

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Kompetenční profil tenisového trenéra z pohledu hráčů

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Vypracoval:

Bc. Kryštof Klimeš

Praha, duben 2018

Prohlašuji, že jsem závěrečnou 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

.....

Bc. Kryštof Klimeš

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

Na tomto místě bych rád poděkoval PhDr. Vladimírovi Janákovi, CSc. za jeho úsilí, čas a poskytnuté rady, které mi pomohly při vypracování této diplomové práce. Dále bych rád zmínil Ing. Michala Kuděje, který mi svými možnostmi pomohl s tvorbou a uspořádáním statistických dat. Pochopitelně velké poděkování patří všem tenisovým známým za ochotnou spolupráci. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat rodině a blízkým přátelům za potřebnou podporu.

Abstrakt

Název: Kompetenční profil tenisového trenéra z pohledu hráčů

Cíle: Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit kompetenční profil tenisového trenéra z pohledu hráčů vycházející ze seznamu kompetencí a porovnat mezi sebou jednotlivé hráčské názory s odlišností na pohlaví a věkové kategorie. Mezi sledované věkové kategorie patří mladší žactvo, starší žactvo, dorost a dospělí. Dílčím cílem práce je komparace nově získaného kompetenčního profilu z pohledu hráčů s kompetenčním profilem tenisového trenéra z pohledu samotných trenérů vytvořeným v rámci jiné práce.

Metody: Výzkum je proveden na základě posuzování důležitosti jednotlivých kompetencí. Dotázaní respondenti se rozhodovali pomocí čtyř stupňové Likertově škále bez středové hodnoty. Seznam kompetencí byl vytvořen na základě předchozích výzkumů a literatury, rozhovorů s hráči a trenéry a dalšími odborníky. Pro přehlednost se jednotlivé kompetence rozdělily do tří skupin (charakterové vlastnosti, schopnosti a dovednosti a další profesní atributy).

Výsledky: Výsledky této práce ukazují dvacet nejdůležitější kompetencí tenisových trenérů z pohledu samotných hráčů. Zároveň se prokazuje odlišnost důležitosti v jednotlivých kategoriích. V práci se zobrazuje osm pořadí zahrnující dvacet nejdůležitějších kompetencí včetně závěrečného profilu. Během těchto výsledků se vystačilo s třiceti kompetencemi, což je přesně 50 % z celkového výběru. Komparace s profilem vytvořeným trenéry zjistila podobnost výsledků, nikoliv ale přesnou shodu.

Klíčová slova: tenis, kompetence, osobnost, trenér, hráči

Abstract

Title: Competency profile of tennis coach from the point of player's view

Objectives: The main objective of my diploma thesis is to create competency profile of tennis coach from the point of players view showing from the list of the competencies and compare player's opinion with the differences between the ages and sex. I focus on mladší žactvo, starší žactvo, dorost and dospělí. Another part of my diploma thesis is the Comparison of the newly acquired competency profile from the view of players with competency profile of tennis coach from the view of independent coaches made like a part of different work.

Methods: The research was done based on judging the importance of the individual competences. The people that were asked made their decisions based on the four levels of Likert's scale without a middle value. The list of competency has been made according to previous resources, literature, interviews with the tennis specialists, coaches, and player. For clarity, the individual competencies were splitted into three categories (characters, skills and another professional attribution).

Results: The results of this work shows the top twenty competencies of tennis coaches from the view of individual players. It also shows the difference between importance of individual categories. At work, it shows eight orders including twenty the most important competencies including the final profile. During these results it was used thirty competencies, specific 50 % of the final selection. The Comparison with the profile made by the coaches found the similarity of the results, not a specific compliance.

Keywords: tennis, competence, personality, coach, players

Obsah

1	Úvod	9
2	Teoretická východiska práce	10
2.1	Stručný popis tenisu	10
2.2	Tenis dříve a nyní	11
2.3	Tenisové kategorie	12
2.3.1	Mladší žáci	13
2.3.2	Starší žáci	14
2.3.3	Dorost	14
2.3.4	Dospělí	15
2.4	Trenér	16
2.4.1	Tenisový trenér	19
2.4.2	Osobnost	20
2.4.2.1	Osobnost ve sportu	22
2.4.3	Typologie	26
2.4.4	Role	30
2.5	Kompetence	33
2.5.1	Definice	33
2.5.2	Členění	34
2.5.3	Identifikace klíčových kompetencí	38
2.5.4	Životní cyklus	38
2.5.5	Modely	40
2.5.5.1	Model ledovce	42
3	Cíle a úkoly	44
3.1	Cíle práce	44
3.2	Úkoly práce	44
4	Metodika práce	45
4.1	Popis a organizace výzkumu	45
4.2	Výzkumné metody a techniky	47
4.3	Výzkumný soubor	50
5	Výsledky	52
5.1	Interpretace jednotlivých výsledků	52

5.1.1	Pohlaví	52
5.1.1.1	Muži	53
5.1.1.2	Ženy.....	55
5.1.1.3	Komparace muži x ženy.....	56
5.1.2	Věkové kategorie	58
5.1.2.1	Mladší žactvo	59
5.1.2.2	Starší žactvo	60
5.1.2.3	Dorost.....	62
5.1.2.4	Dospělí	64
5.1.2.5	Komparace mladší žactvo x starší žactvo	65
5.1.2.6	Komparace mladší žactvo x dorost	67
5.1.2.7	Komparace mladší žactvo x dospělí.....	69
5.1.2.8	Komparace starší žactvo x dorost	71
5.1.2.9	Komparace starší žactvo x dospělí.....	73
5.1.2.10	Komparace dorost x dospělí	75
5.1.3	Skupiny	77
5.1.3.1	Charakterové vlastnosti.....	77
5.1.3.2	Schopnosti a dovednosti.....	78
5.1.3.3	Další profesní atributy.....	79
5.1.4	Kompetenční profil z pohledu hráčů	80
5.1.4.1	Komparace kompetenční profil x kategorie	83
5.1.4.2	Komparace hráči x trenéři	85
5.1.4.3	Komparace kompetenční profil x četnost	87
6	Shrnutí a diskuze	89
7	Závěr a doporučení	92
	Seznam použité literatury	94
	Seznam obrázků.....	100
	Seznam tabulek.....	101
	Seznam příloh	103

1 Úvod

Při výběru tématu diplomové práce pro mne byla důležitá alespoň částečná návaznost na bakalářskou práci (*Komparace techniky a taktiky u vybraných hráčů tenisu*). Tenis je sport, kterému se od malička věnuji jako hráč a později i jako trenér. Po společném přemýšlení s vedoucím práce jsme došli k závěrečné problematice nesoucí název diplomové práce *Kompetenční profil tenisového trenéra z pohledu hráčů*.

Tenis patří k technicky nejnáročnějším sportům na světě. Jde o sport velice oblíbený a populární, jelikož se mu lze aktivně věnovat již od předškolních let až po aktivní seniorský věk. Velká většina lidí, která se tento sport chce naučit alespoň na rekreační úrovni, je nucena vyhledat pomoc od tenisového trenéra. Pojem trenér je velmi diskutovaným a stále se aktualizovaným tématem, kterým se zabývá řada sportů. Je důležité si uvědomit, že především u dětí tento člověk neplní roli pouze trenéra. Tato práce se zaměřuje na různé vlastnosti a schopnosti, kterými by měl kvalitní trenér z pohledu tenisových hráčů disponovat. Tyto charakteristiky osobnosti lze označit pod souhrnným pojmem kompetence.

Cílem práce je vytvořit kompetenční profil tenisového trenéra z pohledu hráčů vycházející ze seznamu kompetencí a porovnat mezi sebou jednotlivé hráčské názory s odlišností čtyř věkových kategorií a pohlaví. V závěrečném profilu jsou na základě váženého aritmetického průměru obsaženy výsledky ze všech dílčích kategorií. V poslední době se na FTVS UK začaly psát akademické práce, které zkoumají kompetenční profily sportovních trenérů. Jan Králík sestavil ve své bakalářské práci kompetenční profil trenéra tenisu z pohledu samotných trenérů. V práci nerozlišil různé pohledy na důležitost podle věku a pohlaví. To vedlo k myšlence sestavit kompetenční profil z pohledu hráčů a porovnat závěry těchto dvou prací.

Veškeré poznatky této práce jsou přínosem pro celou tenisovou společnost, ale především pro tenisové trenéry, a to z pohledu pro ně vzdělávacího a zdokonalujícího, jelikož jim prozradí, jaké vlastnosti a schopnosti jsou v očích jejich svěřenců ty nejdůležitější. Kompetenční profil může napomoci při rozvoji osobnosti tenisových hráčů a ukáže na jaké dovednosti se zaměřit. Práce najde využití i v psychologii, pedagogice nebo na různých seminářích, jako mohou být školení tenisových trenérů nebo manažerů s důrazem na jejich osobnost a kompetence.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Stručný popis tenisu

„Tenis je nevyzpytatelná hra plná emocí a odlišností, při které si hráč do posledního míče nemůže být stoprocentně jist, že daný zápas vyhraje.“

(Klimeš, 2015, s. 3)

„Bílý sport“, jak je tenis historicky označován, je míčová hra pro dva nebo čtyři hráče, která se odehrává na tenisovém kurtu, který má tvar obdélníka. Kolem roku 1850 s vynalezením kaučuku se začaly používat první gumové míčky. Netrvalo dlouho a jeden major britské armády si nechal tuto hru, provozovanou na travnatém hřišti patentovat. Nejčastěji se rozlišují tři povrchy tenisového dvorce, a to antuka, tvrdý povrch a tráva. Cílem této hry je pomocí tenisové rakety udeřit tenisový míček, který přeletí síť a dopadne do vyznačeného území takovým způsobem, že jej soupeř nedokáže úspěšně odehrát zpět do vyznačeného pole, či míček nahraje takovým způsobem, že pro soupeře nebude složité výměnu vítězně ukončit (Scholl, 2002).

Velkou předností bílého sportu je, že ke hře stačí jediný partner a jedná se o sport individuální, ale naprosto ne individualistický (Höhm, 1975). Z mnoha důvodů je neopakovatelným sportem. Jednou z výhod tenisu je možnost hrát celoročně. Další předností je, že tenis může provozovat opravdu každý bez ohledu na hráčovu váhu, výšku, věk a pohlaví. Tenisová utkání mohou trvat několik desítek minut, ale také několik hodin. Tenis je sportem napínavým, divácky přitažlivým, ale také sportem nesmírně náročným, při kterém si samotní hráči často musejí sáhnout až na samé dno svých sil. Nejedná se zde pouze o síly fyzické, ale především také psychické (Klimeš, 2015).

Pokud chcete být špičkovým tenisovým hráčem, musíte mít rozvinuto mnoho aspektů. Že hledisek ovlivňující sportovní výkon v tenise je skutečně mnoho svědčí faktory podle Höhm (1987), jako jsou antropometrické znaky, psychofyzilogický rozvoj a odolnost, psychické faktory, tělesná připravenost, technická a taktická příprava, sociální vlivy a podmínky utkání.

Nejvýznamnější tenisové turnaje jsou nazývány Grand Slamy. Jankovský (2002) uvádí, že Grand Slam tvoří čtyři největší světové tenisové turnaje: Australian Open, French Open neboli Roland Garros, Wimbledon a US Open. Vrcholem tenisové sezóny je Turnaj mistrů, kde se ve dvou skupinách s dvěma postupujícími hráči z každé skupiny utkává osm nejlepších tenistů podle postavení ve světových žebříčcích. Mužské tenisové žebříčky jsou celosvětově nazývány ATP (Association of Tennis Professionals) a ženské tenisové žebříčky WTA (Women's Tennis Association). Mezi hlavní tenisové týmové soutěže se řadí Davis Cup a Fed Cup. Mezi ty vedlejší kolektivní lze zařadit Hopman Cup nebo novinku z minulého roku Laver Cup.

Čermák (2011) uvádí srovnání slovy Petry Kvitové, že Wimbledon je nejvíc. Asi je to tím, že byl prvním úspěchem v kariéře. Vítězství ve Fed Cupu jako v týmové soutěži se s individuálními úspěchy nedá vůbec srovnávat. Turnaj mistryň je vlastně mistrovství světa, kde vystupují nejlepší hráčky, ale Wimbledon je prostě Wimbledon.

2.2 Tenis dříve a nyní

Tenisové prostředí se snaží vymýšlet moderní změny a zavádět novinky, které tento populární sport udrží v očích veřejnosti přitažlivým, anebo jej dokonce ztraktivní. Samozřejmě dochází k technologickému vývoji, který přináší možnosti a příležitosti, na které dříve nebylo ani pomyslení. Mezi aktuálně nejprobíranější změny týkající se především pravidel patří zkrácení setu na pouhé čtyři gamy, vynechání výhod za stavu 40:40, zrušení nového podání v případě dotyku pásky nebo zavedení pouze jednoho servisu. Tyto změny se nejdříve testují v exhibicích nebo v mládežnických kategoriích.

Stojan (1991) tvrdí, že kolem roku 1900 stačil talent k tomu, abyste docílili v tenise špičkových výsledků. Později, ve třicátých letech, jste vedle talentu potřebovali i revoluční techniku. Dnes musíte mít nejen velký talent a účinnou techniku, ale musíte tento talent a tuto techniku rozvíjet podle nejmodernějších metod.

Langerová a Heřmanová (2005) potvrzují, že došlo také ke změnám postojů trenérů při výuce. Úkolem trenéra je naučit svěřence správné technické návyky. Dřívější ortodoxní výuka tenisu spočívala v tom, že se trenér soustředil na techniku, respektive na provedení úderů. Tato dnes již zastaralá škola měla pro každý úder přesný model a ten využívala k názornému předvedení hráči, „jak se má hrát“. A tak jsme se na kurtech mohli setkávat se stejnými úderovými návyky, modifikovanými spíše

maličkostmi, podle výuky daného trenéra. Rovněž metodika taktiky bývala dříve šablonovitější. Cílem tréninkového procesu výuky techniky úderů je dosáhnout „moderní úderové techniky“, samozřejmě se zřetelem na individuální možnosti, schopnosti a fyzické předpoklady konkrétního hráče.

Tenisový expert a bývalý vynikající hráč Žofka (2014) tvrdí, že se všechno zprofesionalizovalo. Hráči mají dnes kolem sebe tým, který se jim stará naprosto o vše, od zajišťování letenek až po kondici, regeneraci a jídlo. Vše funguje na vědecké bázi, i z jídla se stala věda.

Novinkou minulého roku byl jednoznačně Laver Cup. Tenis (2017) ve svém říjnovém čísle uvádí, že tato „exhibice“ vyloženě nadchla a v průběhu pozitivně překvapila i ty největší nedůvěřivce. Tenisový svět ve své historii zatím neprožil grandióznější svátek a budme hrdí na to, že se jeho historie začala psát právě v Praze. Vše bylo od začátku podloženo skvělou marketingovou kampaní, která zahrnovala návštěvu a propagaci projektu přímo v Praze s vyvrcholením na Staroměstském náměstí od samotného spoluzakladatele Laver Cupu a legendárního tenisty Rogera Federera. Turnaj nese jméno podle australského tenisty Roda Lavera, držitele jedenácti grandslamových titulů. V prvním ročníku zvítězil tým Evropy s konečným výsledkem 15:9. Výběr Evropy reprezentovali R. Federer, R. Nadal, T. Berdych, M. Čilič, A. Zverev, D. Thiem a kapitán B. Borg. Za tým Světa se představili S. Querrey, N. Kyrgios, D. Shapovalov, F. Tiafoe, J. Sock, J. Isner a kapitán J. McEnroe. Následující ročník se bude hrát tento rok opět během září a jeho hostitelem bude tentokrát město Chicago (USA).

2.3 Tenisové kategorie

Tenis kromě čtyř věkových kategorií, které jsou zahrnuty v problematice této práce, rozlišuje další tři. Jde o minitenis, babytenis a seniory neboli veterány. Český tenisový svaz (dále ČTS) v článku 6 tvrdí, že soutěže minitenisu (6 – 7 let) a babytenisu (8 – 9 let) se hrají podle vlastního soutěžního řádu. Věkové kategorie veteránů i jejich soutěžení upravují zvláštní předpisy veteránské komise ČTS. Článek 8 soutěžního řádu říká, že hráč může startovat v té věkové kategorii, která odpovídá jeho věku a také ve všech vyšších bez jakéhokoliv souhlasu tenisových nebo zdravotnických

orgánů. Za způsobilost ke startu v soutěži po zdravotní stránce zodpovídá každý hráč sám, u hráče mladšího 18 let také jeho zákonní zástupci.

2.3.1 Mladší žáci

Věkové období v rozmezí 10 – 12 let, které v tenise trvá tři sezony. V těchto letech je důležitý všeobecný rozvoj se zapojením atraktivních a zábavných cvičení nebo soutěží. Při výuce by měl být kladen největší důraz na technické provedení základních pohybů a jejich zdokonalování. Speciálně pro hráče tohoto období je podstatná ukázka správného provedení úderu a zapojení neverbální komunikace při tréninku. Tito hráči nemají příliš rozvinutou představivost, a proto od trenérů vyžadují stále ty stejné cvičení, která je nejvíce baví. Je vhodné na samotném úvodu hodiny slíbit uskutečnění jejich vyvolené hry, ale za předpokladu vzorového chování během tréninku. Pro tyto mladé hráče to funguje jako motivace k lepším výkonům a udržení soustředěnosti.

Crespo a Miley (2002) tvrdí, že toto období před vstupem dítěte do puberty je nejvhodnější k zahájení systematické tréninkové činnosti daného sportu, tedy i tenisu. Děti již ovládají přiměřené motorické dovednosti, a to i přesto, že dosud nejsou zcela zralé z hlediska motoriky. Trenéři by se měli soustředit na toto tříleté věkové období především proto, že dětská kapacita a dychtivost seznamovat se a učit se novým věcem se zdají neomezené.

Z pohledu psychologických zákonitostí ontogeneze lze hovořit o zdánlivě klidném období nazývaném prepubescence (9 – 11 let). Období přechodu od dětství k dospívání charakteristické výrazným výškovým růstem. Dochází k rozšiřování vědomostí a zdokonalování dovedností. Děti se začínají výrazně začleňovat do různých skupin a navazovat trvalejší kamarádské vztahy. Poznávají výhody empatie, komunikace a spolupráce, která jejich vztahy upevňuje. Doba je vhodná na rozvoj obratnosti a pohyblivosti. Sporty obsahují hry soutěživého charakteru. Především se jedná o radost z pohybu a sounáležitost s vrstevníky, což je motivačním prvkem pro pravidelné sportování. Nedochází zatím k výrazným výkonnostním rozdílům vzhledem k pohlaví (Slepička, Hošek, Hátlová, 2009).

2.3.2 Starší žáci

Věkové období v rozmezí 13 – 14 let, které v tenise trvá dvě sezony. V těchto letech je důležitý růst výkonnosti se zaměřením na rychlostní vytrvalost a sílu. Postupně upadá důležitost techniky a nejdůležitější roli začíná hrát psychika. U hráčů se klade důraz na jejich zodpovědnost, seberozhodování a cílevědomost. Samotný sport výrazně ovlivňuje chlapce i dívky v jejich osobním životě, ale zároveň mimosportovní dění má velký vliv na jejich výkonnost a náladu při pohybové aktivitě.

Příchod puberty s sebou přináší velké změny ve vývoji dítěte. Během relativně krátkého časového údobí fyzický, psychický a sexuální vývoj mění výrazným způsobem základ pro motorické pohyby a sociální život. Dochází k určité stagnaci motorické výkonnosti dítěte. Hlavně proto by měla být příprava zaměřena na podtržení či zajištění toho, čeho se naučilo dítě již dříve. Přestože se puberta, díky dozrávání organismu, projevuje dramatickými rozdíly, není důvod předpokládat přetrvávání těchto rozdílů až do dospělosti. Je téměř nemožné na základě výkonnosti v pubertě předpovídat, jak bude hráč vypadat mezi dospělými (Crespo a Miley, 2002).

Z pohledu ontogeneze hovoříme o období pubescence (11 – 15 let). Doba pohlavního dospívání, somatických změn a nového začleňování do společnosti. Hráči jsou vztahovačtější a citlivější. Nastává u nich emoční nevyrovnanost, která může vést až k depresím. Vše se promítá do ochoty podstoupit fyzickou zátěž. Velké změny lze zpozorovat i v oblasti myšlení. Pubescenti jsou schopni uvažovat abstraktně a přemýšlet o alternativách, které ještě nenastaly. Hráče ovlivňují především jejich vrstevníci, s kterými se často ztotožňují. Dochází k výkonnostním změnám pohlaví a nárokům na vedení a organizaci tréninků (Slepička, Hošek, Hátlová, 2009).

2.3.3 Dorost

Věkové období v rozmezí 15 – 18 let, které v tenise trvá čtyři sezony. V těchto letech se řada hráčů dostává na svůj vrchol, kterému chybí především zkušenosti. Hráči jsou označováni jako junioři. Nároky na techniku jsou nyní už minimální, ale o to více roste důraz na kondici s psychikou. Každý tenista by měl mít už definován svůj herní styl, kterým se během utkání prezentuje. Trenér s hráčem začíná řešit stravování, regeneraci a připravovat jej na pravý profesionální přístup.

Crespo a Miley (2002) uvádí, že v průběhu dětství a mládí záleží stupeň fyzického dozrávání na motorickém vývoji, ale po pubertě se trénink i výuka stávají dominantními. Účelný a systematický tréninkový proces vede ke kvalitnímu rozvoji především speciálních schopností a dovedností v tenisu.

V ontogenezi je tato doba označována jako adolescence (15 – 20 let). Po překonání puberty nastává příznivé období pro rozvoj motorických schopností a dovedností. Vlastní tělo je vzhledová a sociální atraktivita, která je součástí identity jedince stejně jako potřeba výkonu. Biologický vývoj předchází vývoj psychický. Rozvoj vytrvalosti a vůle umožňuje cílenou dlouhodobou přípravu na limitní výkon. Tato zkušenost bývá přenášena i do jiných oblastí života a často se dostává až do struktury osobnosti. Stoupá obliba rizikových a adrenalinových sportů. Zásadně se projevují rozdíly ve výkonnosti chlapců a dívek (Slepička, Hošek, Hátlová, 2009).

2.3.4 Dospělí

Věkové období od 19 let, které otevírá jedinečné sportovní možnosti plně fascinujících zážitků. Sportovci se dostávají na vrchol své techniky, psychiky i kondice. Každý hráč tento vrchol zaznamenává v jiném roce na odlišně dlouho dobu. S množstvím odehraných zápasů přibývají zkušenosti, ale dochází k postupnému poklesu motorických schopností, a to vše doprovázeno zdravotními komplikacemi. Ve vrcholovém tenise zde lze sledovat souboje nestárnoucích hráčů s nespočtem zkušeností proti dravému mládí, z kterého vyzařují ambice a odhodlání překonat právě tyto tenisové legendy.

Crespo a Miley (2002) tvrdí, že cílem každého trenéra je vychovat dospělého šampiona, nikoliv juniora, který vítězí v mládežnických kategoriích, ale nezvládne přechod mezi dospělými.

Organická kapacita dosahuje vrcholu v období mladé dospělosti (28 – 33 let). Pohybová činnost má převážně výkonový charakter. V této době dozralé osobnosti se posunul čas vhodný pro podání vrcholného výkonu ve většině sportovních disciplín. Ve střední dospělosti (35 – 45 let) je podstatou stabilizace a udržování výkonnosti. Snižování organické výkonnosti je nahrazováno osobní zkušeností a je předpoklad pro dosažení vrcholové výkonnosti v technicky zaměřených sportech. Období starší dospělosti (45 – 60 let) je popisováno jako vrchol pracovní kompetence na podkladě

zkušenosti. Podstatou pohybové činnosti je její relaxační a psychohygienický účinek. Snahou je být co nejdéle konkurenceschopný na nejvyšší úrovni (Slepička, Hošek, Hátlová, 2009).

V rozdílnosti žen a mužů zpravidla platí, že výkonnost dívek je menší vzhledem ke specifickým funkčním a anatomickým rozdílům. Ženy dosahují svého maxima tělesné výkonnosti ve věku kolem 15 – 16 let, zatímco muži ve věku kolem 18 – 20 let. Vzhledem k menší fyzické kapacitě žen musejí vyvinout při provedení stejného úkolu větší úsilí než muži. Z tohoto důvodu musí dosáhnout většího zlepšení než muži, aby splnily stejný úkol (Crespo a Miley, 2001).

2.4 Trenér

Každý sportovec, který se chce během své kariéry zlepšovat, rozvíjet a uchytit mezi nejlepšími musí vyhledat služby trenérů. Bez nich a jejich schopností to zkrátka nelze. Tato osoba by pro hráče měla být vzorem, učitelem, ale i přítelem a rádcem ve sportovním i osobním životě. Jde o povolání, které je především časově velmi náročné a plné nutného obětování. Pro trenéry jsou jejich hráči, týmy a všichni okolo jakousi druhou rodinou. Zároveň všichni hráči by měli být vděčný za věnovaný čas a poskytnuté rady od svých vedoucích. Jsou vizitkou jejich tvrdé práce a možností se zviditelnit a proslavit ve sportovním odvětví. Společnost vnímá hráčovi úspěchy i neúspěchy jako výsledky trenérovi práce. To z nich dělá neodlučitelnou součást, které si musí vzájemně vážit. S vypracováním této kapitoly kromě uvedené odborné literatury pomohly i akademické práce od Skřivánka (2017) a Sochorové (2017).

Trenér patří k náročnějším povoláním, na které jsou kladeny vysoké nároky, a proto byly formulovány předpoklady, které by měl mít člověk pro práci trenéra. Patří sem vztah ke sportu, všeobecné vzdělání, potřebné zkušenosti a disponovat s vlastnostmi a schopnostmi, které má mít osobnost trenéra (Choutka a Dovalil, 1991).

Průcha, Walterová, Mareš (2009) potvrzují, že trenér plní různé funkce a pojem trenér chápou jako profesi pedagogického charakteru uplatňující se jednak ve sportovní sféře, jednak v profesním vzdělávání jako instruktor při výcviku praktických dovedností v různých pracovních odvětvích.

Ve sportu je potřeba rozlišovat pojem trenér a „coach“. Na první pohled se může zdát, že se jedná o synonyma, ale především kompetence tyto dva pojmy rozdělují. Sám autor vidí tyto činnosti jako velmi podobné, ale od sebe odlišné. Především trenéři na úrovni tenisových klubů by se měli snažit směřovat k práci kouče. Samotné vedení technické a taktické stránky doplněné o důraz na fyzickou zdatnost jednoduše nestačí. Trenér je tedy takovým základem, ke kterému se přidává něco navíc, a to z nich dělá kouče. Práce následně upřesňuje význam slova trenér a kouč včetně vzájemného odlišení.

Definice od Svobody v publikaci Jansa a kol. (2012, s. 165) trenéra popisuje následovně: „*Člověk, který zajišťuje a hlavně vede trénink sportovce.*“. Tato sportovní definice víceméně označuje člověka, který pečuje hlavně o trénink a kondici sportovce. Českému pojetí termínu trenér spíše odpovídá anglické slovo „coach“, které se v češtině používá zejména v týmových soutěžích. Odlišnost kompetencí těchto dvou pojmů je běžnější ve vyšších soutěžích a na nejvyšší sportovní úrovni (Jansa a kol., 2012).

Lazarová a Uhlířová (2006) uvádí, že pojem „trainer“ (z angličtiny: „to train“ = vyučovat, připravovat) se v českém jazyce chápe pouze jako osoba, která se stará jen o kondici sportovců (kondiční a fyzická příprava) a je velmi úzce zaměřená.

Pochopit základní rozdíly mezi trenérem a koučem člověku pomohou především jeho zkušenosti. Někteří vynikající trenéři dělají ubohé kouče a naopak. Je to spíše vzácnost, když lidé umí dokonale propojit obě disciplíny. Trenér je někdo, kdo analyzuje silné a slabé stránky svého svěřence a následně vytváří strategii vývoje jeho hry, která se pak přenáší do tréninkového procesu. Před každým utkáním vypracuje taktický plán, který má využít všechny slabiny v soupeřově hře. Naopak kouč je osoba, která řídí skupinu lidí, tvořící tým kolem hráče. Má všeobecný rozhled a pozná, co hráč v dané situaci nejvíce potřebuje. Zároveň ví, jak dát dohromady a řídit tým. Vytváří spojení s hráčem, integruje se do jeho světa, aby pochopil jeho vnitřní já. Dává hráči lepší pochopení o jeho cílech a rozvíjí jeho mysl, zatímco trenér používá v podstatě technické a taktické nástroje. Jeden pracuje na hráči jako na stroji, zatímco ten druhý jako na člověku. Existují dva druhy koučů: ti, kteří si stěžují na svého hráče, na jeho nedostatky nebo jeho prostředí, a ti, kteří dosahují výsledků díky schopnosti přizpůsobit se a nalézt řešení (Mouratoglou, 2017).

Práce v dalším svém průběhu chápe trenéra nebo kouče jako osobu, která alespoň částečně propojuje tyto dvě disciplíny.

Každý trenér by měl znát základní principy, které se od něj očekávají. Tyto principy lze nazývat trenérskou filozofií. Říká nám, jak se dívat na předměty, lidi a vztahy mezi nimi i trenéry. Určuje naše nejdůležitější hodnoty. Filozofie pomáhá trenérům správně se rozhodovat ve složitých situacích. Lze tedy konstatovat, že úspěchy trenérů přímo závisí na jejich trenérské filozofii (Martens, 2006).

Guthrie (2003) zmiňuje devět zásad, které vytváří trenérskou filosofii a poté se stanou její součástí (být sám sebou, definovat si trenérské cíle, ustavit si pravidla, rozvíjet vztahy se sportovci, jednat organizovaně, kooperovat s ostatními trenéry, pomáhat sportovcům plnit jejich cíle a zvládat stres, soustředit se na celkový obraz).

Podle T. A. Harrise (1973) lze trenérskou filozofii obecně shrnout do třech různých pohledů spadající pod tvrzení „I'm OK - You're OK” :

- I am OK – You are OK – optimální filozofický přístup, kde jsou obě strany spokojené
- I am OK – You aren't OK – nevhodný přístup, kde trenér působí nadřazeně a dává najevo, že je daleko zkušenější než jeho svěřenci, které shazuje a demotivuje
- I am not OK – You are OK – nevhodný přístup, kde trenér dává najevo, že trénování nezvládá a snaží se svěřencům za každou cenu zavděčit a podbízí se jim

Trenérskou filozofii lze brát jako nástroj a pokyny, kterými se trenér při své činnosti řídí. Tento zvolený směr už napovídá více o trenérově osobnosti a jeho vlastnostech. Důležitou podmínkou při tvorbě filozofie jsou zkušenosti, a to pozitivní i negativní. To, co na nás jako hráče působilo kladně, tak v tom chceme pokračovat. Naopak, co nás ovlivňovalo záporně, chceme v budoucnu změnit a dělat jinak. Vždy půjde o osobním pohled na věc, a proto trenéři ve sportu stejně jako lidi v životě mají odlišné názory a postupy.

Martens (2006) říká, že sportovci jsou na prvním místě a vítězství na druhém. Toto heslo objasňuje, že žádné trenérské rozhodování není důležitější než prioritou tři základních cílů – mít vítězný tým, pomoci mladým lidem bavit se a rozvíjet se.

2.4.1 Tenisový trenér

Tenis je sportem, ve kterém služby trenérů využívají hráči od mladého věku až po ten seniorský. Stejnak tomu je i z pohledu úrovně hry od profesionálních sportovců jezdící světové turnaje až k rekreačním tenistům. Lze rozlišovat klubové trenéry, fungující v tenisových oddílech jako zaměstnanci, přičemž je zde často určen jeden šéf trenér. Druhou skupinu tvoří individuální trenéři, kteří jezdí s nadějnými hráči po okruhu zahrnující tenisové turnaje a přípravu. Především jde o málo početnou skupinu hráčů nebo pouze o jednoho svěřence. Třetí skupinou jsou trenérské týmy, které lze vidět u těch nejlepších hráčů světa. Tyto týmy zahrnují další funkcionáře v čele s maséry, fyzioterapeuty, psychology, kondičními trenéry a sparringovými hráči.

Trenérská činnost je často vyhledávána bývalými tenisty. Především na té klubové úrovni jsou trenéři zkušení, kteří ukončili svou hráčskou činnost, tak i stále aktivní hráči, kteří v trénování shledávají ideální příležitost finančního výtěžku například během studia a získání potřebných zkušeností do případné budoucí trenérské činnosti. Mouratoglou (2017) uvádí, že v tenise neexistuje žádná škola pro koučování. Jedná se o komplexní povolání, které vyžaduje více kompetencí, a to jej dělá ještě více fascinující.

Zpravidla platí, že trénování těch mladších hráčů je náročné více na psychiku trenéra, a těch starších více na fyzickou stránku. Crespo a Miley (2002) tvrdí, že být tenisovým trenérem dětí a mládeže znamená na jedné straně povolání vděčné a odměňující, na straně druhé ovšem zavazující a odpovědné. Trenér musí mít neustále na paměti, že dítě není malou kopií dospělého člověka, neboť reaguje zcela odlišně.

