



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSITUTE OF MANAGEMENT

# CHANGE MANAGEMENT V PROSTŘEDÍ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ

THE CHANGE MANAGEMENT IN AN ENVIRONMENT OF SELECTED SPORTS ORGANIZATIONS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

VOJTĚCH ŽÁK

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. PaedDr. MARIE BLAHUTKOVÁ,  
Ph. D.

SUPERVISOR  
BRNO 2015

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Žák Vojtěch**

---

Management v tělesné kultuře (6208R168)

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

**Change management v prostředí vybraných sportovních organizací**

v anglickém jazyce:

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

Pokyny pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9

ČASTORÁL, Z. Strategický management změn a znalostí. 1. vyd., 2010. Praha: Grada

DONNELLY, J. H. et al. Management. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 80-7169-422-3

SMÉKAL, V. Psychologie osobnosti. 1. vyd. Brno: Barristel Principal. 2006.

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

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

L.S.

---

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

---

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

V Brně, dne 28.2.2015

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se věnuje change managementu vybraného sportovního klubu tanečního sportu. Hlavní záměr je navrhnout aplikovatelné změny, které mohou zefektivnit chod klubu a budou mít vliv na růst výkonnosti tanečnicků. Práce je rozdělena do tří částí. První uvádí teoretická východiska, v další části je sportovní organizace spolu s trenéry analyzována prostřednictvím kvalitativního výzkumu zaměřeného na tréninkový proces a přesvědčení trenérů. Na základě zjištěných informací jsou podány návrhy na provedení změn, které vzešly z kvalitativního výzkumu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Sportovní prostředí, trenér, sportovní tanec, change management

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis deals with change management choice of club dance sport. The main intention is to propose applicable changes that can streamline the operation of the club and will affect the growth performance of dancers. The work is divided into three parts. The first presents the theoretical background, the next section is a sports organization and its trainers are analyzed by use to qualitative research focused on the training process and beliefs of the trainers. Based on the information we are given suggestions for changes which emerged from the qualitative research.

## **KEYWORDS**

Sports environment, trainer, dance sport, change management

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE**

ŽÁK, V. *Change management v prostředí vybraných sportovních organizací*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 87 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PaedDr. Marie Blahutková, Ph.D..

### **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých parametrů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 2. června 2015

---

Vojtěch Žák

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji vedoucí bakalářské práce paní doc. PaedDr. Marii Blahutkové, Ph.D. za trpělivé vedení, cenné rady a doporučení a poskytnutí konzultací při zpracování této práce.

Děkuji za spolupráci a poskytnuté rozhovory trenérům, tanečnickům a funkcionářům analyzovaného tanečního klubu.

Děkuji Sergey Nifontov a Tamara Arroyo za nové pohledy na taneční sport a za zajímavé poznatky ze zahraničí, které byly přínosem pro tuto práci.

# Obsah

Úvod.....	10
<b>1 Cíle práce, metody a postupy zpracování.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Teoretická východiska práce .....</b>	<b>17</b>
2.1 Taneční sport.....	18
2.1.1 Historie tance .....	19
2.1.2 Rozdělení tanců.....	21
2.1.3 Soutěžní systém – Věkové a výkonnostní kategorie .....	23
2.1.4 Podstata tance a vytvoření páru .....	24
2.2 Osobnost trenéra.....	26
2.2.1 Definice trenéra.....	27
2.2.2 Role trenéra.....	28
2.2.3 Cíle trenéra.....	31
2.3 Management práce sportovního trenéra .....	31
2.3.1 Sportovní trénink .....	35
2.3.2 Komunikace při tanci.....	35
2.4 Change management .....	38
2.4.1 Change management ve sportovním tanci .....	43
<b>3 Analýza současného stavu .....</b>	<b>46</b>
3.1 O tanečním klubu .....	46
3.1.1 Tréninková skupina 1 a 2 – třídy BAM .....	46
3.1.2 Tréninková skupina 3 – třídy DC .....	49
3.1.3 Tréninková skupina 4 – přípravka .....	49
3.1.4 Shrnutí tréninkových skupin a balíčků .....	50
3.1.5 Druhy tréninků.....	51
3.1.6 Kontrola trénovanosti – tréninkový deník .....	52

3.1.7	Soustředění.....	52
3.1.8	Pořádání soutěží.....	53
3.1.9	Služby klubu .....	53
3.1.10	Prostory .....	53
3.1.11	Klubové akce .....	54
3.1.12	Aktivity klubu pro veřejnost a po nespportovní složku.....	54
3.1.13	Sponzoři a partneři.....	54
3.2	SWOT analýza vybraného klubu tanečního sportu.....	54
3.2.1	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	56
3.3	Analýza osobnostní ankety .....	57
3.4	Analýza polostrukturovaného rozhovoru.....	60
<b>4</b>	<b>Vlastní návrhy řešení.....</b>	<b>64</b>
4.1	Program osobního růstu .....	64
4.1.1	Rozpočet .....	65
4.2	Klubový řebříček – Dance Athletic Challenge .....	66
4.2.1	Rozpočet Dance Athletic Challenge .....	69
4.3	Vyhledávání sponzorů a partnerů.....	71
4.4	Program Travel & Train.....	72
<b>5</b>	<b>Diskuze.....</b>	<b>75</b>
<b>6</b>	<b>Závěry .....</b>	<b>81</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>82</b>
	Seznam tabulek .....	85
	Seznam obrázků.....	86
	Seznam příloh .....	87

## Úvod

Zájem o sport roste i mezi amatéry a stále více lidí se začíná zajímat o aktivní a zdravý životní styl. Využívají služeb volnočasových zařízení a fitness center. Některá taková zařízení nabízí službu, která kombinuje hudbu a pohyb. Respektive pohyb dle daného rytmu – tanec.

Tanec byl do nedávna veřejností vnímán spíše jako umělecká činnost a součást společenských událostí, nežli jako sport. Názor veřejnosti (i názor zarytých fandů branek, bodů a vteřin), že tanec je jen umění či forma zábavy a způsob, jak se s někým seznámit, že se hodí na spíše společenské události a případně na diskotéku, se postupně mění.

Protože se přibližně šest let věnuji sportovnímu tanci a pozoruji prostředí sportovních tanečních klubů, všímám si vývoje tanečního sportu a stále většího množství požadavků, které jsou kladeny na trenéry, funkcionáře klubu i na tanečnický.

Protože se sportovní tanec posledních deset let stále více přibližoval vrcholovým sportům, přinášelo to s sebou potřebu hledat nové cesty v přístupu k vedení tréninků i vedení klubu jako takového.

Proto bude tato práce zaměřena na vyhledání a návrhu změn, které by mohli obohatit rozvoj klubů tanečního sportu i rozvoj tohoto atraktivní sportu.

# 1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem naší práce je provést na základě studia odborné literatury výzkumné šetření ve vybraném tanečním klubu a zaměřit se na sledování procesu změn v této sportovní organizaci. K tomu, abych mohl splnit cíl práce, jsem si stanovil výzkumnou otázku práce:

## Výzkumná otázka

Jak lze prostřednictvím změny zlepšit management práce v tanečním sportu?

## Úkoly práce

Ke splnění výzkumné otázky byly stanoveny tyto úkoly práce:

1. Prostudovat odbornou literaturu týkající se problematiky.
2. Sestavit osobnostní anketu pro trenéry, tanečníky a funkcionáře a připravit polostrukturované rozhovory.
3. Oslovit vybrané subjekty a poprosit je o spolupráci.
4. Realizovat anketní šetření a rozhovory.
5. Vyhodnotit získané výsledky a diskutovat k nim.
6. Ze získaných výsledků sestavit závěry pro teorii a pro praxi.

## Metody práce

K realizaci práce byly vybrány tyto metody:

### Osobnostní anketa

Je to jedna z technik dotazování, v rámci kvalitativního výzkumu. **Kvalitativní výzkum** je velmi otevřená forma výzkumu. „*Neexistuje jediný obecně uznávaný způsob, jak vymezit nebo dělat kvalitativní výzkum*“ (Hendl, 2008. s. 47).

Významný metodolog Creswell (1998) definoval kvalitativní výzkum následovně: „*Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informace*

*o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“* (in Hendl, 2008, s. 48). Z toho vyplývá, že nevytváříme všeobecný výsledek či doporučení pro všechny, ale řešíme vybrané téma pro konkrétní situaci, pro konkrétní organizaci. Proto je důležitější se zaměřit na vybrané účastníky výzkumu, na jejich názory, pocity a přesvědčení.

To, že nejde o kvantitu respondentů a účastníků výzkumu potvrzuje definice Dismana (1998). Ten říká, že kvalitativní výzkum „je nenumerické šetření“ (in Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 15).

Výzkumník, který provádí výzkum, vybírá téma, určí základní otázky a otázky může v průběhu výzkumu měnit. *„Z tohoto důvodu se někdy kvalitativní výzkum považuje za emergentní nebo pružný typ výzkumu. ... Práce kvalitativního výzkumníka je přirovnávána k činnosti detektiva“* (Hendl, 2008, s. 48). Otázky je možné měnit v průběhu, protože se výzkumník v průběhu výzkumu více seznamuje tématem a objevují se nové poznatky a otázky, které mohou vést k řešení vybrané situace či k doporučení.

Pro potřeby této práce a pro seznámení se s účastníky výzkumu byly otázky osobnostní ankety rozděleny do tří bloků. První blok je zaměřený na podstatné informace o účastníkovi výzkumu. Druhý blok je zaměřený na informace o činnosti a způsobu provádění činnosti účastníka. Třetí a poslední blok je zaměřený na získání informací o organizaci a o organizační činnosti účastníka výzkumu v ní (příloha 1).

### **Polostrukturovaný rozhovor**

Polostrukturovaný rozhovor je druh interview, které výzkumník vede s účastníkem výzkumu. Patří mezi metody kvalitativního výzkumu.

Lofland (1971) vysvětluje: *„Jde o typ hloubkového rozhovoru. Hloubkový rozhovor umožňuje zachytit výpovědi a slova v jejich přirozené podobě, což je jeden ze základních principů kvalitativního výzkumu“* (in Švaříček, 2007, s. 160).

*„Vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek“* (Švaříček, 2007, s. 160).

Johnson (2001) rozhovor rozebírá více: *„Rozhovor je do určité míry strukturovaná konverzace, kterou badatel řídí pomocí hlavních, navazujících*

a pátracích otázek. Hlubkový rozhovor je výsledkem spolupráce výzkumníka a účastníka, ale nelze si romanticky myslet, že se jedná o rovnocenný vztah totožný s konverzací dvou dobrých přátel u kávy“ (in Švaříček, 2007, s. 162). „Charakteristikou hlubkového rozhovoru ve výzkumu je nesouměrnost moci. Na jedné straně je výzkumník, který přišel do jiného prostředí, aby provedl výzkum, zatímco účastník rozhovoru je ten, kdo poskytuje informace, kdo odpovídá. Nerovnost stran a asymetričnost toku řeči je ukázkově vidět v rozhovorech tehdy, když si výzkumník a účastník vymění role“ (Švaříček, 2007, s. 162).

Důležitými částmi rozhovoru je jeho začátek i konec. „Na začátku dotazování je třeba prolomit případné psychické bariéry a zajistit souhlas se záznamem. Také zakončení rozhovoru je důležitou součástí. Právě na konci rozhovoru nebo při loučení můžeme ještě získat důležité informace“ (Hendl, 2008, s. 167). V provádění rozhovorů a v prolomení ledů mezi výzkumníkem a účastníkem výzkumu mohou skvěle použít dovednosti a znalosti získané z literatury osobního rozvoje. Hodnotným zdrojem mohou být knihy autora Dalea Carnegieho, např: Jak získávat přátele a působit na lidi, kde lze nastudovat například základní způsoby správného jednání s lidmi:

„ZÁSADA č. 1: Nikdy nikoho nekritizujte, neodsuzujte a nestěžujte si.

ZÁSADA č. 2: Pochtivě a upřímně oceňujte druhé. Svě uznání dejte najevo.

