generace ochotná se vzdělávat. Toto pozitivum lze považovat za klíčové, neboť to značně ulehčuje změnu, viz jeho druhá část citace ohledně závazku předkládat posluchačům kvalitní a žádoucí informace.

Další rozhovor, který si zaslouží být patřičně prezentován v této diplomové práci, byl veden s panem Mgr. Miroslavem Markem. Stejně jako pan Ježdík, patří pan Marko mezi elitní a přední trenérské postavy v ČR. Jeho úspěchy jsou taktéž shrnuty v metodické části. Hned na začátek rozhovoru zmínil přesně to, co interpretoval pan Ježdík, tudíž že stabilita výuky trenérů na FTVS začala klesat, viz citace pana Marka z rozhovoru: *„Bohužel po roce 1989 se vytratila stabilita výuky na FTVS, zejména ve sportovních specializacích, za mé doby působili na katedrách lidé pracující, vedle úvazku na FTVS, jako členové realizačních týmů – Wohl, Dobrý, Karger, Tůma, Kaplan, Tábořský, atd.“* Na tuto problematiku je tedy názor obou expertů podobný.

Zajímavé je, že názor Marka a Ježdíka se liší v oblasti produkce trenérů, viz následující citace z rozhovoru s panem Markem: *„Chce to návrat k hodnotám, o kterých jsem hovořil. Přitáhnout experty zpět na FTVS a neprodukovat manažery, ale trenéry. U národních týmů je klíčové vychovávat perspektivní trenéry, počínaje u kategorie U16, konče u národního týmu dospělých.“* Je evidentní, že pan Marko si nepřeje výchovu trenérů v manažerském duchu, zakládá si spíše na přednášení od expertů, kteří si prošli tou nejlepší trenérskou praxí. Pan Ježdík by chtěl naproti tomu produkovat ty nejlepší trenéry (licence „A“), jako manažery. Oba názory na tuto problematiku jsou velmi zajímavé. Nicméně možná právě rozdílné názory nejpovolanějších expertů brání ve skutečné změně a k následování progresivní Evropy.

Autor této diplomové práce měl možnost hovořit s osobou z USA ohledně dané problematiky. Kontakt na tuto osobu získal při studijním pobytu v Los Angeles v letech 2010/2011. Jmenuje se Justin Monticello a patří mu velké díky, že si našel čas, pro konzultaci v dané problematice. Bohužel z důvodu orientace práce na české prostředí nemohl být zahrnut do doplňkových rozhovorů, které ovlivnily seznam kompetencí a

tedy i náplň této práce, nicméně některé jeho názory jsou hodné prezentování v této části. On sám působil jako basketbalový hráč na Harvardově univerzitě. Po absolvování na této škole rok trénoval (z pozice asistenta) lakros. Je potřeba říci, že Harvard v obou zmíněných sportech působí v nejvyšších divizích NCAA (Americká univerzitní liga), která je v USA velmi prestižní a produkuje velké množství profesionálních hráčů. Monticello hovořil o národní asociaci, která sdružuje trenéry po celé zemi, dohlíží na ně, kontroluje a sama vzdělává. Něco, co na našem území chybí. Celé je to samozřejmě otázka peněz. V USA je financování sportu na zcela jiné úrovni než ve většině států Evropy. Monticellovy poznatky se rovněž týkaly celoživotního trenérského vzdělávání. Naprostá většina větších středních škol v Americe nabízí možnost předmětů, jako například „základy trenérství“ nebo „psychologie ve sportovním týmu“ atp. Bylo by absurdní něco podobného očekávat i v ČR, ale USA je v této oblasti o tolik napřed, že by nebylo od věci se od nich něčemu přiučit.

Druhou částí otázky na J. Monticella se kapitola „diskuze“ přesune do své druhé části, neboť se tazatel dotazoval na porovnání kompetencí trenéra basketbalu a trenéra lakrosu. Zajímavé je, že odborná znalost, pokora a entuziasmus pro trénování byly pro něj 3 nejdůležitější atributy pro oba sporty. Pro trenéra basketbalu je podle Monticella daleko důležitější komunikace s hráči, neboť hráči basketbalu na vysoké úrovni mohou mít velice specifický charakter, oproti tomu v lakrosu, který označil za více „gentlemanský“ sport, je podstatné vystupování, galantnost a přirozená autorita. Na závěr rozhovoru ještě zmínil kompetenci „vhled do svěřenců“, tedy jakýsi ekvivalent „empatie“. Tato kompetence je, dle jeho slov, esenciální pro všechny trenéry ve sportovním prostředí.

Při pohledu na všech 5 komparací, které byly provedeny v tomto výzkumu, lze vyčíst několik zajímavostí, které tato porovnání přinesla. Překvapivým faktem je největší shoda profilu basketbalového trenéra s profilem trenéra tenisu. Oba sporty jsou sice míčové, nicméně velký faktor, který by podle očekávání měl mít vliv na výsledné kompetence je počet svěřenců. Ačkoliv jich tenisový trenér může mít více, většinou se zaměřuje pouze na jednu osobu, kterou se věnuje po celou dobu tréninku, nebo utkání. V basketbale je potřeba zvládat skupinu 10-15 hráčů.

Porovnání se sporty jako je street dance, kickbox, nebo osobní trenér fitness jsou na jednu stranu zajímavá, na druhou stranu se jedná o velice odlišné sporty, kde bychom

s basketbalem našli málo společných hodnot. Bohužel autor výzkumu musel vycházet z dosud vytvořených kompetenčních profilů, kterých v repozitáři akademických prací není mnoho.