Důležité je si uvědomit rozdílnost a individualitu svěřenců. Aby se z hráče stal výborný tenista, musí být u něj zachován všeobecný rozvoj. Tenisový trenér musí u svých svěřenců rozvíjet kromě techniky a taktiky také především psychické schopnosti. Tenis je o hlavě a právě psychická odolnost nakonec rozhoduje vyrovnané zápasy. Douglas (1999) říká, že dokonce ze 75 % v utkání rozhodují vaše duševní schopnosti. Nadal a Carlin (2012) uvádí, že Rafa má jednu dobrou vlastnost, kterou šampion musí

mít, ať už vrozenou nebo se ji naučit, a to, že ho stres vyhecuje. Toto tvrzení lze komentovat slovy, že hráč právě v psychicky náročných situacích, které často rozhodují zápasy, dovede předvádět svůj nejlepší tenis a právě dosažení této vlastnosti by mělo být psychickým cílem tenisových trenérů.

Podstatnou roli v tenise hraje také hráčova předzápasová příprava zahrnující kromě kondiční a mentální přípravy dosažení ideálního stavu motivace, koncentrace a sebevědomí. Zároveň je důležité udržovat se i v době herní neschopnosti. V tom hráčům pomáhá tzv. ideomotorický trénink, jehož princip spočívá v imaginaci (dosud nepoznané okamžiky) a vizualizaci, která zahrnuje zrakové představy vycházející z předchozích zkušeností. Jansa a Dovalil (2007) vysvětlují, že imaginace je představa situace nebo pohybu vytvořená v mysli člověka bez přítomnosti vnějších podnětů, obvykle zahrnujících všech pět smyslů, kinestetické představy a prožitek emocí spojených se situací. Použití imaginace ve sportu je někdy označováno mentálním tréninkem nebo vizualizací. Samotnou představivost lze využívat i během tréninku nebo dokonce v zápase. Gallwey (2011) radí představovat si, jak je míč odehráván, jak letí a dopadá. Mozek si vnitřní obraz úderu a jeho provedení vsugeruje a umožní tělu lépe vykonat potřebný pohyb k odehrání daného míče.

2.4.2 Osobnost

Právě osobnost je možná tím, co všechny hráče, trenéry a celkově společnost od sebe nejvíce odlišuje. Dynamika osobnosti vyjadřuje, jak se neustále během života utváří a mění. Jaký člověk skutečně je prokážou nejvíce neočekávané situace, které vyžadují rychlá rozhodování a pohotová řešení. Právě tyto momenty, které nastávají během osobního i sportovního života, prozradí skutečnou identitu jedince. Pojem osobnost lze rozlišit z pohledu obecného (psychologického) a sportovního.

Cattell (1967) tvrdí, že osobnost je konstrukt, který odhaluje způsob, jakým se člověk zachová v konkrétní situaci.

Slovo osobnost v psychologii může mít tři významy. Psychickou individualitu jedince tedy osobitost, která odlišuje jedince od druhých. Dále účel osobnosti jako určité struktury psychiky představující uspořádání a souhru jednotlivých složek. Nakonec hodnotící význam, který nese pozitivní smysl toho, že člověk v něčem vyniká a je pozoruhodný (Říčan, 2007).

Podle Slepíčky, Hoška a Hátlové (2009) je naše osobnost velmi ovlivňována vnějšími vlivy, jako je společenská výchova a prostředí. Dynamika a struktura osobnostních vlastností, rysů a procesů má svůj základ hlavně v individuálních dispozicích, jako jsou vlohy, což je vnitřní biologická podstata člověka. Je velmi těžké přesně určit jak moc je osobnost ovlivněna výchovou a dědičností. Neustále se vyvíjí a dotváří.

Osobnost je hlavním předmětem studia psychologie osobnosti. Každá teorie přináší svou vlastní definici, ve které jsou zdůrazňovány určité její aspekty. Všechny definice však mají společnou snahu vystihnout, že osobnost je propojením charakteru, temperamentu, schopností a konstitučních vlastností člověka (Cakirpaloglu, 2012).

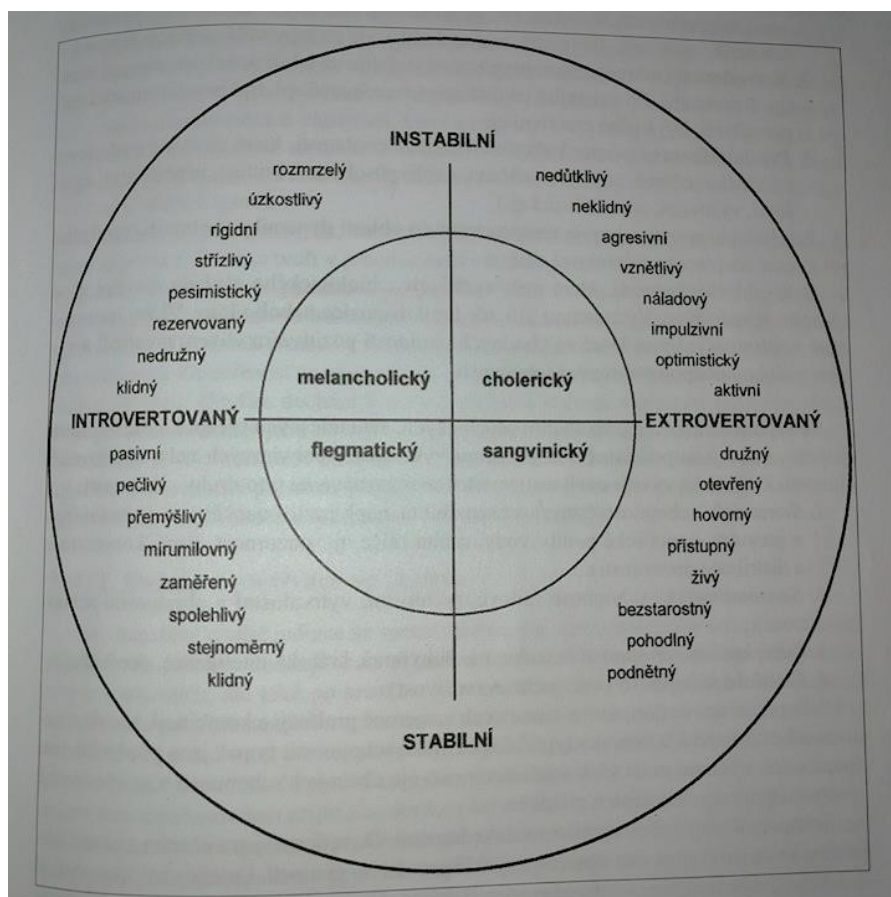
V rámci lepšího pochopení nyní dochází ke stručnému vysvětlení pojmů temperament a charakter. Temperament je vrozená dynamická vlastnost osobnosti, která určuje specifický typ reaktivity a emočního prožívání vůči podnětům a situacím. Temperament je zpravidla nevědomý a nepodléhá volní kontrole. Díky temperamentu jsou naše projevy autentické, individuální a poměrně neměnné. Vzhledem k tomu, že je vrozený, je vliv sociálních činitelů, výchovy a učení pouze omezený. Během socializace se jen částečně kultivuje a nedochází k ovlivnění jeho dispozičního základu (Cakirpaloglu, 2012).

Nakonečný (2009) uvádí, že jde v podstatě o vzrušivost, která ovlivňuje naše reagování. Jedná se o vlastnost osobnostní dynamiky projevující se intenzitou, tempem pohybů a hloubkou prožívání.

Oproti tomu charakter je individuální souhrn získaných vlastností, které určují psychosociální bytí každého jedince, regulují vztah vůči sobě, druhým lidem, skupinám, institucím a životnímu prostředí. Zabezpečuje morální důslednost chování. Jeho jádro je složeno z etických, morálních, estetických a dalších hodnot. Vývoj charakteru je dlouhodobý a výrazně se na něm podílí sociální učení, procesy identifikace, imitace, kognitivní učení, instrumentální učení a podmiňování (Cakirpaloglu, 2012).

Nakonečný (2009) říká, že charakter je úzce spojen s tematikou psychických vlastností osobnosti. Podstatným znakem lidského charakteru je chování, jelikož jeho projevení nastává především v činech. Můžeme jej chápat jako individuální zvláštnost člověka nebo ve smyslu morálního hodnocení jedince.

Obrázek č. 1: Dimenze temperamentu člověka



Zdroj: Jansa a Dovalil (2007, s. 69)

Výše uvedený obrázek ilustruje typologii temperamentu, na které jsou znázorněny vlastnosti prolínající se s biologickým základem osobnosti. Sportovci by se měli ztotožnit s údaji v oblasti cholericý a sangvinický, a to přibližně v rozmezí vlastností impulzivní až hovorný.

2.4.2.1 Osobnost ve sportu

Už jen samotný fakt, že se člověk během života určitým způsobem do sportu zapojí, tak to zásadně formuluje jeho osobnost. Sportovní kluby, zápasy, soupeři, spoluhráči – to vše vytváří naprosto jedinečné prostředí se specifickým chováním, které podstatně ovlivňuje osobnost sportujícího člověka. Sport hráče od malička vychovává a učí ke spolupráci, respektu k soupeři a dodržování pravidel. Tím vším dává hráčům ojedinělé schopnosti, které se jim hodí ve škole nebo v práci. Sportovci jsou díky své osobnosti často žádaným zbožím na atraktivní pracovní místa, například v manažerské a politické oblasti.

Lazarová a Uhlířová (2006) uvádí, že to, co je někdy označováno jako jisté umění (trénování či výchova sportovců) je právě skryto v osobnosti trenéra. Mnoho lze získat studiem a zkušeností, 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.

Jansa a kol. (2012, s. 130) definují takto: „*Osobnost sportovce považujeme za jednotu duševních vlastností a psychických procesů, stavů, které jsou relativně stálé a typickým způsobem se projevují v každé sportovní činnosti.*“.

Slepička, Hošek a Hátlová (2009) tvrdí, že osobnost sportovce je dlouhodobě určována působením tří skupin činitelů (vrozené anatomicko-fyziologické předpoklady sportovce, životní prostředí předsportovní, sportovní, mimosportovní a společenskovo výchovné působení). Přičemž platí, že muži si kladou nadměrné požadavky na svůj výkon a ženy na svou pověst a emocionalitu. Dále uvádí, že při poznávání osobnosti určitého sportovce se musí zodpovědět tři otázky.

- **Co sportovec může?** Otázka, která se zaměřuje na oblasti schopností a předpokladů k činnosti.
- **Co sportovec chce?** Zaměřená na oblast motivace.
- **Jaký je?** Otázka, která směřuje ke znakům vyjadřující profil osobnosti sportovce (charakter, temperament, sociální vazby a role, tělesné schéma).

Sportovec se během své kariéry neseťká jen s příjemným. V mnoha sportech může být pouze jeden vítěz a všichni další jsou poražení, ať už to jsou jednotlivci nebo týmy. Právě sport učí vypořádat se a přijmout špatné okamžiky včetně zvládnutí negativních emocí. Podstatné je naučit se vidět ve všem špatném kapku něčeho dobrého. Jakákoliv porážka, neúspěch, naprosté ztroskotání nebo jen maličkosti mohou člověka do budoucna posílit. Mouratoglou (2017) uvádí, že nejhorší chvíle v životě byly okamžiky, kdy byl obětí svých vlastních slabostí, cítil se slabý a neschopný jakkoliv reagovat, ale zároveň si vytvořil některé obranné mechanismy, které mu umožnily stát se člověkem a profesionálem, jímž je dnes.

Trenérská osobnost je ovlivněna z části trenérskými předpoklady a z druhé části okolními vlivy. Každý trenér by měl disponovat určitými potřebnými vlastnostmi a schopnostmi, jako je vysoká úroveň občanské a sportovní morálky, cílevědomost a houževnatost, tvořivost a přizpůsobivost. Jeho celkový osobnostní profil je vzorem pro mladé sportovce (Choutka, Dovalil, 1991).

Nabízí se otázka, jestli existuje „ideální“ osobnost trenéra. Pravděpodobně nikoliv, jelikož pro každého sportovce je nejlepší něco jiného. Každopádně, například kompetenční profily ukazují, které části jsou nejdůležitější a měly by být součástí trenérovi osobnosti. Svoboda (2007) tvrdí, že většina výzkumů, které se osobností trenéra zabývají, se opírají o sestavení jakéhosi „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. Perič a Dovalil (2010) zmiňují, že psychologické výzkumy ve sportu nepotvrdily žádný obecný a tedy všeplatný model osobnosti sportovce, ale jisté tendence se objevují. Lze zpozorovat následující rysy:

- Sebedůvěru a bojovnost
- Houževnatost v řešení problémů a počínat si efektivně
- Smysl pro kolektiv a zájem o ostatní
- Trpělivost a odpovědnost
- Citovou vyzrálou a vyrovnanou osobnost

Mouratoglou (2017) upozorňuje na to, že během své práce kouče se naučil rozlišovat mezi osobnostmi lidí a jejich chováním. V životě se často potkají lidé, kteří soudí jiné podle jejich chování. Ten a ten se předvádí nějakým způsobem, a tudíž je egoista, pesimista, nervózní člověk, přetvařující se atd. Tyto závěry jsou zjevně špatné, jelikož chování lidí nedefinuje. Chování je jen reakce lidí, kterou v dané situaci považují za nejvhodnější. Tento poznatek krásně vede k tomu, že ve sportu je podstatná vzájemná interakce. Trenér nesmí své hráče, ale i spolupracovníky znát pouze ze sportovního života, jelikož tím nepozná jejich skutečnou osobnost. V mnoha kolektivních sportech tým poskládaný z největších hvězd nevyhrává, jelikož není

optimálně složen z jednotlivých osobností hráčů, které si musí vzájemně sednout pro vytvoření výjimečného mužstva. Aby se takový tým mohl složit, je nutné poznat člověka i mimo sportovní scénu.

„Každý trenér přináší do sportovního družstva něco nového. Svoje představy, koncepci práce, nové formy tréninku, odlišná taktická řešení, svoji osobnost.“

(Svoboda, 2007, s. 132)

Svoboda a Uher (1972) rozdělují osobnost trenéra do tří skupin:

- **Vlastní znaky osobnosti** (psychické a morálně volné vlastnosti) – emoční a psychická stabilita, manažerské schopnosti, uvědomělost, otevřenost, tolerance, cílevědomost, vůdcovské předpoklady
- **Fyzické předpoklady** (pohybové a fyzické schopnosti) – obratnost, síla, rychlost, vytrvalost, nervosvalová koordinace
- **Teoreticko-odborné vzdělání** – znalosti z pedagogiky, fyziologie, psychologie, biologie a specifické pro určité sportovní odvětví

Höhm (1982) považuje pro osobnost tenisty důležité následující rysy:

- **Psychofyzilogická odolnost** – dobrý tělesný i psychický stav organismu sportovce
- **Motivačně emoční faktory** – potřeba seberealizace, úspěchu, ocenění, popularity, zahraničních cest, radosti z pohybu, emoční stabilita
- **Senzomotorické** – osvojování pohybu, vstřebávání zrakových a sluchových informací, které pak slouží k provedení pohybu, schopnost pozornosti a soustředění
- **Charakterové a volní vlastnosti** – co člověk chce? (zájmy a potřeby), co může? (nadání, vlohy, schopnosti), jaký je? (složky osobnosti), volní vlastnosti (svědomitost, rozhodnost, sebeovládání, odpovědnost)

2.4.3 Typologie

Typologie rozděluje různé oblasti podle podobných faktorů, které je více charakterizují. S takovým členěním se dá setkat u samotných sportovců, trenérů i celkově sportů. Často lze nalézt typologii v pedagogice nebo psychologii zabývající se osobností člověka a styly vedení.

Hartl a Hartlová (2015) tvrdí, že typologie je rozčlenění soustavy osob, objektů či jevů do skupin podle určitého kritéria, znaku nebo souboru znaků.

Stránský a Svoboda (1967) už téměř před 50 lety zpracovali typy trenérů, u kterých vycházejí ze tří hledisek týkající se hlavní náplně činnosti trenéra. V práci pro inspiraci využili Caselmanovu typologii a jeho poznatky. Už zde je zdůrazňována všestrannost a nutnost mimosportovních znalostí.

Vztah trenér – sportovec:

- Autoritativní typ – uzavřený, sklon k ironii a sarkasmu, bez ohledu na názor svých svěřenců vždy prosadí svou verzi, vyvolává konfliktní situace, má tendenci podceňovat druhé
- Sociální typ – připouští diskuze, ve kterých mohou svěřenci reagovat a říct svůj názor, vytváří pohodu a radost, při řízení skupiny se hůře prosazuje

Zaměření trenéra v pedagogických postupech:

- Vědecko-systematický – teoretik, postupy vždy systematické a promyšlené, otevřený novým poznatkům, dokonale kombinuje teorii s praxí
- Empirický – praktik, čerpá ze zkušeností, dobře vychází s lidmi, konzervativní člověk, podceňuje teoretickou část

Způsob řízení sportovců v soutěži:

- Taktický – základem je výborná informovanost o soupeři a jeho hře, opírá se o důkladnou studii, využívá propracované postupy při řízení svěřenců
- Emocionální – klade důraz na dobrou atmosféru v týmu, umí hráče správně nabudit a motivovat, dokáže pracovat s emocemi hráčů

- **Psychologický – empatický**, dokáže řešit krizové situace, zvládá své psychické rozpoložení stejně jako hráčů, kontroluje emoce a dokáže pracovat s hráčovou psychikou

Tutko a Richards (1971) prezentují typologické členění, které v současnosti stále patří mezi nejvýznamnější. Rozdělení do pěti částí, které charakterizují osobnost trenéra a jeho přístup k vedení tréninku.

- **Trenér autoritářský** („studený nos / hard nosed“) – vyžaduje disciplínu a zakládá si na důsledné kázni, nutností je dodržování pravidel a plnění vytyčených úkolů, nevyhýbá se trestům, je cílevědomý, hráči nemají možnost se vyjadřovat, přátelství a pohodová atmosféra jdou stranou
- **Trenér intenzivní** („hnaný / driven“) – podobný autoritativnímu, není tolik přísný a netrestá za vše špatné, je více emocionální, klade důraz na tvrdou práci, on sám je vždy plně připraven a se vším podstatným obeznámen, kritický, málokdy spokojený, oblíbenost mezi hráči mu kazí jeho někdy až přehnaně vysoké nároky
- **Trenér snadný** („zlehčovatel / easy going“) – opak intenzivního, podstatu vidí ve volnosti a otevřenosti, klidný přístup plný improvizací, pohodová nálada během tréninku vede k nízké výkonnosti hráčů během tréninku, nedokáže ze svěřenců dostat to nejlepší
- **Trenér přátelský** („oblíbenec / nice guy“) – opak autoritativního stylu, základem je uvolněná atmosféra v týmu, přátelství mezi hráčem a trenérem, vede hráče ke vzájemné spolupráci, pozitivně motivuje a stmeluje tým, u některých hráčů může mít problém s autoritou a respektem
- **Trenér chladný počtář** („podnikatel / business like“) – teoretik, logik a praktik, dobře pracuje s informacemi, využívá organizovanost a osvědčené metody, vůči svým svěřencům je emočně chladný, chybí zábava a přátelství

Následné rozdělení, které je součástí této kapitoly, vychází z výše zmíněného konceptu od autorů Tutko a Richards. Typologie založená na způsobu vedení tréninkové jednotky. Martens (2006) uvádí tři trenéřské styly:

- **Autoritativní styl** – diktátor, samostatnost v rozhodování, hráčům nedává možnost cokoli ovlivnit a vyjádřit se, odebírá jim iniciativu a kreativitu, postřehy od hráčů vůbec nezohledňuje, v poslední době na ústupu, vhodný jen ve výjimečných situacích (krátký čas na rozmyšlenou)
- **Submisivní styl** – opatrovatel, trenér nevydává žádné příkazy a svěřence řídí spíše submisivně, trenéři postrádají organizační a vůdcovské schopnosti, liberální vedení s laxností a nedostatečnou informovaností, trenéři nevědí, jak tréninky vést, a tím pádem se nachází v roli dohlížejícího opatrovatele
- **Kooperativní styl** – učitel, demokratické vedení, nejpoužívanější styl v současnosti, spolupráce a společná rozhodnutí, snaha nalézt rovnováhu mezi vedením sportovců a sami sebe, klade důraz na samostatnost každého hráče a vyvíjí snahu o vzájemnou spolupráci všech členů týmu, dává možnost hráčům říct svůj názor a diskutovat

Crespo a Miley (2002) tvrdí, že trenér by se neměl vyhranit jen na jeden trenéřský přístup. Nejlepší trenér využívá kombinaci všech tří trenéřských stylů, které implementuje podle aktuálních potřeb a situací.

Každý trenér svou povahou a přístupem má blíže k určitému stylu. Zároveň si je potřeba uvědomit, že i ten neoptimálnější se nehodí v každé situaci. Ti nejlepší trenéři poznají, kdy je jaký styl nejvíce potřeba a dokáží zároveň tyto styly vhodně kombinovat. Z toho vyplývá, že trenéři by měli zvládat určitou hereckou roli, díky které se zvládnou přetvářovat a zachovat se, jak si situace žádá, i když jim toto chování je proti srsti. Podstatnou část zde hraje schopnost improvizovat a sebedůvěra. Svěřenci by u trenéra neměli rozpoznat jeho nejistotu, nervozitu a nepřipravenost. V opačném případě toho hráči rychle zneužijí a jejich snaha a výkonost začne prudce klesat.

Slepička, Hošek, Hátlová (2009) představují psychologickou typologii sportů. Některé sporty se dají zařadit do více skupin, jiné mohou být zase těžko zařaditelné. Zároveň mnoha aktivit si sama svým pojetím vytváří pod skupiny, do kterých následně

lze tyto sporty zařadit. Neustále dochází ke zdokonalování prostředí, výbavy a výstroje, což vede k objevování nových sportů.

- **Senzomotorické** – Aktivita s vysokými nároky na koordinaci pohybů v závislosti na rychlém a přesném vnímání podmínek činnosti.
 - „Oko – ruka“ – sporty střelecké, zaměřené na přesné míření a spouštění (biatlon, sportovní střelba apod.)
 - Esteticko-koordinační – činnosti s nároky na ladné provedení pohybů, kde je zpravidla posuzován umělecký dojem sportovcova vystoupení (gymnastika, krasobruslení, tanec apod.)
- **Funkčně mobilizační** – Sporty s nároky na mobilizaci energetických funkcí sportovce.
 - Krátkodobá, jednorázová mobilizace, kdy jde o koncentraci energie bodovým způsobem (hody, vrhy, atletické skoky apod.).
 - Dlouhodobá mobilizace je součástí především vytrvalostních sportů, kde psychologicky vstupuje do popředí otázka vůle sportovce (běhy, plavání, veslování, cyklistika apod.)
- **Anticipační** – Činnosti, kde je psychologickým základem anticipace (předvídání) následných dějů a tvořivé řešení vyskytujících se problémů.
 - Individuální sporty, kde je třeba předvídat tahy soupeře a takticky na ně reagovat (box, tenis apod.)
 - Skupinové, kdy jde o součinnost týmu, zpravidla v reakci na činnost soupeře (fotbal, volejbal apod.)
- **Technické a rizikové** – Do výkonu se promítá úroveň ovládaného technického zařízení (jachting, lyžování, parašutismus apod.). Často dochází k překrývání s adrenalinovými sporty.
- **Spolupracující se zvířaty** – Okrajové zařazení (jezdectví, závody psích spřežení apod.).
- **Sporty s prostupováním** – Okrajové zařazení (horolezení, potápění apod.).

Tenis je ve výše zmíněné typologii uváděn jako sport anticipační. Předvídavost neboli čtení hry, je pro hráče velice důležité a usnadňuje pohyb po tenisovém dvorci. Horalíková a Berglová (2002) zmiňují ve své tabulce vůdcovských a manažerských kompetencí šest skupin, přičemž jednu označují jako předvídavost a řadí sem schopnost odhadnout trendy vývoje, zaujetí pro změny, schopnost vystihnout příležitost a všestrannou podporu učení. Anticipace pro trenéry výraznou důležitost nepředstavuje, a proto není uvedena v seznamu kompetencí jako samostatná položka. Respondenti ji částečně mohou nalézt pod schopností porozumět ostatním (empatie, anticipace). Svou technickou náročností by tenis mohl být řazen i pod sporty senzomotorické, jelikož zrak i sluch je zde výrazným faktorem ovlivňující hráčův výkon. V jiných členěních se tenis pravidelně uvádí pod míčové či raketové aktivity.

2.4.4 Role

Jak se již v práci několikrát zmiňuje, trenérská činnost zahrnuje další povinnosti, které hráči od svého trenéra očekávají. Primární rolí zůstává rozvoj svěřence, jako profesionálního sportovce, který bude respektovat pravidla a soupeře. Mezi hlavní kompetence blízké této hlavní roli patří schopnost kvalitně a srozumitelně vysvětlit a předvést požadovaný prvek, u kterého trenér rozezná špatné provedení a dokáže na to hráče upozornit. Své energické vystupování doplňuje čestným a spolehlivým přístupem s kvalitní rétorikou a schopností motivovat včetně správného vedení hráče. V této kapitole se uvádějí další role, které jsou neoddelitelnou součástí trenérství. Z těchto vedlejších rolí plynou pro trenéry další kompetence, kterými by měli disponovat. Lze zde například hovořit o schopnosti naslouchat, radit, objasnit nebo poručit. Pro uvedení většího počtu jednotlivých funkcí práce zmiňuje poměrně odlišná tvrzení z českého a zahraničního pohledu.

Svoboda (2007) na základě 226 studií vytypoval šest dimenzí sociální role trenéra, které empiricky ověřil:

- **Informátor** – vysvětluje, informuje, instruuje
- **Důvěrník** – hledá důvody jednání sportovců, kteří se mu svěřují se svými problémy
- **Ukazňovatel** – vyžaduje poslušnost, trestá
- **Motivátor** – nepřímo podněcuje k aktivitě, odměňuje

- **Referent** – řešení problémů přenáší na oddíl, výbor
- **Vychovatel** – nejde mu jen o výkon, ale i o působení na osobnost sportovce

Jansa a kol. (2012) dále uvádějí roli **diagnostika**, kterou popisují jako nezbytnou činnost s předpokladem účelných změn ve sportovním i osobnostním vývoji svěřence. Tato role umožní rozpoznat a diagnostikovat chyby, výhody či problémy sportovce. Jansa a Dovalil (2007) dále zmiňují role **instrukční** (vede trénink, podává informace k probíhajícím procesům učení), **stratéga** (vede tým v utkání, doporučuje a realizuje taktické varianty hry), **terapeuta** (ovlivňuje tělesné i psychické procesy hráčů).

Mackenzie (2005) uvádí velmi rozsáhlý výběr 14 rolí sportovního trenéra, které poukazují na to, čím vším by měl trenér disponovat, aby nebyl ve své kariéře limitován:

- **Poradce** – radí hráčům, na čem by měli zapracovat a také jim pomáhá s výběrem vhodného vybavení
- **Porotce** – posuzuje výkon hráčů jak v tréninku, tak i v zápase
- **Ilustrátor** – předvádí hráčům prvek, který chce, aby se naučili
- **Analyzátor** – demonstruje schopnosti sportovce během výkonu
- **Přítel** – během let, kdy hráče trénuje, se s ním určitě velmi sblíží a stane se jeho přítelem. Hráč se mu svěřuje s problémy, ale také spolu slaví jeho úspěchy. Pro tuto roli je důležité, aby trenér ctil hráčovo soukromí a věci, které mu svěřenec řekne, nikomu nevyzradil.
- **Zprostředkovatel** – hledá a vybírá pro svěřence vhodné soutěže, které jim pomohou dosáhnout sezonních cílů
- **Hledač údajů** – vyhledává a shromažďuje data z národních a mezinárodních výzkumů problematiky trénování, díky tomu je schopen držet krok s nejmodernějšími trenérskými metodami
- **Konzultant znalostí** – trenér by měl být připraven, že se ho svěřenci mohou ptát skoro na vše. Například na utkání, které zrovna viděli v televizi nebo na správnou stravu. Mohou se ptát i na věci, které se sportem vůbec nesouvisí.
- **Instruktor** – řídí jednotlivé činnosti a učí hráče dovednostem potřebným pro jejich sport

- **Mentor** – nese zodpovědnost za zdraví hráče a stará se i o bezpečí jeho rodiny. Během tréninku sleduje, jestli je v pořádku a nejeví známky například dehydratace nebo úpalu.
- **Motivátor** – udržuje motivaci v hráčích po celý rok a probouzí v nich pozitivní a vysoce zodpovědný přístup
- **Organizátor a plánovač** – připravuje tréninkové plány pro jednotlivé hráče, a pokud je nadřízený ostatním trenérům, měl by pro ně organizovat semináře a školení
- **Vzor** – trenér je pro svěřence vzorem a je pravděpodobné, že se jeho chování bude snažit napodobit. Když je v přítomnosti hráče, měl by se soustředit na to, aby se choval slušně.
- **Podporovatel** – turnaje, případně závody, mohou být pro hráče velmi stresující, ale trenérova přítomnost a psychická podpora jim mohou velmi pomoci

Funkcí, které by měl trenér zvládat je skutečně mnoho. Samozřejmě v práci nejsou zmíněny všechny, ale ty hlavní se u většiny autorů opakují. Především u srovnání českých a zahraničních autorů se lze setkat s odlišným pojmenováním jednotlivých rolí, ale následný význam je stejný. Mezi ty nejčastěji zmiňované funkce patří *motivátor, instruktor, vychovatel, organizátor a přítel*. Především v kolektivních sportech je důležitá role vůdce. Skupiny představují další velmi rozsáhlou problematiku, kde se dá také zabývat sociální rolí včetně neodlučitelné sociální pozice a statusu. Pro tuto práci je ovšem podstatnější zmínit role, které uvádějí autoři v této kapitole. Každý trenér bude více ovládat jiné funkce. Klíčové je, aby zvládali ty nejdůležitější a měli představu, co vše od nich svěřenci mohou očekávat. Následně mohou všechny tyto povinnosti rozvíjet. Efektivnost role určují stanovené cíle, pochopení důležitosti trenérské činnosti a identifikace s rolí.

Lyle (2002, s. 61) definuje pojem role jako: „*Vzorec chování, který se od jedince na určité pozici očekává.*“.

2.5 Kompetence

Pojem kompetence je zahrnut do mnoha odvětví, a i proto je chápán velmi nejednotně, což potvrzuje i počet definicí, na které lze narazit. Důležitost kompetencí, respektive kompetenčních profilů, potvrzuje například jejich využití v prezidentských volbách, kde hlavní výzkum zaměřený na voliče zahrnoval právě kompetenční profil dvou prezidentských kandidátů s otázkou, jak vidí lidé prezidenta a co je pro ně nejdůležitější.

Belz a Siegrist (2001) považují 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.

Anglický jazyk pojem kompetence rozděluje na dva podobné pojmy, ale s odlišným významem. Jedná se o „competence“ a „competency“. Například podle Armstronga (2002) „competence“ vyjadřuje odbornou způsobilost vykonávat určitou činnost, zatímco „competency“ se vztahuje k rysům chování a vnitřní kvalitě člověka, které ovlivňují výkon, jde tedy o schopnosti. Český jazyk pracuje pouze s pojmem „kompetence“, který zahrnuje obě tyto varianty převzaté z anglického jazyka.

2.5.1 Definice

Rok 1973 byl pro oblast kompetencí klíčový. McClland (1973) publikoval článek „*Testing for Competence rather than for Intelligence*“ a způsobil tím rozruch mezi odborníky. Článek prezentoval teorii, kde popíral inteligenci, jakožto nejdůležitější kritérium pro přijímání kandidátů na pracovní místa. Zpochybňoval systém hodnocení, který byl stejný jako ve škole – nelze totiž předvídat úspěšnost v životě. Uchazeči o pracovní pozice by měli být vybíráni na základě kompetencí, nikoliv pouze na základě inteligence (McClland, 1973).

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

V oblasti kompetencí je velice uznávána dvojice amerických autorů. Spencer a Spencer (1993, s. 9) definují: „*Kompetence je základní charakteristika, která je příčinně souvislá s doporučujícími kritérii a/nebo s vynikajícími výkony v práci či v jiných situacích.*“.

Woodruffe (In Kubeš, 2004, s. 27) se snažil odlišit od všech dosud zmiňovaných definic: „*Kompetence je množina chování pracovníků, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice vyplývající kompetentně zvládli.*“. Definice vymezuje rozdíl mezi procesem a výsledkem. Kompetence se vnímá jako druh chování, které vede k očekávanému výsledku (Woodruffe, 1992).

Hroník (2006, s. 29) uvádí stručnou a trefnou definici: „*Kompetence je soubor určitých předpokladů k určité činnosti.*“. Zajímavostí je, že tuto definici o dva roky 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).

Armstrong (1999) s nadsázkou tvrdí, že existuje tolik definic kompetencí, kolik je odborníků, kteří o tomto pojmu píší.

Z definic vyplývá, že problematika kompetencí zahrnuje širokou oblast vyjadřující plno názorů, které se ne vždy zcela shodují. Každopádně lze uvést, že většinou mají alespoň podobný směr, kterým se snaží uvést způsoby chování vedoucí k dosažení určitého výkonu a naplnění stanovených cílů.