ZÁSADA č. 3: Vzbud'te v druhých naléhavou chuť daný úkol vykonat“ (Carnegie, 1993, s. 72).

## Kvalitativní výzkum

Stručná charakteristika hlavních kvalitativních metod (tab. 1).

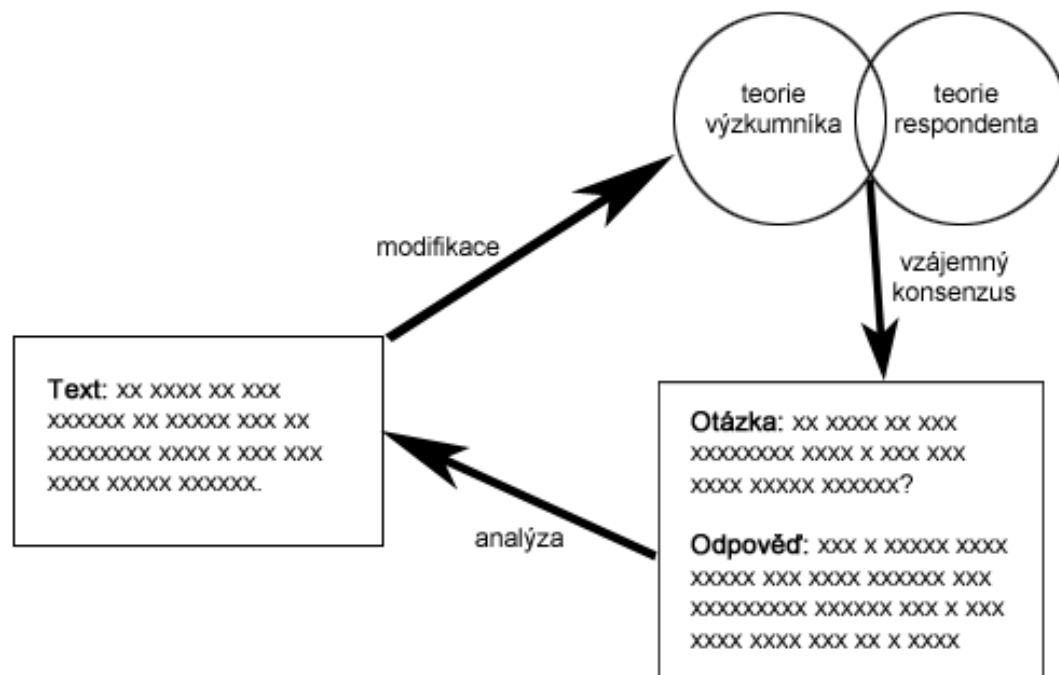
**Tabulka 1: Vlastnosti základních metod kvalitativního přístupu (Hendl, 2008, s. 161)**

Metoda	Vlastnost	Výhoda
Pozorování	Delší období kontaktu	Pochopení subkultury
Texty a dokumenty	Rozbor významu, organizace a použití	Teoretické porozumění
Interview	Relativně nestrukturované	Porozumění zkušeností
Audio- a videozáznamy	Přesná transkripce přirozených interakcí	Porozumění průběhu interakcí

Protože v případě této práce půjde hlavně o analýzu sportovní organizace a zjištění, co si myslí a čemu věří jednotliví trenéři a funkcionáři sportovní organizace,

bude použita metoda interview – konkrétně polostrukturovaný rozhovor. „*Pokud nás zajímá, co si lidé myslí, jak cítí, čemu věří atd., použijeme interview, dotazník nebo postojové škály*“ (Hendl, 2008, s. 161).

Výsledek kvalitativního nestandardizovaného dotazování je ovlivněn jak teorií respondenta, tak i teorií výzkumníka a jeho získanými znalostmi o problematice (obr. 1). Výzkumník na základě získaných odpovědí může otázky upravovat či rozšiřovat, aby lépe pochopil a lépe analyzoval situaci.



**Obrázek 1: Kvalitativní nestandardizované dotazování (Hendl, 2008, s. 165)**

„*Svoboda dotazovaného při volněji utvářeném dotazování má následující výhody:*

- *lze přezkoušet, zda dotazovaný otázkám porozuměl;*
- *dotazovaný může vyjevit své zcela subjektivní pohledy a názory*
- *dotazovaný může samostatně navrhovat možné vztahy a souvislosti;*
- *je možné tematizovat konkrétní podmínky situace dotazovaného“ (Hendl, 2008, s. 166).*

## Typy otázek v rozhovoru

Hendl uvádí ve své knize šest typů otázek dle Pattona (1990):

- 1) *Otázky vztahující se ke zkušenostem nebo chování,*
- 2) *Otázky vztahující se k názorům,*
- 3) *Otázky vztahující se k pocitům,*
- 4) *Otázky vztahující se ke znalostem,*
- 5) *Otázky vztahující se k vnímání,*
- 6) *Otázky demografické a kontextové.*

Tyto otázky mají i vazbu s časem. Vhodné je začít s otázkami, které se týkají přítomnosti. Získané odpovědi lze následně použít pro otázky mířené do minulosti. (Hendl, 2008, s. 168).

## SWOT analýza

SWOT analýza (obr. 2) je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo konkrétního záměru (např. nové služby nebo produktu). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení. SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších analytických technik a její využití je velmi široké.

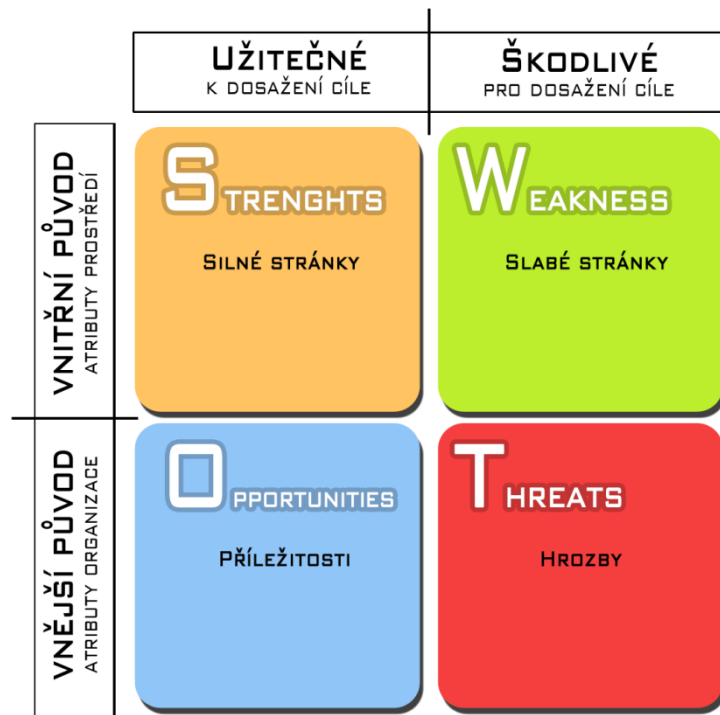
Autorem je Američan Albert S. Humphrey, který SWOT analýzu vytvořil v 60. letech minulého století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

**Strengths** – silné stránky

**Weaknesses** – slabé stránky

**Opportunities** – příležitosti

**Threats** – hrozby



**Obrázek 2: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)**

Podstatou SWOT analýzy je identifikovat klíčové silné a slabé stránky organizace a klíčové příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Tím lze zjistit, jakým směrem by se organizace měla dát, co by měla zlepšit a čeho se v budoucnu vyvarovat (managementmania.com).

## 2 Teoretická východiska práce

Příčinou, že tanec začíná být i veřejností stále více vnímán také jako sport, jsou taneční fitness programy zaměřené na redukci váhy či posílení svalů těla, a v neposlední řadě větší propagace sportovního tance v televizi i na internetu (YouTube). V televizi můžeme stále častěji potkat přímé přenosy nebo záznamy z velkých tanečních soutěží, které se konají na území České republiky. Již každoročně můžeme v televizi sledovat mistrovské republikové soutěže (Mistrovství ČR v latinskoamerických tancích, ve standardních tancích, v deseti tancích, v show dance a další) i pravidelné mezinárodní soutěže Brno Open či Prague Open. Také můžeme shlédnout záznam ze soutěží jako je Mistrovství světa v latinskoamerických tancích 2014 nebo Mistrovství Evropy v latinskoamerických tancích profesionálů 2015, které se také konalo u nás.

Za nárůst zájmu o sportovní tanec můžeme vděčit televizním show jako je Bailando nebo série StarDance, která popularitě tance u nás pomohla. V těchto pořadech jde víceméně o show pro oko diváka. I přesto celebrity tancující s tanečníky/tanečnicemi dostávají pořádně zabrat.

V České republice nyní začíná fungovat model PRO-AM. Tedy model, kdy amatér (netanečník) tančí s tanečníkem (profesionálem). Kdokoliv a v jakémkoliv věku má tak možnost vyzkoušet si, jaké to je trénovat a připravovat se na taneční soutěž a soutěžit. Jejich snažení je nakonec vyhodnoceno výsledkem na soutěži. Duchem PRO-AM je zábava, společenský kontakt a radost z pohybu. Tento model má spíše rysy „social dance“, tedy společenského tance obohaceného o soutěživost a důkladnější přípravu ve spolupráci s profesionálním tanečníkem.

Společným rysem společenského i sportovního tance je radost z pohybu a benefity, které tanec přináší – zdravotní, sociální a psychické benefity.

Sportovní tanec se od společenského tance velmi liší hned v několika aspektech. Jde o výkonnostně vrcholový sport a veřejnost či publikum nemá většinou úplně jasno o tom, co všechno sportovní tanec od tanečníků vyžaduje. Častokrát se setkáte s názorem, že sportovní tanec není sport, že je to jen umění, a že mezi sporty nepatří. To můžou tvrdit i zarytí sportovci. Pokud si však zjistí skutečné informace o sportovním tanci, o zátěži, které jsou tanečníci vystavováni, zjistí, že sportovní tanec strčí svojí

náročností do kapsy leckteré významné sporty. Je přirovnáván k atletice vykonávané na hudbu. Ovšem vše musí vypadat lehce a ladně.

## 2.1 Taneční sport

*„Termín taneční sport byl zaveden pro oddělení soutěžní a více atletické formy tance od svého společenského protějšku“ (Picart, 2006).*

Sportovní tanec se řadí mezi esteticko-technické sporty. Důraz je kladen na vysokou fyzickou připravenost tanečníků, na kvalitu pohybu a na estetické zpracování a předvádění popsanych figur. To vše je prováděno na hudbu v určitém předepsaném rytmu. Tanečníci musí dodržovat charakter tance, rytmiku, melodii, vykreslit hudbu pohybem a splnit další požadované úkony, a mimo jiné prokázat další dovednosti a sobě vlastní výjimečnosti.

*„Pro znalce představuje taneční sport sportovní disciplínu, která se ve vrcholovém provedení blíží umění. Odborník si vyhledává ty nejjednodušší taneční prvky, aby vychutnal kvalitu a krásu pohybu, u těch obtížnějších zase oceňuje jistotu provedení a rád se nechává tanečnický přesvědčit o tom, jak je to všechno jednoduché a lehounké. **Nemá rád, když vidí příliš mnoho dřiny, námahy a snahy, to vše by mělo zůstat skryté.** Nehodnotí ani maximální rychlost nebo výdrž, to jsou sice potřebné složky celkového výkonu, ale cílem provedení je kvalita a krása pohybu, charakterizace tanců a doprovodné hudby a atmosféra, kterou páry svým výkonem vytvářejí“ (Odstrčil, 2004, s. 7).*

Sportovní tanec se od ostatních sportů odlišuje. Nabízí i to co ony, ale i přes to má svá specifika. Je úzce **spojen s hudbou**, zatímco v jiných sportech se hudba používá spíše jako doprovod. Liší se ve **způsobu hodnocení**, kdy se ve stejném čase na parketu utká několik tanečních párů zároveň a porotce má na každý pár jen okamžik, aby ho porovnal s ostatními páry ve skupině a ohodnotil je.