Za velkým očekáváním zůstala komparace s fotbalovým trenérem. Je pravdou, že tento výzkum byl tvořen pro trenéra dorostenecké věkové kategorie, což mohlo komparaci zkreslovat.

Komparace kompetencí v rámci trenérské profese bude určitě zajímavější v budoucnu, až bude k dispozici více kompetenčních profilů. Tato diplomová práce může být jakousi vstupní branou pro jejich porovnání. Do budoucna by mohla být například vypracována samostatná studie na komparace. Tento výzkum by mohl poukázat na shodné kompetence a vytvořit jakýsi „obecný kompetenční profil pro sportovního trenéra v ČR“, který by interpretoval kompetence nutné pro každou trenérskou profesi ve sportovním prostředí.

7 ZÁVĚR

Hlavní cíle této diplomové práce byly celkem 2. Prvním úkolem bylo za pomoci kvalitativních a kvantitativních metod (viz kapitola „metodika práce“) vytvořit kompetenční profil trenéra basketbalu. Jinými slovy, vytvořit tzv. „ideálního“ trenéra, který bude disponovat žádoucími kompetencemi pro svou profesi. Veškeré kompetence, které využívá basketbalový trenér, byly vybrány za pomoci odborné literatury a polostrukturovaných rozhovorů s trenéry. Následná důležitost těchto kompetencí byla posuzována respondenty na 4 stupňové Likertově škále. Tito respondenti byli vybráni ze základního vzorku, který tvořili hráči a hráčky třech nejvyšších basketbalových soutěží v ČR a trenéři, kteří získali jednu z licencí, tzn., prošli trenérským vzdělávacím procesem.

Výsledný kompetenční profil obsahuje celkem 20 nejdůležitějších kompetencí, kterými by měl disponovat každý „ideální“ trenér basketbalu. Tyto kompetence byly vybrány z celkového seznamu (viz příloha č. 1), který jich původně obsahoval 57. Všech 57 atributů bylo rozděleno do 4 clusterů (tzn. skupin, pod které dané kompetence spadají). Tyto clustery se nazývaly: „osobnostní rysy“, „schopnosti a dovednosti“, „vzdělání a znalost v oboru“ a „různé atributy trenéra“. Výsledný kompetenční profil (celkem 20 kompetencí) obsahuje 7 kompetencí z clusteru „osobnostní rysy“, 8 kompetencí ze skupiny „schopnosti a dovednosti“, 3 atributy z clusteru „vzdělání a znalost v oboru“ a 2 položky z clusteru „různé atributy trenéra“. Z důvodu zachování přehlednosti je v této kapitole prezentováno pouze 10 nejdůležitějších kompetencí (bez ohledu na cluster, v závorce je uvedena hodnota váženého aritmetického průměru): 1. Znalost pravidel basketbalu (1,15), 2. spravedlivý (1,27), 3. schopnost motivovat (1,29), 4. spolehlivý (1,32), 5. schopnost vysvětlit techniku (1,32), 6. komunikace s hráči (1,34), 7. čestný (1,42), 8. schopnost analyzovat chyby (1,47), 9. schopnost zjednat si respekt (1,48) a 10. vzor pro své svěřence (1,49). Zbýlých 10 kompetencí si lze prohlédnout na konci kapitoly 5.

Nejvíce kompetencí (8) v profilu obsahuje cluster „schopnosti a dovednosti“. Z této skutečnosti lze tvrdit, že pro „ideálního“ trenéra basketbalu jsou nejdůležitější kompetence, které nejsou vrozené a dají se v procesu vzdělávání, nebo trénování osvojit. Pravdou je, že na nejvyšších příčkách se objevují i osobnostní rysy vlastnosti,

proto bude vždy ideální kombinace obou typů kompetencí (tedy jak ty vrozené, tak, ty, které se dají v průběhu života naučit.

Druhým úkolem bylo tento nově vzniklý kompetenční profil porovnat s jinými sporty. Těmito sporty byly: tenis, street dance, osobní trenér fitness, kickbox a fotbal (dorostenecká věková kategorie).

V případě tenisu došlo k porovnání 10 nejdůležitějších kompetencí z obou trenérských profilů. Shodná, či podobná kompetence se objevila 6 krát z deseti, což z profilu tenisového trenéra dělá nejpodobnější k profilu trenéra basketbalu (z pěti porovnávaných).

Druhým porovnávaným profilem byl trenér street dance. Opět došlo ke komparaci deseti nezbytnějších kompetencí obou profilů. Podobné, či stejné kompetence se objevily celkem 3.

Dále byl porovnáván osobní trenér fitness. Tento profil pojímal celkově 9 kompetencí, tudíž bylo porovnáváno 9 nejdůležitějších kompetencí. Shodné (podobné) byly však pouze 2, jedná se o nejméně podobný profil v porovnání s kompetenčním profilem trenéra basketbalu.

Zajímavé porovnání přinesla komparace s trenérem kickboxu. Tento profil obsahoval pouze 7 kompetencí, tudíž bylo porovnáváno 7 nejdůležitějších. Výsledná komparace prezentovala 3 kompetence, na podobné bázi, což lze označit za největší překvapení ze všech komparací.