2.5.2 Členění

Členění kompetencí představuje různé oblasti, které umožňují jejich lepší pochopení. Opět se lze setkat s podobným i velmi odlišným rozdělením. Práce v této části uvádí pojmenování více skupin včetně upřesnění od konkrétních autorů. První uvedené členění je od Schrodera (1989), který kompetence rozděluje pod dvě oblasti:

- **Základní kompetence („basic competencies“)** – základní kompetence (vědomosti a dovednosti) se vážou k určitým úkolům a zajišťují osobní efektivitu manažera
- **Kompetence vysokého výkonu („high performance competencies“)** – tým vedený manažerem s relativně stabilními projevy chování dosahuje nadstandartních výsledků

Druhé a podobné členění je od Spencer a Spencer (1993) a opět se jedná o rozdělení pouze do dvou skupin:

- **Prahové kompetence („threshold competencies“)** – elementární charakteristiky (vědomosti, základní dovednosti), kterými člověk musí disponovat, aby byl schopen plnit přidělené úkoly
- **Odlišující kompetence („differentiating competencies“)** – odlišují nadstandardní výkony od průměrných, přičemž nadprůměrným výkonem se rozumí chování, které překračuje průměrný výkon celé skupiny

Jako příklad z tenisového prostředí lze například uvést trenéra, který se o tenis zajímá, tudíž disponuje základy v podobě pravidel hry včetně nutných hráčských kvalit. Nadprůměrný trenér, bude ten, který k těmto základům může nabídnout bohatou hráčskou praxi i některé trenérské zkušenosti. Dále například studium se sportovním zaměřením, a tím pádem znalosti ohledně rolí, které jsou v trenérské činnosti zapotřebí.

Třetí členění je od Wagnerové (2008), která vystačí opět pouze s dvěma skupinami:

- **Pracovní kompetence** – úzce souvisí s výkonem na pracovišti, pokud člověk disponuje některými osobnostními charakteristikami, jako např. přehnaným sebevědomím, neprůbojností, labilitou či úzkostí, je pak pravděpodobné, že dojde k negativnímu ovlivnění pracovních kompetencí, opačný vliv má orientace na výkon a na plnění cílů nebo kreativita
- **Sociální kompetence** – mezi tyto kompetence například patří komunikace, naslouchání, řešení konfliktů, trpělivost, příjemné vystupování, odolnost, otevřenost, flexibilita nebo samostatnost, vyjadřují schopnost efektivně zvládat situace mezilidského charakteru, přičemž je důležitý vliv jedince na jeho okolí, určují se na základě analýzy slabých stránek výkonů zaměstnanců a měly by stanovit, jaké osobnostní a sociální faktory brání zaměstnancům, aby dokonale uplatňovali své tvrdé (pracovní) kompetence.

Odlišný způsob dělení uvádějí Carroll a McCrackin (In Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004), kteří vyčlenili celkem čtyři kategorie tak, aby jejich vzájemné působení vedlo k maximálnímu výkonu týmů, jednotlivců a firem jako celku:

- **Týmové kompetence** – Základní pracovní jednotkou není jedinec, ale celý tým. Tyto kompetence se dělí buď stejně jako u jednotlivců a jsou pouze rozšířené na současné uplatnění všech členů skupiny, nebo jde o specifické kompetence definující skupinové dění. V současnosti firmy vytváří principy, kde každý člen vybrané buňky je připraven vykonávat jakýkoliv úkol, za který má odpovědnost daná skupina (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).
- **Funkční kompetence** – Popisují specializované kompetence, které vycházejí z odborných znalostí, vzdělání a dovedností. Například u konstruktérů a výrobních inženýrů je velmi důležitá prostorová představivost. Je rovněž důležité, aby popsání kompetence zahrnovaly větší okruh zaměstnanců a také, aby rozlišovaly mezi úrovněmi odborníků (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).
- **Vůdcovské a manažerské** – Pomocí schopnosti učit se a dobře rozvinutých vůdcovských a manažerských kompetencí dokážou pracovníci uspokojit zvyšující se požadavky na vytváření vztahů a jejich vedení. Tyto požadavky se neustále zvyšují z důvodu rychle se měnícího prostředí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Horalíková a Berglová (2002) věnují velkou pozornost vůdcovským a manažerským kompetencím. Ve své publikaci uveřejnily výzkum, kde bylo dotázáno sedm vrcholových manažerů. Tabulka níže zobrazuje šest skupin, u kterých manažeři vyjmenovali jednotlivé kompetence, které považují za důležité. Na první pohled je zřejmé, že nejrozsáhlejší skupinu tvoří Vedení a týmová práce (11) následovaná skupinou Komunikace (8).

Tabulka č. 1: 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)

- **Klíčové kompetence** – Tyto kompetence by měli mít všichni zaměstnanci organizace. Jeví se být nejdůležitější pro danou pracovní pozici. Každá firma má různý model a způsob testování klíčových kompetencí pro jednotlivé pozice svých zaměstnanců.

V odborné literatuře se lze setkat i s případy, kdy nejsou klíčové kompetence přímo spojeny s výkonem v jedné organizaci, ale mohou být využitelné v různých profesích. Belz a Siegrist (2001) charakterizují klíčové kompetence do několika bodů a považují jejich rozvoj za zcela nezbytný. Řadí sem schopnost komunikovat a kooperovat, kreativitu a schopnost řešit problémy, 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 následující klíčové kompetence komunikace v rodném a cizím jazyce, matematická gramotnost, přírodovědecká gramotnost, počítačová gramotnost, schopnost učit se, sociální a občanské, podnikatelské dovednosti a kulturní rozhled.

Vytvořený seznam kompetencí této práce zahrnuje téměř všechny výše uvedené klíčové kompetence, čímž jen potvrzuje jejich důležitost.

2.5.3 Identifikace klíčových kompetencí

Belz a Siegrist (2001) uvádějí tři přístupy identifikace klíčových kompetencí:

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

Kognitivní přístup

Základem kognitivního přístupu je povolání, ve kterém se od člověka vyžaduje schopnost myslet a řešit problémy. Základní otázkou tohoto přístupu je produktivita. Podle tohoto přístupu spočívá lidské jednání v pochopení, úsudku, závěru, sebereflexi, schopnosti řešit problémy a v schopnosti kritizovat (Belz, Siegrist, 2001).

Přístup založený na analýze činnosti

Tento přístup se snaží monitorovat základní schopnosti, nutné pro flexibilní zvládnání situací v povolání. K tomu, aby člověk byl schopen měnit, obohacovat a upravovat své jednání v zaměstnání, potřebuje jisté schopnosti. Tyto schopnosti jsou nazývány klíčové a představují trvalou hodnotu v procesu změn (Belz, Siegrist, 2001).

Přístup zaměřený na společnost

Zmiňovaný přístup se stal terčem kritiky od několika autorů. Důvodem je, že neobsahuje položky zahrnující „tvůrčí kompetence“, které umožňují rozvíjet jednacích schopnosti, šance na přežití a demokratickou kulturu ve společnosti. Tento přístup je přezdíván jako „adaptační kompetence“, neboť slouží k adaptování systému uvnitř podniků (Belz, Siegrist, 2001).

2.5.4 Životní cyklus

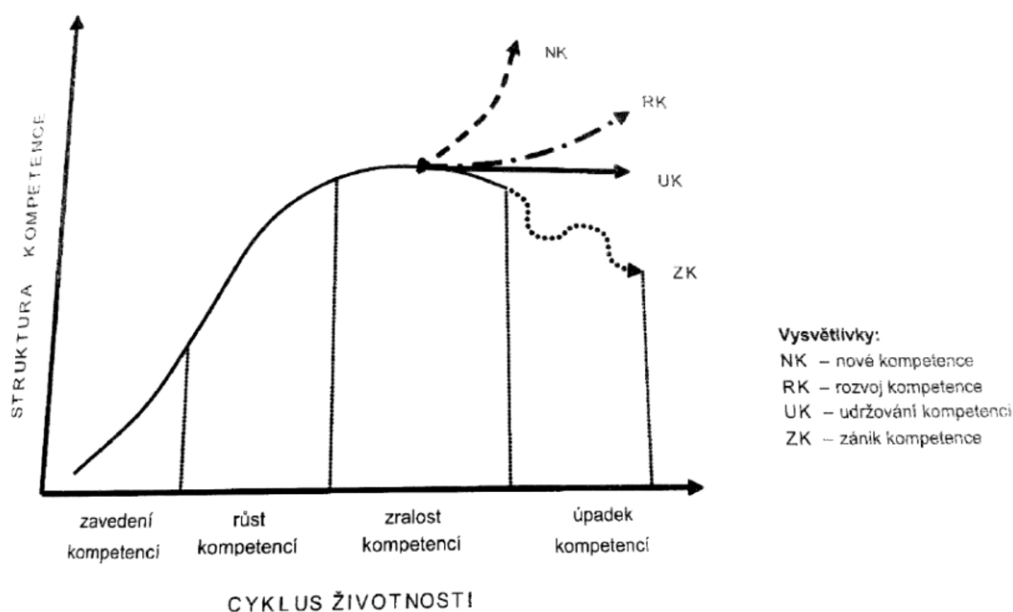
Cyklus charakterizuje jakési životní období, ať už se jedná o zboží, značku nebo kompetenci. Cílem těchto cyklů je dosáhnout vrcholu, který se často označuje zralostí a vydržet na tomto stupni po co nejdélší dobu. Práce v této kapitole potvrzuje, že i u kompetencí lze sledovat životní cyklus.

Cyklus kompetencí uplatňujících se ve sportu konkrétně v tenise, lze uvést na následujících příkladech. Kompetentní osoba, která má na starosti přijímání nových trenérů, v minulosti kladla především důraz na kompetence, jako jsou znalost pravidel,

trenérská praxe a licence. Tenis se neustále vyvíjí a dnes se tyto základní kompetence u trenérů považují za automatické. Nyní je od trenérů vyžadováno mnohem více, a proto při výběru nových trenérů o jejich přijetí rozhodují spíše kompetence, jako jsou například schopnost motivovat, schopnost řešit krizové situace, ale také tenisový a sportovní přehled, znalost psychologie, fyziologie nebo anatomie. Druhý příklad se týká hráčů a jejich vývoje, a to z hlediska věku a výkonnosti. Hráč se během své kariéry zdokonaluje a je logické, že v mladším věku mu šlo především o to se bavit. Proto od trenéra vyžadoval hlavně vlastnosti jako zábavný, energický, přátelský. Postupem času se z hráče stává větší profesionál plný ambic a cílů. Takový hráč bude od trenéra vyžadovat zase odlišné kompetence. Ve většině případů platí, že s přibývajícím věkem hráčů roste i jejich profesionální přístup, a tím se mění nároky na samotného trenéra.

Ať už vrozené či získané kompetence mají svůj životní cyklus. Mohou se rozvíjet, ale zároveň i zaniknout. Důležitým faktorem, který má vliv na životní cyklus je především čas a pokrokový vývoj. U kompetencí, které jsou v současné době hodnoceny jako velmi důležité, může dojít ke změně vnímání a s postupem času budou zastaralé a nepotřebné. Typický vliv představuje technologický vývoj zahrnující nové moderní metody a inovace. V životním cyklu kompetencí lze pozorovat vznik, následný růst, zralost a nakonec u některých z nich zánik (Kovács, 2009).

Obrázek č. 1: Životní cyklus kompetencí



Zdroj: Kovács (2009, s. 23)

Obrázek č. 1 a jeho části budou následně přiblíženy slovy autora:

Zavedení kompetencí – První fáze životního cyklu. Jedná se o období, ve kterém se příslušné kompetence nově projevují a začínají se považovat za důležité.

Růst kompetencí – Druhá fáze životního cyklu, která navazuje na fázi první. Nyní jde o rozvoj a zdokonalování. Dochází k vykreslení, které kompetence jsou pro danou činnost nejvíce využitelné a podstatné.

Zralost kompetencí – Třetí fáze životního cyklu. Toto stádium představuje ideální osvojení si potřebných kompetencí. Cílem je zůstat v této fázi po co nejdelší dobu, což se s postupem času ukáže být složitým úkolem. Z výše uvedeného obrázku je patrné, že v tomto období vznikají čtyři východiska:

- Nové kompetence (NK) – dojde k nahrazení stávajících kompetencí za nové, a tím začne nový životní cyklus
- Rozvoj kompetence (RK) – vývoj pomohl osvojené kompetence posunout na vyšší stupeň
- Udržování kompetencí (UK) – pro setrvání kompetencí v této fázi bude po určité době potřeba provést inovace a na základě toho dojde k jejich udržení nebo nastane zánik
- Zánik kompetence (ZK) – v případě, že se nepodařilo kompetence zachovat ve stádiu zralosti, tak u nich nastane postupný zánik

Úpadek kompetencí – Čtvrtá fáze životního cyklu. Je zapotřebí držet krok s dobou a zabránit brždění vývoji, a proto je třeba „zastaralé“ nahradit novějším, modernějším.

2.5.5 Modely

Stejně jako tomu je u členění kompetencí, i modely usnadňují jejich pochopení. Autoři využívají své představivosti pro přehledné znázornění kompetencí do různých podob a obrazců. Se stručnou, ale vypovídající definicí přišel Hroník (2006, s. 30): „*Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence.*“

Druhá definice už více přibližuje, z čeho se samotný kompetenční model může skládat. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 33) definují model jako: „*Konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.*“

Hroník (2008) uvádí pět výhod, které nabízí 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

Z výše uvedených výhod lze vyvodit, že nastavený model vede k lehčí a především efektivnější spolupráci pracovníků. Dále k objektivnějším závěrům, které vychází z jasně daných kompetencí, a proto eliminují pocit nespravedlivého a nadřazujícího jednání.

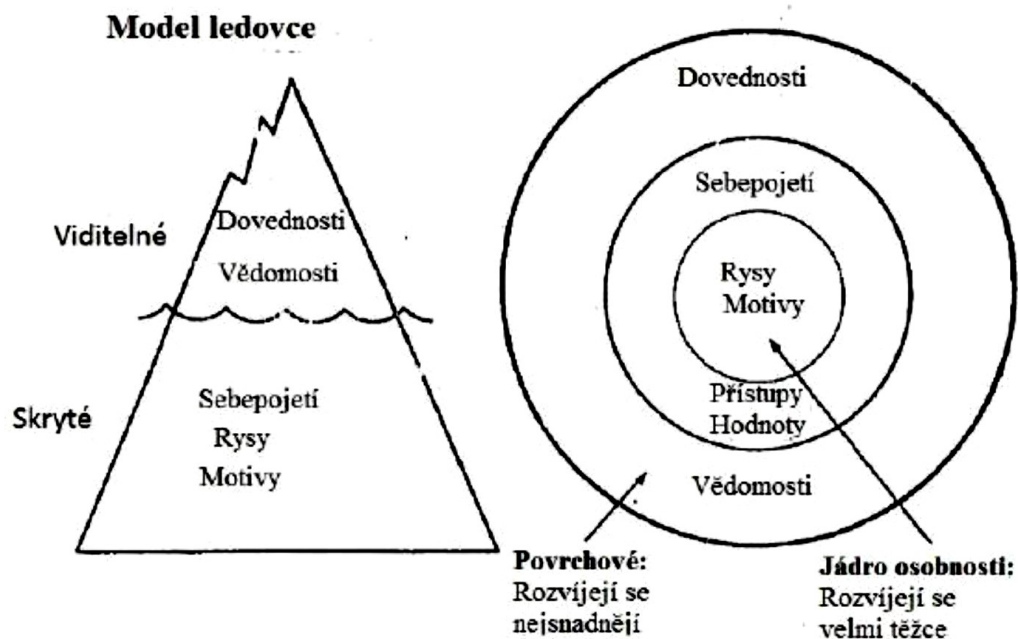
Mouratoglou (2017) zmiňuje tyto kompetence, které u trenérů vždy oceníme.

- Preciznost vypracovat strategii
- Kreativitu – mít schopnost změnit vyjeté koleje
- Trpělivost přijmout cestu před vámi a netrpělivost pro trvalou potřebu jít vpřed
- Cit pro komunikaci umožňující být na jedné vlně s vaším studentem a diplomacii ke spojení celého vašeho týmu
- Zkušenost, abyste se vyhnuli ztroskotání
- Obrovskou důvěru v sebe, abyste mohli vynaložit dostatečnou sílu k úspěšnému dokončení projektu, jakkoli šílený se může zdát

2.5.5.1 Model ledovce

Tento model, který na první pohled připomíná ledovcový kráter, byl poprvé navržen uznávanou dvojicí Spencer a Spencer (1993). Poté si jej drobně poupravila společnost Hay Group, Inc. (2003), která ho používá k popisu kompetencí.

Obrázek č. 2: Model ledovce podle Spencer a Spencer (1993)



Zdroj: Spencer and Spencer (1993, s. 11)

Výše uvedený model vyobrazuje pět složek, které tvoří tělo kompetence. Je patrné, že vědomosti a dovednosti jsou povrchové charakteristiky člověka, proto jsou nejlépe rozpoznatelné a dají se prostřednictvím tréninku poměrně jednoduše rozvíjet. Oproti tomu sebepojetí, rysy a motivy jsou hlouběji skryté a tvoří jádro pro lidskou osobnost. Přičemž sebepojetí je někde mezi oběma skupinami, ale lidské rysy a motivy jsou na rozvoj nejnáročnější. Přístupy a hodnoty, jako například sebedůvěra, sice mohou být změněny pomocí tréninku nebo psychoterapie, ale jejich rozvoj je obtížnější a časově náročnější než u vědomostí a dovedností (Spencer a Spencer, 1993).

Hay Group, Inc. (2003) model lehce poupravila, ale jeho podstata zůstala zachována.

Obrázek č. 3: Model ledovce podle Hay Group, Inc. (2003)



Zdroj:haygroup.com, 2003

Oba modely jsou téměř identické. U dvou složek (Znalosti a Vnímaní sebe sama) došlo k odlišenému pojmenování se zachováním stejného významu. Jedinou výjimkou jsou Sociální role neboli očekávaný způsob chování (více popsáno v podkapitole – Role). Janák (2018) uvádí, další téměř totožný model jádrových (skrytých) a povrchových (viditelných) kompetencí, který navíc zahrnuje chování (povrchová kompetence) a schopnosti (jádro osobnosti).

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) ve své hierarchické struktuře kompetencí dále zmiňují chování, zkušenosti, know-how, inteligenci a talent. Dále vysvětlují, že jejich kombinací vzniká předpoklad pro výkon. Je ale zřejmé, že žádný člověk nebude mít stejný poměr segmentů jako jiný, a proto vznikají různé úrovně výkonu práce.

Sanghi (2007), zmiňuje pět složek charakterizující kompetence:

- **Motivy** – Věci, které vyvolávají naše akce, a člověk o nich permanentně přemýšlí nebo po nich touží. Motivují naše chování přímo k těmto akcím a odklání nás od akcí jiných.
- **Rysy** – Psychické charakteristiky neměnné důvody situací nebo informací.
- **Sebepojetí** – Osobní postoje, hodnoty nebo vlastní vzhled.
- **Znalosti** – Informace, kterými osoby disponují v konkrétních oblastech.
- **Dovednosti** – Schopnost vykonávat určitý fyzický nebo duševní úkol.

3 Cíle a úkoly

3.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit kompetenční profil tenisového trenéra z pohledu hráčů vycházející ze seznamu kompetencí a porovnat mezi sebou jednotlivé hráčské názory s odlišností na pohlaví a věkové kategorie. Mezi sledované věkové kategorie patří mladší žactvo, starší žactvo, dorost a dospělí. Dílčím cílem práce je komparace nově získaného kompetenčního profilu z pohledu hráčů s kompetenčním profilem tenisového trenéra z pohledu samotných trenérů vytvořeným v rámci bakalářské práce od Králíka (2017).

3.2 Úkoly práce

Úkoly potřebné ke splnění cílů vycházely z vhodně stanovených postupů společně se získáním dostatečných informací a kvalitním uspořádáním a vyhodnocením dat, která následně sloužila ke vzájemné komparaci. Jedním z hlavních úkolů bylo na základě poznatků z literatury, předchozích výzkumů a rozhovorů s trenéry vytvořit závěrečný seznam kompetencí a uspořádat veškeré položky do třech skupin.

Přehled jednotlivých úkolů vedoucích k vypracování diplomové práce:

- Stanovit cíle a řešení práce a určit výzkumné postupy
- Vyhledat dostupné literární zdroje
- Získat dostatek informací pro splnění cílů
- Provést rozhovory s tenisovými trenéry pro tvorbu seznamu kompetencí
- Vytvořit hodnotící škály posuzování důležitosti jednotlivých kompetencí
- Provést a vyhodnotit pilotáž pro posuzování důležitosti kompetencí
- Posoudit důležitost jednotlivých kompetencí
- Stanovit metody a techniky vyhodnocení dat
- Prezentovat výsledky pomocí grafů a tabulek
- Sestavit a porovnat kompetenční profil z pohledu hráčů
- Provést rozhovory s tenisovými hráči pro upřesnění TOP 20 kompetencí

4 Metodika práce

V daných podkapitolách jsou popsány veškeré kroky, metody a techniky sběru dat. Dále zpracování a vyhodnocení údajů, a jaký byl zvolen typ výzkumu a analýz. Graficky je vyjádřeno, kdo tvoří výzkumný soubor práce a uvedeno, z kterých zdrojů bylo čerpáno. Informace, které pomohly s vypracováním této části, byly získány především z Komeščíka a Fejtka (1997) a z akademických prací od Klimeše (2015), Králíka (2017) a Pavlíka (2017).

Optimálním metodologickým řešením dané problematiky byl zvolen empirický typ výzkumu, především na základě posouzení důležitosti jednotlivých kompetencí z pohledu hráčů. Údaje byly zpracovány pomocí matematicko-statistických metod.

4.1 Popis a organizace výzkumu

Zpracování a vyhodnocení dat této práce se dá rozdělit do několika nutných kroků. V těchto krocích se popisuje jejich náplň a veškeré požadavky. Nutno podotknout, že díky předvýzkumu zahrnující různé konzultace a zkušební kroky, docházelo v jednotlivých částech k drobným úpravám. Organizace výzkumu se dá rozdělit do období září 2017 – duben 2018. Pokud se do harmonogramu započte i samotné vypsání práce a ujasnění si prvotních údajů, tak se začátek výzkumu datuje až do roku 2016.

Krok 1 – Vytvoření seznamu kompetencí:

Seznam jednotlivých kompetencí se vytvořil na základě akademických prací zaměřujících se na kompetenční profily ve sportu. Konkrétně se jedná o práci Pavlík (2017) sledující profil trenéra basketbalu a Králík (2017) zabývající se profilem tenisového trenéra z pohledu trenérů. Dalším pomocným nástrojem byla odborná literatura včetně publikace od vedoucího práce Janáka (2015) a internet, a to stránka „*Abecední seznam lidských vlastností*“ (rohy.famiso.cz, 2017), která ukrývá seznam A-Ž zahrnující téměř 500 lidských vlastností. Hlavním zdrojem byly také autorovy zkušenosti a kontakty v podobě dalších tenisových trenérů, v čele s autorovou první tenisovou trenérkou Mgr. Janou Strniskovou, která momentálně zastupuje funkci manažera pro oblastní tenisové svazy a koordinátora minitenisu a babytenisu na Českém tenisovém svazu.

Sám autor se tenisu aktivně věnuje od malička jako hráč a od roku 2014 i jako tenisový trenér. Kromě toho došlo k oslovení čtyř významných trenérů, které autor během tenisového života potkal a stále s nimi udržuje přátelský vztah a kontakt. Jednalo se o doplnění téměř hotového seznamu kompetencí, a také především o jeho kontrolu, že nedošlo k opomenutí něčeho podstatného. Konečný seznam byl zkonzultován s Mgr. Tomášem Kočíbem (člen oddělení volejbalu a tenisu na UK FTVS).

Krok 2 – Tvorba posuzování důležitosti kompetencí:

Jednotlivé kompetence byly uspořádány do tří částí podobně jako v práci od Králíka (2017), aby bylo možné výsledky těchto dvou prací z odlišného pohledu porovnat (viz Příloha č. 2). K rozdělenému seznamu kompetencí byl vytvořen oslovující úvod a hodnotící škála (viz Příloha č. 1). Finální verze byla stokrát vytisknuta samotným autorem a dalších třicet variant některými trenéry v oslovených klubech, kterým přidělený počet nevystačil.

Krok 3 – Distribuce:

Vytisknutý seznam kompetencí autor předal celkem do pěti tenisových oddílů, kde požádal vybrané trenéry o rovnoměrné předání jednotlivým hráčům s ohledem na věk a o společné vyplnění kvůli případnému nepochopení, především u věkové kategorie mladší žactvo. Během následujícího týdne docházelo k postupnému výběru a evidování stavu respondentů. V poslední části došlo k předání informací, na které věkové kategorie se ještě zaměřit, jelikož nebylo stále dosaženo nutného počtu dvaceti respondentů v každé kategorii.

Krok 4 – Zpracování a vyhodnocení dat:

Materiál se následně rozdělil dle čtyř věkových kategorií. Veškeré písemné informace bylo nutné zpracovat do elektronické podoby. Pro uspořádání dat autor využil spolupráci a konzultaci s Ing. Michalem Kudějem (člen vědecké rady Centra restrukturalizace a insolvence Harryho Pollaka na VŠE v Praze). Díky jeho ochotě a statistickému programu IBM SPSS Statistics, byla při autorově účasti vytvořena kompletní databáze sloužící k vyhodnocení práce. Tato data autor v programu Microsoft Excel 2010 uspořádal do tabulek, z kterých je možné vyvodit veškeré nutné závěry.

4.2 Výzkumné metody a techniky

Kvantitativní analýza

Údaje byly zpracovány pomocí matematicko-statistických metod s využitím počítačového softwaru MS Excel 2010 a programu IBM SPSS Statistics společně s asistencí od výše zmíněného Ing. Michala Kuděje a od Řezankové (2017). Pomocí těchto programů došlo mimo jiné i ke zpracování dat ohledně četností a reliability, která vyjadřuje spolehlivost a konzistenci výzkumu přes tzv. Cronbach's Alpha. Zpravidla platí, že hodnota vyšší než 0,70 je považována za přijatelnou, což tato práce splňuje ve všech třech skupinách. Pro získání konečných výzkumných hodnot byly použity následující funkce – suma, maximum, minimum, průměr, medián, procento, hodnota, filtr, transformace.

Tabulka č. 2: Reliabilita výzkumu

Pořadí	Kategorie	Počet kompetencí	Reliabilita
1.	Schopnosti a dovednosti	19	0,830
2.	Další profesní atributy	20	0,810
3.	Charakterové vlastnosti	21	0,720
Celkem		60	0,720

Pro určení hodnot jednotlivých kompetencí nutných pro následnou tvorbu jejich pořadí ve většině tabulek byl použit výpočet váženého aritmetického průměru zaokrouhleného na tři desetinná místa. V případě dosažení stejných hodnot o pořadí rozhodlo větší množství dosažených četností od všech respondentů u hodnoty 1 – nejdůležitější. Pokud se jednalo o stejné množství, rozhodoval počet četností od všech respondentů u hodnoty 2 – důležitá a stejným systémem až k hodnotě 4 – nepodstatná, dokud se čísla kompetencí neodlišila.

Metoda posuzování

Pro hodnocení a sběr jednotlivých údajů bylo vycházeno z posouzení důležitosti jednotlivých kompetencí zahrnující nominální i ordinální škálu (viz Příloha č. 1). Nominální označuje pohlaví a věkovou kategorii respondentů. Na ordinální škále hráči hodnotili důležitost kompetencí, a to na čtyř stupňové Likertově škále bez střední hodnoty. Příbová (1996) tvrdí, že u numerické škály respondenti hodnotí velikost například vlastností, schopností či dovedností přidělením určité číselné hodnoty, která je

k dispozici. Nezbytně nutné je zřejmé popsání každého hodnotícího stupně, protože respondenti mají rozdílné interpretace pro každý hodnotící stupeň.

V této práci jde o tyto čtyři stupně: 1 – nejdůležitější, 2 – důležitá, 3 – méně důležitá, 4 – nepodstatná. Respondenti posuzovali důležitost jednotlivých kompetencí písemnou formou. Tato podoba byla zvolena především kvůli nutnému oslovení jinak nedostupných osob. Doba vyplnění byla přibližně deset minut s rozdílem pěti minut podle věkové kategorie.

Celkově došlo k vytisknutí 130 materiálů, ze kterých se autorovi vrátilo 102 kompletně vyplněných. Návratnost tedy činí 78 %. Pro práci je především podstatné, že se podařilo vybrat 80 dotazníků s rovnoměrným výsledkem pro čtyři věkové kategorie. Kohoutek (2010) uvádí akceptovanou a doporučenou míru návratnosti výzkumu 75 % a více při počtu 51 – 100 osob.

Rozhovory

První forma rozhovorů se týkala pěti tenisových osobností (trenérů). Diskuze proběhla formou osobního setkání, telefonátu nebo mailu. Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí 5 – 10 minut. Všechny tenisové osobnosti autor osobně zná a udržuje s nimi přátelský kontakt.

Operacionalizace – rozhovor s trenéry byl zaměřen na doplnění seznamu kompetencí, aby obsahoval vše podstatné a nic nebylo opomenuto, ani v jedné skupině:

- Charakterové vlastnosti
- Schopnosti a dovednosti – tenisové, pedagogické
- Další profesní atributy – vzdělání, přehled

Vytvořený seznam byl doplněn o pár položek ve všech třech částech. Z charakterových vlastností se jednalo o kompetence přátelský a zábavný. Schopnosti a dovednosti byly doplněny o schopnost řešit krizové situace, verbální a neverbální komunikaci, schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům a sebeovládání. Poslední skupina dalších profesních atributů byla obohacena o znalost psychologie či první pomoci, body language a zpětnou vazbu.

Druhá forma rozhovorů se týkala čtyř respondentů po jednom z každé věkové kategorie. Každý z hráčů se anonymně zapojil v posuzování důležitosti jednotlivých kompetencí. Polostrukturovaný rozhovor umožňuje volnost reakcí obou stran na předem připravené otázky. Délka rozhovorů byla v rozmezí 20 – 30 minut.

Operacionalizace – Hráči svým vysvětlením doplňují pochopení dvaceti nejdůležitějších položek, které tvoří závěrečný kompetenční profil. Tento profil zahrnuje kompetence ze všech tří skupin:

- Charakterové vlastnosti
- Schopnosti a dovednosti
- Další profesní atributy

Vyjádření dospělé hráčky je součástí výsledků v podkapitole – Kompetenční profil z pohledu hráčů. Názory od zbylých tří hráčů jsou k dispozici v příloze č. 10.

Komparace kompetenčních profilů

Celkově se v práci prezentuje následujících osm kompetenčních profilů, které byly vzájemně srovnávány.

- Profil z pohledu mužů
- Profil z pohledu žen
- Profil z pohledu mladšího žactva
- Profil z pohledu staršího žactva
- Profil z pohledu dorostu
- Profil z pohledu dospělých
- Závěrečný kompetenční profil z pohledu hráčů
- Profil na základě výsledků četností

Tyto dílčí údaje se srovnávají s celkovými závěry této práce, a to včetně rozdílů v pořadí. Dochází také ke komparaci dvou kompetenčních profilů vytvořených z pohledu tenisových hráčů a trenéru, neboli této práce a bakalářské práce od Králíka (2017). Srovnání jednotlivých kategorií se zaměřuje na výsledky průměrů a počet výskytu shod u rozdílů pořadí ve srovnávacích kategoriích. Dále na skóre rozdílů

pořadí dvaceti nejdůležitějších kompetencí, které určuje směr vztahu vzhledem k celkovému pořadí, a to podle autorem vytvořené škály.

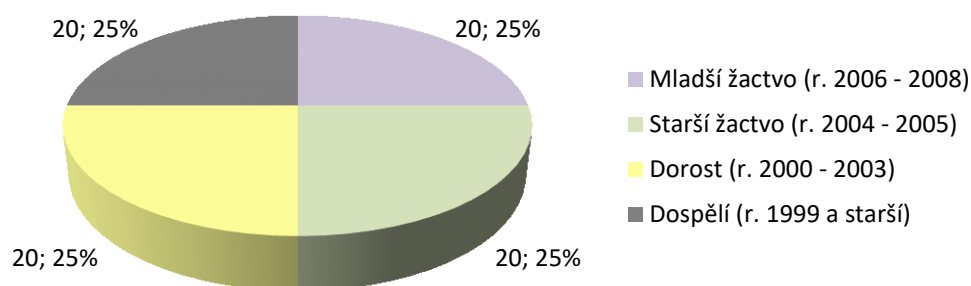
Škála vyjadřující směr vztahu ke konečnému pořadí:

- 9 – 11 vyrovnaný
- 12 – 13 lehce záporný
- 14 – 16 záporný
- 17 – 18 jednoznačně záporný
- 19 – 20 naprosto záporný

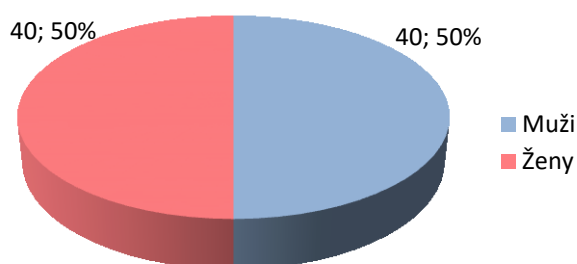
4.3 Výzkumný soubor

Základní výzkumný soubor v práci představují všichni tenisový hráči registrovaný na ČTS. Záměrným výběrem dle dostupnosti byl sestaven výběr o rozsahu 80 hráčů, kteří tvoří aktivní tenisté z České republiky využívající služby trenérů.