Hodnocení tanečního výkonu ve standardních i latinskoamerických tancích by se dalo rozdělit do čtyř oblastí – hudba, rovnováha, průběh pohybu, charakteristika. V oblasti charakteristiky tance se mimo jiné hodnotí i *„osobité podání, jako výrazový prostředek. Osobité podání v soutěžně souměřitelné produkci obsahuje mj. vystoupení*

*osobnosti, tvořivost, spontánnost, předvídavost, charisma a podobně (umělecké nadání)*“ (Landsfeld, 2001, s. 8).

Tanečníci musí ukázat dobrou techniku tanců (pohybu). Techniku lze jako jeden ze základních kamenů, které je třeba zvládnout, aby mohli tanečníci dobře tančit. *„Technika je dovednost v používání jak mechaniky těla, tak fyzikálních zákonů pohybu k vytvoření osobního citění rovnováhy a rytmu, k produkování muzikálnosti, umění a kvality pohybu“* (Hearn, 2010, s. 3).

Sportovní tanec je sport, který je výjimečný tím, že **základní jednotku tvoří pár** – muž a žena. Je to jeden z charakteristických rysů sportovního tance, který u jiného sportu nenajdeme. Tento mini-tým je postaven před několik překážek, kterým musí sportovci čelit speciálně v tomto sportu. Jedná se hlavně o profesionálně-partnerský vztah mezi oběma tanečníky. Vztah mezi oběma sportovci – mužem i ženou – má velmi blízko partnerské existenci. V některých případech to tak opravdu je, ale ne pokaždé, jak se mnozí domnívají. Taneční pár, partner a partnerka, spolu tráví spoustu času. Kvalita a druh jejich vztahu je jen na nich. Aby se pár zlepšoval a dosahoval lepších výsledků, je třeba, aby jejich vztah byl co nejlepší. Aby se jako dvě různé osobnosti navzájem tolerovali, spolupracovali, podporovali se, společně plánovali a našli k sobě cestu. Spolupráce na této úrovni je psychicky velmi náročná – a zásah trenéra, kouče nebo mentálního trenéra je v některých případech na místě.

Právě hlavní trenér, trenéři, kouč a mentální trenér by podle Maximiliaana Winkelhuse měli patřit do tzv. Primárního týmu. *„Je to tým, ve kterém potřebujete absolutní důvěru a bezpečí. Je to tým, který stanovuje cíle, plány sezóny, pomáhá ti zůstat na trati během sezóny. Velké týmy nevytvoří bezpečí, sílu a flexibilitu, protože je těžké dohodnout se v mnoha lidech na jednom směru.“* A proto Winkelhuis doporučuje Primární tým držet co nejmenší (Winkelhuis, 2001, s. 130).

### **2.1.1 Historie tance**

Z historického hlediska je s námi tanec od počátků věků v podobě rituálních, oslavných, společenských a jiných tanců. *„První taneční soutěže probíhaly již na počátku 19. století, ale k plnému rozmachu došlo až ve 30. letech s definicí internacionálního tanečního stylu. ... V roce 1935 je v Praze založena International*

*Amateur Dance Federation (FIDA). Následují první mistrovství Evropy a mistrovství světa“ (Odstrčil, 2004, s. 10).*

V roce 1956 byla FIDA rozpuštěna, a hned na to, v roce 1957 byl založen International Council of Amateur Dancers (ICAD). V roce 1960 proběhl v Německu první televizní přenos taneční soutěže. V roce 1990 změnil ICAD jméno na International DanceSport Federation (IDSF) a tím jasně ukázal, jakým směrem bude směřovat. Roku 1992 se IDSF stala členem General Association of International Sport Federation (později SportAccord). V roce 1996 byly IDSF a taneční sport prozatímne uznány Mezinárodním Olympijským výborem (MOV). V téže roce se IDSF stalo členem Mezinárodní asociace světových her (IWGA). O dva roky později, v roce 1997, je IDSF a taneční sport na 106. setkání MOV v Lausanne (Švýcarsko) plně uznán a taneční sport je zařazen mezi čekatele o účast v programu Olympijských her. Ve stejném roce měl taneční sport premiéru na Světových hrách ve Finsku, které se konaly pod záštitou IWGA a pod patronací MOV. IDSF v roce 2001 založila antidopingovou komisi a podepsala Světový antidopingový řád. IDSF se postupně spojila s několika dalšími světovými organizacemi a v roce 2011 změnila své logo (obr. 3) i jméno na World DanceSport Federation ([www.worlddancesport.org](http://www.worlddancesport.org)).

Aktuálně fungují dvě organizace: WDSF a World Dance Council (WDC). Obě jdou vlastní cestou. Sportovní tanec je již pravidelně zařazován mezi sporty na Světových hrách. Nyní čekáme na rozhodnutí, zda bude sportovní tanec zařazen mezi sporty na Olympijských hrách v roce 2020.

U nás v České republice sportovní tanec zastřešuje Český svaz tanečního sportu (obr. 4).



Obrázek 3: Logo World DanceSport Federation



Obrázek 4: Logo Českého svazu tanečního sportu

### 2.1.2 Rozdělení tanců

Sportovní tanec se dělí na **dvě hlavní disciplíny podle druhu tanců**: na latinskoamerické tance a na standardní tance. Jejich rozdělení odpovídá jejich původu a charakteru.

Skupinu **latinskoamerických tanců** tvoří tance samba, chacha, rumba, paso doble, jive.

*„Latinskoamerické tance jsou podstatně mladší a ono období kvasu teprve končí. Vždyť program této disciplíny se ustálil až v 60. letech minulého století. První standardizační kroky prováděli stejní učitelé tanců jako u tanců standardních. Použili stejné přístupy a stejná zpracování příruček. A dodnes platí názor, že ty nezákladnější postupy a techniky jsou v obou disciplínách, když už ne stejné, tak alespoň velmi podobné. Tance Latinské Ameriky, stejně jako doprovodná hudba, vždy překypovaly rytmickou pestrostí, nezkratností, temperamentem, smyslností, živočišností a obrovským citovým nábojem. I přes snahu o standardizaci není charakteristická pouze forma, ale spíše obsah těchto tanců. Tance jsou uvolněnější nejen v držení párů, ale i v oblečení, pohyb je možný nejen na místě, ale i do prostoru a hudba je velmi rozmanitá“ (Odstrčil, 2004, s. 14).*

*„Dnešní latinskoamerické tancování je celé o vytváření a řízení tělesného rytmu. Šampioni musejí studovat perfektní držení těla, které jim umožňuje uvolnit nezbytnou energii k vytvoření svalové koordinace a jejich separaci (oddělení) v těle. To jim*

*poskytuje možnost vytvářet rozdílné rytmy v různých částech těla. Tak tomu nebylo vždy v historii těchto tanců“ (Hearn, 2010, s. 10).*

Vybavení páru, který tancuje latinskoamerické tance, se liší od vybavení tanečníků standardních tanců. Partner „latinář“ je vybaven ohebnější taneční obuví s vysokým širokým podpatkem (3,5 – 5,5 cm), tanečními kalhotami pro latinskoamerické tance a košilí či speciálně upravený topem pro latinskoamerické tance, dle svého návrhu. Partnerka tančí v otevřené taneční obuvi s vysokým podpatkem (6,5 – 8,5 cm) a ve volnějších, více odhalených zdobených šatech. Kontakt partnerů se mění. Tančí spolu v těsném kontaktu, ve volném kontaktu, nebo úplně sólově a reagují i tak jeden na druhého.

Skupinu **standardních tanců** tvoří tance waltz, tango, valčík, slowfoxtrot a quickstep.

*„Standardní tance jsou v dnešním pojetí charakterizovány spíše vnější formou, kterou tvoří především uzavřené párové držení, švihový pohyb po celém parketu, frak, dlouhá dámská toaleta a hudba z 30. let. Vývoj těchto tanců podle některých tanečníků ustrnul právě koncem meziválečných let. Skutečně tehdy vznikly první popisy figur a základních technik, které ani dnes neztrácejí žádnou platnost. Stejně jako v ostatních sportech, byly i tyto počátky poznamenány bouřlivým rozvojem, ale po nalezení vyhovující formy se přešlo spíše na doladování celého systému a vývoj se nyní odehrává skrytě. Postupně se upravují a doplňují techniky, mění se a posunuje obsah a výraz tanců, mění se móda v oblékání a v hudebním doprovodu. Z původního anglického stylu, který se vyznačoval hlavně nedbalou elegancí a obdivem k technice tance, se tak současný standardní styl posunul k dravosti, obdivu ke kráse, romantičnosti a citovému prožití pohybu a hudby“ (Odstrčil, 2004, s. 12).*

Při tancích standardních je vybavením partnera taneční obuv s nižším podpatkem (1,5 cm), fraková košile, taneční kalhoty a frak či vesta. Frak je povolený od výkonnosti kategorie B. Partnerka je vybavena uzavřenou taneční obuví s vysokým podpatkem (6,5 – 8,5 cm), různě bohatě zdobenými tanečními šaty pro standardní tance. Standardní držení je pevné, to znamená, že tanečníci jsou spolu v neustálém fyzickém kontaktu.

### 2.1.3 Soutěžní systém – Věkové a výkonnostní kategorie

Soutěžní systém je třeba přibližně znát, abychom si rozuměli v dalších kapitolách. Každý pár zaregistrovaný do ČSTS (Český Svaz Tanečního Sportu) má automaticky výkonnostní třídu D. Aby dosáhl vyšší třídy, musí se zúčastnit několika soutěží, na kterých splní podmínku, že dle soutěžního klíče překoná hranici 200 bodů a celkem 5x bude mít uznanou účast ve finále. Pokud tyto podmínky pár splní, získává vyšší výkonnostní třídu, pokud pro jeho věkovou kategorii (tab. 2) je vyšší výkonnostní třída (tab. 3 a obr. 5) dostupná ([www.csts.cz](http://www.csts.cz)).

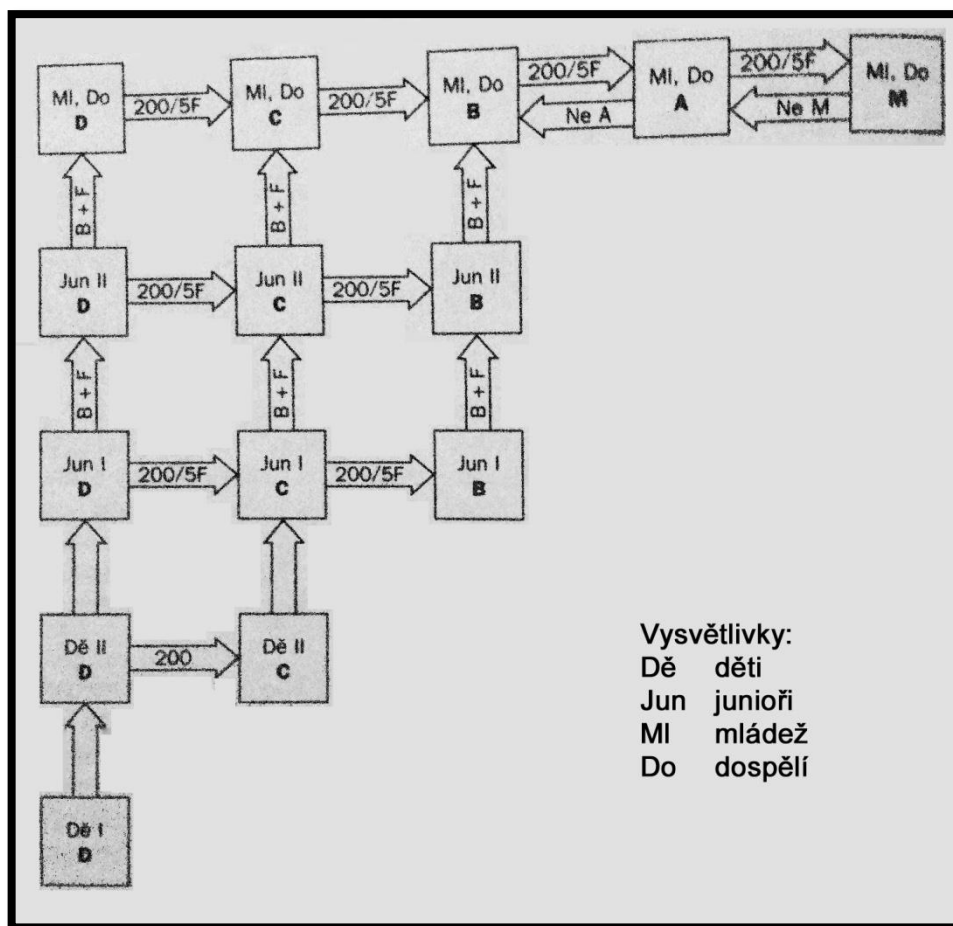
*„Podle výkonnosti jsou u nás páry rozděleny do tříd – D (nejnižší), C, B, A, M (mezinárodní – nejvyšší)“ (Odstrčil, 2004, s. 21).*