Druhým velkým překvapením byla komparace s fotbalovým trenérem (dorostenecké věkové kategorie). Autor výzkumu očekával největší shodu právě s tímto profilem, avšak mezi deseti nejdůležitějšími kompetencemi, které byly porovnávány, byly shodné pouze 3.

Na závěr lze říci, že „odborné znalosti“, či „znalosti pravidel“ daného sportu jsou velmi obecné a všeobecně uznávané kompetence, které se umísťují na předních příčkách kompetenčních profilů většiny „ideálních“ trenérů. V menší míře se jako obecná kompetence jeví „schopnost motivovat“.

SEZNAM POUŽITÉ LÍTERATURY

1. Abecední seznam lidských vlastností. *Rohy.famiso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: <http://rohy.famiso.cz/literatura/seznam-lidskych-vlastnosti.php>
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. Basketball: a YMCA Invention. *YMCA* [online]. 2013 [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: <http://www.ymca.int/who-we-are/history/basketball-a-ymca-invention/>
4. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. vyd. 1. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-399-4 Z.
5. BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley, 1982. ISBN 047109031X.
6. BUZEK, M. a kol. *Trenér fotbalu „A“ licence*. Praha: Olympia a. s., 2007. ISBN 978- 80-7376 032-8.
7. CIBULKA, K. *Kompetenční profil trenéra fotbalu u dorostenecké věkové kategorie*. Praha, 2010. Bakalářská práce. FTVS UK. Vedoucí práce PhDr. Vladimír Janák, CSc.
8. Česká basketbalová reprezentace. *Aktuálně.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-08-04]. Dostupné z: <https://sport.aktualne.cz/ceska-basketbalova-reprezentace/l~5150b034de4811e2a112002590604f2e/?redirected=1502483361>
9. EAEA, Work Group on Active Citizenship. *Key Competences – Definitions, Knowledge, Skills and Attitudes*[online]. verze 1. Brussels: EAEA, c2003 [cit. 2017-08-08]. Dostupné z: <http://www.sivistystyo.fi/eaea/GA/act02.html>
10. HARRIS, T.A., *I'm OK – You're OK*. U. S. 1973, s. 317. Library of Congress Catalog card Number 69-13495.
11. Hay Group Inc. <Http://www.haygroup.com> [online]. [cit. 2017-08-08]. 2003. Dostupné z: http://www.haygroup.com/downloads/uk/Competencies_and_high_performance.pdf

12. HORALÍKOVÁ, M., BERGLOVÁ, P. Intellectual Capital and Talents in Agribusiness Organisation Development. *Zemědělská ekonomika*. číslo: 11, 2002. 505 – 510 s. ISSN 0139-570X.
13. HRONÍK, F. a kol. *Kompetenční modely*. 1. vyd. Brno: Motiv Press s r. o., 2008. 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.
14. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024714582.
15. CHADT, K., KOUŘIL, L., PECHOVÁ, J. *Art of creativity, aneb, Kreativita jako klíčová kompetence v době změn*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-82-2.
16. JANSÁ, P. a kol. *Pedagogika sportu*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum 2012. 228 s. ISBN 978-80-246-2026-8.
17. KÁRNÍKOVÁ, K. *Kompetenční profil trenéra Street dance*. Praha, 2016. Diplomová práce. FTVS UK. Vedoucí práce PhDr. Vladimír Janák, CSc.
18. KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
19. KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
20. KRÁLÍK, J. *Kompetenční profil tenisového trenéra*. Praha, 2017. Bakalářská práce. FTVS UK. Vedoucí práce PhDr. Vladimír Janák, CSc.
21. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
22. LAZAROVÁ, B., UHLÍŘOVÁ, V. Osobnost trenéra a profesní požadavky. In *Sborník prací Fakulty sportovních studií. Sport jako sociálně-kulturní fenomén*. Brno: MU, Fakulta sportovních studií, 2006. ISBN 80-210-4136-6.
23. LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5.
24. MARTENS, R. *Úspěšný trenér*. 3. vyd. Praha: Grada, 2006. 504 s. ISBN 80-247-1011-0.

25. MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*. 1973. ISSN 0003-066X.
26. My Coach, the Bully. *The New York Times* [online]. 2014 [cit. 2017-08-05]. Dostupné z: <https://well.blogs.nytimes.com/2014/01/29/my-coach-the-bully/>
27. PETEROVÁ, M. *Kompetenční profil osobního trenéra fitness*. Praha, 2011. Diplomová práce. FTVS UK. Vedoucí práce PhDr. Vladimír Janák, CSc.
28. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2004. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
29. PŘÍBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9299-9.
30. RANKIN, N. The new prescription for performance: the eleventh competency benchmarking survey, *Competence and Emotional Intelligence Benchmarking*, 1. vyd. London 2004, IRS (Lexis Nexus UK).
31. Regionální organizace. *Pražský basketbalový svaz* [online]. 2013 [cit. 2017-08-04]. Dostupné z: <http://www.pbasket.cz/index.php?page=stranka&id=33>
32. SCHRODER, H. M. *Managerial competence: the key to excellence*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Pub. Co., 1989. ISBN 0840355408.
33. SMYSL, Svatopluk. *Kompetenční model trenéra kickboxu*. Praha, 2009. Bakalářská práce. FTVS UK. Vedoucí práce PhDr. Vladimír Janák, CSc.
34. SPENCER, L., M., SPENCER, S., M. *Competence at Work*. 1. vyd. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993. 376 s. ISBN 0-471-54809-X.
35. Stanovy České basketbalové federace z. s. *Česká basketbalová federace* [online]. 2013 [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: <http://www.cbf.cz/files/77042MDZ.pdf>
36. STRÁNSKÝ, A., SVOBODA, B. Psychologické působení trenéra. In *Teoretické základy psychologické přípravy sportovce*. Metodický dopis ÚV ČSTV, č. 2/13, 1967.
37. Strategie ČBF. *Česká basketbalová federace* [online]. 2017 [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: <http://www.cbf.cz/administrativa/strategie-cbf.html>
38. SVOBODA, B. *Pedagogika sportu*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2007. 250 s. ISBN 978-80-246-1358-1.