Obrázek č. 4: Věkové rozložení výzkumného souboru



Obrázek č. 5: Rozložení výzkumného souboru podle pohlaví



Z hlediska věku, pohlaví a tenisové úrovně je soubor heterogenní. Vzhledem ke stejné národnosti a sportovní činnosti (tenis), se považuje za homogenní. Na základě stanovených kritérií bylo vybráno 80 anonymních hráčů.

Kritéria pro výběr jednotlivých hráčů do výzkumného souboru:

- Aktivní tenisoři hráči využívající služeb tenisového trenéra
- Hráči s platnou registrací na ČTS
- Vzhledem k datu narození spadající do jedné ze čtyř věkových kategorií
- Kompletní a správné vyplnění anonymního posouzení důležitosti

Jak se již zmiňuje, návratnost výzkumu je téměř 80 %. Celkově bylo vytvořeno a distribuováno 130 seznamů k posouzení důležitosti, z kterých se autorovi vrátilo 102 kompletně vyplněných.

Tabulka č. 3: Počet přesažených respondentů v jednotlivých kategoriích

Věková kategorie	Muži	Ženy
Mladší žactvo	0	2
Starší žactvo	3	2
Dorost	6	4
Dospělí	3	2
Celkem	12	10

Z tabulky výše je patrné, že celkový výběr přesáhl žádaný počet 80 respondentů o 22 hráčů. Konkrétně se jedná o dvanáct hráčů mužského pohlaví, složených z věkových kategorií starší žactvo (3 hráči), dorost (6 hráčů) a dospělí (3 hráči). Dále o deset hráčů ženského pohlaví, složených z věkových kategorií mladší žactvo (2 hráči), starší žactvo (2 hráči), dorost (4 hráči) a dospělí (2 hráči). Z těchto materiálů byl počet náhodně upraven, aby byly zachovány podmínky kvótního výběru (více popsáno v kapitole – Shrnutí a diskuze).

5 Výsledky

V této kapitole jsou uvedeny podstatné výsledky práce. Nejdříve dochází k představení výsledků v jednotlivých kategoriích z pohledu pohlaví, věku a tří skupin, do kterých byly jednotlivé kompetence zařazeny. Následně jsou data v dílčích částech porovnány, a to včetně srovnání rozdílu pořadí. Celkové výsledky určují závěrečný kompetenční profil dvaceti nejdůležitějších kompetencí. Tento profil je doplněn o upřesnění významu jednotlivých kompetencí tvořící tento profil čtyřmi vybranými respondenty po jednom z každé kategorie. Dále v této části dochází ke komparaci dvou kompetenčních profilů tenisových trenérů vytvořených z pohledu hráčů a trenérů, neboli této práce a bakalářské práce od Králíka (2017).

Pro přehlednost jsou závěry znázorňovány pomocí tabulek a grafů, a to včetně zhodnocení. Kvůli lepší orientaci výsledky v této části zahrnují pouze dvacet nejdůležitějších kompetencí (dále TOP 20 kompetencí) dle vytvořeného pořadí. Uvádí se zde také, kolik z TOP 20 kompetencí jednotlivých věkových kategorií se prokazuje v závěrečném kompetenčním profilu zahrnující právě dvacet nejdůležitějších kompetencí z celkového pohledu. Kompletní pořadí jsou dále uvedena v přílohách, kde lze sledovat i pořadí z opačného pohledu, tedy od nejméně důležitých.

5.1 Interpretace jednotlivých výsledků

5.1.1 Pohlaví

Prezentace TOP 20 kompetencí z pohledu pohlaví dle váženého aritmetického průměru (dále VAP) doplněna o dílčí výsledky za muže i ženy. V případě stejné konečné hodnoty o pořadí rozhodly četnosti (více podkapitola – Výzkumné metody a techniky). Kompletní tabulka celkového pořadí 60 kompetencí v příloze č. 3.

Tabulka č. 4: Nejdůležitější kompetence dle pohlaví

Pořadí	Kompetence	Muži	Ženy	VAP
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,200	1,175	1,188
2.	Znalost pravidel tenisu	1,300	1,225	1,263
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,175	1,450	1,313
4.	Individuální přístup	1,350	1,400	1,375
5.	Čestný	1,375	1,425	1,400

6.	Komunikativní	1,450	1,375	1,413
7.	Spravedlivý	1,425	1,450	1,438
8.	Spolehlivý	1,425	1,525	1,475
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,600	1,375	1,488
10.	Vzor pro své svěřence	1,550	1,425	1,488
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,500	1,475	1,488
12.	Dovednost vytvořit plán	1,625	1,375	1,500
13.	Energický	1,600	1,425	1,513
14.	Trenérská praxe	1,500	1,575	1,538
15.	Zpětná vazba	1,650	1,475	1,563
16.	Sebeovládání	1,675	1,525	1,600
17.	Schopnost motivovat	1,625	1,600	1,613
18.	Dochvilný	1,575	1,700	1,638
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,750	1,550	1,650
20.	Trpělivý	1,500	1,825	1,663

Z pohledu pohlaví lze výsledky interpretovat následujícími poznatky vyjadřující důležitost kompetencí tenisových trenérů. Trenér by měl být především nezaujatý člověk, kterému svěřenci mohou věřit a vzhlízet k němu. Osoba chápající rozdílnost jednotlivých hráčů s dostatečnou tolerancí. Trenér se solidní profesní praxí, zkušenostmi, motivačními a organizačními schopnostmi. Člověk, který dokáže ovládat a správně využít svoje i hráčovi emoce. Tím naprosto klíčovým jsou samozřejmě znalosti pravidel tenisu a schopnosti vysvětlit a předvést daný prvek včetně upozornění na chybné provedení.

5.1.1.1 Muži

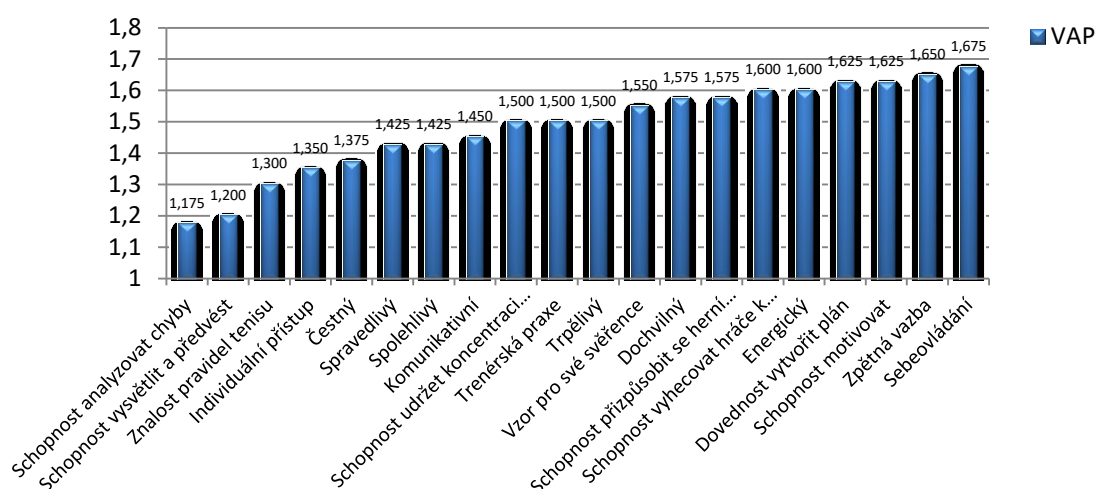
Prezentace TOP 20 kompetencí z pohledu mužů dle VAP včetně grafického znázornění. Kompletní tabulka celkového pořadí 60 kompetencí v příloze č. 4.

Tabulka č. 5: Nejdůležitější kompetence dle mužů

1.	Schopnost analyzovat chyby	1,175
2.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,200
3.	Znalost pravidel tenisu	1,300
4.	Individuální přístup	1,350
5.	Čestný	1,375
6.	Spravedlivý	1,425
7.	Spolehlivý	1,425
8.	Komunikativní	1,450
9.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,500

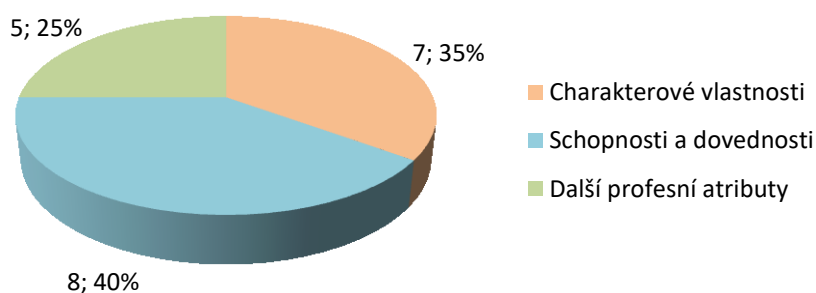
10.	Trenérská praxe	1,500
11.	Trpělivý	1,500
12.	Vzor pro své svěřence	1,550
13.	Dochvilný	1,575
14.	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,575
15.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,600
16.	Energický	1,600
17.	Dovednost vytvořit plán	1,625
18.	Schopnost motivovat	1,625
19.	Zpětná vazba	1,650
20.	Sebeovládání	1,675

Obrázek č. 6: Nejdůležitější kompetence dle mužů



Následující obrázek znázorňuje zastoupení výše uvedených dvaceti nejdůležitějších kompetencí z pohledu mužů, a to ve třech skupinách, do kterých byly veškeré kompetence rozděleny. Jde tedy o charakterové vlastnosti, schopnosti a dovednosti a další profesní atributy.

Obrázek č. 7: Skupinové zastoupení u TOP 20 kompetencí dle mužů



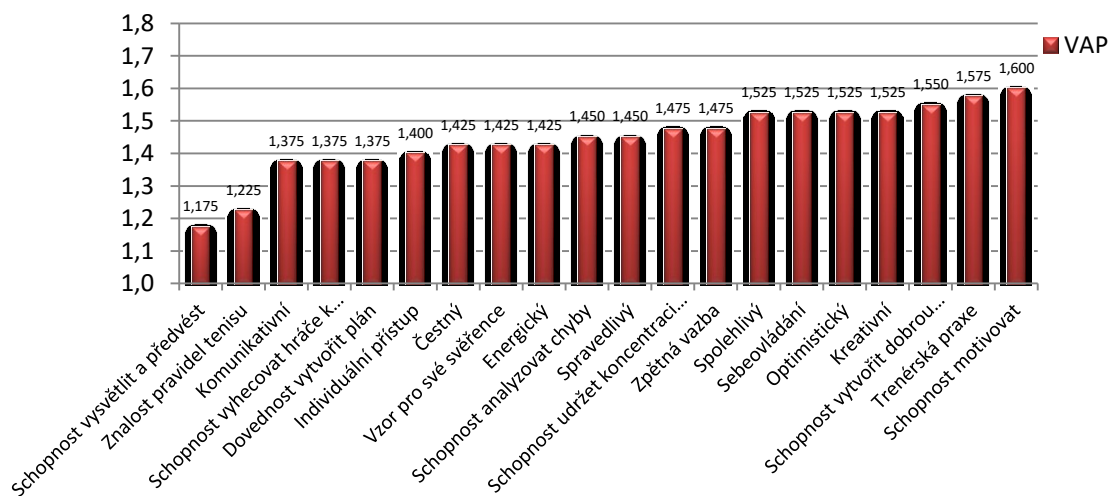
5.1.1.2 Ženy

Prezentace TOP 20 kompetencí z pohledu žen dle VAP včetně grafického znázornění. Kompletní tabulka celkového pořadí 60 kompetencí v příloze č. 5.

Tabulka č. 6: Nejdůležitější kompetence dle žen

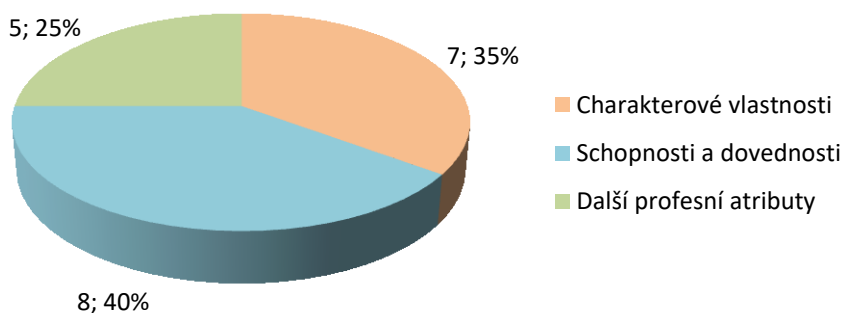
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,175
2.	Znalost pravidel tenisu	1,225
3.	Komunikativní	1,375
4.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,375
5.	Dovednost vytvořit plán	1,375
6.	Individuální přístup	1,400
7.	Čestný	1,425
8.	Vzor pro své svěřence	1,425
9.	Energický	1,425
10.	Schopnost analyzovat chyby	1,450
11.	Spravedlivý	1,450
12.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,475
13.	Zpětná vazba	1,475
14.	Spolehlivý	1,525
15.	Sebeovládání	1,525
16.	Optimistický	1,525
17.	Kreativní	1,525
18.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,550
19.	Trenérská praxe	1,575
20.	Schopnost motivovat	1,600

Obrázek č. 8: Nejdůležitější kompetence dle žen



Následující obrázek znázorňuje zastoupení výše uvedených dvaceti nejdůležitějších kompetencí z pohledu žen, a to ve třech skupinách, do kterých byly veškeré kompetence rozděleny. Jde tedy o charakterové vlastnosti, schopnosti a dovednosti a další profesní atributy.

Obrázek č. 9: Skupinové zastoupení u TOP 20 kompetencí dle žen



5.1.1.3 Komparace muži x ženy

Před zhodnocením výsledků dosažených z oblasti pohlaví dojde ještě k představení tabulky, která zobrazuje rozdíl v pořadí. Tento rozdíl se vztahuje k celkovému pořadí tedy kompetenčnímu profilu a v rámci +/- znázorňuje rozptyl pořadí dle mužů a žen. Buňky tučně zvýrazněné a vyplněné žlutou barvou upozorňují na největší dosažené rozdíly. Pro přehlednost se v této části uvádí opět pouze pořadí TOP 20 kompetencí. Náhled celkového pořadí s rozdíly v příloze č. 6.

Tabulka č. 7: Vztah k celkovému pořadí dle mužů a žen

Pořadí	Kompetence	VAP	Muži	Ženy	+/-
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,188	-1	0	-1
2.	Znalost pravidel tenisu	1,263	-1	0	-1
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,313	2	-7	-5
4.	Individuální přístup	1,375	0	-2	-2
5.	Čestný	1,400	0	-2	-2
6.	Komunikativní	1,413	-2	3	1
7.	Spravedlivý	1,438	1	-4	-3
8.	Spolehlivý	1,475	1	-6	-5
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším	1,488	-6	5	-1

	výkonům				
10.	Vzor pro své svěřence	1,488	-2	2	0
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,488	2	-1	1
12.	Dovednost vytvořit plán	1,500	-5	7	2
13.	Energický	1,513	-3	4	1
14.	Trenérská praxe	1,538	4	-5	-1
15.	Zpětná vazba	1,563	-4	2	-2
16.	Sebeovládání	1,600	-4	1	-3
17.	Schopnost motivovat	1,613	-1	-3	-4
18.	Dochvilný	1,638	5	-5	0
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,650	-5	1	-4
20.	Trpělivý	1,663	9	-10	-1

Rozdílnost názorů žen a mužů je na první pohled zřejmá. U dvaceti nejdůležitějších kompetencí dochází pouze v jednom případě ke stejnému vztahu názorů vzhledem ke konečnému pořadí. Jedná se o kompetenci *Schopnost motivovat*, kde se obě pohlaví dostala do záporných čísel (-1; -3). Oproti tomu nejvyšší rozdíl je zaznamenán u kompetence *Trpělivý*, kde dokonce souběžně dochází k výskytu nejvyšších rozptylů, jak z pohledu kladného tak záporného (9; -10). Celkově lze říci, že výsledky rozdělené pouze na základě pohlaví u těch nejdůležitějších kompetencí mají **záporný směr** (14/20) vzhledem k celkovému pořadí.

Co se týká konkrétního srovnání výsledků mezi muži a ženami, tak došlo u dvaceti nejdůležitějších kompetencí **k rovnoměrnému zastoupení** ve skupinách vlastnosti (7), schopnosti (8) a další atributy (5). Průměry důležitosti u TOP 20 kompetencí i celkových neboli 60 kompetencí jsou **téměř totožné**. U mužů jde o průměry 1,484 a 1,900 a u žen o 1,444 a 1,895. Obsazení v první dvacítky nejdůležitějších kompetencí se u pohlaví neshoduje ve třech případech.

Tabulka č. 8: Rozdílné kompetence v TOP 20 muži x ženy

Pohlaví	Kompetence	VAP	Pořadí
Muži	Trpělivý	1,500	11.
	Dochvilný	1,575	13.
	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,575	14.
Ženy	Optimistický	1,525	16.
	Kreativní	1,525	17.
	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,550	18.

5.1.2 Věkové kategorie

Stejnak jako u pohlaví, i zde platí, že se práce zaměřuje kvůli přehlednosti pouze na TOP 20 nejdůležitějších kompetencí. Pořadí opět určil vážený aritmetický průměr (VAP), nebo v případě shody počet četností dle důležitosti. Kompletní pořadí včetně všech hodnot kompetencí v příloze č. 7.

Tabulka č. 9: Nejdůležitější kompetence dle věkových kategorií

Pořadí	Kompetence	Mladší žactvo	Starší žactvo	Dorost	Dospělí	VAP
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,150	1,100	1,150	1,350	1,188
2.	Znalost pravidel tenisu	1,050	1,200	1,300	1,500	1,263
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,350	1,250	1,200	1,450	1,313
4.	Individuální přístup	1,300	1,500	1,300	1,400	1,375
5.	Čestný	1,300	1,350	1,350	1,600	1,400
6.	Komunikativní	1,500	1,200	1,350	1,600	1,413
7.	Spravedlivý	1,250	1,350	1,500	1,650	1,438
8.	Spolehlivý	1,350	1,500	1,600	1,450	1,475
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,700	1,100	1,600	1,550	1,488
10.	Vzor pro své svěřence	1,250	1,450	1,700	1,550	1,488
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,550	1,350	1,600	1,450	1,488
12.	Dovednost vytvořit plán	1,550	1,500	1,450	1,500	1,500
13.	Energický	1,500	1,550	1,400	1,600	1,513
14.	Trenérská praxe	1,300	1,400	1,850	1,600	1,538
15.	Zpětná vazba	1,550	1,450	1,550	1,700	1,563
16.	Sebeovládání	1,500	1,350	1,700	1,850	1,600
17.	Schopnost motivovat	1,600	1,400	1,800	1,650	1,613
18.	Dochvilný	1,700	1,800	1,700	1,350	1,638
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,350	1,650	1,900	1,700	1,650
20.	Trpělivý	1,700	1,500	1,650	1,800	1,663

Z pohledu věkových kategorií lze uvést, že trenér by měl být především čestný, spolehlivý člověk s kvalitním vyjadřováním, díky kterému hráče dokáže povzbudit i zklidnit. Osoba chápající rozdílnost jednotlivých hráčů obohacena trenérskými zkušenostmi, které nechybí energie a trpělivost. Trenér s motivačními a organizačními schopnostmi včetně ovládnutí svých i hráčových emocí. Tím naprosto klíčovým jsou

opět znalosti pravidel tenisu a schopnosti vysvětlit a předvést daný prvek včetně schopnosti upozornit a opravit chybné provedení úderu.

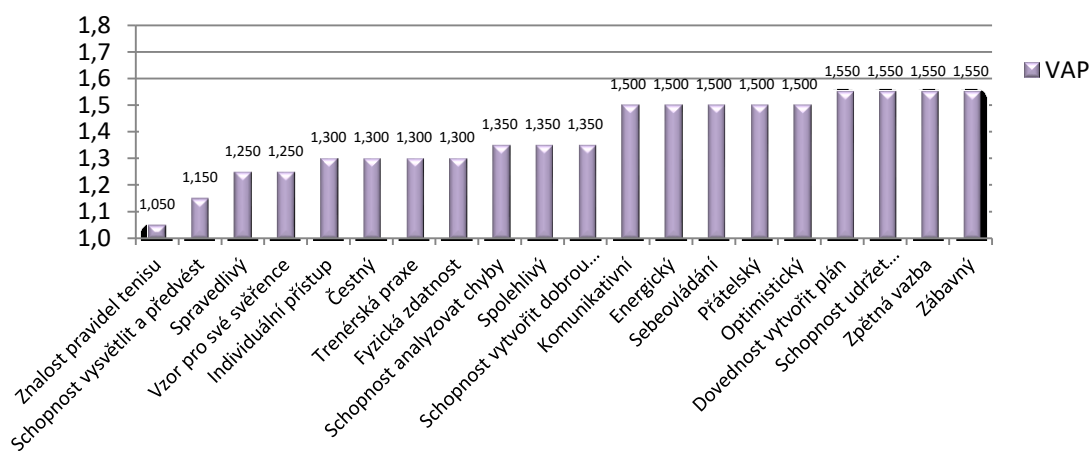
5.1.2.1 Mladší žactvo

TOP 20 kompetencí z pohledu mladšího žactva dle VAP včetně grafického znázornění. Kompletní tabulka celkového pořadí 60 kompetencí v příloze č. 7.

Tabulka č. 10: Nejdůležitější kompetence dle mladšího žactva

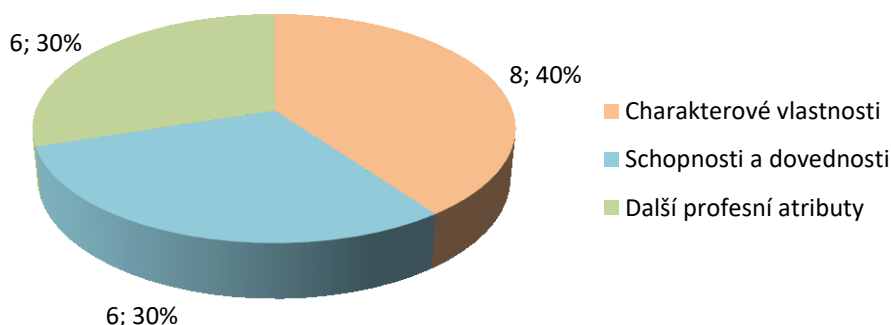
1.	Znalost pravidel tenisu	1,050
2.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,150
3.	Spravedlivý	1,250
4.	Vzor pro své svěřence	1,250
5.	Individuální přístup	1,300
6.	Čestný	1,300
7.	Trenérská praxe	1,300
8.	Fyzická zdatnost	1,300
9.	Schopnost analyzovat chyby	1,350
10.	Spolehlivý	1,350
11.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,350
12.	Komunikativní	1,500
13.	Energický	1,500
14.	Sebeovládání	1,500
15.	Přátelský	1,500
16.	Optimistický	1,500
17.	Dovednost vytvořit plán	1,550
18.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,550
19.	Zpětná vazba	1,550
20.	Zábavný	1,550

Obrázek č. 10: Nejdůležitější kompetence dle mladšího žactva



Následující obrázek znázorňuje zastoupení výše uvedených dvaceti nejdůležitějších kompetencí z pohledu mladšího žactva, a to ve třech skupinách, do kterých byly veškeré kompetence rozděleny. Jde tedy o charakterové vlastnosti, schopnosti a dovednosti a další profesní atributy.

Obrázek č. 11: Skupinové zastoupení u TOP 20 kompetencí dle mladšího žactva



Ve věkové kategorii mladšího žactva se kromě kompetencí vystupující v popředí u všech kategorií prokazuje především důležitost zábavy, přátelství, dobré atmosféry a optimismu. To vše doplněno kvalitním trenérem s trenérskou praxí, solidní fyzickou kondicí a schopností sebeovládání.

5.1.2.2 Starší žactvo

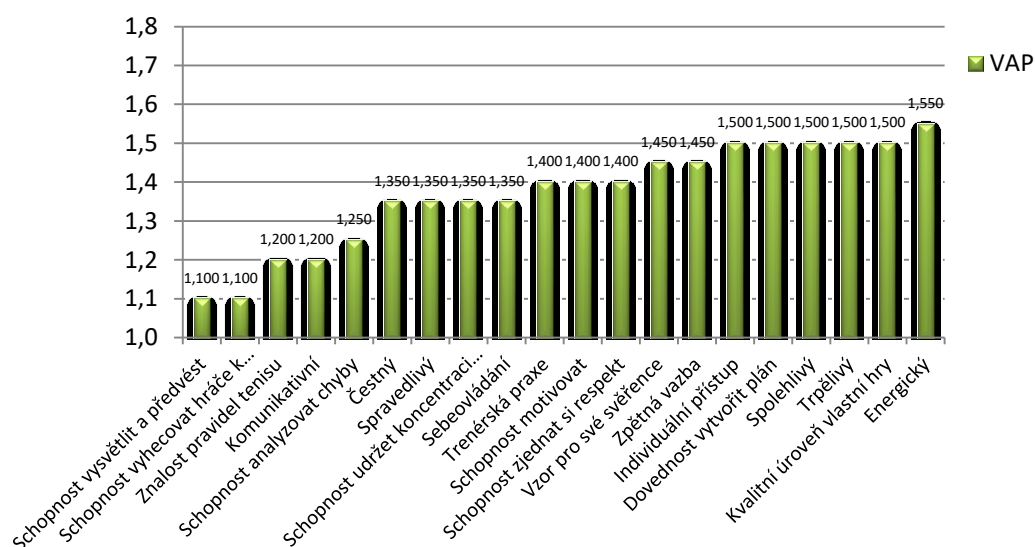
TOP 20 kompetencí z pohledu staršího žactva dle VAP včetně grafického znázornění. Kompletní tabulka celkového pořadí 60 kompetencí v příloze č. 7.

Tabulka č. 11: Nejdůležitější kompetence dle staršího žactva

1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,100
2.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,100
3.	Znalost pravidel tenisu	1,200
4.	Komunikativní	1,200
5.	Schopnost analyzovat chyby	1,250
6.	Čestný	1,350
7.	Spravedlivý	1,350
8.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,350
9.	Sebeovládání	1,350
10.	Trenérská praxe	1,400
11.	Schopnost motivovat	1,400
12.	Schopnost zjednat si respekt	1,400

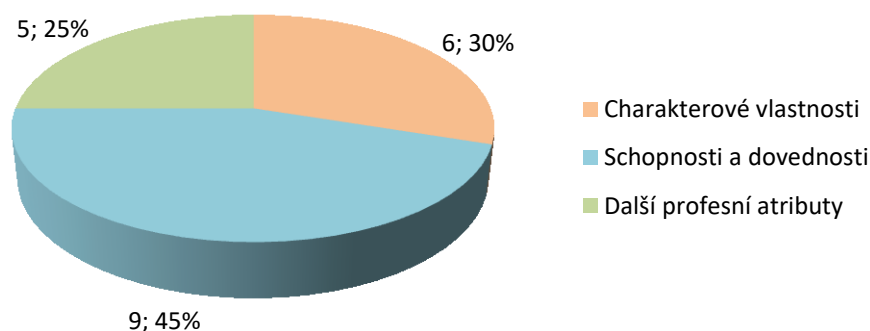
13.	Vzor pro své svěřence	1,450
14.	Zpětná vazba	1,450
15.	Individuální přístup	1,500
16.	Dovednost vytvořit plán	1,500
17.	Spolehlivý	1,500
18.	Trpělivý	1,500
19.	Kvalitní úroveň vlastní hry	1,500
20.	Energický	1,550

Obrázek č. 12: Nejdůležitější kompetence dle staršího žactva



Následující obrázek znázorňuje zastoupení výše uvedených dvaceti nejdůležitějších kompetencí z pohledu staršího žactva, a to ve třech skupinách, do kterých byly veškeré kompetence rozděleny. Jde tedy o charakterové vlastnosti, schopnosti a dovednosti a další profesní atributy.

Obrázek č. 13: Skupinové zastoupení u TOP 20 kompetencí dle staršího žactva



Ve věkové kategorii staršího žactva se kromě kompetencí vystupující v popředí u všech kategorií prokazuje především důležitost trpělivosti, respektu a trenérské praxe. To vše doplněno trenérem, který disponuje kvalitní úrovní vlastní hry a schopnostmi vedoucích k motivaci a povzbuzení hráčů.

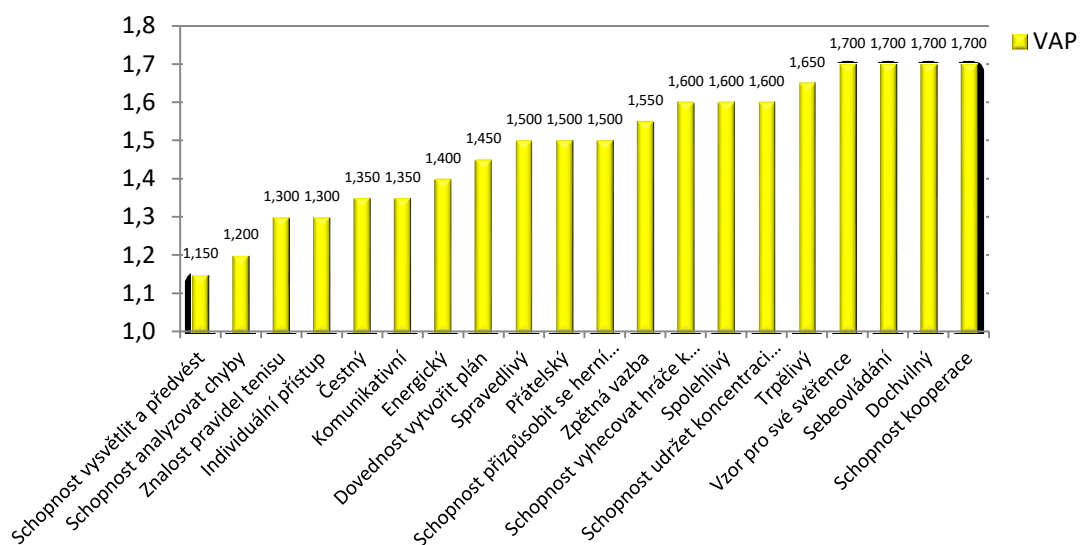
5.1.2.3 *Dorost*

Prezentace TOP 20 kompetencí z pohledu dorostu dle VAP včetně grafického znázornění. Kompletní tabulka celkového pořadí 60 kompetencí v příloze č. 7.

Tabulka č. 12: Nejdůležitější kompetence dle dorostu

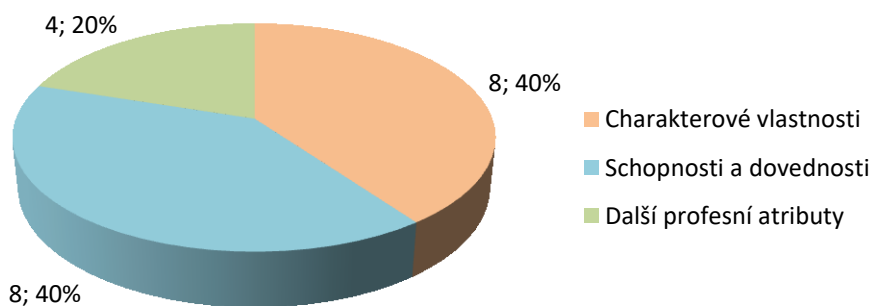
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,150
2.	Schopnost analyzovat chyby	1,200
3.	Znalost pravidel tenisu	1,300
4.	Individuální přístup	1,300
5.	Čestný	1,350
6.	Komunikativní	1,350
7.	Energický	1,400
8.	Dovednost vytvořit plán	1,450
9.	Spravedlivý	1,500
10.	Přátelský	1,500
11.	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,500
12.	Zpětná vazba	1,550
13.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,600
14.	Spolehlivý	1,600
15.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,600
16.	Trpělivý	1,650
17.	Vzor pro své svěřence	1,700
18.	Sebeovládání	1,700
19.	Dochvilný	1,700
20.	Schopnost kooperace	1,700

Obrázek č. 14: Nejdůležitější kompetence dle dorostu



Následující obrázek znázorňuje zastoupení výše uvedených dvaceti nejdůležitějších kompetencí z pohledu dorostu, a to ve třech skupinách, do kterých byly veškeré kompetence rozděleny. Jde tedy o charakterové vlastnosti, schopnosti a dovednosti a další profesní atributy.

Obrázek č. 15: Skupinové zastoupení u TOP 20 kompetencí dle dorostu



Ve věkové kategorii dorostu se kromě kompetencí vystupující v popředí u všech kategorií prokazuje především důležitost dochvilnosti, spolupráce a trpělivosti. To vše doplněno trenérem, který se dokáže přizpůsobit herní úrovni svěřence a spíše přátelským způsobem dokáže hráče dovést k jeho nejlepším výkonům.