**Tabulka 2: Věkové kategorie (Soutěžní řád ČSTS, §8; [www.csts.cz](http://www.csts.cz))**

Kategorie	Věk
Děti I	do 10 let
Děti II	11–12 let
Junioři I	12–13 let
Junioři II	14–15 let
Mládež	16–18 let
Do 21 let	do 21 let
Dospělí	nad 18 let
Senioři I-IV	nad 35 let

**Tabulka 3: Výkonnostní třídy (Soutěžní řád ČSTS, §9; [www.csts.cz](http://www.csts.cz))**

Kategorie	Třída
Děti I	D
Děti II	D, C
Junioři I, II	D, C, B
Mládež	D, C, B, A, M
Do 21 let	D, C, B, A, M
Dospělí	D, C, B, A, M, P (profesionálové)
Senioři I-IV	D, C, B, A, M, P (profesionálové)



Obrázek 5: Třídy a postupy (Odstrčil, 2004, s. 22)

#### 2.1.4 Podstata tance a vytvoření páru

Jedinou sportovní disciplínou, kde je základní jednotkou pár, je sportovní tanec. To dělá veliký rozdíl. Podobnou situaci najdeme snad jen v párovém krasobruslení, kde se dá mluvit o podobném principu, nikoliv však o stejném.

Vytvoření páru je první podmínkou pro sportovní tanec. Pár tvoří muž a žena, a každý má v páru svoji roli – liší se oblečením, způsobem pohybu, povahou. Je důležité, aby byly role oběma jasné, každý byl svůj. Petr Odstrčil (2004) ve své knize říká: „Právě odlišnost jedinců vytváří pár. Stejní jedinci vytvoří pouze dvojici. Východní filozofie vycházejí z principů mužského a ženského (jing a jang), které se vzájemně doplňují, prolínají a jeden bez druhého nemá význam. To se týká i tanečního páru.“ (Odstrčil, 2004, s. 41).

Pokud nahlédneme do několika publikací, nalezneme několik výkladů pro partnerství – partnership. Najdeme výklady určené pro obchodní a podnikatelské

prostředí, i výklady řešící podstatu životního partnerství (přítel-přítelkyně, manžel-manželka). Sociologický slovník charakterizuje partnerství jako „(v)ztah, který je na rozdíl od přátelství orientován nikoli k osobnosti partnera, ale ke společnému cíli. Je dán společnou účastí v nějakém podnikání, sdílením povolání, zájmu, úkolu s vysokou mírou vzájemné závislosti a potřeby kooperace. Tím se liší od kamarádství nebo známosti“ (Jandourek, 2001, s. 182).

Partnerství v tanečním sportu nevylučuje žádný z výkladů. Můžeme ho připodobnit jak k podnikatelskému prostředí, tak k partnerské existenci. S vazbou na taneční sport s Jandourkem však nemohu souhlasit v tom, že by vztah nebyl orientován k osobnosti partnera.

Partneři na sebe na parketě reagují. Není to jen o naučené sestavě nebo jen o společném cíli, na němž oba pracují. Je to o jejich vzájemné neverbální komunikaci, o řeči těla, o akci a reakci. Tanec je řečí dvou beze slov. Více než jen o fyzickém kontaktu a naučených krocích, je tanec o partnerské spolupráci. „Pro někoho znamená partnerská spolupráce potlačení vlastního já, pro jiného naprostou důvěru v toho druhého, pro dalšího naprosté oddání se. Vytvoření páru je tedy vlastně spíše záležitostí myšlení a citu než fyzické propojení“ (Odstrčil, 2004, s. 42).

Jeden z popisů konkrétního tanečního páru (Donnie Burns & Gaynor Fairweather) zní: „Oni, více než kterákoliv jiné dvojice, představují osobnost tance mísící se s jejich vlastními nezdolnými (indomitable) osobnostmi, než pouze se svými individuálními identitami“ (Vermey, 1994, s. 97).

Ruud Vermey mluví o páru takto: „Termín naznačuje sdílení. Partner je jeden z páru, a pár zahrnuje dva zásadní prvky sdílející funkci, partnering. V latinskoamerických tancích, navzdory důrazu na pojem „muž vede“, je úspěšný partnering výsledkem stejného (rovného) toku energie mezi dvěma lidmi, dvěma lidmi tancujícími spolu navzájem. Jestli tok energie je nevyrovnaný, manipuluje výsledky. Ten, kdo vede, tančí na partnera, vedený tančí pro partnera“ (Vermey, 1994, s. 150).

Pár by tedy měli být dva lidé, muž a žena, kteří si rozumí, vzájemně se doplňují, stanovují si společné cíle, a společnými silami a s podobným závazkem na sobě pracovat jich dosahují a podporují se navzájem. Podíváme-li se na význam slova partneři nebo partnerství, zjistíme, že jde o stav, který je přínosem pro obě dvě strany.

## 2.2 Osobnost trenéra

Pojem osobnost je různě chápán z pohledu různých vědních oborů. „V rámci filozofických definicí osobnosti představují zvláštní skupinu definice fenomenologické, které ztotožňují osobnost s jejím chováním, maskou, jevovou podobou, zevnějškem. Jejich jádrem je názor, že osobnost je to, co člověk dělá, jak se chová.

Procesuální důraz vyplývající z Adlerovy individuální psychologie tvrdí, že „Osobnost není něco, co máme, nebo co jsme. Je to, co děláme, jsme-li ve společnosti jiných. Je to činnost, nikoliv vlastnost. Není to stojatá voda, ale tekoucí potok.“ (H. W. Hepner, 1939).“ (Smékal, 2001, s. 21).

„**Integrativní definice osobnosti** – Velmi rozšířený názor současné psychologie osobnosti považuje za jádro pojmu osobnost to, co podmiňuje organizaci a zaměřenost jednání lidí. Osobností v tomto smyslu je člověk, který jedná integrovaným, zaměřeným, účelným způsobem“ (Smékal, 2001, s. 23).

Adaptační definici osobnosti formuloval G. Allport (1937). „Jeho často citovaná definice z roku 1937 zní: „Osobnost je dynamická organizace těch psychofyzických systémů individua, které determinují jeho jedinečné přizpůsobení se prostředí.“ (V roce 1961 ji pozměnil na: „které determinují jeho charakteristické chování a prožívání“.)“ (Smékal, 2001, s. 25).

H. J. Eysenck (1960) definuje osobnost: „Osobnost je více či méně stabilní a trvalá organizace charakteru, temperamentu, intelektu a těla osoby, která determinuje její jedinečné přizpůsobení prostředí. Charakter organizuje více či méně stabilní a trvalý systém konativního chování (vůle); temperament její více či méně stabilní a trvalý systém afektivního chování (emoce); intelekt její více či méně stabilní a trvalý systém kognitivního chování (inteligence); tělo její více či méně stabilní a trvalý systém tělesné stavby a neuroendokrinní výbavy“ (in Smékal, 2001, s. 32).

Perič a Dovalil se k výkladu osobnosti vyjadřují takto: „Individuální jednotu člověka, jednotu jeho duševních procesů a vlastností, založenou na jednotě těla a psychiky, utvářenou a projevující se ve společenských vztazích a činnostech, charakterizuje psychologie jako osobnost“ (Perič, Dovalil, 2010, s. 18).

Protože většina trenérů dělala aktivně sport, který trénuje, dovolím si uvést i následující definici osobnosti sportovce. Slepíčka, Hošek a Hátlová (2011) uvádějí, že při tréninkovém procesu musí být osobnost sportovce respektována: „*Přitom musí být respektována i osobnost sportovce, tj. individuální svéráz člověka, jeho celek typických a příznačných duševních vlastností, ve sportu navíc s vědomím jeho charakteristik tělesných, které se integrovaně do sportovní činnosti neustále promítají*“ (Slepíčka, Hošek, Hátlová, 2011, s. 91).

Definici role po svém shrnuje Tod: „*Osobnost je směsicí vlastností (myšlení, citění a chování), díky nimž je každý člověk jedinečný. Podle jednoho z přístupů má osobnost tři úrovně: psychologické jádro, typické reakce a chování spjaté s rolemi*“ (Tod, 2012, s. 22).

Právě sledování osobnosti, jak trenéra, tak sportovce, může určit přístup k trénování, či styl trénování. Pokud trenér rozumí sobě, je pro něj výhodou rozumět svým svěřencům a umět s nimi komunikovat jejich způsobem.

### **2.2.1 Definice trenéra**

Trenér je osoba, která pomocí pedagogických, psychologických či motivačních a organizačních technik pomáhá svému svěřenci pomoci dosáhnout stanoveného cíle. V oblasti sportu se u nás často zaměňuje funkce trenéra a funkce kouče, a většinou obě role zastává stejná osoba. V USA roli trenéra (trainer) a roli kouče (coach) většinou zastávají dvě různé osoby, alespoň co se více rozvinutých sportů týče. Proto pokud se bavíme u nás o roli trenéra, častokrát tím myslíme i roli kouče.

Podle zákona o pedagogických pracovnících je trenér osoba, která dosáhla minimálně středoškolského vzdělání uzavřeného maturitní zkouškou nebo výučním listem a také získala osvědčení trenéra pro příslušnou specializaci. Aby osoba mohla být považována za pedagogického pracovníka, musí získat nejméně osvědčení trenéra II. třídy pro příslušnou specializaci ([www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)).

Podle Periče a Dovalila se tréner či kouč „*profiluje jako odborník právě na problematiku výběru a organizace tréninkových cvičení*“ (Perič, Dovalil, 2010, s. 11).

V oblasti sportu trenér plní mnoho rolí. Nejen roli pedagogickou, ale také zastává role organizátora, manažera, motivátora, psychologa, funkcionáře a další role. Celý proces trénování je pak složen z kombinací různorodých činností.

*„Trénování je náročná profese, která vás nutí dělat obtížná rozhodnutí a řešit etická dilemata. Správná filosofie usnadňuje rozhodování, trénink je pak mnohem úspěšnější. Nemáte-li dobrou životní filosofii, snadno podlehnete vnějším tlakům a názorům“* (Martens, 200, s. 12). Martens poznamenává, že mu filosofie připadala dříve nepraktická. Později s novými zkušenostmi došel k názoru, že dobrá životní nebo trenérská filosofie je velmi praktická, že určuje způsob, jakým se díváme na předměty, získané zkušenosti, či na lidi a na vztahy k nim.

Epiktetus, Řecký filozof, řekl: *„Začátkem filosofie je vědět a znát stav své vlastní mysli“* (in Martens, 200, s. 12).

### 2.2.2 Role trenéra

Trenér během své činnosti plní několik funkcí a očekává se od něj, že bude vystupovat v různých rolích. Lze říci, že trenér je svým způsobem manažer, protože zastává role jako je *„analytik, plánovač, realizátor změn, nositel zdrojů, komunikační partner, vychovatel, řešitel problémů, pomocník druhých, koordinátor, tvůrce týmu, výkonný vedoucí“* (in Čáslavová, 2009, s. 15). Tyto role jsou shodné s rolemi manažera podle Stýbla (1993).