39. ŠVARCOVÁ, I. *Základy pedagogiky*. Praha: VŠCHT, 2008. ISBN 80-7080-690-6.
40. TEODORESCU, T. Competence versus competency: What is the difference? *Perf. Improv.* [online]. 2006. 27-30 [cit. 2017-08-08]. DOI: 10.1002/pfi.4930451027. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pfi.4930451027/abstract>
41. Vážený průměr. *VypočítejTo.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-08-11]. Dostupné z: <http://www.vypocitejto.cz/prumer/vazeny-prumer.html>
42. VELENSKÝ, M., KARGER, J. *Basketbal: herní trénink, kondiční trénink, technika, taktika*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 99 s. ISBN 80-7169-834-2.
43. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
44. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
45. WOODRUFFE, Ch. What is meant by a competency? In BOAM, R., SPARROW, P. *Designing and achieving competency. A competency-based approach to developing people and organizations*. London: McGrawHill, 1992. ISBN 13: 9780077075729.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Trenér v roli ukázněvatele trestá svého svěřence	24
Obrázek č. 2: Model ledovce, dle Spencer and Spencer	34
Obrázek č. 3: Model ledovce, dle Hay Group, Inc.....	36
Obrázek č. 4: Model ledovce, dle Vodák a Kucharčíková.....	36
Obrázek č. 5: Hierarchický model struktury kompetence.....	37
Obrázek č. 6: Dvousložkový model ve tvaru Jin-Jang.....	40
Obrázek č. 7: Životní cyklus kompetencí	48
Obrázek č. 8: Vzorec váženého aritmetického průměru	60
Obrázek č. 9: Komparace kompetenčních profilů trenéra – basketbal VS tenis.....	108
Obrázek č. 10: Komparace kompetenčních profilů trenéra - basketbal VS s. dance	112
Obrázek č. 11: Komparace kompetenčních profilů trenéra - basketbal VS fitness.....	117
Obrázek č. 12: Komparace kompetenčních profilů trenéra - basketbal VS kickbox	120
Obrázek č. 13: Komparace kompetenčních profilů trenéra - basketbal VS fotbal.....	124

Seznam tabulek

Tabulka 1: Úrovně (složky) kompetencí, dle Spencer a Spencer.....	35
Tabulka č. 2: Vůdcovské a manažerské kompetence	45
Tabulka č. 3: Celkové rozdělení respondentů	62
Tabulka č. 4: Četnosti odpovědí – trenéři VS hráči + hráčky	64
Tabulka č. 5: Četnosti odpovědí – hráči + hráčky	65
Tabulka č. 6: Četnosti odpovědí – „elita“ VS zbytek	66
Tabulka č. 7: Seznam nejdůležitějších kompetencí – osobnostní rysy	67
Tabulka č. 8: Seznam nejdůležitějších kompetencí – osobnostní rysy, trenéři.....	68
Tabulka č. 9: Seznam nejdůležitějších kompetencí – osobnostní rysy, hráči+hráčky	69
Tabulka č. 10: Komparace kompetencí – osobnostní rysy, trenéři VS hráči+hráčky	70
Tabulka č. 11: Seznam nejdůležitějších kompetencí – osobnostní rysy, hráči	71
Tabulka č. 12: Seznam nejdůležitějších kompetencí – osobnostní rysy, hráčky	72
Tabulka č. 13: Komparace kompetencí – osobnostní rysy, hráči VS hráčky.....	72
Tabulka č. 14: Seznam nejdůležitějších kompetencí – osobnostní rysy, „elita“.....	73
Tabulka č. 15: Seznam nejdůležitějších kompetencí – osobnostní rysy, zbytek.....	74
Tabulka č. 16: Komparace kompetencí – osobnostní rysy, „elita“ VS zbytek	75
Tabulka č. 17: Seznam nejdůležitějších kompetencí – schopnosti a dovednosti	76
Tabulka č. 18: Seznam nejméně důležitých kompetencí – schopnosti a dovednosti	77