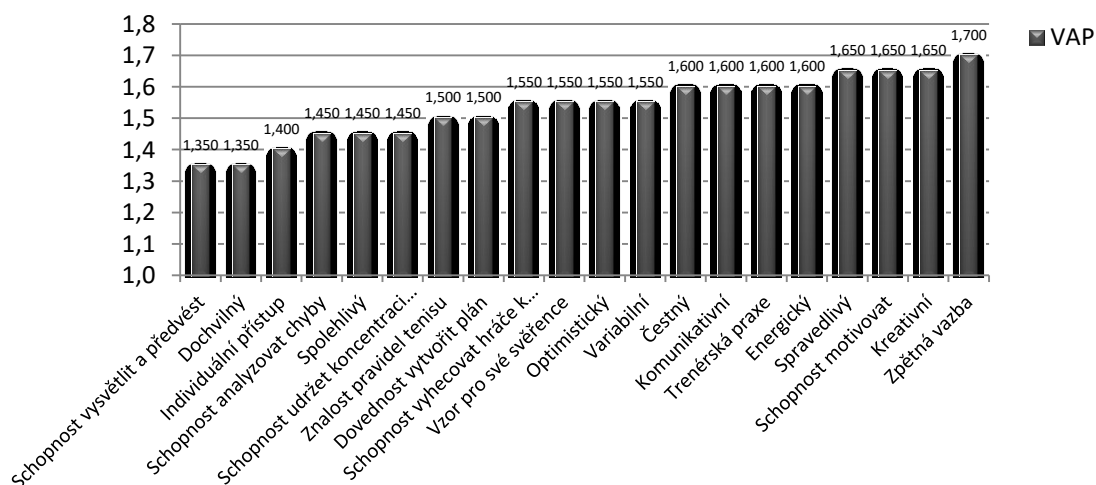
5.1.2.4 Dospělí

Prezentace TOP 20 kompetencí z pohledu dospělých dle VAP včetně grafického znázornění. Kompletní tabulka celkového pořadí 60 kompetencí v příloze č. 7.

Tabulka č. 13: Nejdůležitější kompetence dle dospělých

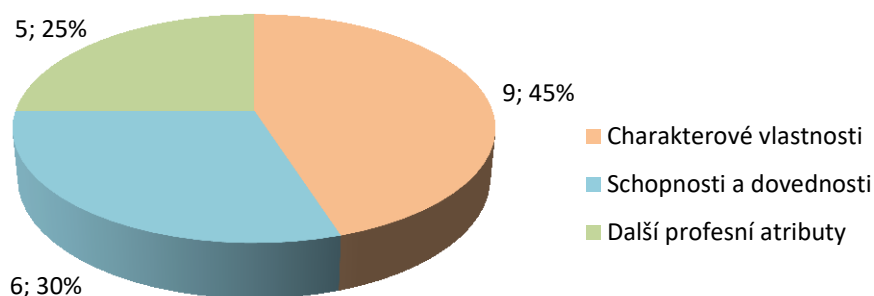
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,350
2.	Dochvilný	1,350
3.	Individuální přístup	1,400
4.	Schopnost analyzovat chyby	1,450
5.	Spolehlivý	1,450
6.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,450
7.	Znalost pravidel tenisu	1,500
8.	Dovednost vytvořit plán	1,500
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,550
10.	Vzor pro své svěřence	1,550
11.	Optimistický	1,550
12.	Variabilní	1,550
13.	Čestný	1,600
14.	Komunikativní	1,600
15.	Trenérská praxe	1,600
16.	Energický	1,600
17.	Spravedlivý	1,650
18.	Schopnost motivovat	1,650
19.	Kreativní	1,650
20.	Zpětná vazba	1,700

Obrázek č. 16: Nejdůležitější kompetence dle dospělých



Následující obrázek znázorňuje zastoupení výše uvedených dvaceti nejdůležitějších kompetencí z pohledu dospělých, a to ve třech skupinách, do kterých byly veškeré kompetence rozděleny. Jde tedy o charakterové vlastnosti, schopnosti a dovednosti a další profesní atributy.

Obrázek č. 17: Skupinové zastoupení u TOP 20 kompetencí dle dospělých



Ve věkové kategorii dospělí se kromě kompetencí vystupující v popředí u všech kategorií prokazuje především důležitost dochvilnosti, variability a kreativity při organizaci tréninkových jednotek. To vše doplněno optimistickým přístupem trenéra, který dokáže hráče správně namotivovat a povzbudit.

5.1.2.5 Komparace mladší žactvo x starší žactvo

Nejdříve představení tabulky, která zobrazuje rozdíl v pořadí. Tento rozdíl se vztahuje k celkovému pořadí tedy kompetenčnímu profilu a v rámci +/- znázorňuje rozdíl pořadí dle mladšího a staršího žactva. Buňky tučně zvýrazněné a vyplněné žlutou barvou upozorňují na nejvyšší dosažené rozptyly s horní a dolní hranicí. Pro přehlednost se v této části uvádí pouze pořadí TOP 20 kompetencí. Náhled celkového pořadí s rozdíly je k dispozici v příloze č. 8.

Tabulka č. 14: Vztah k celkovému pořadí dle mladšího a staršího žactva

Pořadí	Kompetence	VAP	Mladší žactvo	Starší žactvo	+/-
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,188	-1	0	-1
2.	Znalost pravidel tenisu	1,263	1	-1	0
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,313	-6	-2	-8
4.	Individuální přístup	1,375	-1	-11	-12

5.	Čestný	1,400	-1	-1	-2
6.	Komunikativní	1,413	-6	2	-4
7.	Spravedlivý	1,438	4	0	4
8.	Spolehlivý	1,475	-2	-9	-11
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,488	-17	7	-10
10.	Vzor pro své svěřence	1,488	6	-3	3
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,488	-7	3	-4
12.	Dovednost vytvořit plán	1,500	-5	-4	-9
13.	Energický	1,513	0	-7	-7
14.	Trenérská praxe	1,538	7	4	11
15.	Zpětná vazba	1,563	-4	1	-3
16.	Sebeovládání	1,600	2	7	9
17.	Schopnost motivovat	1,613	-4	6	2
18.	Dochvilný	1,638	-9	-12	-21
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,650	8	-5	3
20.	Trpělivý	1,663	-8	2	-6

Tyto dvě blízké kategorie, lze souhrnně označovat jako žáci. Z údajů lze vyčíst, že téměř u poloviny z těchto dvaceti kompetencí nastala shoda vztahu v rozdílu, která se pohybuje v obou případech buď v záporných, nebo kladných číslech vzhledem ke konečnému pořadí. Pouze zde nastal jediný případ u TOP 20 kompetencí stejného záporného rozdílu ve vztahu k celkovému pořadí, a to u kompetence *Čestný* (-1; -1). Dále tabulka nabízí pouze dva výskyty maxima nebo minima. Jedná se z pohledu mladšího žactva o kompetenci *Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům* (-17), která pro tuto věkovou kategorii skončila až na 26. místě a zaznamenala tak největší změnu z pohledu záporného vztahu. Naopak největší kladný posun připadl na kompetenci *Fyzická zdatnost* (19), která se v konečném pořadí objevuje na 27. místě s hodnotou VAP 1,763, ale u mladších žáků už na osmém s hodnotou VAP 1,300. Největší propad z pohledu obou kategorií nastal u kompetence *Dochvilný* (-9; -12), kde celkové skóre vychází na -21. Celkově lze říci, že výsledky vycházející pouze z názorů žáků u těch nejdůležitějších kompetencí mají **lehce záporný směr** (13/20) vzhledem k celkovému pořadí.

Co se týká konkrétního srovnání výsledků mezi mladším a starším žactvem, tak došlo u dvaceti nejdůležitějších kompetencí k **nerovnoměrnému zastoupení** ve skupinách vlastnosti (MŽ 8; SŽ 6), schopnosti (MŽ 6; SŽ 9) a další atributy (MŽ 6; SŽ 5). Je zřejmé, že mladší žáci u trenéra více upřednostňují jeho charakterové

vlastnosti. Oproti tomu starší žáci už kladou větší důraz na trénování schopnosti. Průměry důležitosti u TOP 20 kompetencí i celkových neboli 60 kompetencí, jsou **téměř totožné**. U mladších žáků jde o průměry 1,383 a 1,828 a u starších žáků o 1,370 a 1,800. Obsazení dvaceti nejdůležitějších kompetencí se u žactva neshoduje v pěti případech.

Tabulka č. 15: Rozdílné kompetence v TOP 20 mladší žactvo x starší žactvo

Pohlaví	Kompetence	VAP	Pořadí
Mladší žactvo	Fyzická zdatnost	1,300	8.
	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,350	11.
	Přátelský	1,500	15.
	Optimistický	1,500	16.
	Zábavný	1,550	20.
Starší žactvo	Schopnost vyhecovat hráče k nej. výkonům	1,100	2.
	Schopnost motivovat	1,400	11.
	Schopnost zjednat si respekt	1,400	12.
	Trpělivý	1,500	18.
	Kvalitní úroveň vlastní hry	1,500	19.

5.1.2.6 Komparace mladší žactvo x dorost

Nejdříve představení rozdílu, který se vztahuje k celkovému pořadí tedy kompetenčnímu profilu a v rámci +/- znázorňuje rozdíl pořadí dle mladšího žactva a dorostu. Buňky tučně zvýrazněné a vyplněné žlutou barvou upozorňují na nejvyšší dosažené rozptyly s horní a dolní hranicí. Pro přehlednost se v této části uvádí opět pouze pořadí TOP 20 kompetencí. Náhled celkového pořadí s rozdíly je k dispozici v příloze č. 8.

Tabulka č. 16: Vztah k celkovému pořadí dle mladšího žactva a dorostu

Pořadí	Kompetence	VAP	Mladší žactvo	Dorost	+/-
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,188	-1	0	-1
2.	Znalost pravidel tenisu	1,263	1	-1	0
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,313	-6	1	-5
4.	Individuální přístup	1,375	-1	0	-1
5.	Čestný	1,400	-1	0	-1
6.	Komunikativní	1,413	-6	0	-6

7.	Spravedlivý	1,438	4	-2	2
8.	Spolehlivý	1,475	-2	-6	-8
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,488	-17	-4	-21
10.	Vzor pro své svěřence	1,488	6	-7	-1
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,488	-7	-4	-11
12.	Dovednost vytvořit plán	1,500	-5	4	-1
13.	Energický	1,513	0	6	6
14.	Trenérská praxe	1,538	7	-12	-5
15.	Zpětná vazba	1,563	-4	3	-1
16.	Sebeovládání	1,600	2	-2	0
17.	Schopnost motivovat	1,613	-4	-6	-10
18.	Dochvilný	1,638	-9	-1	-10
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,650	8	-13	-5
20.	Trpělivý	1,663	-8	4	-4

Dvě kategorie, které lze považovat poměrně za odlišné vzhledem k ontogenezi. Z údajů lze vyčíst, že přesně u čtvrtiny z těchto dvaceti kompetencí nastala shoda vztahu v rozdílu, která se pohybuje v obou případech buď v záporných, nebo kladných číslech vzhledem ke konečnému pořadí. TOP 20 kompetencí nabízí tři výskyty maxima nebo minima. Z pohledu mladšího žactva i celkového skóre těchto dvou kategorií se jedná o kompetenci *Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům* (-17; -21). V očích dorostenců největší rozptyl připadá na kompetenci *Schopnost vytvořit dobrou atmosféru* (-13). Zajímavá situace nastává u kategorie dorost u rozptylu kladných hodnot. Hned tři kompetence se v rozdílu pořadí dostaly na hraniční hodnotu (14), a to *Přátelský*, *Schopnost kooperace* a *Sebejistý*. Celkově lze říci, že výsledky vycházející pouze z názorů mladšího žactva a dorostenců u těch nejdůležitějších kompetencí mají **záporný směr** (16/20) vzhledem k celkovému pořadí.

Co se týká konkrétního srovnání výsledků mezi mladším žactvem a dorostem, tak došlo u dvaceti nejdůležitějších kompetencí k **nerovnoměrnému zastoupení**, ale k poměrnému překvapení ne zdaleka tolik, jako tomu bylo u předchozích dvou kategorií. Zastoupení ve skupinách vypadá následovně vlastnosti (MŽ 8; DOR 8), schopnosti (MŽ 6; DOR 8) a další atributy (MŽ 6; DOR 4). Je zřejmé, že dorostenci kladou větší váhu na schopnosti a dovednosti než na další profesní atributy, zatímco mladší žáci těmito dvěma kategoriím u nejdůležitějších kompetencí přidělili stejné

zastoupení. Průměry důležitosti u TOP 20 kompetencí i celkových neboli 60 kompetencí, se **lehce odlišují**, a to přibližně o hodnotu 0,100. U mladších žáků jde o průměry 1,383 a 1,828 a u dorostenců o 1,490 a 1,964. Obsazení dvaceti nejdůležitějších kompetencí se u mladšího žactva a dorostu neshoduje v pěti případech.

Tabulka č. 17: Rozdílné kompetence v TOP 20 mladší žactvo x dorost

Pohlaví	Kompetence	VAP	Pořadí
Mladší žactvo	Trenérská praxe	1,300	7.
	Fyzická zdatnost	1,300	8.
	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,350	11.
	Optimistický	1,500	16.
	Zábavný	1,550	20.
Dorost	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,500	11.
	Schopnost vyhecovat hráče k nej. výkonům	1,600	13.
	Trpělivý	1,650	16.
	Dochvilný	1,700	19.
	Schopnost kooperace	1,700	20.

5.1.2.7 Komparace mladší žactvo x dospělí

V tabulce níže představení rozdílu, který se vztahuje k celkovému pořadí tedy kompetenčnímu profilu a v rámci +/- znázorňuje rozdíl pořadí dle mladšího žactva a dospělých. Buňky tučně zvýrazněné a vyplněné žlutou barvou upozorňují na nejvyšší dosažené rozptyly s horní a dolní hranicí. Pro přehlednost se v této části uvádí opět pouze pořadí TOP 20 kompetencí. Náhled celkového pořadí s rozdíly je k dispozici v příloze č. 8.

Tabulka č. 18: Vztah k celkovému pořadí dle mladšího žactva a dospělých

Pořadí	Kompetence	VAP	Mladší žactvo	Dospělí	+/-
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,188	-1	0	-1
2.	Znalost pravidel tenisu	1,263	1	-5	-4
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,313	-6	-1	-7
4.	Individuální přístup	1,375	-1	1	0
5.	Čestný	1,400	-1	-8	-9
6.	Komunikativní	1,413	-6	-8	-14
7.	Spravedlivý	1,438	4	-10	-6

8.	Spolehlivý	1,475	-2	3	1
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,488	-17	0	-17
10.	Vzor pro své svěřence	1,488	6	0	6
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,488	-7	5	-2
12.	Dovednost vytvořit plán	1,500	-5	4	-1
13.	Energický	1,513	0	-3	-3
14.	Trenérská praxe	1,538	7	-1	6
15.	Zpětná vazba	1,563	-4	-5	-9
16.	Sebeovládání	1,600	2	-8	-6
17.	Schopnost motivovat	1,613	-4	-1	-5
18.	Dochvilný	1,638	-9	16	7
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,650	8	-2	6
20.	Trpělivý	1,663	-8	-3	-11

Dvě kategorie, kde je největší věkový odstup. Z údajů lze vyčíst, že přesně šestkrát z těchto dvaceti kompetencí nastala shoda vztahu v rozdílu, která se pohybuje v obou případech buď v záporných, nebo kladných číslech vzhledem ke konečnému pořadí. TOP 20 kompetencí nabízí tři výskyty maxima nebo minima. Z pohledu mladšího žactva i celkového skóre těchto dvou kategorií se jedná opět o kompetenci *Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům* (-17; -17). V očích dospělých největší rozptyl připadá na kompetenci *Dochvilný* (16). Stejně hodnoty dosáhla kompetence *Všeobecný rozvoj hráče*, která v pořadí dospělých figuruje na 30. místě s VAP hodnotou 1,900, oproti 46. místu s VAP hodnotou 2,125 z celkového pohledu. Celkově lze říci, že výsledky vycházející pouze z názorů mladšího žactva a dospělých u těch nejdůležitějších kompetencí mají **záporný směr** (14/20) vzhledem k celkovému pořadí.

Co se týká konkrétního srovnání výsledků mezi mladším žactvem a dospělými, tak došlo u dvaceti nejdůležitějších kompetencí k **nerovnoměrnému zastoupení**. Jde o stejnou situaci, jako tomu bylo ve srovnání se starším žactvem s rozdílem prohození údajů mezi skupinami vlastnosti a schopnosti. Vlastnosti (MŽ 8; DOS 9), schopnosti (MŽ 6; DOS 6) a další atributy (MŽ 6; DOS 5). Je zřejmé, že dospělí, stejně jako mladší žáci, kladou větší důležitost na charakterové vlastnosti, a až poté na schopnosti a dovednosti. Průměry důležitosti u TOP 20 kompetencí i celkových neboli 60 kompetencí, se **odlišují**, a to přibližně o hodnotu 0,150. U mladších žáků jde o

průměry 1,383 a 1,828 a u dospělých o 1,535 1,998. Obsazení dvaceti nejdůležitějších kompetencí se u mladšího žactva a dospělých neshoduje opět v pěti případech.

Tabulka č. 19: Rozdílné kompetence v TOP 20 mladší žactvo x dospělí

Pohlaví	Kompetence	VAP	Pořadí
Mladší žactvo	Fyzická zdatnost	1,300	8.
	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,350	11.
	Sebeovládání	1,500	14.
	Přátelský	1,500	15.
	Zábavný	1,550	20.
Dospělí	Dochvilný	1,350	2.
	Schopnost vyhecovat hráče k nej. výkonům	1,550	9.
	Variabilní	1,550	12.
	Schopnost motivovat	1,650	18.
	Kreativní	1,650	19.

5.1.2.8 Komparace starší žactvo x dorost

Nejdříve představení rozdílu, který se vztahuje k celkovému pořadí, tedy kompetenčnímu profilu a v rámci +/- znázorňuje rozdíl pořadí dle staršího žactva a dorostu. Buňky tučně zvýrazněné a vyplněné žlutou barvou upozorňují na nejvyšší dosažené rozptyly s horní a dolní hranicí. Pro přehlednost se v této části uvádí opět pouze pořadí TOP 20 kompetencí. Náhled celkového pořadí s rozdíly je k dispozici v příloze č. 8.

Tabulka č. 20: Vztah k celkovému pořadí dle staršího žactva a dorostu

Pořadí	Kompetence	VAP	Starší žactvo	Dorost	+/-
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,188	0	0	0
2.	Znalost pravidel tenisu	1,263	-1	-1	-2
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,313	-2	1	-1
4.	Individuální přístup	1,375	-11	0	-11
5.	Čestný	1,400	-1	0	-1
6.	Komunikativní	1,413	2	0	2
7.	Spravedlivý	1,438	0	-2	-2
8.	Spolehlivý	1,475	-9	-6	-15
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,488	7	-4	3
10.	Vzor pro své svěřence	1,488	-3	-7	-10

11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,488	3	-4	-1
12.	Dovednost vytvořit plán	1,500	-4	4	0
13.	Energický	1,513	-7	6	-1
14.	Trenérská praxe	1,538	4	-12	-8
15.	Zpětná vazba	1,563	1	3	4
16.	Sebeovládání	1,600	7	-2	5
17.	Schopnost motivovat	1,613	6	-6	0
18.	Dochvilný	1,638	-12	-1	-13
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,650	-5	-13	-18
20.	Trpělivý	1,663	2	4	6

Z údajů lze uvést, že skoro z poloviny u těchto dvaceti kompetencí nastala shoda vztahu v rozdílu vzhledem ke konečnému pořadí. TOP 20 kompetencí nabízí pouze dva výskyty maxima nebo minima. Z pohledu staršího žactva se u dvaceti nejdůležitějších kompetencí výskyt nenachází. K největšímu rozdílu záporných hodnot dochází u kompetence *Přátelský* (-20) s hodnotou VAP 2,000 a kladných hodnot u kompetence *Schopnost improvizovat* (13) s hodnotou VAP 1,900. V očích dorostu největší rozptyl včetně celkového skóre připadá na kompetenci *Schopnost vytvořit dobrou atmosféru* (-13; -18). Celkově lze říci, že výsledky vycházející pouze z názorů staršího žactva a dorostu, u nejdůležitějších kompetencí mají **lehce záporný směr** (12/20) vzhledem k celkovému pořadí.

Co se týká konkrétního srovnání výsledků mezi starším žactvem a dorostem, tak došlo u dvaceti nejdůležitějších kompetencí k **nerovnoměrnému zastoupení** ve skupinách vlastnosti (SŽ 6; DOR 8), schopnosti (SŽ 9; DOR 8) a další atributy (SŽ 5; DOR 4). Pro obě věkové kategorie jsou nepodstatné především kompetence spadající pod další profesní atributy. Průměry důležitosti u TOP 20 kompetencí i celkových neboli 60 kompetencí se **odlišují**, a to více než tomu bylo ve srovnání mezi žáky i mezi mladším žactvem a dorostem. U starších žáků jde o průměry 1,370 a 1,800 a u dorostenců o 1,490 a 1,964. Obsazení dvaceti nejdůležitějších kompetencí se u staršího žactva a dorostenců neshoduje ve čtyřech případech.

Tabulka č. 21: Rozdílné kompetence v TOP 20 starší žactvo x dorost

Pohlaví	Kompetence	VAP	Pořadí
Starší žactvo	Trenérská praxe	1,400	10.
	Schopnost motivovat	1,400	11.
	Schopnost zjednat si respekt	1,400	12.
	Kvalitní úroveň vlastní hry	1,500	19.
Dorost	Přátelský	1,500	10.
	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,500	11.
	Dochvilný	1,700	19.
	Schopnost kooperace	1,700	20.

5.1.2.9 Komparace starší žactvo x dospělí

Tabulka rozdílu, který se vztahuje k celkovému pořadí tedy kompetenčnímu profilu a v rámci +/- znázorňuje rozdíl pořadí dle staršího žactva a dospělých. Buňky tučně zvýrazněné a vyplněné žlutou barvou upozorňují na nejvyšší dosažené rozptyly s horní a dolní hranicí. Pro přehlednost se v této části uvádí opět pouze pořadí TOP 20 kompetencí. Náhled celkového pořadí s rozdíly je k dispozici v příloze č. 8.

Tabulka č. 22: Vztah k celkovému pořadí dle staršího žactva a dospělých

Pořadí	Kompetence	VAP	Starší žactvo	Dospělí	+/-
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,188	0	0	0
2.	Znalost pravidel tenisu	1,263	-1	-5	-6
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,313	-2	-1	-3
4.	Individuální přístup	1,375	-11	1	-10
5.	Čestný	1,400	-1	-8	-9
6.	Komunikativní	1,413	2	-8	-6
7.	Spravedlivý	1,438	0	-10	-10
8.	Spolehlivý	1,475	-9	3	-6
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,488	7	0	7
10.	Vzor pro své svěřence	1,488	-3	0	-3
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,488	3	5	8
12.	Dovednost vytvořit plán	1,500	-4	4	0
13.	Energický	1,513	-7	-3	-10
14.	Trenérská praxe	1,538	4	-1	3
15.	Zpětná vazba	1,563	1	-5	-4
16.	Sebeovládání	1,600	7	-8	-1

17.	Schopnost motivovat	1,613	6	-1	5
18.	Dochvilný	1,638	-12	16	4
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,650	-5	-2	-7
20.	Trpělivý	1,663	2	-3	-1

Z údajů lze uvést, že přesně šestkrát u těchto dvaceti kompetencí nastala shoda vztahu v rozdílu vzhledem ke konečnému pořadí, což je stejněkrát, jako srovnání mladšího žactva a dospělých. TOP 20 kompetencí nabízí jediný výskyt maxima nebo minima, a to u kompetence *Dochvilný* (16) za kategorii dospělí. Z pohledu staršího žactva platí to samé, jako v kapitole srovnání s dorostem. Dolní hranice skóre u těchto dvou kategorií připadá kompetenci *Přátelský* (-24) a horní hranice kompetenci *Schopnost učit se novým věcem* (15). Celkově lze říci, že výsledky vycházející pouze z názorů staršího žactva a dospělých u těch nejdůležitějších kompetencí mají **lehce záporný směr** (13/20) vzhledem k celkovému pořadí.

Co se týká konkrétního srovnání výsledků mezi starším žactvem a dospělými, tak u dvaceti nejdůležitějších kompetencí došlo k **nerovnoměrnému zastoupení**. Dochází k prohození zastoupení u prvních dvou skupin a stejnému výsledku v té třetí, neboli vlastnosti (SŽ 6; DOS 9), schopnosti (SŽ 9; DOS 6) a další atributy (SŽ 5; DOS 5). Průměry důležitosti u TOP 20 kompetencí i celkových neboli 60 kompetencí se **odlišují**, a to více než tomu bylo ve srovnání mezi žáky i mezi starším žactvem a dospělými. U starších žáků jde o průměry 1,370 a 1,800 a u dospělých o 1,535 a 1,998. Obsazení dvaceti nejdůležitějších kompetencí se u staršího žactva a dospělých neshoduje ve čtyřech případech.

Tabulka č. 23: Rozdílné kompetence v TOP 20 starší žactvo x dospělí

Pohlaví	Kompetence	VAP	Pořadí
Starší žactvo	Sebeovládání	1,350	9.
	Schopnost zjednat si respekt	1,400	12.
	Trpělivý	1,500	18.
	Kvalitní úroveň vlastní hry	1,500	19.
Dospělí	Dochvilný	1,350	2.
	Optimistický	1,550	11.
	Variabilní	1,550	12.
	Kreativní	1,650	19.

5.1.2.10 Komparace dorost x dospělí

Tabulka rozdílu, který se vztahuje k celkovému pořadí tedy kompetenčnímu profilu a v rámci +/- znázorňuje rozdíl pořadí dle dorostu a dospělých. Buňky tučně zvýrazněné a vyplněné žlutou barvou upozorňují na nejvyšší dosažené rozptyly s horní a dolní hranicí. Pro přehlednost se v této části uvádí opět pouze pořadí TOP 20 kompetencí. Náhled celkového pořadí s rozdíly je k dispozici v příloze č. 8.

Tabulka č. 24: Vztah k celkovému pořadí dle dorostu a dospělých

Pořadí	Kompetence	VAP	Dorost	Dospělí	+/-
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,188	0	0	0
2.	Znalost pravidel tenisu	1,263	-1	-5	-6
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,313	1	-1	0
4.	Individuální přístup	1,375	0	1	1
5.	Čestný	1,400	0	-8	-8
6.	Komunikativní	1,413	0	-8	-8
7.	Spravedlivý	1,438	-2	-10	-12
8.	Spolehlivý	1,475	-6	3	-3
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,488	-4	0	-4
10.	Vzor pro své svěřence	1,488	-7	0	-7
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,488	-4	5	1
12.	Dovednost vytvořit plán	1,500	4	4	8
13.	Energický	1,513	6	-3	3
14.	Trenérská praxe	1,538	-12	-1	-13
15.	Zpětná vazba	1,563	3	-5	-2
16.	Sebeovládání	1,600	-2	-8	-10
17.	Schopnost motivovat	1,613	-6	-1	-7
18.	Dochvilný	1,638	-1	16	15
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,650	-13	-2	-15
20.	Trpělivý	1,663	4	-3	1

Z údajů lze uvést, že přesně osmkrát u těchto dvaceti kompetencí nastala shoda vztahu v rozdílu vzhledem ke konečnému pořadí, což je po srovnání žáků nejvíce. Zde je ovšem nutné upozornit na velký výskyt shodného pořadí, neboli označení 0, který toto číslo shody výrazně mírní. TOP 20 kompetencí nabízí jeden výskyt maxima a jeden minima, a to u kompetence *Dochvilný* (16) za kategorii dospělí a kompetence *Schopnost vytvořit dobrou atmosféru* (-13) za kategorii dorost. Pouze zde nastal jediný

případ u TOP 20 kompetencí stejného kladného rozdílu ve vztahu k celkovému pořadí, a to u kompetence *Dovednost vytvořit plán* (4; 4). Dolní hranice skóre u těchto dvou kategorií připadá kompetenci *Fyzická zdatnost* (-24) a horní hranice kompetenci *Schopnost kooperace* (23). Celkově lze říci, že výsledky vycházející pouze z názorů dorostenců a dospělých u těch nejdůležitějších kompetencí, mají **lehce záporný směr** (12/20) vzhledem k celkovému pořadí.

Co se týká konkrétního srovnání výsledků mezi dorostenci a dospělými, tak u dvaceti nejdůležitějších kompetencí došlo k **nerovnoměrnému zastoupení**. U obou věkových kategorií dochází k nejmenšímu zastoupení u skupiny další profesní atributy. Celkově platí pro vlastnosti (DOR 8; DOS 9), schopnosti (DOR 8; DOS 6) a další atributy (DOR 4; DOS 5). Průměry důležitosti u TOP 20 kompetencí i celkových neboli 60 kompetencí jsou **téměř totožné**. U dorostenců jde o průměry 1,490 a 1,964 a u dospělých o 1,535 a 1,998. Obsazení dvaceti nejdůležitějších kompetencí se u dorostenců a dospělých neshoduje v pěti případech.

Tabulka č. 25: Rozdílné kompetence v TOP 20 dorost x dospělí

Pohlaví	Kompetence	VAP	Pořadí
Dorost	Přátelský	1,500	10.
	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,500	11.
	Trpělivý	1,650	16.
	Sebeovládání	1,700	18.
	Schopnost kooperace	1,700	20.
Dospělí	Optimistický	1,550	11.
	Variabilní	1,550	12.
	Trenérská praxe	1,600	15.
	Schopnost motivovat	1,650	18.
	Kreativní	1,650	19.

5.1.3 Skupiny

Vytvořený seznam kompetencí zahrnuje celkem 60 položek, které jsou rozděleny ve třech skupinách podle jejich typu. V této části práce se uvádějí výsledky těchto tří skupin, kterých jednotlivé kategorie z oblasti pohlaví a věku dosáhly. Vše doplněno pořadím důležitosti dle VAP.

5.1.3.1 Charakterové vlastnosti

Práce obsahuje 21 kompetencí, které spadají do této skupiny. V závěrečném kompetenčním profilu s hodnotou dle VAP jich lze nalézt celkem sedm. Následující tabulka znázorňuje pořadí v této části včetně dat z pohlaví a věkových kategorií. U každé kompetence je tučně zvýrazněna nejlepší hodnota, která uvádí průměrnou důležitost za jednotlivé respondenty spadající do konkrétních kategorií. Hodnoty důležitosti u charakterových vlastností spadají do intervalu (1,200; 1,750).

Tabulka č. 26: Pořadí kompetencí dle skupiny charakterové vlastnosti

Pořadí	Kompetence	Věkové kategorie				Pohlaví		VAP
		Mladší žactvo	Starší žactvo	Dorost	Dospělí	Muž	Žena	
1.	Čestný	1,300	1,350	1,350	1,600	1,375	1,425	1,400
2.	Komunikativní	1,500	1,200	1,350	1,600	1,450	1,375	1,413
3.	Spravedlivý	1,250	1,350	1,500	1,650	1,425	1,450	1,438
4.	Spolehlivý	1,350	1,500	1,600	1,450	1,425	1,525	1,475
5.	Energický	1,500	1,550	1,400	1,600	1,600	1,425	1,513
6.	Dochvilný	1,700	1,800	1,700	1,350	1,575	1,700	1,638
7.	Trpělivý	1,700	1,500	1,650	1,800	1,500	1,825	1,663
8.	Optimistický	1,500	1,800	1,850	1,550	1,825	1,525	1,675
9.	Přátelský	1,500	2,000	1,500	1,900	1,725	1,725	1,725
10.	Kreativní	1,700	1,700	1,950	1,650	1,975	1,525	1,750
11.	Variabilní	1,800	1,800	1,900	1,550	1,775	1,750	1,763
12.	Vstřícný	1,650	1,950	1,750	1,850	1,775	1,825	1,800
13.	Upřímný	1,850	1,850	1,800	2,050	1,875	1,900	1,888
14.	Zábavný	1,550	1,900	2,250	2,000	2,175	1,675	1,925
15.	Cílevědomý	1,750	1,850	2,000	2,100	1,800	2,050	1,925
16.	Obětavý	1,900	1,800	2,150	1,950	2,000	1,900	1,950
17.	Pečlivý	1,950	2,000	1,900	2,100	1,875	2,100	1,988
18.	Sebejistý	2,200	1,900	1,850	2,050	1,950	2,050	2,000
19.	Sympatický	1,850	2,000	2,050	2,300	2,225	1,875	2,050
20.	Inteligentní	2,100	2,000	1,950	2,200	1,875	2,250	2,063
21.	Přísný	2,400	2,400	2,350	2,750	2,500	2,450	2,475

5.1.3.2 Schopnosti a dovednosti

Práce obsahuje 19 kompetencí, které jsou zařazeny do této skupiny. V závěrečném kompetenčním profilu s hodnotou dle VAP jich lze nalézt celkem osm. Následující tabulka znázorňuje pořadí v této části včetně dat z pohlaví a věkových kategorií. U každé kompetence je tučně zvýrazněná nejlepší hodnota, která uvádí průměrnou důležitost za jednotlivé respondenty spadající do konkrétních kategorií. Hodnoty důležitosti u schopnosti a dovednosti spadají do intervalu (1,100; 2,550).