Od každé činnosti trenéra se odvíjí související role a očekávané chování. *„Při studiu osobnosti trenéra bylo identifikováno šest dimenzí role (Svoboda 1974): informační, důvěrníka, ukázkovaci, motivační, referentská a výchovná. Ty se promítají i do typologie trenérské činnosti, která se mj. v souvislosti se stoupajícími nároky na řídicí schopnosti trenéra začínají diferencovat podle výkonnostních úrovní“* (Dovalil, Svoboda, Choutka, 2012, s. 230).

Role trenéra se budou mírně lišit sport od sportu a rozdíl bude dělat věk i úroveň výkonnosti sportovců, jeho svěřenců.

*„Pro trénink dětí a mládeže je optimálním typem především **trenér-pedagog**. Ve své práci musí důsledně respektovat vývojové zvláštnosti, nesmí opomíjet všestranný rozvoj svých svěřenců, měl by být vzorem, být trpělivý, práci zaměřovat perspektivně*

do budoucnosti. Měl by mít hluboké znalosti o rozpoznávání talentu a umět trénink přizpůsobit v maximální míře věkovým zvláštnostem.

Výkonnostní sport vyžaduje spíše **trenéra-organizátora**. Musí obsáhnout nejen vlastní proces z hlediska obsahu, zatěžování atd., ale účastní se také při zajišťování podmínek pro trénink i pro účast v soutěžích. Nezřídká musí jednat s různými složkami. Důležitá je teoretická příprava i dostatek praktických zkušeností.

Nejvyšší výkonnostní úroveň sportu vyžaduje **trenéra-specialistu**. Jsou zde vysoké nároky na odbornou kvalifikaci ve všech směrech. Výhodou jsou tvůrčí schopnosti, smysl pro kolektivní spolupráci (vedení realizačních týmů). Mimořádné nároky jsou kladeny na psychologickou stránku činnosti, přístup a řízení sportovců“ (Dovalil, 2012, s. 230).

V pozici trenéra v tanečním sportu se dostává do rozporu rolí „*trenér (teacher), coach, kamarád a porotce*“ (Winkelhuis, 2001, s. 124).

Podle Winkelhuise se tyto role střetávají v jedné osobě a z tohoto mixu rolí přicházejí určitě komplikace. „*Trenéři, choreografové a koučové hrají dominantní role v primárním týmu tanečního páru. Často se role překrývají a někdy se zdá, že jsou tyto role v rozporu. Je trenér pouze trenér nebo je považován rovněž za kouče?*“ Mix rolí může být komplikovanější pokud, trenér/kouč/kamarád se stane i porotcem na důležité soutěži nebo na mistrovství. Pokud by pár potřeboval podporu od svého trenéra/kouče na této soutěži, nemůže ji mít, protože trenér/kouč dělá na soutěži porotce. Porotce se dle pravidel nemůže stýkat na soutěži s žádnými soutěžícími tanečníky proto, aby zůstal jako porotce co nejvíce nestranný a nemohl být nijak ovlivněn (Winkelhuis, 2001, s. 124).

Tanečníci i trenéři potřebují rozebrat, co oni potřebují od různých lidí a co jim naopak můžou dát. Jak tomu je u rolí trenér/kouč/kamarád je uvedeno následovně dle Winkelhuise (2001):

### **Role trenér (teacher)**

- Ví, co pro vás funguje, a co ne.
- Jeho úkolem je vylepšit vaše pohybové dovednosti a sestavy.

- Neplatíte svého trenéra za to, aby vám říkal, co děláte dobře. Chcete ho proto, aby vám pomohl stát se lepšími.
- Při získávání nových dovedností vám řekne, co je špatně, co chybí, co je třeba zlepšit.
- Kontroluje, zda jdete správnou cestou.
- Jeho zaměření zní: „Sklenice je poloprázdná – jak ji více naplnit.“
- Umí komunikovat s párem i s každým jednotlivě tak, jak je potřeba dle jejich osobnosti.
- Umí přizpůsobit sdělení tanečnickovi jako jedinci. (Sdělení „to nebylo špatné“ si každá povaha vyloží po svém.)

### **Role kouč (coach)**

- Pomáhá poučit se z chyb.
- Má pozitivní postoj. Dokáže humorem změnit negativní postoj tanečnicků – neargumentuje, ale využívá konfrontační humor.
- Komunikuje s tanečnickými osobněji.
- Zaměření dle části sezóny:
  - „Sklenice je poloplná.“ – Během šampionátů a příprav na ně chce, aby se pár cítil dobře a sebejistě. Vyhnout se změnám, které můžou přinést stres.
  - „Sklenice je poloprázdná“ – Mimo vrcholy sezóny. Pár vede k učení se nových dovedností.

### **Role kamarád**

- Přijal, kdo jste: vaši negativní i pozitivní stranu.
- Můžete se na něj spolehnout a důvěřovat mu.
- Kamarádství ve většině případů nefunguje na profesionalitě. Proto je těžké rozlišit kamarád/trenér. Trenér nemůže být v roli kamaráda s každým.

### 2.2.3 Cíle trenéra

Náplň práce trenéra a cíle jeho práce k sobě mají blízko. Pokud shrneme činnosti a cíle práce trenérů od vrcholového trenéra až po trenéra rekreačního sportu, dojdeme k tomu, že cíle trenéra obvykle vycházejí ze tří velmi rozšířených kategorií:

- *„Trénovat tým, který vyhrává.*
- *Pomoci mladým lidem, aby se pro ně sport stal zábavou.*
- *Pomoci mladým lidem se rozvíjet:*
  - *fyzicky – zlepšovat fyzickou kondici, rozvíjet zdravé návyky a vyhýbat se zraněním*
  - *psychicky – učit se kontrolovat emoce a rozvíjet sebehodnocení*
  - *společensky – učit se vzájemné spolupráci a vhodnému společenskému chování,* (Martens, 2006, s. 26).

## 2.3 Management práce sportovního trenéra

Pojem „management“ má hned několik interpretací a zahrnuje různé činnosti, funkce a procesy.

V současné literatuře lze snadno najít desítky, ba stovky, slovních vysvětlení a definic pojmu „management“, které se snaží co nejpřesněji a nejuvýstižněji vymezit obsahovou náplň. Názorovou rozmanitost pojmu „management“ lze ilustrovat na příkladu pojetí jednoho z klasiků této disciplíny P. F. Druckera (1994), který uvádí: *„Výklad pojmu management je zvláště nesnadný. Především jde o pojem americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia“* (in Čáslavová, 2009, s. 10).

Definicí je mnoho, ale všechny většinou zdůrazňují některou z těchto tří skupin:

- **Vedení lidí** – Zdůrazňuje ho H. Koontz a H. Weihrich (USA, 1993): *„Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí,*

ve kterém jednotlivci, pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle“ (in Čáslavová, 2009, s. 11).

- **Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky** – Ty uplatňuje K. H. Chung (USA, 1987): „*Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů*“ (in Čáslavová, 2009, s. 11).

A K. Müller (SRN, 1988) má podobnou interpretaci: „*Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd*“ (in Čáslavová, 2009, s. 11).

- **Předmět studia a jeho účel** – důraz na tuto skupinu klade například S. P. Robins (USA, 1989): „*Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace*“ (in Čáslavová, 2009, s. 11).

Management práce sportovního trenéra zahrnuje velikou spoustu činností. Trenér dělá vše, co je právě třeba pro posun jeho sportovců dál. Vyžaduje se od něj stále více znalostí a odborností v různých oborech. „*Vlastní tréninkový proces dnes využívá také poznatků řady vědních oborů (např. fyziologie, psychologie, biomechaniky), které spolu s kumulovanou praktickou zkušeností sportovních specializací přispívají ke konstituování teoretických základů sportovního tréninku. Proto trenér, který chce být úspěšný, nemůže spoléhat jen na svou dobrou praktickou znalost daného sportovního odvětví, ale měl být i teoreticky vzdělán ve většině výše uvedených (pozn.: fyziologie, psychologie, biomechanika a mnoha dalších) vědních oborů, protože jeho práce je především integrativní. Je však velmi obtížné získat znalost všech teoretických oborů, proto dobrý trenér spolupracuje s celou řadou specialistů z daných oblastí (s lékaři, biomechaniky, fyzioterapeuty, dietetiky apod.). Jen tak lze dosáhnout potřebné odbornosti rozhodnutí a tedy i co možná nejvyšší pravděpodobnosti úspěchu svěřenců. Tím se efektivní sportovní trénink stává často, týmovou záležitostí, v níž však stále nejvyšší roli hraje vysoká odbornost a vzdělanost trenéra*“ (Perič, Dovalil, 2010, s. 11).

Není možné, aby trenér zvládal dělat vše sám na 100 procent. Proto by jako schopný manažer měl zvládat organizovat týmy lidí a práci, u které to je možné, umět

delegovat. „Delegování je základním principem úspěšného time managementu, Veškerou práci, která nemusí být bezpodmínečně vykonána vámi, byste měli předat. Uleví se vám a získáte čas na své vlastní úkoly“ (Seiwert, 2012, s. 63).

### **Management práce sportovního trenéra v oblastech řízení**

„K řídicí činnosti trenéra v sociálně-psychologickém smyslu lze závěrem shrnout obecnější doporučení:

1. *Trenér má být modelem, vzorem pro svoje svěřence. Být přísný, ale chápající, schopný sebezpoznání a seberegulace.*
2. *Vyžadovat plné odevzdání se a prožívání sportu. Ale dávat též najevo, že v životě mohou být i důležitější věci.*
3. *Usilovat o spravedlivost, pokud jde o pozornost i sympatie.*
4. *Budovat u sportovců sebedůvěru, ale i sebekontrolu.*
5. *Učit umění koncentrace a relaxace.*
6. *Komunikovat s rozhodností, ale přátelsky, s dobrou náladou.*
7. *Korigovat krátce, nejprve pochválit to dobré a pak opravovat.*
8. *Hněv má být pozitivní. Negativní odsouzení působí destruktivně.*
9. *Pochválit, co je dobré, ale nechválit neustále.*
10. *Sledovat, s jakými příčinami sportovci spojují výsledek v soutěži (kauzální atribuce).*
11. *Vytvářet atmosféru, v níž má sportovec právo se vyjádřit.*
12. *Nepřehánět v ničem ani v povzbuzení, ani v kritice.*
13. *Po neúspěchu najít způsob, jak sportovce z této situace dostat.*
14. *Klást odpovědnost na jedince i ostatní členy týmu.*
15. *Rozlišovat nechuť od únavy fyzické či psychické“ (Dovalil, Choutka, Choutka, 2012, s. 231).*

## Plánování

Trenér připravuje sezónní tréninkový plán, týdenní tréninkový plán a plánuje, co bude tématem každé vedené lekce (tréninkové jednotky). Dovednost organizace času je nutná. Trenér musí znát svůj osobní časový plán, aby dle něj mohl plánovat další aktivity spojené se sportem a s tréninky jeho svěřenců. Při konzultacích tanečních párů a jejich dlouhodobého (kariérního), střednědobého (sezónního) nebo krátkodobého (týdenního) tréninkového plánu je úkolem trenéra ukázat páru, co je realistické a co ne a dle možností páru jim pomoci tréninkový plán poupravit (Winkelhuis, 2001, s. 120). Plánování je jedním z prvních kroků k úspěchu – a to platí jak pro podnikání, tak pro všechna sportovní odvětví.

Abraham Lincoln řekl: „*Kdybych měl šest hodin na to, abych pokácel strom, první čtyři bych brousil sekyru*“ (in Millman, 2006, s. 42). Citát poukazuje na to, že příprava hraje většinou roli. Více než na délce přípravy záleží na efektivitě každého tréninku. Bez investovaného času, bez výdrže či píce není možné se jen tak samovolně úspěchu dostat a dosáhnout cíle. „*Dosáhnout úspěchu přes noc většinou trvá asi tak deset let – Anonym*“ (in Millman, 2006, s. 54).