Tabulka č. 19: Seznam nejdůležitějších kompetencí – schopnosti a dovednosti, trenéři.....	78
Tabulka č. 20: Seznam nejdůležitějších kompetencí – schopnosti a dovednosti, hráči+hráčky .	79
Tabulka č. 21: Komparace kompetencí - schopnosti a dovednosti, trenéři VS hráči+hráčky.....	80
Tabulka č. 22: Seznam nejdůležitějších kompetencí – schopnosti a dovednosti, hráči	81
Tabulka č. 23: Seznam nejdůležitějších kompetencí – schopnosti a dovednosti, hráčky	82
Tabulka č. 24: Komparace kompetencí - schopnosti a dovednosti, hráči VS hráčky	83
Tabulka č. 25: Seznam nejdůležitějších kompetencí – schopnosti a dovednosti, „elita“	84
Tabulka č. 26: Seznam nejdůležitějších kompetencí – schopnosti a dovednosti, zbytek.....	85
Tabulka č. 27: Komparace kompetencí - schopnosti a dovednosti, „elita“ VS zbytek	86
Tabulka č. 28: Seznam nejdůležitějších kompetencí – vzdělání a znalost v oboru.....	87
Tabulka č. 29: Seznam nejméně důležitých kompetencí – vzdělání a znalost v oboru.....	88
Tabulka č. 30: Seznam nejdůležitějších kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, trenéři	89
Tabulka č. 31: Seznam nejdůležitějších kompetencí – vzdělání a znal. v obo., hráči+hráčky....	90
Tabulka č. 32: Komparace kompetencí – vzdělání a znal. v oboru, trenéři VS hráči+hráčky	91
Tabulka č. 33: Seznam nejdůležitějších kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, hráči.....	91
Tabulka č. 34: Seznam nejdůležitějších kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, hráčky.....	92
Tabulka č. 35: Komparace kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, hráči VS hráčky	93
Tabulka č. 36: Seznam nejdůležitějších kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, „elita“	94
Tabulka č. 37: Seznam nejdůležitějších kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, zbytek.....	95
Tabulka č. 38: Komparace kompetencí – vzdělání a znalost v oboru, „elita“ VS zbytek.....	96
Tabulka č. 39: Seznam nejdůležitějších kompetencí – různé atributy trenéra	97
Tabulka č. 40: Seznam nejméně důležitých kompetencí – různé atributy trenéra	98
Tabulka č. 41: Seznam nejdůležitějších kompetencí – různé atributy trenéra, trenéři.....	98
Tabulka č. 42: Seznam nejdůležitějších kompetencí – různé atributy trenéra, hráči+hráčky	99
Tabulka č. 43: Komparace kompetencí – různé atributy trenéra, trenéři VS hráči+hráčky	100
Tabulka č. 44: Seznam nejdůležitějších kompetencí – různé atributy trenéra, hráči	101
Tabulka č. 45: Seznam nejdůležitějších kompetencí - různé atributy trenéra, hráčky	101
Tabulka č. 46: Komparace kompetencí – různé atributy trenéra, hráči VS hráčky.....	102
Tabulka č. 47: Seznam nejdůležitějších kompetencí - různé atributy trenéra, „elita“	103
Tabulka č. 48: Seznam nejdůležitějších kompetencí - různé atributy trenéra, zbytek	104
Tabulka č. 49: Komparace kompetencí – různé atributy trenéra, hráči VS hráčky.....	105
Tabulka č. 50: Kompetenční profil trenéra basketbalu	106
Tabulka č. 51: Komparace shodných kompetencí trenérů – basketbal VS tenis.....	110
Tabulka č. 52: Komparace kompetenčních profilů – basketbal VS tenis	111
Tabulka č. 53: Komparace shodných kompetencí trenérů – basketbal VS street dance	114
Tabulka č. 54: Komparace kompetenčních profilů – basketbal VS street dance	115
Tabulka č. 55: Komparace kompetenčních profilů – basketbal VS osobní trenér fitness.....	119

Tabulka č. 56: Komparace kompetenčních profilů – basketbal VS kickbox	122
Tabulka č. 57: Komparace kompetenčních profilů – basketbal VS fotbal (dorost)	126

Seznam grafů

Graf č. 1: Celkové rozdělení respondentů.....	61
Graf č. 2: Četnosti odpovědí – trenéři VS hráči + hráčky.....	63
Graf č. 3: Četnosti odpovědí – hráči VS hráčky	64
Graf č. 4: Četnosti odpovědí – „elita basketbalu“ VS zbytek	65
Graf č. 5: Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy	67
Graf č. 6: Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy, trenéři.....	69
Graf č. 7: Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy, hráči+hráčky.....	70
Graf č. 8: Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy, hráči.....	71
Graf č. 9: Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy, hráčky	72
Graf č. 10: Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy, „elita“	73
Graf č. 11: Nejdůležitější kompetence – osobnostní rysy, zbytek	74
Graf č. 12: Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti.....	76
Graf č. 13: Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti, trenéři	78
Graf č. 14: Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti, hráči+hráčky.....	79
Graf č. 15: Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti, hráči.....	81
Graf č. 16: Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti, hráčky	82
Graf č. 17: Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti, „elita“	84
Graf č. 18: Nejdůležitější kompetence – schopnosti a dovednosti, zbytek	85
Graf č. 19: Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru	87
Graf č. 20: Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru, trenéři.....	89
Graf č. 21: Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru, hráči+hráčky	90
Graf č. 22: Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru, hráči	92
Graf č. 23: Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru, hráčky	93
Graf č. 24: Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru, „elita“	94
Graf č. 25: Nejdůležitější kompetence – vzdělání a znalost v oboru, zbytek.....	95
Graf č. 26: Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra.....	97
Graf č. 27: Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra, trenéři	99
Graf č. 28: Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra, hráči+hráčky.....	99
Graf č. 29: Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra, hráči.....	101
Graf č. 30: Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra, hráčky	102
Graf č. 31: Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra, „elita“	103

Graf č. 32: Nejdůležitější kompetence – různé atributy trenéra, zbytek	104
Graf č. 33: Kompetenční profil trenéra basketbalu	107
Graf č. 34: Komparace shodných kompetencí trenérů – basketbal VS tenis	109
Graf č. 35: Komparace shodných kompetencí trenérů – basketbal VS street dance.....	113