Tabulka č. 27: Pořadí kompetencí dle skupiny schopnosti a dovednosti

Pořadí	Kompetence	Věkové kategorie				Pohlaví		VAP
		Mladší žactvo	Starší žactvo	Dorost	Dospělí	Muž	Žena	
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,150	1,100	1,150	1,350	1,200	1,175	1,188
2.	Schopnost analyzovat chyby	1,350	1,250	1,200	1,450	1,175	1,450	1,313
3.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,700	1,100	1,600	1,550	1,600	1,375	1,488
4.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,550	1,350	1,600	1,450	1,500	1,475	1,488
5.	Dovednost vytvořit plán	1,550	1,500	1,450	1,500	1,625	1,375	1,500
6.	Sebeovládání	1,500	1,350	1,700	1,850	1,675	1,525	1,600
7.	Schopnost motivovat	1,600	1,400	1,800	1,650	1,625	1,600	1,613
8.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,350	1,650	1,900	1,700	1,750	1,550	1,650
9.	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,650	1,650	1,500	1,900	1,575	1,775	1,675
10.	Sch. zjednat si respekt	1,800	1,400	1,800	1,800	1,700	1,700	1,700
11.	Schopnost verbální komunikace	1,650	1,700	1,850	1,850	1,700	1,825	1,763
12.	Kvalitní úroveň vlastní hry	1,700	1,500	1,950	2,150	1,925	1,725	1,825
13.	Schopnost řešit krizové situace	1,800	1,800	1,700	2,000	1,800	1,850	1,825
14.	Schopnost kooperace	2,100	1,800	1,700	1,850	1,825	1,900	1,863
15.	Schopnost improvizovat	2,100	1,550	1,850	2,100	1,925	1,875	1,900
16.	Schopnost porozumět ostatním	1,950	1,900	1,850	2,100	1,850	2,050	1,950
17.	Schopnost učit se novým věcem	1,900	1,700	2,150	2,050	1,925	1,975	1,950
18.	Schopnost sebereflexe	2,450	1,950	2,300	2,450	2,250	2,325	2,288
19.	Schopnost nonverbální komunikace	2,200	2,450	2,450	2,550	2,425	2,400	2,413

5.1.3.3 Další profesní atributy

Práce obsahuje 20 kompetencí, které jsou uvedeny v této skupině. V závěrečném kompetenčním profilu s hodnotou dle VAP jich lze nalézt celkem pět. Následující tabulka znázorňuje pořadí v této části včetně dat z pohlaví a věkových kategorií. U každé kompetence je tučně zvýrazněná nejlepší hodnota, která uvádí průměrnou důležitost za jednotlivé respondenty spadající do konkrétních kategorií. Hodnoty důležitosti u dalších profesních atributů spadají do intervalu (1,050; 3,400).

Tabulka č. 28: Pořadí kompetencí dle skupiny další profesní atributy

Pořadí	Kompetence	Věkové kategorie				Pohlaví		VAP
		Mladší žactvo	Starší žactvo	Dorost	Dospělí	Muž	Žena	
1.	Znalost pravidel tenisu	1,050	1,200	1,300	1,500	1,300	1,225	1,263
2.	Individuální přístup	1,300	1,500	1,300	1,400	1,350	1,400	1,375
3.	Vzor pro své svěřence	1,250	1,450	1,700	1,550	1,550	1,425	1,488
4.	Trenérská praxe	1,300	1,400	1,850	1,600	1,500	1,575	1,538
5.	Zpětná vazba	1,550	1,450	1,550	1,700	1,650	1,475	1,563
6.	Fyzická zdatnost	1,300	1,700	1,900	2,150	1,800	1,725	1,763
7.	Hráčská praxe	1,650	1,550	2,000	2,000	1,925	1,675	1,800
8.	Rozpozná talent	1,750	1,550	1,950	2,050	1,750	1,900	1,825
9.	Všeobecný rozvoj hráče	2,100	2,200	2,300	1,900	2,000	2,250	2,125
10.	Znalost první pomoci, anatomie, fyziologie	2,150	2,150	2,200	2,350	2,200	2,225	2,213
11.	Znalost psychologie	2,350	1,900	2,400	2,300	2,200	2,275	2,238
12.	Tenisový přehled	2,000	2,150	2,400	2,650	2,350	2,250	2,300
13.	Body language	2,100	2,200	2,700	2,350	2,475	2,200	2,338
14.	Tenisová trenérská licence 3. nebo 2. třídy	2,350	2,350	2,400	2,500	2,325	2,475	2,400
15.	Znalost angličtiny	2,600	2,250	2,900	2,600	2,375	2,800	2,588
16.	Sportovní přehled	2,550	2,650	3,000	2,600	2,650	2,750	2,700
17.	Tenisová trenérská licence 1. třídy	2,350	2,650	3,000	2,950	2,825	2,650	2,738
18.	Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením	2,600	2,300	3,100	3,150	2,725	2,850	2,788
19.	Znalost technologií	2,950	2,800	3,250	3,000	2,950	3,050	3,000
20.	Znalost jiného cizího jazyka než angličtiny	3,400	3,300	3,350	3,250	3,375	3,275	3,325

5.1.4 Kompetenční profil z pohledu hráčů

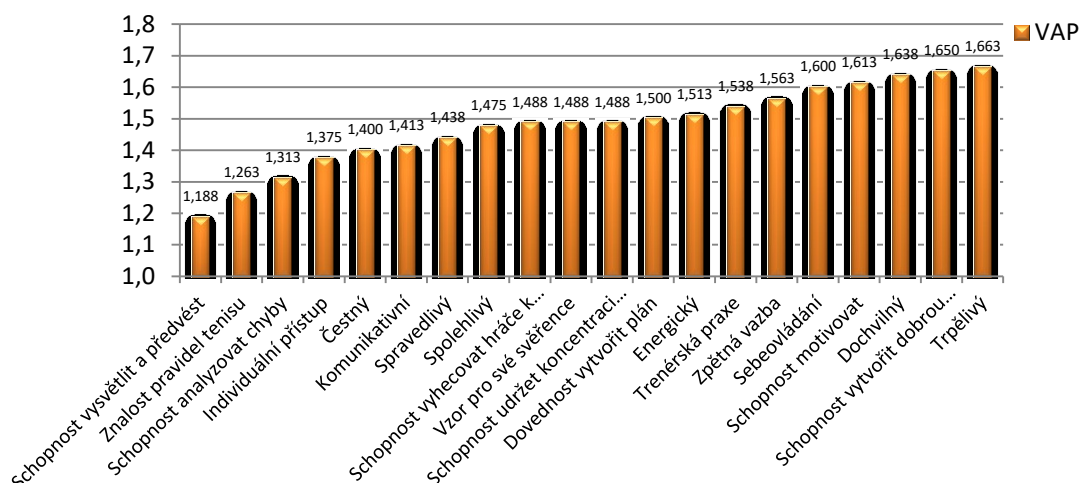
Kompetenční profil představuje celkové pořadí, kterého se dosáhlo díky dílčím výsledkům dle pohlaví a věkových kategorií. Pořadí vytvořené váženým aritmetickým průměrem (VAP) a dodržením stejných podmínek, jako v předešlých kapitolách. Profil je složený z dvaceti nejdůležitějších kompetencí z pohledu tenisových hráčů, u kterých jsou doplněné i údaje četností. Kompletní pořadí 60 kompetencí včetně četností v příloze č. 9. Vzhledem k názorům vycházejících od samotných hráčů, by každý trenér měl disponovat a zlepšovat především těchto dvacet kompetencí.

Tabulka č. 29: Kompetenční profil z pohledu hráčů včetně četností

Pořadí	Kompetence	VAP	Četnosti			
			1	2	3	4
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,188	65	15	0	0
2.	Znalost pravidel tenisu	1,263	61	17	2	0
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,313	56	23	1	0
4.	Individuální přístup	1,375	54	23	2	1
5.	Čestný	1,400	50	28	2	0
6.	Komunikativní	1,413	50	27	3	0
7.	Spravedlivý	1,438	48	29	3	0
8.	Spolehlivý	1,475	45	33	1	1
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,488	47	27	6	0
10.	Vzor pro své svěřence	1,488	46	29	5	0
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,488	44	33	3	0
12.	Dovednost vytvořit plán	1,500	47	26	7	0
13.	Energický	1,513	40	39	1	0
14.	Trenérská praxe	1,538	44	29	7	0
15.	Zpětná vazba	1,563	39	37	4	0
16.	Sebeovládání	1,600	39	34	7	0
17.	Schopnost motivovat	1,613	40	31	9	0
18.	Dochvilný	1,638	36	37	7	0
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,650	35	38	7	0
20.	Trpělivý	1,663	34	40	5	1

Z výše uvedeného pořadí je zřejmé, že pouze tři kompetence v TOP 20 obdržely od respondentů jedenkrát hodnotu 4 – nepodstatná, a to *Individuální přístup*, *Spolehlivý* a *Trpělivý*. Kompetence *Schopnost vysvětlit a předvést* se v této práci s hodnotou VAP 1,188 prokázala, jako ta úplně nejdůležitější. Zároveň od všech respondentů nezískala ani jednu horší hodnotu než 2 – důležitá.

Obrázek č. 18: Nejdůležitější kompetence dle celkového pohledu



Kompetence tvořící závěrečný kompetenční profil jsou upřesněny od čtyř vybraných hráčů dle dostupnosti, kteří jej zároveň posuzovali. S těmito hráči, přičemž každý reprezentuje jednu věkovou kategorii, byl proveden rozhovor. Pro přehlednost se v této části uvádí vysvětlení pouze od jedné tenisové hráčky z věkové kategorie Dospělí. Upřesnění dvaceti nejdůležitějších kompetencí od zbylých tří hráčů je k dispozici v příloze č. 10.

Dvacet nejdůležitějších kompetencí včetně upřesnění od dospělé tenisové hráčky:

Schopnost vysvětlit a předvést (techniku, cvičení) – Velmi důležité je pro mne, aby mi trenér uměl vysvětlit, co dělám špatně, často mi pomůže, když to i předvede a já mohu vidět moji chybu.

Znalost pravidel tenisu – Znalost pravidel mi přijde jako nutný základ každého dobrého trenéra. Právě trenér vás často seznamuje v přípravce s pravidly tenisu, které je nutno při zápase znát.

Schopnost analyzovat chyby (při tréninku, zápase) – Bez toho, aby vám trenér řekl, co děláte špatně, se zlepšovat nebudete.

Individuální přístup (každý hráč je jiný) – Každý hráč je jiný a na každého hráče by měl přistupovat trenér jinak, nebo jejich spolupráce nemůže fungovat.

Čestný (zastává fair play) – Toto by mělo platit pro každého sportovce, trenér by měl být v tomto případě příkladem pro hráče.

Komunikativní (otevřený komunikaci s hráči, rodiči, trenéry) – Trenér se nesmí bát říct, co si myslí, jak hráčovi, tak i rodičům.

Spravedlivý (nezaujatý, nenadržuje) – Trenér, který by nadřžoval například při tréninku mé spoluhráče a byl by na mě zaujatý, tak bych s ním trénovat nechtěla a naši spolupráci bych brzy ukončila.

Spolehlivý (zodpovědný, drží své slovo) – Vždy spoléhám, na to, co mi trenér řekne, že platí. Podle toho si udělám celé své ostatní plány.

Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výsledkům – Občas nemám svůj den a právě trenér by mně měl vždy popostrčit k lepším výkonům.

Vzor pro své svěřence (jde příkladem) – Trenér by se měl chlubit tím, co dokázal, aby jeho svěřenci chtěli být jako on a na jeho hodinách se o to víc snažili.

Schopnost udržet koncentraci svěřence (soustředěnost) – Koncentrace je jedním z nejdůležitějších faktorů při tenise, jakmile se nesoustředíte, tak celý trénink je k ničemu.

Dovednost vytvořit tréninkový plán – Tréninkový plán by měl být zajímavý a pokaždé jiný, aby to hráče bavilo a aby se zlepšoval v různých oblastech.

Energický (aktivní přístup) – Trenér musí rozhodně chtít trénovat, předávat nám energii a být pro nás impulsem, který nás postrkuje dále.

Trenérská praxe (zkušenosti) – Tato kompetence pro mne není příliš podstatná, ale určitě trenérské zkušenosti jsou pro každého trenéra jenom přínosem.

Zpětná vazba (ohodnocení pro hráče, trenéra, rodiče) – Proto na tréninky chodíme, abychom se zlepšovali a získávali zpětnou vazbu, která nám ve výsledcích pomůže.

Sebeovládání (zachová klid ve vypjatých situacích) – Občas pochopím, že se trenér rozlobí, ale rozhodně by neměl každou hodinu na hráče řvát a být agresivní.

Schopnost motivovat – Bez motivace to rozhodně nejde, hráč by si měl najít svoji vlastní motivaci, ale trenér by mu ji měl neustále připomínat, aby věděl, že právě hráč chce výsledky a vyhrávat.

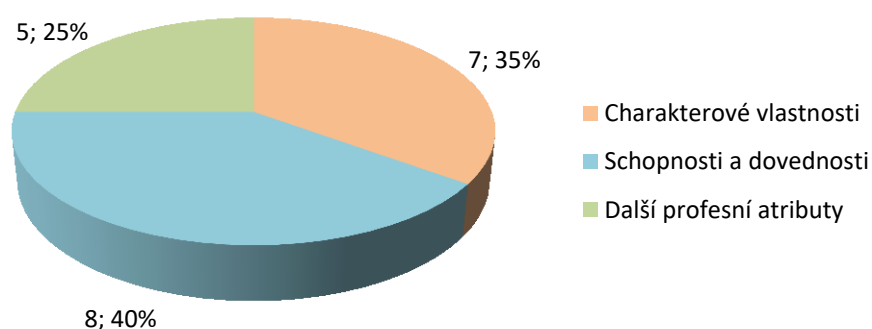
Dochvilný (chodí včas) – Výjimečně se může stát, že se člověk opozdí, ale nemělo by se to stávat rituálem.

Schopnost vytvořit dobrou atmosféru (pohoda, zábava) – Trenér by se měl postarat o dobrou atmosféru během tréninku i mimo něj.

Trpělivý (chápe časovou odlišnost učenlivosti) – Trpělivost je pro mne velice důležitá, často chápu věci pomaleji a je potřeba mi je zopakovat. Trenér, pro kterého by toto byla obtíž, by mi rozhodně nevyhovoval.

Následující obrázek znázorňuje zastoupení výše uvedených dvaceti nejdůležitějších kompetencí z celkového pohledu, a to ve třech skupinách, do kterých byly rozděleny. Jde tedy o charakterové vlastnosti, schopnosti a dovednosti a další profesní atributy.

Obrázek č. 19: Skupinové zastoupení u TOP 20 kompetencí dle celkového pohledu



U kompetenčního profilu se kromě kompetencí vystupující v popředí u všech jednotlivých kategorií prokazuje především důležitost komunikace, čestnosti a spolehlivosti. To vše doplněno trenérem, který zastává individuální přístup a disponuje organizačními a motivačními schopnostmi včetně schopností udržet koncentraci svěřence a povzbudit hráče.

5.1.4.1 Komparace kompetenčního profilu x kategorie

Níže tabulka rozdílů, která vyjadřuje prostřednictvím +/- vztah a změnu pořadí jednotlivých dílčích kategorií k pořadí celkovému tedy kompetenčnímu profilu. Buňky tučně zvýrazněné a vyplněné žlutou barvou upozorňují na nejvyšší dosažené rozptyly s horní a dolní hranicí. Pro přehlednost se v této části uvádí opět pouze pořadí TOP 20 kompetencí. Náhled kompletního pořadí s rozdíly je k dispozici v příloze č. 11.

Tabulka č. 30: Vztah k celkovému pořadí podle jednotlivých kategorií

#	Kompetence	VAP	Věkové kategorie				Pohlaví		+/-
			Ml. žactvo	St. žactvo	Dorost	Dospělí	Muž	Žena	
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,188	-1	0	0	0	-1	0	-2
2.	Znalost pravidel tenisu	1,263	1	-1	-1	-5	-1	0	-7
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,313	-6	-2	1	-1	2	-7	-13
4.	Individuální přístup	1,375	-1	-11	0	1	0	-2	-13
5.	Čestný	1,400	-1	-1	0	-8	0	-2	-12
6.	Komunikativní	1,413	-6	2	0	-8	-2	3	-11
7.	Spravedlivý	1,438	4	0	-2	-10	1	-4	-11
8.	Spolehlivý	1,475	-2	-9	-6	3	1	-6	-19
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,488	-17	7	-4	0	-6	5	-15
10.	Vzor pro své svěřence	1,488	6	-3	-7	0	-2	2	-4
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,488	-7	3	-4	5	2	-1	-2
12.	Dovednost vytvořit plán	1,500	-5	-4	4	4	-5	7	1
13.	Energický	1,513	0	-7	6	-3	-3	4	-3
14.	Trenérská praxe	1,538	7	4	-12	-1	4	-5	-3
15.	Zpětná vazba	1,563	-4	1	3	-5	-4	2	-7
16.	Sebeovládání	1,600	2	7	-2	-8	-4	1	-4
17.	Schopnost motivovat	1,613	-4	6	-6	-1	-1	-3	-9
18.	Dochvilný	1,638	-9	-12	-1	16	5	-5	-6
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,650	8	-5	-13	-2	-5	1	-16
20.	Trpělivý	1,663	-8	2	4	-3	9	-10	-6

Celkové skóre ukazuje, že u těch nejdůležitějších kompetencí je jediná, u které v průměru lze zaznamenat lepší pořadí oproti skutečnému z celkového pohledu. Jedná se o kompetenci *Dovednost vytvořit plán* (1) lze říci, že výsledky vycházející ze všech jednotlivých kategorií mají **naprosto záporný směr** (19/20) vzhledem k celkovému pořadí. Přičemž horní hranice rozptylu činí hodnotu 20 a jde o kompetenci *Zábavný* na celkovém 37. místě. Pod dolní hranici s hodnotou -19 spadají hned dvě kompetence, a to *Spolehlivý* na celkovém 8. místě a *Kreativní* na celkovém 25. místě.

Tabulka č. 31: Kompetence z dílčích TOP 20 nedisponující v kompetenčním profilu

Pořadí	Kompetence	VAP
21.	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,675
22.	Optimistický	1,675
23.	Schopnost zjednat si respekt	1,700
24.	Přátelský	1,725
25.	Kreativní	1,750
26.	Variabilní	1,763
27.	Fyzická zdatnost	1,763
31.	Kvalitní úroveň vlastní hry	1,825
34.	Schopnost kooperace	1,863
37.	Zábavný	1,925

Z deseti kompetencí, které se nevešly do celkového pořadí dvaceti nejdůležitějších, sedmi patří následující pořadí. Zbýlé tři se pohybují v rozmezí 31. – 37. místa.

5.1.4.2 Komparace hráči x trenéři

Tato práce se výhradně zaměřuje na pohled tenisových hráčů. Nyní dojde k porovnání s jinou prací, která uvádí kompetenční profil trenéra tenisu z pohledu trenérů. Autorem této bakalářské práce je Jan Králík. Obě práce jednotlivé kompetence rozdělují do tří zcela shodných skupin a závěrečný profil obsahuje dvacet nejdůležitějších kompetencí. Zároveň je třeba říci, že tato práce zahrnuje všechny kompetence, které tvořily kompetenční profil z pohledu trenérů. U některých pouze došlo k lehkému přejmenování, ale zásadní význam kompetencí byl zachován. Z opačného pohledu toto tvrzení neplatí.

Tabulka č. 32: Komparace dvou kompetenčních profilů

Charakterové vlastnosti		Schopnosti a dovednosti		Další profesní atributy	
Klimeš	Králík	Klimeš	Králík	Klimeš	Králík
Čestný	Spravedlivý	Sch. vysvětlit a předvést	Správně vysvětlit a předvést požadovaný prvek	Znalost pravidel tenisu	Znalost tenisové hry
Komunikativní	Spolehlivý	Sch. analyzovat chyby	Přiměřená úroveň tenisové hry	Individuální přístup	Osobní prezentace
Spravedlivý	Sebejistý	Sch. vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	Sch. analyzovat chyby v technice a ve hře	Vzor pro své svěřence	Hráčské zkušenosti
Spolehlivý	Dochvilný	Sch. udržet koncentraci svěřence	Sch. motivovat hráče	Trenérská praxe	x

Energický	Pohotový	Dovednost vytvořit tréninkový plán	Přizpůsobit se herní úrovni svěřence	Zpětná vazba	x
Dochvilný	Kreativní	Sebeovládání	Vytvořit tréninkový plán	x	x
Trpělivý	Důvěryhodný	Schopnost motivovat	Dobrá komunikace se svěřencem	x	x
x	Zodpovědný	Sch. vytvořit dobrou atmosféru	Příjemné vystupování	x	x
x	Komunikativní	x	x	x	x

Tabulka č. 33: Skupinové zastoupení u kompetenčních profilů

Kategorie	Klimeš	Králík
Charakterové vlastnosti	7	9
Schopnosti a dovednosti	8	8
Další profesní atributy	5	3

Oba profily zahrnují těchto 11 kompetencí: Komunikativní, Spravedlivý (Čestný nebo Důvěryhodný), Spolehlivý (Spolehlivý a Zodpovědný sloučeno), Dochvilný, Schopnost vysvětlit a předvést, Schopnost analyzovat chyby, Dovednost vytvořit tréninkový plán, Schopnost motivovat, Schopnost vytvořit dobrou atmosféru (Příjemné vystupování), Znalost pravidel tenisu

Profil z pohledu hráčů obsahuje tyto 3 kompetence, které **byly zahrnuty** v seznamu kompetencí i ve srovnávací práci, ale nedisponují v kompetenčním profilu: Energický (13. místo; VAP 1,513), Trpělivý (20.; 1,663), Sebeovládání (16.; 1,600).

Profil z pohledu hráčů zobrazuje těchto 7 kompetencí, které ovšem **nebyly zahrnuty** v seznamu kompetencí i ve srovnávací práci: Čestný (lze řadit pod Důvěryhodný nebo Spravedlivý), Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům, Schopnost udržet koncentraci (druhá práce obsahuje podobnou kompetenci, ale s jiným významem Schopnost udržet disciplínu), Individuální přístup, Vzor pro své svěřence, Trenérská praxe (druhá práce obsahuje kompetenci Trenérské zkušenosti ze zahraničí, zde je poměrně chyba, že práce neobsahuje i tuto položku bez dodatku „ze zahraničí“, jelikož toto respondenty zcela jistě vedlo k jejímu horšímu ohodnocení), Zpětná vazba

Profil z pohledu trenérů obsahuje těchto 8 kompetencí, které **byly zahrnuty** v seznamu kompetencí i v této práci, ale nedisponují v kompetenčním profilu: Sebejistý, Pohotový (Schopnost improvizovat), Kreativní, Přiměřená úroveň vlastní hry, Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence, Dobrá komunikace se svěřencem (Schopnost verbální a nonverbální komunikace ve smyslu vyjadřování trenéra), Osobní prezentace – image (Body language), Hráčské zkušenosti

5.1.4.3 Komparace kompetenční profil x četnost

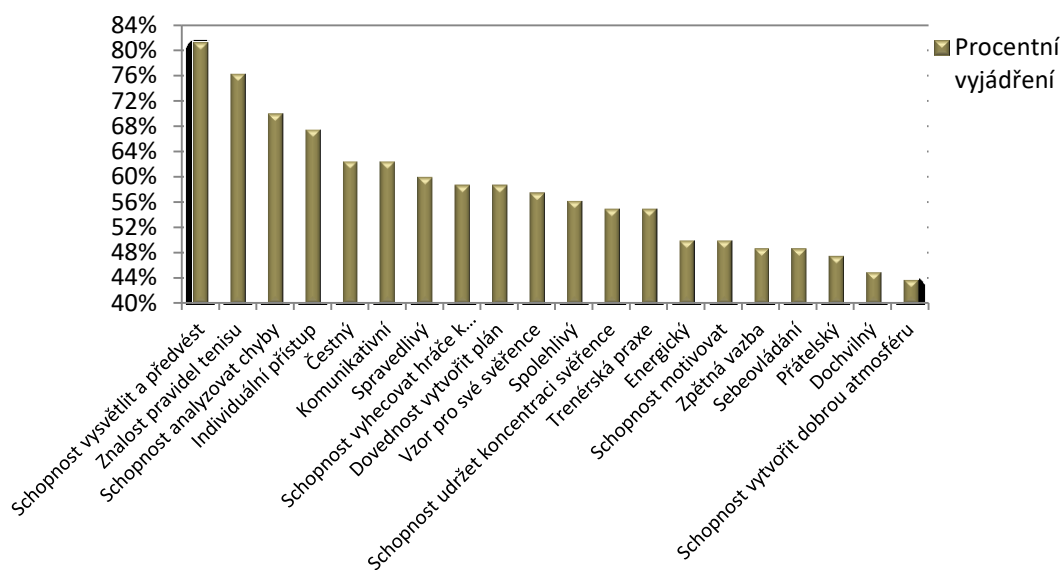
V této části, dochází k porovnání celkového pořadí a umístění, kterého by jednotlivé kompetence dosáhly, kdyby hlavním měřítkem byla četnost s hodnotou 1 – nejdůležitější. Údaje jsou zpracovány do tabulky včetně procentního vyjádření a i do grafické podoby. Žlutou barvou jsou zvýrazněné kompetence, u kterých došlo v pořadí dle četnosti ke zhoršení oproti celkovému pořadí dle VAP. Červenou barvou jsou zvýrazněné kompetence, u kterých došlo v pořadí dle četnosti ke zlepšení oproti celkovému pořadí dle VAP. Bez zvýraznění zůstávají kompetence, u kterých se umístění nezměnilo. Pro přehlednost se uvádí opět TOP 20 kompetencí. Kompletní databáze s celkovým pořadím v příloze č. 12.

Tabulka č. 34: Rozdíl pořadí podle četnosti s hodnotou 1 - nejdůležitější

Celkové pořadí	Rozdíl pořadí	Kompetence	Počet	Procentní vyjádření
1.	(1.)	Schopnost vysvětlit a předvést	65	81 %
2.	(2.)	Znalost pravidel tenisu	61	76 %
3.	(3.)	Schopnost analyzovat chyby	56	70 %
4.	(4.)	Individuální přístup	54	68 %
5.	(5.)	Čestný	50	63 %
6.	(6.)	Komunikativní	50	63 %
7.	(7.)	Spravedlivý	48	60 %
8.	(9.)	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	47	59 %
9.	(12.)	Dovednost vytvořit plán	47	59 %
10.	(10.)	Vzor pro své svěřence	46	58 %
11.	(8.)	Spolehlivý	45	56 %
12.	(11.)	Schopnost udržet koncentraci svěřence	44	55 %
13.	(14.)	Trenérská praxe	44	55 %
14.	(13.)	Energický	40	50 %
15.	(17.)	Schopnost motivovat	40	50 %
16.	(15.)	Zpětná vazba	39	49 %
17.	(16.)	Sebeovládání	39	49 %
18.	(24.)	Přátelský	38	48 %
19.	(18.)	Dochvilný	36	45 %
20.	(19.)	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	35	44 %

V tomto porovnání dochází k sedmi případům zlepšení s celkovým skórem 9. Naopak ke zhoršení dochází pouze v pěti případech, ale s výsledkem 13. Beze změny pořadí u dvaceti nejdůležitějších kompetencí jich zůstává osm. Celkově se u všech kompetencí pořadí zlepšilo ve 26 případech s celkovým skórem 64 a zhoršilo u 21 kompetencí s konečným výsledkem 66. Beze změny jich zůstává 13, což je nárůst pouze o 5 z dalších 40 kompetencí.

Obrázek č. 20: Procentní vyjádření četnosti s hodnotou 1 – nejdůležitější



6 Shrnutí a diskuze

V práci se podařilo vytvořit závěrečný kompetenční profil složený z dvaceti nejdůležitějších kompetencí dle váženého aritmetického průměru. Tento profil byl porovnán s údaji, kterých se dosáhlo v jednotlivých kategoriích práce. V neposlední řadě proběhla komparace dvou kompetenčních profilů vytvořených z pohledu hráčů a trenérů, neboli této práce a bakalářské práce od Jana Králíka. Celkově se na posouzení důležitosti kompetencí podílelo 102 respondentů, z kterých se na základě dodržení kvótních poměrů určilo 80 hráčů. Tento výběr představoval rovnoměrné zastoupení 40 žen a mužů, a to po 10 z každé věkové kategorie. Respondenti posuzovali důležitost celkem 60 kompetencí, které byly rozřazeny do třech skupin.

Potvrdily se různé odlišnosti v hráčských názorech, které odkazují na jedinečnost osobnosti. Zároveň respondenti všech kategorií pro vytvoření dvaceti nejdůležitějších kompetencí vystačili pouze s 30 kompetencemi, což je přesně 50 % z celkového výběru.

V první části této kapitoly je diskutován nově vytvořený kompetenční profil tenisového trenéra z pohledu hráčů a celkové pořadí všech kompetencí. Součástí jsou i dílčí výsledky jednotlivých kategorií, z kterých závěrečný profil vychází. Druhá část se věnuje komparaci tohoto profilu a kompetenčního profilu vytvořeného z pohledu trenérů.

Jednoznačně největším kladným překvapením je závěrečné 4. místo pro kompetenci *Individuální přístup* (VAP 1,375). Seznam nabízí rozhodně jiné, na první pohled důležitější, vlastnosti nebo schopnosti, ale respondenti potvrdili podstatu myšlenky, že každý hráč je jiný a specifický, a proto je nutné k nim přistupovat odlišně. Jako důležitější posoudili pouze znalost pravidel tenisu a schopnosti vysvětlit a předvést a analyzovat chyby, což jsou naprosté povinnosti pro trenérskou činnost. Naopak lehce překvapujícím výsledkem v negativním slova smyslu je nezahrnutí kompetence tenisové trenérské licence v kompetenčním profilu. Tenisoví hráči se shodli na nedůležitosti licencí u tenisových trenérů, a to jak 3. nebo 2. třídy, tak i té 1. nejvyšší třídy. Přitom například pro vykonávání trenérství v zahraničí je většinou hlavní podmínkou, že trenér je držitelem alespoň licence 2. třídy. Jinak výsledky kompetenčního profilu lze označit za poměrně očekávané a pochopitelné. Co se týká dalšího pořadí, tak negativním

překvapením je výsledek kompetence *Zábavný* (37. místo; VAP 1, 925). Alespoň nejmladší kategorie mladší žáci prokázali důležitost zábavy a tato vlastnost se pouze z jejich závěrů umístila na 20. místě. Dalším zklamáním lze, kromě již zmíněných licencí, považovat nedůležitost tenisového i sportovního přehledu, body language a vysokoškolského vzdělání se sportovním zaměřením. Všechny tyto čtyři kompetence se nacházejí až v poslední desítce pořadí. Dalším poznatkem přestože se jedná pouze o rozdíl jedné příčky je větší důležitost první pomoci, anatomie a fyziologie (47. místo; VAP 2,213) oproti důležitosti psychologie (48. místo; VAP 2,238). Ta se nejlépe umístila až na 41. místě v kategorii staršího žactva, což je velmi překvapující.

V práci se u dvaceti nejdůležitějších kompetencí dosáhlo ve všech kategoriích celkem různorodého pořadí. Největší shodu se závěrečným profilem nabízejí výsledky z kategorie dospělí. U věkových kategorií lze větší podobu shledat mezi mladším žactvem a dorostem a zároveň mezi starším žactvem a dospělými. Respondenti odlišili kritéria z pohledu mladších žáků, kde je důležitá zábava, přátelství a dobrá atmosféra s názory od starších žáků, kterým jde už výrazněji o samotný výkon, a s tím tedy o kompetence vedoucí k profesionalitě. V dorostu začíná být podstatné přátelství s trenérem a jejich vzájemná spolupráce. Hráč a trenér se znají už po delší dobu a utváří se mezi nimi vztah, ve kterém svěřenci svého kouče berou jako vzor, a to i mimo tenisové prostředí. Dospělí hráči vyžadují kreativitu, motivaci a optimismus, který jim pomůže u sportu setrvat i v této době, kdy se objevují jiné životně důležitější povinnosti. Respondenti posuzovali důležitost ihned na tréninku s dohledem trenérů. Především u kategorie mladšího žactva se jednalo o důležitý krok, jelikož mohl nastat problém s pochopením a následným vyplněním. V případě posouzení mimo tenisový dvorec by se dala předpokládat výrazná spoluúčast rodinných příslušníků a v práci by poté došlo k prezentaci více jejich názorů než těch hráčských.