Skrze plánování má trenér s párem možnost realizovat následující činnosti (Martens, 2006, s. 245):

- „*Motivovat sportovce, aby se aktivně zapojil do tréninkového procesu.*
- *Vybízet sportovce k řešení problematických situací.*
- *Učit sportovní dovednosti podle didaktických principů (postupnost, přiměřenost atd.) a tím stimulovat proces učení.*
- *Postupně zvyšovat zatížení v kondičním tréninku, avšak tak, aby se sportovci nedostali do stavů přetrénování či přepětí.*
- *Maximálně využívat čas strávený na tréninku, prostory a tréninkové zatížení.*
- *Minimalizovat kázeňské problémy.*
- *Zvyšovat důvěru ve své schopnosti.*“

Ke zkvalitnění přípravy sportovců vede dle Martense (2006) šest kroků (obr. 6).



**Obrázek 6: Šest kroků plánování (Martens, 2006, s. 247)**

### **2.3.1 Sportovní trénink**

*„Řízením sportovního tréninku se chápou vědomé, racionální a zdůvodněné pokyny a zásahy do tréninku. Vztahují se k sociálně psychologické stránce procesu, tj. vedení lidí, ovlivňování jejich jednání, jejich hodnocení, což jsou aspekty demagogické a didaktické. V technologickém smyslu jde o konkrétní stanovení zatížení, jeho druhu a velikosti, jeho racionálního rozložení v čase a dynamiku jeho parametrů podle dosahovaných změn ve stavu trénovanosti, které lze postihnout vhodnou kontrolou“* (Dovalil, 2012, s. 225).

*„Čím méně úsilí, tím rychlejší a silnější budeš – Bruce Lee“* (in Millman, 2006, s. 90). – Uvolněním selepší i efektivita tréninku

### **2.3.2 Komunikace při tanci**

*„Trénování je v podstatě celé o komunikaci. Úspěšní trenéři jsou mistry komunikace a neúspěšní trenéři jsou neúspěšní ne proto, že by měli menší znalosti, ale proto, že neumějí komunikovat se sportovci“* (Martens, 2006, s. 104).

V tanečním sportu je komunikace velice důležitá proto, aby vše v páru probíhalo v pořádku a vztah partnera a partnerky byl co nejlepší. Právě kvalita vztahu je pro tak

úzkou spoluprací zásadní. Důležitá je nejen komunikace mezi tanečníky v páru navzájem, ale i komunikace na úrovni pár-trenér, partner-trenér, partnerka-trenér. Důležitá je i komunikace s těmi, kdo mají vliv na chod sportovní organizace a hlavně na výkon samotného páru.

Perič a Dovalil (2010) tuto situaci vystihují: „*Sportovní výkony i trénink neprobíhají v sociální izolaci, ale vždy více nebo méně v podmínkách vzájemného kontaktu a ovlivňování účastníků prostřednictvím výměny názorů, myšlenek, citů, informací, ale i různých aktivit. Psychologie v tomto případě hovoří o interakci, v podstatě sem patří vše vědomé i nevědomé, co se děje mezi trenérem a sportovcem či sportovci a dalšími, kdo do sportu vstupují. Vztahy, které tak mezi sportovci navzájem, mezi sportovci a trenéry, funkcionáři a dalšími vznikají na základě společné snahy o dosažení cíle, se v průběhu tréninku a soutěžení utvářejí různě. Závisí na určitých situacích a podmínkách, důležitou roli zde sehrávají individuální psychické vlastnosti, podílí se na tom také úspěch či neúspěch. Platí to pro sport obecně, ve vyhraněnější podobě pak pro sporty týmového typu, kde s problémem efektivity skupiny dokonce souvisí nutnost regulace mezosobních vztahů*“ (Perič, Dovalil, 2010, s. 29).

Trenér nezastává jednoduchou roli. Častokrát pracuje na základě vlastní intuice. Je třeba vyhodnotit situaci, kdy je dobré, aby ovlivnil situaci v páru a naopak, kdy je lepší nechat pár, ať si situaci vyřeší vlastní cestou sám. Pokud se rozhodne zasáhnout, je vhodné zvážit, co páru řekne a k čemu ho povede. „*Podstatou trénování je pochopení charakteru sportovců. Musíte jim naslouchat a zjistit, co cítí a jak prožívají závod. Potom jim teprve můžete říci váš názor, tj. jak to vidí trenér*“ říká Leroy Wolker, trenér atletiky a dřívější president amerického Olympijského výboru (in Martens, 2006, s. 120).

S komunikací a výměnou názorů se objevují konflikty – v páru i mezi tanečníkem a trenérem. V situaci konfliktu mezi trenérem a sportovcem existují dvě možnosti: „*bud' trenér preferuje dosažení cíle, který sportovec nechce akceptovat, anebo udržení dobrého přátelského vztahu*“ (Dovalil, 2012, s. 229). Pro vyřešení problému je nejdříve zapotřebí dát stranou emoce, přesvědčit se, že rozumíme plně projevu sportovce. Je dobré dát sportovci na vědomí, že jej oceňujeme, a znát jeho vyjádření se k situaci. Při řešení situace postupovat ke konkrétnímu cíli a řešení aplikovat postupně, ne

nárazově. Trenér nesmí v žádném případě přestat komunikovat. Konfrontace musí být přímá a bez negativních projevů či cynismu, sarkasmu, ironie (Dovalil, 2012). To stejné je možné aplikovat při konfliktu mezi partnerem a partnerkou, protože lze říct, že oba v páru si jsou navzájem skoro trenérem.

Právě interpersonální vztahy, mezilidská komunikace (verbální i nonverbální) a velmi úzká spolupráce v páru a její zvládnutí hrají velikou roli. Konflikty vyvolané v páru ovlivňují vztah mezi sportovci, jejich společný výkon a spolupráci, a udávají směr a délku trvání jejich společné sportovní kariéry – společné existence.

Nejčastěji se konflikty během tréninkového procesu týkají neshod v choreografii či rytmizaci, slabé fyzické připravenosti jednoho z partnerů, neshod či nedodržování tréninkového plánu, rostoucího stresu před soutěží. Řešení těchto konfliktů je primárně na tanečním páru samotném a pak také na hlavním trenérovi, který by měl intuitivně vědět, kdy zasáhnout a kdy ne.

Jako u všech týmových sportů či jakékoliv týmové spolupráce platí, že by i tanečníci měli potlačit své ego na úkor úspěchu týmu. Skvěle to vystihuje John C. Maxwell (2015, s. 32): „*Vysoce talentované týmy mají hráče se silnými egy. Jedním z tajemství úspěšné týmové spolupráce je přeměnit osobní ego na sebevědomí týmu, osobní obětování se a spolupráci.*“. Na výrok Maxwella navazuje trenér šampionů v NBA, Pat Riley: „U týmové spolupráce je zapotřebí, aby úsilí všech mělo stejný cíl. Je to velmi výrazný požitek, když energie týmu začne žít svým vlastním životem“ (in Maxwell, 2015, s. 32).

### **Komunikace v párech**

Partneři spolu během samotného tance komunikují převážně neverbálně – řečí těla, vyjádřením emocí prostřednictvím tance. „*Pohyb jednoho z partnerů může být inspirací pro pohyb druhého partnera. ... Vzájemná komunikace v páru se nazývá vedení. Není to jen sdělování partnerce, co má udělat, ale je to celý komplex vztahů a činností, které mají za cíl vytvářet společný pohyb a výraz páru*“ (Odstrčil, 2004, s. 42).

Během soutěže má pár možnost komunikovat verbálně mezi tanci nebo mezi soutěžními koly. Na parketě je vše věci vedení a řečí těla.

Během tréninku je komunikace mnohem otevřenější. Partneři spolu mohou mluvit o tom, co od sebe navzájem potřebují. Kromě tréninků a soutěží je vhodné pokud spolu pár vykonává i jiné aktivity, které pozitivně podpoří kvalitu jejich vztahu (profesionálně-partnerského, kamarádského či jiného). K tomu slouží například kompenzační aktivity ať už sportovního nebo sociálního charakteru (kino, posilovna, salsa, večírky, kulturní akce a podobně).

## 2.4 Change management

Change management neboli management změny se vyčlenil z procesního managementu.

Pojem management byl definován v kapitole 2.3 a pojem změna definujeme nyní. Definice změny zní: „*Obecná změna je přechod jakéhokoliv objektu z jedné podoby do jiné*“ (Machan 2012, s. 10). Může jít i o způsob provádění určité činnosti, nebo o formu tréninkového procesu ve sportovní organizaci, než jen o objekt.

Machan (2012) říká, že „*rozlišujeme u každého objektu tři hlavní složky, kterých se změna může týkat: substance, uspořádanost, procesy. Substance je látka, ze které je objekt vytvořen (lidé, budovy, stroje, produkty...). Uspořádanost je vymezení struktury, tvaru a organizace jeho subsystémů a prvků (rozmístění...). Proces je soubor činností, které přetvářejí vstupy na výstupy, a tak vytvářejí hodnotu pro zákazníka*“ (Machan, 2012, s. 10).

Jednodušeji to definici změny vysvětluje Russel-Jones: „*Základem definice je přeměna v něco jiného, Může to být jak významná, tak pouze inkrementální, drobná změna. Vždy však znamená odlišnost*“ (Russel-Jones, 2006, s. 8). Změna je pro život mnohem důležitější, než si uvědomujeme. Změnu lze vyložit jako přizpůsobení se nově přichozím situacím nebo novému prostředí tak, abychom se cítili dobře a dokázali správně fungovat.

Pokud změna nastane, existují dvě možnosti jak na ni nahlížet: „*reaktivně – reagovat na události, až když přijdou; to je většinou pozdě*“ nebo „*proaktivně – změnu plánovat a snažit se být vždy o krok napřed, aby vás nemohlo nic zaskočit*“ (Russel-Jones, 2006, s. 5). Existuje ještě třetí způsob, jak ke změně přistupovat. To je změnu ignorovat, ale tento způsob se nedoporučuje. „*Takto kdysi reagovali dinosauři, pták*

*dodo, a později mnoho firem, které nebraly na vědomí varovná znamení (jako např. britští výrobci motorek, kteří nebyli schopni vzdorovat japonskému náporu)“ (Russell-Jones, 2006, s. 5).*

Spojíme-li chápání definice managementu a definice změny, získáme podle Machana (2012) proces: *„Change management je proces, soubor nástrojů a technik k řízení lidské stránky firemních změn, jež mají dosáhnout požadovaných obchodních výnosů. Dále má způsobit, aby firemní změna nastala efektivně uvnitř sociální struktury pracoviště.“* Machan definici komentuje: *„Když zavádíme např. novou strategii, vytváříme nové projekty, chápeme change management jako základní kompetenci vedoucích pracovníků, s jejichž pomocí tyto přístupy integruje a implementuje tak, že budou přijaty a používány zaměstnanci“* (Machan, 2012, s. 10). Když bude tento komentář upraven a přizpůsoben prostředí sportovní organizace tanečního sportu, mohl by znít takto: Když zavádíme nový tréninkový plán (program, novou tréninkovou jednotku), chápeme change management jako základní kompetenci trenérů a funkcionářů sportovní organizace, s jejichž pomocí integruje a implementuje změny v tréninkovém plánu tak, že budou přijaty a používány tanečníky (sportovci).