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Seznam kompetencí pro výzkum

Příloha č. 2: Dotazník pro tvorbu kompetenčního profilu trenéra basketbalu

Příloha č. 3: Polostrukturovaný rozhovor s trenéry basketbalu (osnova rozhovoru)

Příloha č. 4: Četnosti odpovědí (všechny kompetence, 4 clustery)

Příloha č. 1 – Seznam kompetencí pro výzkum

Osobnostní rysy (charakter)	Schopnosti a dovednosti trenéra	Vzdělání, znalost v oboru, praxe	Různé atributy trenéra
Spolehlivý (drží slovo, které svěřencům a funkcionářům dá)	Sebeovládání (zachová klid ve vypjatých situacích)	Znalost pravidel basketbalu	Umí pracovat v horších podmínkách (starší hala, starší míče, impulzivní svěřenci,...)
Trpělivý (méně učení dětem vše vysvětlí vícekrát, atp.)	Praktická schopnost zvládnout základní basketbalové dovednosti (driblink, střelba,..)	Znalost angličtiny	Vzor pro své svěřence (jde příkladem)
Dochvilný (chodí včas, atp.)	Schopnost pochválit	Znalost jiného světového jazyka než angličtiny	Rozpozná talent
Čestný (zastává fair-play, nepodvádí)	Schopnost motivovat	Středoškolské vzdělání (bez maturity)	Kvalitní prezentace vlastní osoby (vzhled, úprava, gestikulace, výslovnost)
Ambiciózní (před sezónou stanoví cíle, kterých chce za každou cenu dosáhnout)	Schopnost zjednat si respekt	Středoškolské vzdělání (s maturitou)	Delegace pravomocí na své asistenty, pokud jimi disponuje
Inteligentní (racionálně řeší problémy, nebo další důležité události)	Schopnost sebereflexe (umí sám sebe ohodnotit)	Vysokoškolské vzdělání	Pomáhá hráčům v rozvoji i v jejich osobním životě (mimo basketbal)

Obětavý (například: pro úspěch týmu analyzuje soupeře ve svém volném čase)	Kreativita (vyhledává nové tréninkové metody, zkouší různé taktiky,...)	Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením	Fyzická kondice
Vstřícný (rodičům, funkcionářům, či hráčům vyjde vstříc, pokud to situace umožňuje)	Schopnost improvizovat (při utkání i tréninku)	Odborné znalosti z anatomie a fyziologie	
Přísný (nepřipouští hráčskou nekázeň, netoleruje pozdní příchody, atp.)	Schopnost vysvětlit (techniku, nebo cvičení při tréninku)	Odborné znalosti z psychologie	
Psychicky odolný (nerozhodí ho konfliktní situace, nebo psychický nátlak jiných trenérů)	Schopnost analyzovat chyby ze zápasu a tréninku	Odborné znalosti ze sportovního tréninku	
Spravedlivý (nenadržuje, stejné měřítko pro všechny)	Komunikace s vedením klubu	Znalost první pomoci	
Zásadový (má svá pravidla, která po ostatních vyžaduje, nikdy je nemění a on sám neporuší)	Komunikace s hráči	Znalost historie tělesné kultury	
Upřímný (co hráčům řekne, to si skutečně myslí)	Dovednost vytvořit tréninkový plán	Znalost historie a úspěchů českého basketbalu	

Energický (extrovertní typ, ze kterého vyzařuje energie a chuť do tréninku)	Navazování nových kontaktů v rámci basketbalu	Hráčská praxe
Loajální (věrný mateřskému klubu, jen tak by ho nezměnil)	Schopnost tolerovat prohřešky hráčů	Trenérská praxe
Optimistický (na všem se snaží najít něco pozitivního)	Schopnost řešit krizové situace	Znalost technologií (kamera, internet, počítačové programy)
	Vyjadřovací schopnosti	
	Schopnost porozumět ostatním (empatie)	

Příloha č. 2 – Dotazník pro tvorbu kompetenčního profilu trenéra basketbalu

Dobrý den, jmenuji se Vojtěch Pavlík a jsem studentem Fakulty tělesné výchovy a sportu na Univerzitě Karlově. Studuji obor „management tělesné výchovy a sportu“ a tento výzkum je klíčový pro dovršení mých studií na této škole, protože představuje významnou část mé diplomové práce. Tento výzkum se týká tvorby kompetenčního profilu basketbalového trenéra.

Tímto Vás velmi prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který Vám zabere cca 10 minut. Podstatou dotazníku je zjistit, jaké kompetence (vlastnosti, schopnosti, vědomosti,...) by měl mít tzv. „ideální“ basketbalový trenér. V dotazníku, prosím, vyznačte důležitost těchto kompetencí na následující škále:

1 - Nejdůležitější (nezbytně nutná) kompetence,

2 - důležitá kompetence,

3 - spíše důležitá kompetence,

4 - nejméně důležitá kompetence

Děkuji moc za vyplnění!

a) O Jsem trenér

b) O Jsem hráč

c) O Jsem hráčka

- O Licence „A“

- O NBL

- O NBL

- O Licence „B“

- O 1.ligy

- O 1.ligy

- O Licence „C“

- O 2.ligy

- O 2.ligy

Osobnostní rysy (rysy a vlastnosti, tvořící osobnost)