Porovnání dvou kompetenčních profilů určilo podobnost výsledků nikoliv přesnou shodu. Tato práce sice obsahuje všechny vlastnosti, schopnosti i další atributy, které jsou zahrnuty v kompetenčním profilu z pohledu trenérů, ale obráceně to bohužel neplatí. Bakalářská práce od Jana Králíka nezahrnuje tyto podstatné kompetence: individuální přístup, vzor pro své svěřence, zpětnou vazbu, schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům, schopnost udržet koncentraci a trenérskou praxi. Kdyby tyto kompetence byly zahrnuty v práci Jana Králíka, tak by shoda kompetenčních profilů

mohla být ještě větší. U obou profilů je nejmenší zastoupení od skupiny dalších profesních atributů, což je dáno nedůležitostí už výše zmíněných kompetencí, jako jsou tenisové licence, tenisové a sportovní přehledy a znalosti z ostatních vědních oborů.

Čeští tenisté jezdí ve velkém množství hrát mistrovská utkání do Německa. Nachází se zde i množství českých trenérů, a proto by bylo vhodné mezi oslovené respondenty zařadit i hráče německé registrace. Většina mistrovských utkání probíhá v období květen – červenec, ve kterém by se snadno mohli oslovit němečtí tenisté. Bohužel při dubnovém odevzdání diplomové práce se jedná o komplikovaný termín. Vzhledem k tomuto faktu se práce rozhodla zaměřit čistě na české tenisové hráče. Každopádně, pokud by tento fakt někdo zvážil více dopředu, může ve své práci zahrnout i názory od tenisových hráčů z Německa nebo jiných cizích zemí.

V práci byla úmyslně zachována tenisová mluva a terminologie, která nemusí vždy působit zcela spisovně. Typickým příkladem je kompetence *Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům*. Záměrně se ponechalo toto označení využívané v tenisovém prostředí stejně jako další specifické výrazy.

7 Závěr a doporučení

Cílem práce bylo vytvořit kompetenční profil tenisového trenéra z pohledu hráčů vycházející z vytvořeného seznamu kompetencí a porovnat mezi sebou jednotlivé hráčské názory s odlišností čtyř věkových kategorií a pohlaví. Dalším cílem práce byla komparace nově získaného kompetenčního profilu z pohledu hráčů s kompetenčním profilem tenisového trenéra z pohledu samotných trenérů vytvořeným v rámci jiné práce. Cíle práce se podařilo splnit a empirickým výzkumem vytvořit závěrečný profil a dospět k odlišnostem hráčských názorů včetně jejich komparace. Pomocí vhodně stanovených metod sběru dat se podařilo získat dostatečně velké množství informací, které dle zvolených technik byly vyhodnoceny.

U všech jednotlivých kategorií se dosáhlo různorodých výsledků, přičemž ani jedna se zcela neshodovala se závěrečným kompetenčním profilem, který zahrnoval dvacet nejdůležitějších kompetencí podle váženého aritmetického průměru. Závěry mužů potvrzují jejich větší důležitost na výkon a výsledek, tedy důraz na profesionalitu a výsledky bližší kompetenčnímu profilu. Naopak u žen přetrvává důležitost zábavy, přátelství a pohodové atmosféry během tréninku, tedy důraz na citovou stránku. U věkových kategorií největší podoba s konečným profilem nastala u staršího žactva a dospělých. V závěrečném kompetenčním profilu disponuje každá kompetence, která byla alespoň jedenkrát obsažena v jedné z kategorií u TOP 20 kompetencí. Zároveň se v těchto kategoriích objevilo 10 kompetencí, které v závěrečném kompetenčním profilu nedisponují. Na jednotlivých kompetenčních profilech zahrnující dvacet nejdůležitějších kompetencí se celkově podílelo třicet kompetencí, což je přesně 50 % z celkového výběru. V kategorii mladšího žactva se celkem nachází 16 kompetencí, které tvoří závěrečný profil, u staršího žactva jich figuruje 18, u dorostenců a dospělých shodně 17. Komparace s profilem vytvořeným trenéry zjistila podobnost výsledků, nikoliv ale přesnou shodu.

Respondenti během výzkumu využili podobného zastoupení kompetencí ze všech tří skupin. Přesto s lehkým rozdílem se v nejdůležitějších tabulkách více objevují kompetence ze skupiny schopnosti a dovednosti a naopak nejméně jich je zahrnuto z dalších profesních atributů. U této kategorie také docházelo k horšímu posuzování důležitosti, což vedlo k vyšším hodnotám váženého aritmetického průměru.

.Doporučuje se trenérům neustále se zdokonalovat, k čemuž jim pomůže osvojení si více trenérských rolí. Ty jim pomohou hráče lépe pochopit a na základě toho pro ně vytvořit individuální přístup, jelikož každý hráč je svou osobností výjimečný a specifický. Aby trenér svého svěřence skutečně poznal, tak si k němu musí najít cestu a vytvořit společný vztah, který otevře tajemství i z mimosportovní oblasti, která výrazně ovlivňuje hráčův výkon a náladu.

Během vypracování problematiky byla práce velmi kladně chápána, a to jak hráči, tak i trenéry, kteří pomáhali s její distribucí. Jeden z trenérů dokonce uvedl, že vytvořený seznam kompetencí použije pro všechny hráče klubu jako ohodnocení kompetencí pro jejich konkrétního trenéra. Neboli, zjistí se reálná kvalita trenérských kompetencí, nikoliv ideální představa hráčů. Práce svou filosofií vede k získání názorů od samotných hráčů. Autor se však zaměřuje na nejdůležitější kompetence, kterými by trenér měl disponovat, ale nezahrnuje výsledky z opačného pohledu, tedy které kompetence jsou z pohledu hráčů nepodstatné. Zároveň by bylo zajímavé vytvořit kompetenční profil zachycující názory od sportovců z různých výkonnostních úrovní a od hráčů odlišných národností.

„Mluvit je nutností, naslouchat je uměním.“

J. W. Goethe

Seznam použité literatury

1. Abecední seznam lidských vlastností. *Rohy.famisio.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <http://rohy.famisio.cz/literatura/seznam-lidskych-vlastnosti.php>.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
4. BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001, 375 s. ISBN 80-7178-479-6.
5. BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley, 1982. ISBN 047109031X.
6. CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012, 287 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4033-1.
7. CATTELL, R. B. *The Scientific Analysis of Personality*. Harmondsworth: Penguin Books, Harmondsworth, 1967.
8. CRESPO, M., MILEY D. *Tenisový trenérský manuál 1. stupně*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. 96 s. ISBN 040602.
9. CRESPO, M., MILEY D. *Tenisový trenérský manuál 2. stupně (pro vrcholové trenéry)*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001. 305 s.
10. ČERMÁK, P. *Královna Petra*. Praha: Imagination of People, 2011, 79 s. Portréty. ISBN 978-80-904662-6-5.
11. Český tenisový svaz. *Soutěžní řád* [online]. 2007, [cit. 2018-01-23]. Dostupné z http://cztenis.cz/docs/soutezni_rad.pdf.
12. DOUGLAS, Paul. *Tenis*. 1. vyd. Praha: Ikar, 1999, 71 s. ISBN 80-7202-344-6.

13. EAEA, Work Group on Active Citizenship. *Key Competences – Definitions, Knowledge, Skills and Attitudes* [online]. 1. verze. Brussels: EAEA, c2003 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: http://eaea.org/wp-content/uploads/2018/02/EAEA-response_EC_Three-initiatives_2_2018.pdf.
14. GALLWEY, Timothy. *Vnitřní hra tenisu: Inner game of tennis: mentální stránka vrcholového výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 182 s. ISBN 978-80-7261-233-8.
15. GUTHRIE, M. *Coaching track and field succesfully*. USA: Human Kinetics, 2003. 224 s. ISBN 0-7360-4274-1.
16. HARRIS, T. A., *I'm OK – You're OK*. U. S. 1973, s. 317. Library of Congress Catalog card Number 69-13495.
17. HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 3. vyd. Praha: Portál, s r. o., 2015. 776 s. ISBN 978-80-262-0873-0.
18. Hay Group Inc., *Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics* [online]. 2003 cit. [2018-01-15]. Dostupné z: http://www.haygroup.com/downloads/uk/competencies_and_high_performance.pdf.
19. HORALÍKOVÁ, M., BERGLOVÁ, P. Intellectual Capital and Talents in Agribusiness Organisation Development. *Zemědělská ekonomika*. číslo: 11, 2002. 505 – 510 s. ISSN 0139-570X.
20. HÖHM, J. *Světový tenis*. 2. dopl. a rozšíř. vyd. Praha: Olympia, 1975, 245 s.
21. HÖHM, J. *Tenis: technika, taktika, trénink*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1982, 353 s.
22. HÖHM, Jindřich. *Vítězný tenis*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1987, 159 s.
23. HRONÍK, F. a kol. *Kompetenční modely*. 1. vyd. Brno: Motiv Press s r. o., 2008. 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.
24. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024714582.
25. CHOUTKA, M., DOVALIL, J. *Sportovní trénink*. 2. roz. vyd. Praha: Olympia/Karolinum, 1991. ISBN 80-7033-099-6.

26. JANÁK, V. *Demands on sport coach and his competence profile*. Brno, Masarykova Univerzita: Studia Sportiva, 1/2015. 178 – 182 s. ISSN 1802-7679.
27. JANÁK, V. Behaviorální kompetence manažera marketingu v mezinárodních firmách. In: Štědroň a kol. (2018). *Mezinárodní marketing*. Praha: C. H. Beck: 2018. 181-196 s. ISBN 978-80-7400-441-4.
28. JANKOVSKÝ, Jiří. *Tenis: nácvik úderů, taktika hry, stavba a údržba kurtu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 96 s. ISBN 80-247-0169-3.
29. JANSÁ, P. a kol. *Pedagogika sportu*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum 2012. 228 s. ISBN 978-80-246-2026-8.
30. JANSÁ, P., DOVALIL, J. *Sportovní příprava*. Příbram: Q-ART, 2007. ISBN 80-903280-8-3.
31. KLIMEŠ, K. *Komparace techniky a taktiky u vybraných hráčů tenisu*. 2015. Bakalářská práce. FIM UHK. Vedoucí práce Mgr. Dagmar Hrušová, Ph.D.
32. KOHOUTEK, R. *Dotazník jako průzkumná metoda* [online]. 2010 cit. [2018-01-28]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>.
33. KOMEŠTÍK, Blahoslav a Miloslav FEJTEK. *Metodologie kinantropologického výzkumu: vybrané přednášky*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 1997, 175 s. ISBN 80-7041-290-9.
34. KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
35. KRÁLÍK, J. *Kompetenční profil tenisového trenéra*. Praha, 2017. Bakalářská práce. FTVS UK. Vedoucí práce PhDr. Vladimír Janák, CSc.
36. 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.
37. LANGEROVÁ, Martina a Blanka HEŘMANOVÁ. *Tenis a děti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 103 s. ISBN 80-247-1256-3.

38. 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.
39. LYLE, J. *Sports Coaching Concepts: A Framework for Coaches' Behaviour*. 1. vyd. London: Routledge, 2002. 343 s. ISBN 0-203-99498-1.
40. MACKENZIE, B.: *Coaching Roles and Skills* [online]. UK, 2005 [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://www.brianmac.co.uk/coachs.htm>.
41. MARTENS, R. *Úspěšný trenér*. 3. vyd. Praha: Grada, 2006. 504 s. ISBN 80-247-1011-0.
42. MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*. 1973. ISSN 0003-066X.
43. MOURATOGLU, Patrick. *The coach: vítězství se skrývá v detailech*. Překlad Catherine Filjo. Vydání první. V Praze: Holcombe Brook, 2017. 183 stran, 8 nečíslovaných stran obrazových příloh. ISBN 978-80-906952-2-1.
44. NADAL, Rafael a John CARLIN. *Rafa: můj příběh*. Přeložil Jan Žlábek. V Praze: XYZ, 2012, 345 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7388-608-0.
45. NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 620 s. ISBN 978-80-200-1680-5.
46. PAVLÍK, V. *Komparace kompetencí trenéra basketbalu s jinými sporty*. 2017. Diplomová práce. FTVS UK. Vedoucí práce PhDr. Vladimír Janák, CSc.
47. PERIČ, Tomáš a Josef DOVALIL. *Sportovní trénink*. Praha: Grada, 2010, 157 s. Fitness, síla, kondice. ISBN 978-80-247-2118-7.
48. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 6., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009. 395 s. ISBN 9788073676476.
49. PŘÍBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9299-9.
50. ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 4., přepr. vyd. Praha: Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-8-3.

51. ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2007, 196 s. Psyché. ISBN 978-80-247-1174-4.
52. SANGHI, Seema. *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, c2007. 227 s. ISBN 978-0-7619-3598-8.
53. SCHOLL, Peter. *Tenis*. 1. vyd. České Budějovice: Kopp, 2002, 144 s. ISBN 80-7232-169-2.
54. SCHRODER, H. M. *Managerial competence: the key to excellence*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Pub. Co., 1989. ISBN 0840355408.
55. SKŘIVÁNEK, J. *Situace a problémy začínajících tenisových trenérů*. 2017. Bakalářská práce. FTVS UK. Vedoucí práce Mgr. Tomáš Kočib.
56. SLEPIČKA, Pavel, Václav HOŠEK a Běla HÁTLOVÁ. *Psychologie sportu*. Vyd. 2. Praha: Karolinum, 2009, 240 s. ISBN 978-80-246-1602-5.
57. SOCHOROVÁ, N. *Nároky na osobnost trenéra v tenise*. 2017. Bakalářská práce. FTVS UK. Vedoucí práce PhDr. Vladimír Janák, CSc.
58. 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.
59. STOJAN, S. *Moderní tenis: rady, tipy a vtipy národního trenéra Švýcarska*. 1. vyd. Praha: Atos, 1991, 92 s.
60. STRÁNSKÝ, A., SVOBODA, B. *Psychologické působení trenéra*. In *Teoretické základy psychologické přípravy sportovce*. Metodický dopis ÚV ČSTV, č. 2/13, 1967.
61. SVOBODA, B. *Pedagogika sportu*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2007. 250 s. ISBN 978-80-246-1358-1.
62. SVOBODA, B., UHER, B., *Pedagogika pro cvičitele a trenéry*: Olympia, 1972.
63. *Tenis. Laver Cup: Federer soutěž založil a pak ji zachránil Evropě*. 2017, roč. 28, č. 10, s. 23-25.
64. TUTKO, T. A., RICHARDS, J. W. *Psychology of Coaching*. Boston : Allyn and Bacon, 1971. ISBN 0205029043.

65. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
66. 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.
67. ŽOFKA, Zdeněk. *Očima Zdeňka Žofky*. Tennis Arena [online]. 2014 cit. [2018-02-02]. Dostupné z: <<http://www.tennis-arena.cz/ocima-zdenka-zofky-5121cz/>>.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Životní cyklus kompetencí	39
Obrázek č. 2: Model ledovce podle Spencer a Spencer (1993)	42
Obrázek č. 3: Model ledovce podle Hay Group, Inc. (2003).....	43
Obrázek č. 4: Věkové rozložení výzkumného souboru	50
Obrázek č. 5: Rozložení výzkumného souboru podle pohlaví	50
Obrázek č. 6: Nejdůležitější kompetence dle mužů.....	54
Obrázek č. 7: Skupinové zastoupení u TOP 20 kompetencí dle mužů.....	54
Obrázek č. 8: Nejdůležitější kompetence dle žen	55
Obrázek č. 9: Skupinové zastoupení u TOP 20 kompetencí dle žen	56
Obrázek č. 10: Nejdůležitější kompetence dle mladšího žactva.....	59
Obrázek č. 11: Skupinové zastoupení u TOP 20 kompetencí dle mladšího žactva	60
Obrázek č. 12: Nejdůležitější kompetence dle staršího žactva	61
Obrázek č. 13: Skupinové zastoupení u TOP 20 kompetencí dle staršího žactva	61
Obrázek č. 14: Nejdůležitější kompetence dle dorostu.....	63
Obrázek č. 15: Skupinové zastoupení u TOP 20 kompetencí dle dorostu.....	63
Obrázek č. 16: Nejdůležitější kompetence dle dospělých	64
Obrázek č. 17: Skupinové zastoupení u TOP 20 kompetencí dle dospělých	65
Obrázek č. 18: Nejdůležitější kompetence dle celkového pohledu	81
Obrázek č. 19: Skupinové zastoupení u TOP 20 kompetencí dle celkového pohledu ...	83
Obrázek č. 20: Procentní vyjádření četnosti s hodnotou 1 – nejdůležitější	88

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vůdcovské a manažerské kompetence	37
Tabulka č. 2: Reliabilita výzkumu	47
Tabulka č. 3: Počet přesažených respondentů v jednotlivých kategoriích	51
Tabulka č. 4: Nejdůležitější kompetence dle pohlaví	52
Tabulka č. 5: Nejdůležitější kompetence dle mužů	53
Tabulka č. 6: Nejdůležitější kompetence dle žen	55
Tabulka č. 7: Vztah k celkovému pořadí dle mužů a žen	56
Tabulka č. 8: Rozdílné kompetence v TOP 20 muži x ženy.....	57
Tabulka č. 9: Nejdůležitější kompetence dle věkových kategorií	58
Tabulka č. 10: Nejdůležitější kompetence dle mladšího žactva	59
Tabulka č. 11: Nejdůležitější kompetence dle staršího žactva	60
Tabulka č. 12: Nejdůležitější kompetence dle dorostu	62
Tabulka č. 13: Nejdůležitější kompetence dle dospělých.....	64
Tabulka č. 14: Vztah k celkovému pořadí dle mladšího a staršího žactva	65
Tabulka č. 15: Rozdílné kompetence v TOP 20 mladší žactvo x starší žactvo	67
Tabulka č. 16: Vztah k celkovému pořadí dle mladšího žactva a dorostu.....	67
Tabulka č. 17: Rozdílné kompetence v TOP 20 mladší žactvo x dorost	69
Tabulka č. 18: Vztah k celkovému pořadí dle mladšího žactva a dospělých	69
Tabulka č. 19: Rozdílné kompetence v TOP 20 mladší žactvo x dospělí	71
Tabulka č. 20: Vztah k celkovému pořadí dle staršího žactva a dorostu.....	71
Tabulka č. 21: Rozdílné kompetence v TOP 20 starší žactvo x dorost	73
Tabulka č. 22: Vztah k celkovému pořadí dle staršího žactva a dospělých.....	73
Tabulka č. 23: Rozdílné kompetence v TOP 20 starší žactvo x dospělí.....	74
Tabulka č. 24: Vztah k celkovému pořadí dle dorostu a dospělých	75

Tabulka č. 25: Rozdílné kompetence v TOP 20 dorost x dospělí.....	76
Tabulka č. 26: Pořadí kompetencí dle skupiny charakterové vlastnosti.....	77
Tabulka č. 27: Pořadí kompetencí dle skupiny schopnosti a dovednosti	78
Tabulka č. 28: Pořadí kompetencí dle skupiny další profesní atributy.....	79
Tabulka č. 29: Kompetenční profil z pohledu hráčů včetně četností.....	80
Tabulka č. 30: Vztah k celkovému pořadí podle jednotlivých kategorií	84
Tabulka č. 31: Kompetence z dílčích TOP 20 nedisponující v kompetenčním profilu..	85
Tabulka č. 32: Komparace dvou kompetenčních profilů.....	85
Tabulka č. 33: Skupinové zastoupení u kompetenčních profilů	86
Tabulka č. 34: Rozdíl pořadí podle četnosti s hodnotou 1 - nejdůležitější.....	87

Seznam příloh

- Příloha č. 1 – Posouzení důležitosti kompetencí pro vytvoření profilu trenéra
- Příloha č. 2 – Komparace kompetenčních profilů podle Klimeše a Králíka
- Příloha č. 3 – Pořadí všech 60 kompetencí podle pohlaví
- Příloha č. 4 – Pořadí všech 60 kompetencí podle mužů
- Příloha č. 5 – Pořadí všech 60 kompetencí podle žen
- Příloha č. 6 – Rozdíl pořadí podle mužů a žen
- Příloha č. 7 – Pořadí všech 60 kompetencí podle věkových kategorií
- Příloha č. 8 – Rozdíl pořadí podle věkových kategorií
- Příloha č. 9 – Celkové pořadí všech 60 kompetencí včetně četností
- Příloha č. 10 – Dvacet nejdůležitějších kompetencí včetně upřesnění od tří hráčů
- Příloha č. 11 – Rozdíl pořadí podle všech dílčích kategorií
- Příloha č. 12 – Rozdíl pořadí podle četnosti s hodnotou 1 – nejdůležitější

Příloha č. 1 – Posouzení důležitosti kompetencí pro vytvoření profilu trenéra

Dobrý den,

Jmenuji se Kryštof Klimeš a jsem studentem Fakulty tělesné výchovy a sportu na Univerzitě Karlově, kde studuji obor sportovní management. Tento výzkum je hlavním podnětem pro vytvoření mé diplomové práce. Tímto vás velmi prosím o anonymní spolupráci a posouzení důležitosti jednotlivých kompetencí, které vám zabere cca 10 minut. Výzkum se zaměřuje na kompetence tenisového trenéra a jeho podstatou je zjistit, které kompetence tenisté považují u svých trenérů za ty nejdůležitější. Vaše odpovědi prosím zakroužkujte.

Děkuji za vaši spolupráci a věnovaný čas.

Pohlaví: Muž x Žena

Věkové kategorie: a) Mladší žactvo (r. 2006 – 2008)
 b) Starší žactvo (r. 2004 – 2005)
 c) Dorost (r. 2000 – 2003)
 d) Dospělí (r. 1999 a starší)

Hodnoticí škála: 1 – nejdůležitější, 2 – důležitá, 3 – méně důležitá, 4 – nepodstatná

Charakterové vlastnosti

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| • Optimistický (pozitivní přístup, chválí) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Energický (aktivní přístup) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Čestný (zastává fair play) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Spravedlivý (nezaujatý, nenadržuje) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Vstřícný (ochotný vyjít vstříc) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Obětavý (přidává něco na víc, třeba i ve svém volném čase) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Trpělivý (chápe časovou odlišnost učenlivosti) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Dochvilný (chodí včas) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Spolehlivý (zodpovědný, drží své slovo) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Inteligentní (rozumný přístup) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Přísný (tvrdý, nekompromisní přístup) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Upřímný (říká, co si skutečně myslí) | 1 | 2 | 3 | 4 |

- Sympatický (na první pohled příjemný, milý) 1 2 3 4
- Komunikativní (otevřený komunikaci s hráči, rodiči, trenéry) 1 2 3 4
- Cílevědomý (stanovuje cíle a má ambice je splnit) 1 2 3 4
- Pečlivý (klade důraz na maličkosti) 1 2 3 4
- Sebejistý (věří ve své schopnosti) 1 2 3 4
- Kreativní (tvořivý, vynalézavý) 1 2 3 4
- Variabilní (vyhýbá se monotónnímu tréninku) 1 2 3 4
- Zábavný 1 2 3 4
- Přátelský (kamarádský přístup) 1 2 3 4

Schopnosti a dovednosti

- Dovednost vytvořit tréninkový plán 1 2 3 4
- Schopnost improvizovat (zvládá řešit nečekané situace) 1 2 3 4
- Schopnost vysvětlit a předvést (techniku, cvičení) 1 2 3 4
- Schopnost analyzovat chyby (při tréninku, zápase) 1 2 3 4
- Schopnost řešit krizové situace (náročné situace) 1 2 3 4
- Schopnost porozumět ostatním (empatie, anticipace) 1 2 3 4
- Schopnost verbální komunikace (slovní vyjadřování) 1 2 3 4
- Schopnost nonverbální komunikace (gesta, mimika) 1 2 3 4
- Schopnost vytvořit dobrou atmosféru (pohoda, zábava) 1 2 3 4
- Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům 1 2 3 4
- Schopnost udržet koncentraci svěřence (soustředěnost) 1 2 3 4
- Schopnost zjednat si respekt (autorita) 1 2 3 4
- Schopnost kooperace (spolupráce) 1 2 3 4
- Schopnost motivovat 1 2 3 4
- Schopnost učit se novým věcem (moderní metody) 1 2 3 4
- Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence 1 2 3 4
- Schopnost sebereflexe (umí sám sebe ohodnotit) 1 2 3 4
- Kvalitní úroveň vlastní hry 1 2 3 4
- Sebeovládání (zachová klid ve vypjatých situacích) 1 2 3 4

Další profesní atributy

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| • Znalost pravidel tenisu | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Znalost technologií (PC, MS Office, internet) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Znalost angličtiny | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Znalost jiného cizího jazyka než angličtiny | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Znalost první pomoci, anatomie, fyziologie | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Znalost psychologie | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Tenisová trenérská licence 3. nebo 2. třídy | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Tenisová trenérská licence 1. třídy | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Trenérská praxe (zkušenosti) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Hráčská praxe (kvalitní hráč) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Fyzická zdatnost (dobrá kondice) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Tenisový přehled (historie, osobnosti, úspěchy, aktuální dění) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Sportovní přehled (všeobecný přehled i v jiných sportech) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Rozpozná talent | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Individuální přístup (každý hráč je jiný) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Vzor pro své svěřence (jde příkladem) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Všeobecný rozvoj hráče (není pouze tenisovým trenérem) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Body language (řeč těla, vzhled, úprava) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • Zpětná vazba (ohodnocení pro hráče, trenéra, rodiče) | 1 | 2 | 3 | 4 |

Příloha č. 2 – Komparace kompetenčních profilů od Klimeše a Králíka

Charakterové vlastnosti		Schopnosti a dovednosti		Další profesní atributy	
Klimeš	Králík	Klimeš	Králík	Klimeš	Králík
Čestný	Spravedlivý	Sch. vysvětlit a předvést	Správně vysvětlit a předvést požadovaný prvek	Znalost pravidel tenisu	Znalost tenisové hry
Komunikativní	Spolehlivý	Sch. analyzovat chyby	Přiměřená úroveň tenisové hry	Individuální přístup	Osobní prezentace
Spravedlivý	Sebejistý	Sch. vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	Sch. analyzovat chyby v technice a ve hře	Vzor pro své svěřence	Hráčské zkušenosti
Spolehlivý	Dochvilný	Sch. udržet koncentraci svěřence	Sch. motivovat hráče	Trenérská praxe	x
Energický	Pohotový	Dovednost vytvořit tréninkový plán	Přizpůsobit se herní úrovni svěřence	Zpětná vazba	x
Dochvilný	Kreativní	Sebeovládání	Vytvořit tréninkový plán	x	x
Trpělivý	Důvěryhodný	Schopnost motivovat	Dobrá komunikace se svěřencem	x	x
x	Zodpovědný	Sch. vytvořit dobrou atmosféru	Příjemné vystupování	x	x
x	Komunikativní	x	x	x	x

Příloha č. 3 – Pořadí všech 60 kompetencí podle pohlaví

Pořadí	Kompetence	Muži	Ženy	VAP
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,200	1,175	1,188
2.	Znalost pravidel tenisu	1,300	1,225	1,263
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,175	1,450	1,313
4.	Individuální přístup	1,350	1,400	1,375
5.	Čestný	1,375	1,425	1,400
6.	Komunikativní	1,450	1,375	1,413
7.	Spravedlivý	1,425	1,450	1,438
8.	Spolehlivý	1,425	1,525	1,475
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,600	1,375	1,488
10.	Vzor pro své svěřence	1,550	1,425	1,488
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,500	1,475	1,488
12.	Dovednost vytvořit plán	1,625	1,375	1,500
13.	Energický	1,600	1,425	1,513
14.	Trenérská praxe	1,500	1,575	1,538
15.	Zpětná vazba	1,650	1,475	1,563
16.	Sebeovládání	1,675	1,525	1,600
17.	Schopnost motivovat	1,625	1,600	1,613
18.	Dochvilný	1,575	1,700	1,638
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,750	1,550	1,650
20.	Trpělivý	1,500	1,825	1,663
21.	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,575	1,775	1,675
22.	Optimistický	1,825	1,525	1,675
23.	Schopnost zjednat si respekt	1,700	1,700	1,700
24.	Přátelský	1,725	1,725	1,725
25.	Kreativní	1,975	1,525	1,750
26.	Variabilní	1,775	1,750	1,763
27.	Fyzická zdatnost	1,800	1,725	1,763
28.	Schopnost verbální komunikace	1,700	1,825	1,763
29.	Hráčská praxe	1,925	1,675	1,800
30.	Vstřícný	1,775	1,825	1,800
31.	Kvalitní úroveň vlastní hry	1,925	1,725	1,825
32.	Rozpozná talent	1,750	1,900	1,825
33.	Schopnost řešit krizové situace	1,800	1,850	1,825
34.	Schopnost kooperace	1,825	1,900	1,863
35.	Upřímný	1,875	1,900	1,888
36.	Schopnost improvizovat	1,925	1,875	1,900
37.	Zábavný	2,175	1,675	1,925
38.	Cílevědomý	1,800	2,050	1,925

39.	Schopnost porozumět ostatním	1,850	2,050	1,950
40.	Obětavý	2,000	1,900	1,950
41.	Schopnost učit se novým věcem	1,925	1,975	1,950
42.	Pečlivý	1,875	2,100	1,988
43.	Sebejistý	1,950	2,050	2,000
44.	Sympatický	2,225	1,875	2,050
45.	Inteligentní	1,875	2,250	2,063
46.	Všeobecný rozvoj hráče	2,000	2,250	2,125
47.	Znalost první pomoci, anatomie, fyziologie	2,200	2,225	2,213
48.	Znalost psychologie	2,200	2,275	2,238
49.	Schopnost sebereflexe	2,250	2,325	2,288
50.	Tenisový přehled	2,350	2,250	2,300
51.	Body language	2,475	2,200	2,338
52.	Tenisová trenérská licence 3. nebo 2. třídy	2,325	2,475	2,400
53.	Schopnost nonverbální komunikace	2,425	2,400	2,413
54.	Přísný	2,500	2,450	2,475
55.	Znalost angličtiny	2,375	2,800	2,588
56.	Sportovní přehled	2,650	2,750	2,700
57.	Tenisová trenérská licence 1. třídy	2,825	2,650	2,738
58.	Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením	2,725	2,850	2,788
59.	Znalost technologií	2,950	3,050	3,000
60.	Znalost jiného cizího jazyka než angličtiny	3,375	3,275	3,325

Příloha č. 4 – Pořadí všech 60 kompetencí podle mužů

Pořadí	Kompetence	VAP
1.	Schopnost analyzovat chyby	1,175
2.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,200
3.	Znalost pravidel tenisu	1,300
4.	Individuální přístup	1,350
5.	Čestný	1,375
6.	Spravedlivý	1,425
7.	Spolehlivý	1,425
8.	Komunikativní	1,450
9.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,500
10.	Trenérská praxe	1,500
11.	Trpělivý	1,500
12.	Vzor pro své svěřence	1,550
13.	Dochvilný	1,575
14.	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,575
15.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,600
16.	Energický	1,600
17.	Dovednost vytvořit plán	1,625
18.	Schopnost motivovat	1,625
19.	Zpětná vazba	1,650
20.	Sebeovládání	1,675
21.	Schopnost zjednat si respekt	1,700
22.	Schopnost verbální komunikace	1,700
23.	Přátelský	1,725
24.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,750
25.	Rozpozná talent	1,750
26.	Variabilní	1,775
27.	Vstřícný	1,775
28.	Fyzická zdatnost	1,800
29.	Schopnost řešit krizové situace	1,800
30.	Cílevědomý	1,800
31.	Optimistický	1,825
32.	Schopnost kooperace	1,825
33.	Schopnost porozumět ostatním	1,850
34.	Upřímný	1,875
35.	Pečlivý	1,875
36.	Inteligentní	1,875
37.	Kvalitní úroveň vlastní hry	1,925
38.	Hráčská praxe	1,925
39.	Schopnost učit se novým věcem	1,925

40.	Schopnost improvizovat	1,925
41.	Sebejistý	1,950
42.	Kreativní	1,975
43.	Obětavý	2,000
44.	Všeobecný rozvoj hráče	2,000
45.	Zábavný	2,175
46.	Znalost první pomoci, anatomie, fyziologie	2,200
47.	Znalost psychologie	2,200
48.	Sympatický	2,225
49.	Schopnost sebereflexe	2,250
50.	Tenisová trenéřská licence 3. nebo 2. třídy	2,325
51.	Tenisový přehled	2,350
52.	Znalost angličtiny	2,375
53.	Schopnost nonverbální komunikace	2,425
54.	Body language	2,475
55.	Přísný	2,500
56.	Sportovní přehled	2,650
57.	Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením	2,725
58.	Tenisová trenéřská licence 1. třídy	2,825
59.	Znalost technologií	2,950
60.	Znalost jiného cizího jazyka než angličtiny	3,375

Příloha č. 5 – Pořadí všech 60 kompetencí podle žen

Pořadí	Kompetence	VAP
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,175
2.	Znalost pravidel tenisu	1,225
3.	Komunikativní	1,375
4.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,375
5.	Dovednost vytvořit plán	1,375
6.	Individuální přístup	1,400
7.	Čestný	1,425
8.	Vzor pro své svěřence	1,425
9.	Energický	1,425
10.	Schopnost analyzovat chyby	1,450
11.	Spravedlivý	1,450
12.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,475
13.	Zpětná vazba	1,475
14.	Spolehlivý	1,525
15.	Sebeovládání	1,525
16.	Optimistický	1,525
17.	Kreativní	1,525
18.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,550
19.	Trenérská praxe	1,575
20.	Schopnost motivovat	1,600
21.	Zábavný	1,675
22.	Hráčská praxe	1,675
23.	Dochvilný	1,700
24.	Schopnost zjednat si respekt	1,700
25.	Přátelský	1,725
26.	Kvalitní úroveň vlastní hry	1,725
27.	Fyzická zdatnost	1,725
28.	Variabilní	1,750
29.	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,775
30.	Trpělivý	1,825
31.	Schopnost verbální komunikace	1,825
32.	Vstřícný	1,825
33.	Schopnost řešit krizové situace	1,850
34.	Schopnost improvizovat	1,875
35.	Sympatický	1,875
36.	Schopnost kooperace	1,900
37.	Rozpozná talent	1,900
38.	Upřímný	1,900
39.	Obětavý	1,900