Change management je často zaměňován s projektovým managementem. Oba spolu provázaně spolupracují, protože projektový management má za úkol vytvořit projekt či inovaci pro systém organizace, a management změn má za úkol projekt či inovaci aplikovat a zainteresovat do něj pokud možno všechny články organizace, ve které má být inovace aplikována (tab. 4). *„Management změn řeší koordinaci jednotlivých projektů, jejich potřebnost, zaměření k jednomu změnovému cíli, dopad a implementaci projektů do firemní struktury.“* (Machan, 2012, s. 12)

**Tabulka 4: Náplň práce projektového managementu a change managementu (Machan, 2012, s. 12)**

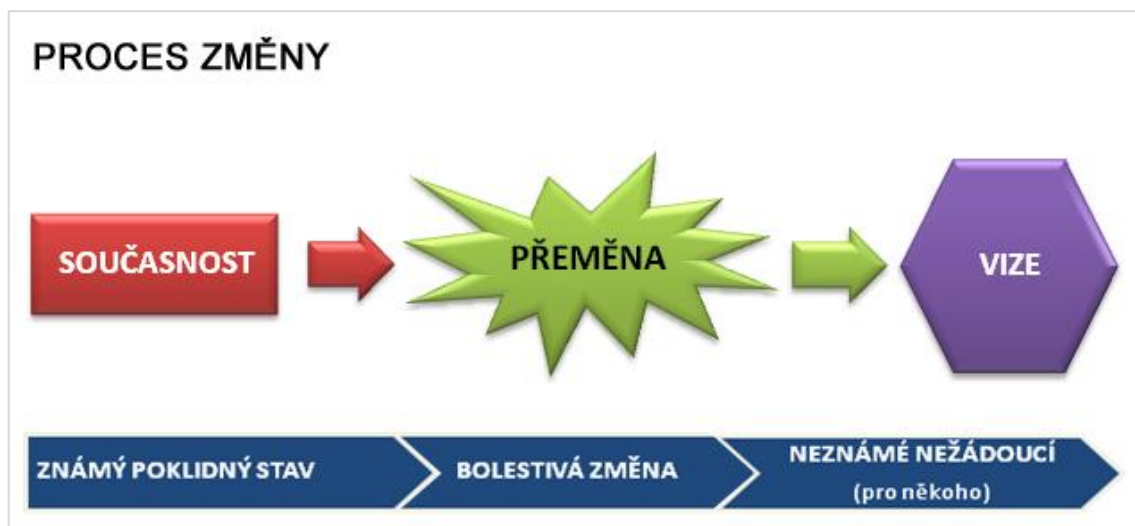
Projektový management	Management změn
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava inovací pro systém</li> <li>• Vytváření a vedení projektů</li> <li>• Technické aspekty</li> <li>• Manažersko-technické řízení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategická práce</li> <li>• Potřeba nového projektu</li> <li>• Hledání a tvorba inovací</li> <li>• Definování projektu</li> <li>• Oznámení projektu</li> <li>• Řízení dopadu na lidi</li> <li>• Práce s rezistencí</li> <li>• Lídrovský způsob vedení</li> </ul>

Změnový management je proces, který má za úkol prostřednictvím řízení aktivit a lidí dosáhnout pozitivní změny. Výsledek nemusí být vždy pozitivní. Nedává však smysl dělat věci stále stejným způsobem a očekávat rozdílné výsledky.

*„Výzkumy z posledních let, které se týkaly asi 320 projektů, ukázaly, že prvotním důvodem neúspěchu ve většině změnových iniciativ byly nedostatky v change managementu“* (Machan, 2012, s. 11). Cíle i strategie mohou být dobře naplánované a vymyšlené, ale pokud je nepochopí nebo nepřijmou lidé, kteří s nimi mají pracovat, nezáleží na tom, jak byly připravené – nepovedou se. Jedním z hlavních cílů change managementu je aplikování změny tak, že se s ní ztotožní každý, koho se změna týká.

Další definice change managementu vychází právě z přijetí nových plánů a strategií: *„Change management je proces implementace nových strategií, nových projektů, zavádění nástrojů zvyšování výkonnosti s důrazem na zvyšování schopnosti adaptace změn pracovníky“* (Machan, 2012, s. 11).

Russel-Jones definuje change management, řízení změny, trochu odlišněji (obr. 7): *„Řízení změny je proces přesunu ze současného stavu k vizi stavu budoucího a zahrnuje určitou míru přeměny, která může být pro někoho, nebo spíše pro všechny, bolestivá“* (Russel, 2006, s. 14).



**Obrázek 7: Proces změny (Russel, 2006, s. 14)**

Chceme-li realizovat změnu, musíme mít vizi (jasně očekávané cíle), plán a projekty (jednotlivé kroky), které nám pomůžou změnu začlenit do chodu organizace tak, že dosáhneme očekávaných cílů. To potvrzuje Machan: „*Ve svém jádru je management změn skutečně implementací nových strategií*“ (Machan, 2012, s. 12).

Russel-Jones tuto myšlenku podkládá: „*Úspěšné zvládnutí změny je závislé na lidech, kteří musí být srozumění s jejím provedením. Pokud všichni lidé v organizaci ve všech úrovních – od nejvyššího vedení po řadové zaměstnance – změnu nepřijmou, její realizace nebude úspěšná. Výjimky v tomto směru neexistují; projekty, které nebudou všemi lidmi ve firmě podporovány, budou odsouzeny k nezdaru*“ (Russel-Jones, 2006, s. 27).

### **Podmínky úspěchu**

Proto, aby byla realizace změny úspěšná, vznikla pomůcka SUCCESS. Russel-Jones doporučuje: „*Řiďte se těmito zásadami:*

*S (Shared vision) – Sdílená vize*

*U (Understanding the organization) – Porozumění organizaci*

*C (Cultural alignment) – Soulad s podnikovou kulturou*

*C (Communication) – Komunikace*

*E (Experienced help where necessary) – Pomoc zkušených lidí v případě potřeby*

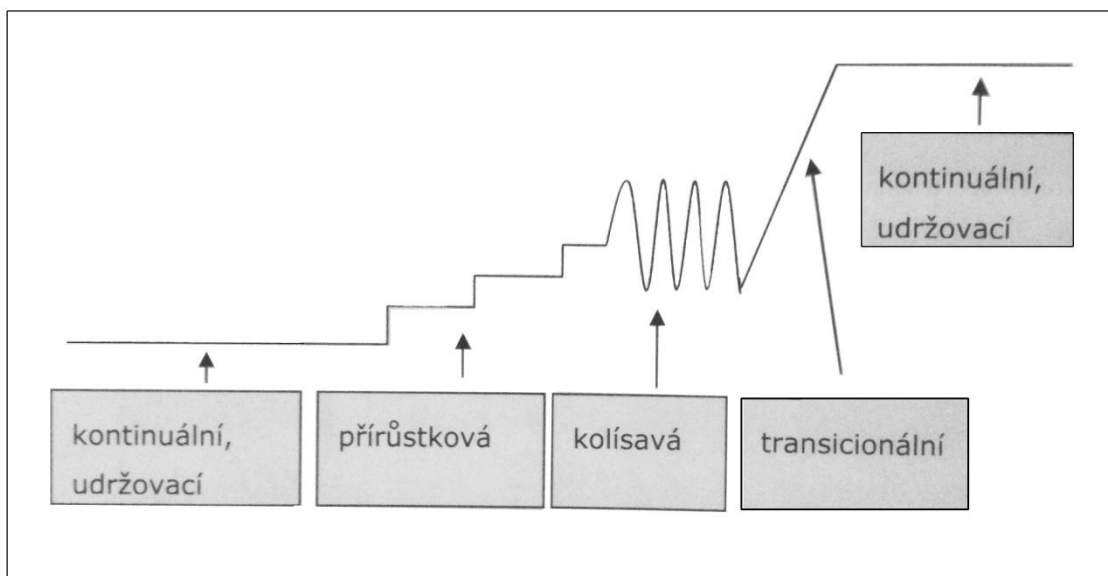
*S (Strong leadership) – Silné vedení*

*S (Stakeholder buy-in) – Získání všech, kterých se změna týká“ (Russel-Jones, 2006, s. 34)*

Pro překonání případných překážek změny je třeba už při plánování zavedení změn vzít v potaz dva hlavní faktory, které spolu těsně souvisí. Jsou to podniková kultura a lidé. Program změny bude určitě v částečném rozporu s aktuální podnikovou kulturou a tak lze předvídat, že se objeví někdo, komu se program změny nebude zamlouvat. „*Pokud existují překážky bránící změně, je nezbytné je potlačit, získat lidi na svou stranu a bariéru překonat. Znamená to pochopit podnikovou kulturu, být na změnu připraven a mít podporu lidí“ (Russen-Jones, 2006, s. 44.).*

## Druhy změn

Změny lze provádět s různou razancí a rychlostí. Management změny a volba druhu změny a její razance má vždy návaznost na prostředí, ve kterém je prováděna. Ze všech druhů změn (obr. 8) je pro management nejobtížnější změny velká tradiční strategická změna.



**Obrázek 8: Druhy změn (in Machan, 2012, s. 18)**

Ve firmách se velká tradiční strategická změna používá při využití vzniklé příležitosti v reakci na předpokládaný vývoj prostředí. Při takové změně i top management musí změnit myšlení a posunout se od používaného paradigmatu dál. Největším problémem manažerů v této situaci je, že se pokouší novou situaci řídit

způsobem, na který jsou zvyklí a ve kterém se orientují. „*To často vede ke zhroucením transformační změny, protože se nové způsoby pokoušeli organizovat starým způsobem. Schopnost změnit myšlení, změnit paradigma nahlížení na firmu je tím nejdůležitějším, co je pro řízení změn potřebné. Z toho důvodu je důležitý další druh změny, a to změna z manažerského na lídrovský způsob myšlení. Pomoci k této změně může např. koučování a tréninky leadershipu*“ (Machan, 2012, s. 19).

Leadership je při jakékoliv změně velmi důležitý, protože potřebujete umět dostat lidi na svou stranu a poté je efektivně a s porozuměním vést. „*Skutečnou mírou leadershipu je vliv – nic víc, nic méně. Margaret Thatcherová, bývalá předsedkyně britské vlády, poznamenala: „Mít moc je jako být dámou. Pokud vám někdo musí říkat, že jí jste, pak jí nejste.“ Když si budete všimát dynamiky mezilidských vztahů v nejrůznějších oblastech života, uvidíte, že někteří lidé vedou a jiní je následují. Zjistíte rovněž, že postavení a titul zpravidla příliš nevypovídají o tom, kdo skutečně rozhoduje*“ (Maxwell, 2007, s. 35).

Chceme-li být úspěšní ve vedení firmy nebo sportovního klubu, nebo chceme být úspěšným tanečníkem či trenérem, který určuje správný směr, potřebuje si osvojit leadership. „*Čím výše chcete vystoupat, tím více potřebujete leadership. Chcete-li něco opravdu změnit, potřebujete mít větší vliv*“ (Maxwell, 2007, s. 24).

#### **2.4.1 Change management ve sportovním tanci**

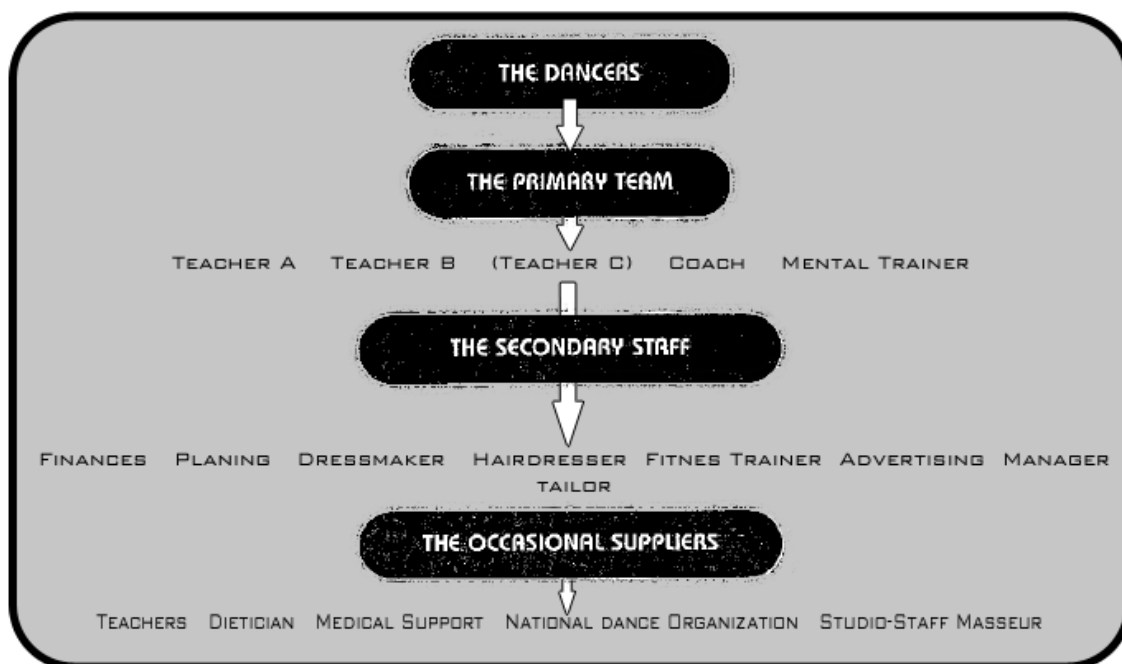
Inovace a změny prováděné v jednotlivých klubech závisí na vedení klubu a na jeho interakci s členy klubu a trenéry. Změny v tanečním sportu jsou v posledních letech spojeny hlavně s rostoucím důrazem na sportovní složku tanečního výkonu. Taneční sport byl dříve chápán více jako umění. V této době se dostává do popředí, před složku uměleckou, složka sportovní. Tomu se přizpůsobují tréninkové plány některých tanečních klubů.