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| ▪ Spolehlivý (drží slovo, které svěřencům a funkcionářům dá) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ Trpělivý (méně učenlivým dětem vše vysvětlí vícekrát, atp.) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ Dochvilný (chodí včas, atp.) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ Čestný (zastává fair-play, nepodvádí) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ Ambiciózní (stanoví cíle, kterých chce za každou cenu dosáhnout) | 1 | 2 | 3 | 4 |

- Inteligentní (racionálně řeší problémy, nebo další důležité události) 1 2 3 4
- Obětavý (pro úspěch týmu analyzuje soupeře ve svém volném čase) 1 2 3 4
- Vstřícný (rodičům, funkcionářům, či hráčům se snaží vyjít vstříc) 1 2 3 4
- Přísný (nepřipouští hráčskou nekázeň, netoleruje pozdní příchody, atp.) 1 2 3 4
- Psychicky odolný (nerozhodí ho konflikt, nebo psychický nátlak jiných) 1 2 3 4
- Spravedlivý (nenadržuje, stejné měřítko pro všechny) 1 2 3 4
- Zásadový (má svá pravidla, která vyžaduje, sám je nikdy neporuší) 1 2 3 4
- Upřímný (co hráčům řekne, to si skutečně myslí) 1 2 3 4
- Energický (extrovertní typ, ze kterého vyzařuje energie a chuť trénovat) 1 2 3 4
- Loajální (věrný mateřskému klubu, jen tak by ho nezměnil) 1 2 3 4
- Optimistický (na všem se snaží najít něco pozitivního) 1 2 3 4

Schopnosti a dovednosti trenéra

- Sebeovládání (zachová klid ve vypjatých situacích) 1 2 3 4
- Praktická schopnost zvládnout zákl. basketbalové dovednosti (driblink, střelba,..) 1 2 3 4
- Schopnost pochválit 1 2 3 4
- Schopnost motivovat 1 2 3 4
- Schopnost zjednat si respekt 1 2 3 4
- Schopnost sebereflexe (umí sám sebe ohodnotit) 1 2 3 4
- Kreativita (vyhledává nové tréninkové metody, zkouší různé taktiky,..) 1 2 3 4
- Schopnost improvizovat (při utkání i tréninku) 1 2 3 4
- Schopnost vysvětlit (techniku, nebo cvičení při tréninku) 1 2 3 4
- Schopnost analyzovat chyby ze zápasu a tréninku 1 2 3 4
- Schopnost naslouchat 1 2 3 4
- Komunikace s vedením klubu 1 2 3 4

▪ Komunikace s hráči	1	2	3	4
▪ Dovednost vytvořit tréninkový plán	1	2	3	4
▪ Navazování nových kontaktů v rámci basketbalu	1	2	3	4
▪ Schopnost tolerovat prohřešky hráčů	1	2	3	4
▪ Schopnost řešit krizové situace	1	2	3	4
▪ Vyjadřovací schopnosti	1	2	3	4
▪ Schopnost porozumět ostatním (empatie)	1	2	3	4

Vzdělání, znalost v oboru, praxe trenéra

▪ Znalost pravidel basketbalu	1	2	3	4
▪ Znalost angličtiny	1	2	3	4
▪ Znalost jiného světového jazyka než angličtiny	1	2	3	4
▪ Středoškolské vzdělání (bez maturity)	1	2	3	4
▪ Středoškolské vzdělání (s maturitou)	1	2	3	4
▪ Vysokoškolské vzdělání	1	2	3	4
▪ Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením	1	2	3	4
▪ Odborné znalosti z anatomie a fyziologie	1	2	3	4
▪ Odborné znalosti z psychologie	1	2	3	4
▪ Odborné znalosti ze sportovního tréninku	1	2	3	4
▪ Znalost první pomoci	1	2	3	4
▪ Znalost historie tělesné kultury	1	2	3	4
▪ Znalost historie a úspěchů českého basketbalu	1	2	3	4
▪ Hráčská praxe	1	2	3	4
▪ Trenérská praxe	1	2	3	4
▪ Znalost technologií (kamera, internet, počítačové programy)	1	2	3	4

Různé atributy trenéra

▪ Umí pracovat v horších podmínkách (starší hala, starší míče, impulzivní svěřenci,...)	1	2	3	4
▪ Vzor pro své svěřence (jde příkladem)	1	2	3	4
▪ Rozpozná talent	1	2	3	4

- Kvalitní prezentace vlastní osoby (vzhled, úprava,
gestikulace, výslovnost) 1 2 3 4
- Delegace pravomocí na své asistenty, pokud jimi disponuje 1 2 3 4
- Pomáhá hráčům v rozvoji i v jejich osobním
životě (mimo basketbal) 1 2 3 4
- Fyzická kondice 1 2 3 4

Příloha č. 3 – Polostrukturovaný rozhovor s trenéry basketbalu (osnova rozhovoru)

- Seznámení s výzkumem
- Vyjmenování nejdůležitějších kompetencí (3-5) pro daný cluster
 - Osobnostní rysy (rysy a vlastnosti, tvořící osobnost)
 - Schopnosti a dovednosti trenéra
 - Vzdělání, znalost v oboru, praxe
 - Různé atributy trenéra
- Předložení současného seznamu kompetencí (úprava současných, přidání některých dalších, atd.)
- Prostor pro diskusi a vlastní názor respondenta: Současná trenérská situace v ČR, vzdělávací proces, atd. (tato část rozhovoru je promítnuta v kapitole „diskuze“).