40.	Schopnost učit se novým věcem	1,975
41.	Cílevědomý	2,050
42.	Schopnost porozumět ostatním	2,050
43.	Sebejistý	2,050
44.	Pečlivý	2,100
45.	Body language	2,200
46.	Znalost první pomoci, anatomie, fyziologie	2,225
47.	Inteligentní	2,250
48.	Všeobecný rozvoj hráče	2,250
49.	Tenisový přehled	2,250
50.	Znalost psychologie	2,275
51.	Schopnost sebereflexe	2,325
52.	Schopnost nonverbální komunikace	2,400
53.	Přísný	2,450
54.	Tenisová trenéřská licence 3. nebo 2. třídy	2,475
55.	Tenisová trenéřská licence 1. třídy	2,650
56.	Sportovní přehled	2,750
57.	Znalost angličtiny	2,800
58.	Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením	2,850
59.	Znalost technologií	3,050
60.	Znalost jiného cizího jazyka než angličtiny	3,275

Příloha č. 6 – Rozdíl pořadí podle mužů a žen

Pořadí	Kompetence	VAP	Muži	Ženy	+/-
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,188	-1	0	-1
2.	Znalost pravidel tenisu	1,263	-1	0	-1
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,313	2	-7	-5
4.	Individuální přístup	1,375	0	-2	-2
5.	Čestný	1,400	0	-2	-2
6.	Komunikativní	1,413	-2	3	1
7.	Spravedlivý	1,438	1	-4	-3
8.	Spolehlivý	1,475	1	-6	-5
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,488	-6	5	-1
10.	Vzor pro své svěřence	1,488	-2	2	0
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,488	2	-1	1
12.	Dovednost vytvořit plán	1,500	-5	7	2
13.	Energický	1,513	-3	4	1
14.	Trenérská praxe	1,538	4	-5	-1
15.	Zpětná vazba	1,563	-4	2	-2
16.	Sebeovládání	1,600	-4	1	-3
17.	Schopnost motivovat	1,613	-1	-3	-4
18.	Dochvilný	1,638	5	-5	0
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,650	-5	1	-4
20.	Trpělivý	1,663	9	-10	-1
21.	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,675	7	-8	-1
22.	Optimistický	1,675	-9	6	-3
23.	Schopnost zjednat si respekt	1,700	2	-1	1
24.	Přátelský	1,725	1	-1	0
25.	Kreativní	1,750	-17	8	-9
26.	Variabilní	1,763	0	-2	-2
27.	Fyzická zdatnost	1,763	-1	0	-1
28.	Schopnost verbální komunikace	1,763	6	-3	3
29.	Hráčská praxe	1,800	-9	7	-2
30.	Vstřícný	1,800	3	-2	1
31.	Kvalitní úroveň vlastní hry	1,825	-6	5	-1
32.	Rozpozná talent	1,825	7	-5	2
33.	Schopnost řešit krizové situace	1,825	4	0	4
34.	Schopnost kooperace	1,863	2	-2	0
35.	Upřímný	1,888	1	-3	-2
36.	Schopnost improvizovat	1,900	-4	2	-2
37.	Zábavný	1,925	-8	16	8
38.	Cílevědomý	1,925	8	-3	5
39.	Schopnost porozumět ostatním	1,950	6	-3	3

40.	Obětavý	1,950	-3	1	-2
41.	Schopnost učit se novým věcem	1,950	2	1	3
42.	Pečlivý	1,988	7	-2	5
43.	Sebejistý	2,000	2	0	2
44.	Sympatický	2,050	-4	9	5
45.	Inteligentní	2,063	9	-2	7
46.	Všeobecný rozvoj hráče	2,125	2	-2	0
47.	Znalost první pomoci, anatomie, fyziologie	2,213	1	1	2
48.	Znalost psychologie	2,238	1	-2	-1
49.	Schopnost sebereflexe	2,288	0	-2	-2
50.	Tenisový přehled	2,300	-1	1	0
51.	Body language	2,338	-3	6	3
52.	Tenisová trenéřská licence 3. nebo 2. třídy	2,400	2	-2	0
53.	Schopnost nonverbální komunikace	2,413	0	1	1
54.	Přísný	2,475	-1	1	0
55.	Znalost angličtiny	2,588	3	-2	1
56.	Sportovní přehled	2,700	0	0	0
57.	Tenisová trenéřská licence 1. třídy	2,738	-1	2	1
58.	Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením	2,788	1	0	1
59.	Znalost technologií	3,000	0	0	0
60.	Znalost jiného cizího jazyka než angličtiny	3,325	0	0	0

Příloha č. 7 – Pořadí všech 60 kompetencí podle věkových kategorií

Pořadí	Kompetence	Mladší žactvo	Starší žactvo	Dorost	Dospělí	VAP
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,150	1,100	1,150	1,350	1,188
2.	Znalost pravidel tenisu	1,050	1,200	1,300	1,500	1,263
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,350	1,250	1,200	1,450	1,313
4.	Individuální přístup	1,300	1,500	1,300	1,400	1,375
5.	Čestný	1,300	1,350	1,350	1,600	1,400
6.	Komunikativní	1,500	1,200	1,350	1,600	1,413
7.	Spravedlivý	1,250	1,350	1,500	1,650	1,438
8.	Spolehlivý	1,350	1,500	1,600	1,450	1,475
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,700	1,100	1,600	1,550	1,488
10.	Vzor pro své svěřence	1,250	1,450	1,700	1,550	1,488
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,550	1,350	1,600	1,450	1,488
12.	Dovednost vytvořit plán	1,550	1,500	1,450	1,500	1,500
13.	Energický	1,500	1,550	1,400	1,600	1,513
14.	Trenérská praxe	1,300	1,400	1,850	1,600	1,538
15.	Zpětná vazba	1,550	1,450	1,550	1,700	1,563
16.	Sebeovládání	1,500	1,350	1,700	1,850	1,600
17.	Schopnost motivovat	1,600	1,400	1,800	1,650	1,613
18.	Dochvilný	1,700	1,800	1,700	1,350	1,638
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,350	1,650	1,900	1,700	1,650
20.	Trpělivý	1,700	1,500	1,650	1,800	1,663
21.	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,650	1,650	1,500	1,900	1,675
22.	Optimistický	1,500	1,800	1,850	1,550	1,675
23.	Schopnost zjednat si respekt	1,800	1,400	1,800	1,800	1,700
24.	Přátelský	1,500	2,000	1,500	1,900	1,725
25.	Kreativní	1,700	1,700	1,950	1,650	1,750
26.	Variabilní	1,800	1,800	1,900	1,550	1,763
27.	Fyzická zdatnost	1,300	1,700	1,900	2,150	1,763
28.	Schopnost verbální komunikace	1,650	1,700	1,850	1,850	1,763
29.	Hráčská praxe	1,650	1,550	2,000	2,000	1,800
30.	Vstřícný	1,650	1,950	1,750	1,850	1,800
31.	Kvalitní úroveň vlastní hry	1,700	1,500	1,950	2,150	1,825
32.	Rozpozná talent	1,750	1,550	1,950	2,050	1,825
33.	Schopnost řešit krizové situace	1,800	1,800	1,700	2,000	1,825
34.	Schopnost kooperace	2,100	1,800	1,700	1,850	1,863

35.	Upřímný	1,850	1,850	1,800	2,050	1,888
36.	Schopnost improvizovat	2,100	1,550	1,850	2,100	1,900
37.	Zábavný	1,550	1,900	2,250	2,000	1,925
38.	Cílevědomý	1,750	1,850	2,000	2,100	1,925
39.	Schopnost porozumět ostatním	1,950	1,900	1,850	2,100	1,950
40.	Obětavý	1,900	1,800	2,150	1,950	1,950
41.	Schopnost učit se novým věcem	1,900	1,700	2,150	2,050	1,950
42.	Pečlivý	1,950	2,000	1,900	2,100	1,988
43.	Sebejistý	2,200	1,900	1,850	2,050	2,000
44.	Sympatický	1,850	2,000	2,050	2,300	2,050
45.	Inteligentní	2,100	2,000	1,950	2,200	2,063
46.	Všeobecný rozvoj hráče	2,100	2,200	2,300	1,900	2,125
47.	Znalost první pomoci, anatomie, fyziologie	2,150	2,150	2,200	2,350	2,213
48.	Znalost psychologie	2,350	1,900	2,400	2,300	2,238
49.	Schopnost sebereflexe	2,450	1,950	2,300	2,450	2,288
50.	Tenisový přehled	2,000	2,150	2,400	2,650	2,300
51.	Body language	2,100	2,200	2,700	2,350	2,338
52.	Tenisová trenérská licence 3. nebo 2. třídy	2,350	2,350	2,400	2,500	2,400
53.	Schopnost nonverbální komunikace	2,200	2,450	2,450	2,550	2,413
54.	Přísný	2,400	2,400	2,350	2,750	2,475
55.	Znalost angličtiny	2,600	2,250	2,900	2,600	2,588
56.	Sportovní přehled	2,550	2,650	3,000	2,600	2,700
57.	Tenisová trenérská licence 1. třídy	2,350	2,650	3,000	2,950	2,738
58.	Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením	2,600	2,300	3,100	3,150	2,788
59.	Znalost technologií	2,950	2,800	3,250	3,000	3,000
60.	Znalost jiného cizího jazyka než angličtiny	3,400	3,300	3,350	3,250	3,325

Příloha č. 8 – Rozdíl pořadí podle věkových kategorií

Pořadí	Kompetence	VAP	Mladší žactvo	Starší žactvo	Dorost	Dospělí	+/-
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,188	-1	0	0	0	-1
2.	Znalost pravidel tenisu	1,263	1	-1	-1	-5	-6
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,313	-6	-2	1	-1	-8
4.	Individuální přístup	1,375	-1	-11	0	1	-11
5.	Čestný	1,400	-1	-1	0	-8	-10
6.	Komunikativní	1,413	-6	2	0	-8	-12
7.	Spravedlivý	1,438	4	0	-2	-10	-8
8.	Spolehlivý	1,475	-2	-9	-6	3	-14
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,488	-17	7	-4	0	-14
10.	Vzor pro své svěřence	1,488	6	-3	-7	0	-4
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,488	-7	3	-4	5	-3
12.	Dovednost vytvořit plán	1,500	-5	-4	4	4	-1
13.	Energický	1,513	0	-7	6	-3	-4
14.	Trenérská praxe	1,538	7	4	-12	-1	-2
15.	Zpětná vazba	1,563	-4	1	3	-5	-5
16.	Sebeovládání	1,600	2	7	-2	-8	-1
17.	Schopnost motivovat	1,613	-4	6	-6	-1	-5
18.	Dochvilný	1,638	-9	-12	-1	16	-6
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,650	8	-5	-13	-2	-12
20.	Trpělivý	1,663	-8	2	4	-3	-5
21.	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,675	-1	-4	10	-8	-3
22.	Optimistický	1,675	6	-9	-5	11	3
23.	Schopnost zjednat si respekt	1,700	-10	11	-1	1	1
24.	Přátelský	1,725	9	-20	14	-4	-1
25.	Kreativní	1,750	-4	-1	-11	6	-10
26.	Variabilní	1,763	-8	-6	-7	14	-7
27.	Fyzická zdatnost	1,763	19	0	-7	-17	-5
28.	Schopnost verbální komunikace	1,763	4	0	-2	2	4
29.	Hráčská praxe	1,800	6	8	-11	-4	-1
30.	Vstřícný	1,800	5	-12	8	3	4
31.	Kvalitní úroveň vlastní hry	1,825	1	12	-6	-12	-5
32.	Rozpozná talent	1,825	1	10	-6	-3	2
33.	Schopnost řešit krizové situace	1,825	-2	-1	12	-1	8
34.	Schopnost kooperace	1,863	-9	1	14	9	15

35.	Upřímný	1,888	-2	-2	10	-1	5
36.	Schopnost improvizovat	1,900	-8	13	5	-5	5
37.	Zábavný	1,925	17	-1	-9	5	12
38.	Cílevědomý	1,925	6	2	-3	-1	4
39.	Schopnost porozumět ostatním	1,950	-1	0	11	-1	9
40.	Obětavý	1,950	2	5	-3	9	13
41.	Schopnost učit se novým věcem	1,950	2	12	-3	3	14
42.	Pečlivý	1,988	1	-4	7	0	4
43.	Sebejistý	2,000	-6	3	14	6	17
44.	Sympatický	2,050	8	-1	2	-2	7
45.	Inteligentní	2,063	0	-2	6	0	4
46.	Všeobecný rozvoj hráče	2,125	0	-4	-1	16	11
47.	Znalost první pomoci, anatomie, fyziologie	2,213	-1	-1	2	-1	-1
48.	Znalost psychologie	2,238	-3	7	-3	1	2
49.	Schopnost sebereflexe	2,288	-6	6	1	-1	0
50.	Tenisový přehled	2,300	8	1	0	-5	4
51.	Body language	2,338	4	0	-3	2	3
52.	Tenisová trenérská licence 3. nebo 2. třídy	2,400	-1	-2	0	1	-2
53.	Schopnost nonverbální komunikace	2,413	3	-3	0	1	1
54.	Přísný	2,475	0	-1	5	-2	2
55.	Znalost angličtiny	2,588	-2	3	0	2	3
56.	Sportovní přehled	2,700	0	-2	-1	2	-1
57.	Tenisová trenérská licence 1. třídy	2,738	5	0	1	0	6
58.	Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením	2,788	0	5	0	-1	4
59.	Znalost technologií	3,000	0	0	0	1	1
60.	Znalost jiného cizího jazyka než angličtiny	3,325	0	0	0	0	0

Příloha č. 9 – Celkové pořadí všech 60 kompetencí včetně četností

Pořadí	Kompetence	VAP	Četnosti			
			1	2	3	4
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,188	65	15	0	0
2.	Znalost pravidel tenisu	1,263	61	17	2	0
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,313	56	23	1	0
4.	Individuální přístup	1,375	54	23	2	1
5.	Čestný	1,400	50	28	2	0
6.	Komunikativní	1,413	50	27	3	0
7.	Spravedlivý	1,438	48	29	3	0
8.	Spolehlivý	1,475	45	33	1	1
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,488	47	27	6	0
10.	Vzor pro své svěřence	1,488	46	29	5	0
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,488	44	33	3	0
12.	Dovednost vytvořit plán	1,500	47	26	7	0
13.	Energický	1,513	40	39	1	0
14.	Trenérská praxe	1,538	44	29	7	0
15.	Zpětná vazba	1,563	39	37	4	0
16.	Sebeovládání	1,600	39	34	7	0
17.	Schopnost motivovat	1,613	40	31	9	0
18.	Dochvilný	1,638	36	37	7	0
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,650	35	38	7	0
20.	Trpělivý	1,663	34	40	5	1
21.	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,675	34	38	8	0
22.	Optimistický	1,675	33	40	7	0
23.	Schopnost zjednat si respekt	1,700	35	35	9	1
24.	Přátelský	1,725	38	29	10	3
25.	Kreativní	1,750	31	38	11	0
26.	Variabilní	1,763	32	35	13	0
27.	Fyzická zdatnost	1,763	30	40	9	1
28.	Schopnost verbální komunikace	1,763	26	47	7	0
29.	Hráčská praxe	1,800	28	42	8	2
30.	Vstřícný	1,800	25	46	9	0
31.	Kvalitní úroveň vlastní hry	1,825	31	34	13	2
32.	Rozpozná talent	1,825	25	44	11	0
33.	Schopnost řešit krizové situace	1,825	24	46	10	0
34.	Schopnost kooperace	1,863	27	38	14	1
35.	Upřímný	1,888	23	43	14	0
36.	Schopnost improvizovat	1,900	19	50	11	0
37.	Zábavný	1,925	30	29	18	3
38.	Cílevědomý	1,925	25	37	17	1
39.	Schopnost porozumět ostatním	1,950	23	39	17	1

40.	Obětavý	1,950	18	48	14	0
41.	Schopnost učit se novým věcem	1,950	17	50	13	0
42.	Pečlivý	1,988	19	44	16	1
43.	Sebejistý	2,000	23	34	23	0
44.	Sympatický	2,050	28	26	20	6
45.	Inteligentní	2,063	19	40	18	3
46.	Všeobecný rozvoj hráče	2,125	14	45	18	3
47.	Znalost první pomoci, anatomie, fyziologie	2,213	19	30	26	5
48.	Znalost psychologie	2,238	11	41	26	2
49.	Schopnost sebereflexe	2,288	13	36	26	5
50.	Tenisový přehled	2,300	13	36	25	6
51.	Body language	2,338	12	34	29	5
52.	Tenisová trenéřská licence 3. nebo 2. třídy	2,400	8	43	18	11
53.	Schopnost nonverbální komunikace	2,413	10	30	37	3
54.	Přísný	2,475	7	31	39	3
55.	Znalost angličtiny	2,588	12	26	25	17
56.	Sportovní přehled	2,700	4	26	40	10
57.	Tenisová trenéřská licence 1. třídy	2,738	9	24	26	21
58.	Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením	2,788	9	17	36	18
59.	Znalost technologií	3,000	1	17	43	19
60.	Znalost jiného cizího jazyka než angličtiny	3,325	1	13	25	41

Příloha č. 10 – Dvacet nejdůležitějších kompetencí včetně upřesnění od tří hráčů

Schopnost vysvětlit a předvést (techniku, cvičení)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér musí nejdříve vysvětlit, co se bude hrát a následně to ukázat.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér předvede provedení úderu, pak to vysvětlí a naučí.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér dokáže srozumitelně předat vysvětlení, tak aby jej hráč pochopil, a to včetně správné ukázky.

Znalost pravidel tenisu

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér musí znát základní pravidla tenisu.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér ví pravidla tenisu, kdybych se ho na něco zeptal, tak aby mi odpověděl.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér disponuje potřebnými znalostmi ze základu pravidel, které jsou pro tenis nutností.

Schopnost analyzovat chyby (při tréninku, zápase)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér musí poznat chybu a následně ji umět opravit.

Hráč 2 (starší žák) – Vysvětlit hráči, kde dělá chybu a naučit ho to správně.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér vidí, co hráč dělá špatně, následně ho na to upozorní, vysvětlí správné provedení a zaměří se na to při tréninku, aby došlo k odstranění této chyby.

Individuální přístup (každý hráč je jiný)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér každému hráči vysvětluje něco jiného.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér chápe, že nějakému hráči nejde něco, co jinému jde.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér chápe odlišnost hráčů a jejich individualitu, podle toho volí pro každého hráče jiné metody, jelikož co funguje u jednoho, nemusí platit pro druhého.

Čestný (zastává fair play)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér jedná čestně s každým hráčem.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér dodržuje nastavená pravidla a nemění je, jak se mu to hodí.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér je vzorem pro hráče, který je učí respektu k soupeřům a pravidlům.

Komunikativní (otevřený komunikaci s hráči, rodiči, trenéry)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér si s hráči povídá o jejich výkonech i zájmech mimo tenis.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér si povídá s hráči i rodiči, jak o tenise, tak o osobním životě.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér nemá problém s komunikací, která je klíčová pro předání informací a fungující spolupráci, a to nejen s hráči.

Spravedlivý (nezaujatý, nenadržuje)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér musí uznávat spravedlivý přístup a nenadržovat.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér nenadržuje oblíbeným hráčům.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér dokáže potlačit své větší sympatie k nějakému hráči a při tréninku působí nestranně, aby v hráčích nevyvolal negativní pocity.

Spolehlivý (zodpovědný, drží své slovo)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér dodrží slib, který hráčům dal. Například, že příští hodinu bude nějaké cvičení nebo hra.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér dodrží, co řekne.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér když něco řekne a slíbí, tak hráč ví, že to tak bude a nemusí mít obavy, jak se vše změní, zruší nebo opomene.

Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výsledkům

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér dokáže hráče donutit se více snažit.

Hráč 2 (starší žák) – Slíbit hráčovi nějakou odměnu, když se zlepší nebo něco dokáže.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér ví, jak jakého hráče dostat do jeho ideálního stavu, ve kterém dokáže předvádět své nejlepší výkony.

Vzor pro své svěřence (jde příkladem)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér když něco podstatného neumí a nejde mu to, tak to na hráče blbě působí.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér hraje dobře a inspiruje tím své svěřence.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér tím jak se chová a působí, ovlivňuje vývoj hráče, a to kladně i záporně. Například když tenisový trenér je kuřák působí to na hráče velmi zmateně.

Schopnost udržet koncentraci svěřence (soustředěnost)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér dokáže udržet soustředěnost hráče, jinak by mohl začít během tréninku zlobit a vyrušovat.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér donutí hráče soustředit se při důležitých věcech během tréninku.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér zvládá udržet pozornost hráče po co nejdéle dobu tréninku a nedovolí jeho myšlenkám trénink opustit výrazně brzy.

Dovednost vytvořit tréninkový plán

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér má předem připraveno, co se v tréninku bude dít a trénovat.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér má předem vymyšlené tenisové cvičení.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér prokazuje, že má plánovací a organizační schopnosti, a díky tomu tréninky dávají smysl s časovou rezervou pro nečekané prodlevy.

Energický (aktivní přístup)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér nepůsobí unaveně a má plno energie.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér má energii a nezívá.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér je spíše mladší člověk, z kterého vyzařuje energie, která pozitivně ovlivňuje průběh tréninku i samotné hráče.

Trenérská praxe (zkušenosti)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér má zkušenosti i znalosti z celkového tenisového prostředí.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér má za sebou už nějaké odtrénované hodiny.

Hráč 3 (dorostenec) – Zkušený člověk, který už nějakou dobu působí na trenérské pozici a setkal se tak s mnoha odlišnými hráči různých věkových kategorií a úrovní.

Zpětná vazba (ohodnocení pro hráče, trenéra, rodiče)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér s hráčem občas probere, co mu jde a nejde.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér řekne hráči, jak na tom je včetně jeho nedostatků.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér dvakrát až třikrát za sezonu provede shrnutí, ve kterém poukáže na důležité změny, které nastaly.

Sebeovládání (zachová klid ve vypjatých situacích)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér na děti nekřičí, ale v klidu jim vše víckrát vysvětlí.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér se nevzteká a nenadává.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér neztratí hlavu a zachová si důstojnost i v situacích, které jsou především pro psychiku náročné.

Schopnost motivovat

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér zahrnuje do tréninku soutěže, které hráče motivují se více snažit.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér hraje dobře a hráče to motivuje, ať jsou dobří jako on.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér dokáže hráče dostatečně namotivovat, ale zároveň zabrání nadměrné motivaci nebo naopak podcenění soupeře.

Dochvilný (chodí včas)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér je na tréninku dříve než hráči.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér nechodí pozdě na tréninky.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér svým správným přístupem poukazuje na důležitost dochvilnosti, která často vypovídá o hráčově osobnosti.

Schopnost vytvořit dobrou atmosféru (pohoda, zábava)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér zahrnuje do tréninku hry, které děti baví.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér je vtipný a hraje s hráči hry mimo tenis (fotbal, vybíjená).

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér dokáže vytvořit pohodovou atmosféru, díky které se hráči na trénink těší a samotná hra je velmi baví.

Trpělivý (chápe časovou odlišnost učenlivosti)

Hráč 1 (mladší žákyně) – Trenér má pochopení pro hráče, kterým trvá déle něco pochopit.

Hráč 2 (starší žák) – Trenér nenadává, když hráčovi trvá naučení se něčeho delší dobu.

Hráč 3 (dorostenec) – Trenér se nevytočí jen kvůli tomu, že někomu trvá delší dobu, než pochopí, co mu trenér chce říct.

Příloha č. 11 – Rozdíl pořadí podle všech dílčích kategorií

#	Kompetence	VAP	Věkové kategorie				Pohlaví		+/-
			Ml. žactvo	St. žactvo	Dorost	Dospělí	Muži	Ženy	
1.	Schopnost vysvětlit a předvést	1,188	-1	0	0	0	-1	0	-2
2.	Znalost pravidel tenisu	1,263	1	-1	-1	-5	-1	0	-7
3.	Schopnost analyzovat chyby	1,313	-6	-2	1	-1	2	-7	-13
4.	Individuální přístup	1,375	-1	-11	0	1	0	-2	-13
5.	Čestný	1,400	-1	-1	0	-8	0	-2	-12
6.	Komunikativní	1,413	-6	2	0	-8	-2	3	-11
7.	Spravedlivý	1,438	4	0	-2	-10	1	-4	-11
8.	Spolehlivý	1,475	-2	-9	-6	3	1	-6	-19
9.	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	1,488	-17	7	-4	0	-6	5	-15
10.	Vzor pro své svěřence	1,488	6	-3	-7	0	-2	2	-4
11.	Schopnost udržet koncentraci svěřence	1,488	-7	3	-4	5	2	-1	-2
12.	Dovednost vytvořit plán	1,500	-5	-4	4	4	-5	7	1
13.	Energický	1,513	0	-7	6	-3	-3	4	-3
14.	Trenérská praxe	1,538	7	4	-12	-1	4	-5	-3
15.	Zpětná vazba	1,563	-4	1	3	-5	-4	2	-7
16.	Sebeovládání	1,600	2	7	-2	-8	-4	1	-4
17.	Schopnost motivovat	1,613	-4	6	-6	-1	-1	-3	-9
18.	Dochvilný	1,638	-9	-12	-1	16	5	-5	-6
19.	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	1,650	8	-5	-13	-2	-5	1	-16
20.	Trpělivý	1,663	-8	2	4	-3	9	-10	-6
21.	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	1,675	-1	-4	10	-8	7	-8	-4
22.	Optimistický	1,675	6	-9	-5	11	-9	6	0
23.	Schopnost zjednat si respekt	1,700	-10	11	-1	1	2	-1	2
24.	Přátelský	1,725	9	-20	14	-4	1	-1	-1
25.	Kreativní	1,750	-4	-1	-11	6	-17	8	-19
26.	Variabilní	1,763	-8	-6	-7	14	0	-2	-9
27.	Fyzická zdatnost	1,763	19	0	-7	-17	-1	0	-6
28.	Schopnost verbální komunikace	1,763	4	0	-2	2	6	-3	7
29.	Hráčská praxe	1,800	6	8	-11	-4	-9	7	-3
30.	Vstřícný	1,800	5	-12	8	3	3	-2	5

31.	Kvalitní úroveň vlastní hry	1,825	1	12	-6	-12	-6	5	-6
32.	Rozpozná talent	1,825	1	10	-6	-3	7	-5	4
33.	Schopnost řešit krizové situace	1,825	-2	-1	12	-1	4	0	12
34.	Schopnost kooperace	1,863	-9	1	14	9	2	-2	15
35.	Upřímný	1,888	-2	-2	10	-1	1	-3	3
36.	Schopnost improvizovat	1,900	-8	13	5	-5	-4	2	3
37.	Zábavný	1,925	17	-1	-9	5	-8	16	20
38.	Cílevědomý	1,925	6	2	-3	-1	8	-3	9
39.	Schopnost porozumět ostatním	1,950	-1	0	11	-1	6	-3	12
40.	Obětavý	1,950	2	5	-3	9	-3	1	11
41.	Schopnost učit se novým věcem	1,950	2	12	-3	3	2	1	17
42.	Pečlivý	1,988	1	-4	7	0	7	-2	9
43.	Sebejistý	2,000	-6	3	14	6	2	0	19
44.	Sympatický	2,050	8	-1	2	-2	-4	9	12
45.	Inteligentní	2,063	0	-2	6	0	9	-2	11
46.	Všeobecný rozvoj hráče	2,125	0	-4	-1	16	2	-2	11
47.	Znalost první pomoci, anatomie, fyziologie	2,213	-1	-1	2	-1	1	1	1
48.	Znalost psychologie	2,238	-3	7	-3	1	1	-2	1
49.	Schopnost sebereflexe	2,288	-6	6	1	-1	0	-2	-2
50.	Tenisový přehled	2,300	8	1	0	-5	-1	1	4
51.	Body language	2,338	4	0	-3	2	-3	6	6
52.	Tenisová trenérská licence 3. nebo 2. třídy	2,400	-1	-2	0	1	2	-2	-2
53.	Schopnost nonverbální komunikace	2,413	3	-3	0	1	0	1	2
54.	Přísný	2,475	0	-1	5	-2	-1	1	2
55.	Znalost angličtiny	2,588	-2	3	0	2	3	-2	4
56.	Sportovní přehled	2,700	0	-2	-1	2	0	0	-1
57.	Tenisová trenérská licence 1. třídy	2,738	5	0	1	0	-1	2	7
58.	Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením	2,788	0	5	0	-1	1	0	5
59.	Znalost technologií	3,000	0	0	0	1	0	0	1
60.	Znalost jiného cizího jazyka než angličtiny	3,325	0	0	0	0	0	0	0

Příloha č. 12 – Rozdíl pořadí podle četnosti s hodnotou 1 – nejdůležitější

Celkové pořadí	Rozdíl pořadí	Kompetence	Počet	Procentní vyjádření
1.	(1.)	Schopnost vysvětlit a předvést	65	81 %
2.	(2.)	Znalost pravidel tenisu	61	76 %
3.	(3.)	Schopnost analyzovat chyby	56	70 %
4.	(4.)	Individuální přístup	54	68 %
5.	(5.)	Čestný	50	63 %
6.	(6.)	Komunikativní	50	63 %
7.	(7.)	Spravedlivý	48	60 %
8.	(9.)	Schopnost vyhecovat hráče k nejlepším výkonům	47	59 %
9.	(12.)	Dovednost vytvořit plán	47	59 %
10.	(10.)	Vzor pro své svěřence	46	58 %
11.	(8.)	Spolehlivý	45	56 %
12.	(11.)	Schopnost udržet koncentraci svěřence	44	55 %
13.	(14.)	Trenérská praxe	44	55 %
14.	(13.)	Energický	40	50 %
15.	(17.)	Schopnost motivovat	40	50 %
16.	(15.)	Zpětná vazba	39	49 %
17.	(16.)	Sebeovládání	39	49 %
18.	(24.)	Přátelský	38	48 %
19.	(18.)	Dochvilný	36	45 %
20.	(19.)	Schopnost vytvořit dobrou atmosféru	35	44 %
21.	(23.)	Schopnost zjednat si respekt	35	44 %
22.	(20.)	Trpělivý	34	43 %
23.	(21.)	Schopnost přizpůsobit se herní úrovni svěřence	34	43 %
24.	(22.)	Optimistický	33	41 %
25.	(26.)	Variabilní	32	40 %
26.	(25.)	Kreativní	31	39 %
27.	(31.)	Kvalitní úroveň vlastní hry	31	39 %
28.	(27.)	Fyzická zdatnost	30	38 %
29.	(37.)	Zábavný	30	38 %
30.	(29.)	Hráčská praxe	28	35 %
31.	(44.)	Sympatický	28	35 %
32.	(34.)	Schopnost kooperace	27	34 %
33.	(28.)	Schopnost verbální komunikace	26	33 %
34.	(30.)	Vstřícný	25	31 %
35.	(32.)	Rozpozná talent	25	31 %
36.	(38.)	Cílevědomý	25	31 %
37.	(33.)	Schopnost řešit krizové situace	24	30 %
38.	(35.)	Upřímný	23	29 %
39.	(39.)	Schopnost porozumět ostatním	23	29 %

40.	(43.)	Sebejistý	23	29 %
41.	(36.)	Schopnost improvizovat	19	24 %
42.	(42.)	Pečlivý	19	24 %
43.	(45.)	Inteligentní	19	24 %
44.	(47.)	Znalost první pomoci, anatomie, fyziologie	19	24 %
45.	(40.)	Obětavý	18	23 %
46.	(41.)	Schopnost učit se novým věcem	17	21 %
47.	(46.)	Všeobecný rozvoj hráče	14	18 %
48.	(49.)	Schopnost sebereflexe	13	16 %
49.	(50.)	Tenisový přehled	13	16 %
50.	(51.)	Body language	12	15 %
51.	(55.)	Znalost angličtiny	12	15 %
52.	(48.)	Znalost psychologie	11	14 %
53.	(53.)	Schopnost nonverbální komunikace	10	13 %
54.	(57.)	Tenisová trenérská licence 1. třídy	9	11 %
55.	(58.)	Vysokoškolské vzdělání se sportovním zaměřením	9	11 %
56.	(52.)	Tenisová trenérská licence 3. nebo 2. třídy	8	10 %
57.	(54.)	Přísný	7	9 %
58.	(56.)	Sportovní přehled	4	5 %
59.	(59.)	Znalost technologií	1	1 %
60.	(60.)	Znalost jiného cizího jazyka než angličtiny	1	1 %