Příloha č. 4 – Četnosti odpovědí (všechny kompetence, 4 clustery)

Osobnostní rysy					
Název kompetence	Důležitost kompetence				VAP
	1	2	3	4	
Spravedlivý (nenadržuje, stejné měřítko pro všechny)	62	14	2	1	1,27
Spolehlivý (drží slovo, které svěřencům a funkcionářům dá)	56	22	0	1	1,32
Čestný (zastává fair-play, nepodvádí)	54	19	4	2	1,42
Inteligentní (racionálně řeší problémy, nebo další důležité události)	46	27	5	1	1,51
Dochvilný (chodí včas, atp.)	42	25	9	3	1,66
Vstřícný (rodičům, funkcionářům, či hráčům se snaží vyjít vstříc)	24	29	25	1	1,71
Psychicky odolný (nerozhodí ho konflikt, nebo psychický nátlak jiných)	31	37	9	2	1,77
Upřímný (co hráčům řekne, to si skutečně myslí)	36	28	12	3	1,77
Trpělivý (méně učenlivým dětem vše vysvětlí vícekrát, atp.)	31	32	15	1	1,82
Ambiciózní (stanoví cíle, kterých chce za každou cenu dosáhnout)	20	41	16	2	2,00
Energický (extrovertní typ, ze kterého vyzařuje energie a chuť trénovat)	20	39	17	3	2,04
Obětavý (pro úspěch týmu analyzuje soupeře ve svém volném čase)	20	37	19	3	2,06
Optimistický (na všem se snaží najít něco pozitivního)	22	27	25	5	2,16
Zásadový (má svá pravidla, která vyžaduje, sám je nikdy neporuší)	14	34	23	8	2,32
Přísný (nepřipouští hráčskou, netoleruje pozdní příchody, atp.)	14	31	17	17	2,47
Loajální (věrný mateřskému klubu, jen tak by ho nezměnil)	13	23	28	15	2,57

Schopnosti a dovednosti					
Název kompetence	Důležitost kompetence				VAP
	1	2	3	4	
Schopnost motivovat	58	20	0	1	1,29
Schopnost vysvětlit (techniku, nebo cvičení při tréninku)	58	19	0	2	1,32
Komunikace s hráči	56	20	2	1	1,34
Schopnost analyzovat chyby ze zápasu a tréninku	51	22	3	3	1,47
Schopnost zjednat si respekt	50	22	5	2	1,48
Schopnost řešit krizové situace	43	31	4	1	1,53
Dovednost vytvořit tréninkový plán	43	28	7	1	1,57
Schopnost improvizovat (při utkání i tréninku)	41	31	5	2	1,59
Vyjadřovací schopnosti	27	42	9	1	1,80
Praktická schopnost zvládnout základní basketbalové dovednosti (driblink, střelba,..)	29	36	12	2	1,84
Schopnost pochválit	28	34	14	3	1,88
Sebeovládání (zachová klid ve vypjatých situacích)	25	39	14	1	1,89
Schopnost porozumět ostatním (empatie)	22	43	13	1	1,91
Kreativita (vyhledává nové tréninkové metody, zkouší různé taktiky,...)	20	38	17	4	2,06
Schopnost sebereflexe (umí sám sebe ohodnotit)	14	43	21	1	2,11
Komunikace s vedením klubu	18	34	21	6	2,19
Schopnost tolerovat prohřešky hráčů	2	26	36	15	2,81
Navazování nových kontaktů v rámci basketbalu	7	13	38	21	2,92

Vzdělání, znalost v oboru, praxe trenéra					
Název kompetence	Důležitost kompetence				VAP
	1	2	3	4	
Znalost pravidel basketbalu	70	7	1	1	1,15
Hráčská praxe	41	28	6	4	1,66
Znalost první pomoci	33	34	10	2	1,76
Trenérská praxe	31	34	10	4	1,84
Odborné znalosti ze sportovního tréninku	27	38	10	4	1,89
Středoškolské vzdělání (bez maturity)	36	11	11	21	2,22
Středoškolské vzdělání (s maturitou)	24	24	16	15	2,28
Znalost historie a úspěchů českého basketbalu	18	35	8	18	2,33
Znalost angličtiny	14	26	33	6	2,39
Odborné znalosti z psychologie	8	21	31	19	2,77
Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením	8	23	24	24	2,81
Odborné znalosti z anatomie a fyziologie	6	28	18	27	2,84
Znalost technologií (kamera, internet, počítačové programy)	4	23	33	19	2,85
Vysokoškolské vzdělání	3	16	17	43	3,27
Znalost jiného světového jazyka než angličtiny	1	7	22	49	3,51
Znalost historie tělesné kultury	1	3	20	55	3,63

Různé atributy trenéra					
Název kompetence	Důležitost kompetence				VAP
	1	2	3	4	
Vzor pro své svěřence (jde příkladem)	49	22	7	1	1,49
Rozpozná talent	35	35	8	1	1,68
Umí pracovat v horších podmínkách (starší hala, starší míče, impulzivní svěřenci,...)	23	46	9	1	1,85
Pomáhá hráčům v rozvoji i v jejich osobním životě (mimo basketbal)	25	26	21	7	2,13
Kvalitní prezentace vlastní osoby (vzhled, úprava, gestikulace, výslovnost)	11	40	23	5	2,28
Delegace pravomocí na své asistenty, pokud jimi disponuje	10	33	28	8	2,43
Fyzická kondice	7	16	22	34	3,05