Úkolem vedení je seznámit s připravenou změnou všechny, již se bude změna týkat více (jedná se zejména o trenéry, funkcionáře, tanečníky a jejich rodiče) a vysvětlit jim, proč je pro ně tato změna přínosná a důležitá. Změna častokrát vychází přímo od trenérů, tedy od vedení klubu, nebo od jednotlivých poznatků členů klubu, tedy přímo od tanečníků.

S rostoucí specializací tanečního sportu ze začaly projevovat změny například v oblasti organizace a fungování samotných párů.

*„Řízení sezóny je jako řízení podniku. Všechny aktivity, o které se musíš starat jako tanečník, odpovídají aktivitám generálního ředitele nějaké společnosti. Je téměř nemožné vykonávat všechny tvé úkoly sám. Potřebuješ kolem sebe tým, aby ti pomohl s mnoha z následujících aktivit: choreografie, technika, osobní vyjádření tance, vizáž, móda, výběr soutěží, přípravy na soutěže, cestování, finance, koučování před/po/během mistrovství, doplňkové taneční aktivity, doplňkové fyzické aktivity (fitness, masáže, etc.), doplňkové mentální aktivity, doplňkové inspirující aktivity (čtení knih, sledování videí a filmů, etc.), domlouvání show a vystoupení, a další činnosti“ (Winkelhuis, 2001, s. 124).*

Je mnoho aktivit, které jsou spojeny s přípravou tanečního páru na soutěž a s tréninkovým procesem a s jeho financováním. Proto Winkelhuis (2001) doporučuje vytvořit si okolo sebe tři týmy (obr. 9). *„Budeš potřebovat manažerský tým, který zpracuje tvoje základní úkoly: Primární tým. Budeš potřebovat sekundární tým pracující na logistice, plánování a financích. A dále budeš potřebovat nějaké příležitostné dodavatele. Členové tohoto týmu jsou cenní, ale nepotřebuješ je pravidelně“ (Winkelhuis, 2001).*



**Obrázek 9: Příklad struktury týmů (Winkelhuis, 2001, s. 130)**

Change management jako takový ve sportovním tanci není nikterak rozsáhle popsán. Avšak díky specializaci nejen ve tréninkovém procesu postupně dochází k dalším a dalším změnám. Winkelhuis (2001) ve své knize, která má tanečnickům sloužit jako pracovní sešit, některá doporučení dává. Tato doporučení je možné přijmout a pokusit se je aplikovat do tréninkového procesu. A tím už dochází k change managementu na primární úrovni – na úrovni mini týmu partner-partnerka-trenér.

Když se podíváme na pokračování doporučení Winkelhuise, zjistíme, že výše popsané principy managementu změny, řízení lidských zdrojů a komunikace jsou využívány i v něm.

*„Udržuj Primární tým tak malý, jak je to jen možné. Je to tým, ve kterém potřebuješ absolutní důvěru a bezpečí. Je to tým, který stanovuje cíle, plány sezóny, pomáhá ti zůstat na trati během sezony. Velké týmy nevytvoří takové bezpečí, sílu a flexibilitu, protože je těžké se v mnoha lidech dohodnout na jednom určitém směru.*

*Členové Primárního týmu by se měli opravdu respektovat a důvěřovat si navzájem, aby tvořili efektivní tým. Vyber si ty učitele, kteří mají stejné představy o tom, jak by sportovní tanec měl vypadat a jak se utvářet.*

*Primární tým potřebuje být mezi sebou v úzkém kontaktu proto, aby zůstal informován o přínosu/přispívání každého, a aby kontroloval, že vše jde ruku v ruce stejným směrem. Možná byste mohli organizovat pravidelné setkání (např. 1x měsíčně) pro vyjasnění si věcí mezi těmi, kteří jsou zapojeni do vašeho tréninkového procesu.*

*Vztah I. týmu a sekundárního personálu je navazující ale méně intenzivní než interakce mezi členy primárního týmu. Některá rozhodnutí, která se udělají v Primárním týmu, jsou třeba sdělit členům sekundárního týmu (staff members). Oni totiž realizují některá rozhodnutí udělaná v Primárním týmu. Například: švadlena potřebuje vědět, jak se pár cítil v posledním ušitém oblečení, a jaké změny jsou třeba udělat při šití talších šatů (pro lepší pohyb nebo pro lepší design)“ (Winkelhuis, 2001, s. 133).*

### **3 Analýza současného stavu**

V této kapitole bude představena analyzovaná sportovní organizace – Brněnský sportovní klub tanečního sportu. Analýza je zaměřena na sportovní složku klubu.

Klub má v portfoliu i služby pro veřejnost. O těch se práce bude zmiňovat jen okrajově.

#### **3.1 O tanečním klubu**

Analyzovaný klub se nachází v Brně a patří k nejlepším sportovním klubům v tanečním sportu u nás v ČR. Vznikl v roce 2001. Založilo ho 54 zakládajících členů, mezi kterými byly Mistry ČR ve standardních tancích a kombinacích, vicemistry ČR v kombinaci, mistři a bronzoví medailisté Mistrovství Evropy v latinskoamerických tanečních formacích.

Klub měl od začátku ambice, stát se jedním z nejvýznamnějších u nás i v Evropě. Byl založen s cílem, že se v něm bude sportovní tanec dělat na úrovni mistrů České republiky a že bude nové mistry vychovávat. Za vybudováním tohoto klubu stáli hlavně aktuální trenéři a funkcionáři klubu a také rodiče tanečnicků.

Cíl vychovávat mistry ČR se naplnil. Klub získal od roku 2002 do roku 2015 celkem 114 medailí z MČR (45 zlatých, 41 stříbrných, 28 bronzových). Tímto výkonem se řadí mezi nejlepší kluby tanečního sportu v České republice.

Klub je rozdělen do 4 tréninkových skupin podle výkonnosti. Tréninkovou skupinu 1 tvoří taneční páry tříd A a M. Tréninkovou skupinu 2 tvoří taneční páry dospělé a juniorské třídy B. Tréninkovou skupinu 3 tvoří taneční páry dospělé a juniorské tříd D a C. Tréninková skupina 4 je určena pro přípravku.

##### **3.1.1 Tréninková skupina 1 a 2 – třídy BAM**

Hlavním článkem výkonnostní části klubu jsou tréninkové skupiny 1 a 2. Skupinové tréninky těchto tříd probíhají společně. Trenéry těchto skupin jsou bývalí tanečníci a zkušení trenéři. Dva trenéři pro standardní tance, a dva pro tance latinskoamerické. Páry mohou využít možností tréninků i se špičkovými aktivními tanečnickými, kteří v klubu také působí.

## Týdenní rozpis tréninků

Tréninkové skupiny TS1, TS 2 mohou využívat klubového tréninkového plánu společných vedených aktivit. Mezi vedené aktivity patří hromadné tréninky, practise, performance a individuální lekce. Týdenní tréninkový plán (tab. 5) mohou využívat páry na základě toho, na jaké disciplíny se zaměřují. Tento systém je účinný a nese výsledky. Je třeba říct, že výsledky ne těm, kteří se chtějí zlepšovat a kteří se tréninkového procesu zúčastňují.

Pevně je stanovaný čas hromadných tréninků LAT a STT, practise a performance. Čas individuální tréninků si každý pár domlouvá individuálně se svým trenérem. Tanečníci mohou využít tanečního sálu pro své volné tréninky, kdykoliv chtějí, pokud na jednom ze dvou tanečních sálů zrovna neprobíhá hromadný trénink či jiné nepravidelná výuka. Dá se říct, že parket je přístupný non stop.

**Tabulka 5: Týdenní rozpis tréninků pro TS1 a TS2**

Den	Program	Délka společných tréninků
<b>Pondělí</b>	17:00-18:00 Hromadný trénink STT – základy 18:00-19:00 Hromadný trénink STT	120 min
<b>Úterý</b>	17:00-18:00 Hromadný trénink LAT – základy 18:00-19:00 Hromadný trénink LAT	120 min
<b>Středa</b>	19:00-20:30 Divizní practice	2*45 min
<b>Čtvrtek</b>	18:15-20:15 Performance	120 min
<b>Libovolné dny</b>	2 x individuální lekce (45 min)	90 min
<b>Každý den</b>	Možnost volného tréninku.	Individuální

## Členské příspěvky na osobu:

Platí se 10 měsíců v roce. Měsíce červenec a srpen se neplatí, protože se nekoná žádný vedený program. V červenci a srpnu se konají taneční soustředění, která se platí zvlášť, dle výběru soustředění.

Výše ročního členského příspěvku se vypočítá následujícím vzorcem, do kterého dosadíme výši měsíčního členského příspěvku na místo [mčp]:  
Výše ročního členského příspěvku =  $8*[mčp] + 0,75*[mčp] + 0,5*[mčp]$

## Speciál skupiny TS1 a TS2 – All Stars

Skupina se právě připravuje pro novou sezónu. Název „All Stars“ je předběžným názvem skupiny pouze pro účely této práce. Skupina bude určena vrcholovým tanečním párům, které jezdí na přední soutěže v ČR i v zahraničí. Do skupiny budou patřit páry, které chtějí patřit k top párům v ČR či ve světě. Bude třeba počítat s větším časovým i finančním zatížením. Týdenní tréninkový plán bude obsáhlejší a bude zaměřen na standardní i latinskoamerické tance.

### Skupina TS1 a TS2 (STT i LAT)

Základní balíček (tab. 6) pro tanečníky skupin TS1 a TS2, kteří tančí všech deset tanců – latinskoamerické i standardní tance. Individuální lekce navíc je možné domluvit zvlášť nad rámec měsíčního příspěvku, pokud o ně mají tanečníci zájem.

**Tabulka 6: Cena a obsah balíčku TS1 a TS2**

<b>Měsíční členský příspěvek:</b>	2800 Kč
<b>Celkem ročně:</b>	22400+2100+1400 = <b>25 900 Kč</b>
<b>V ceně zahrnuto (týdně):</b>	2x 120 min hromadný trénink STT-LAT, 2 individuální lekce za zvýhodněnou cenu (STT-LAT), performance, practise, volný parket

### Skupina TS1 a TS2 (jen STT nebo jen LAT)

Tento balíček je určený tanečnickům, kteří se specializují jen na jednu skupinu tanců – tzn. jen na tance latinskoamerické nebo jen na tance standardní (tab. 7).

**Tabulka 7: Cena a obsah balíčku TS1 a TS2 – pouze jedna skupina tanců**

<b>Měsíční členský příspěvek:</b>	1600 Kč
<b>Celkem ročně:</b>	12800+1200+800 = <b>14 800 Kč</b>
<b>V ceně zahrnuto (týdně):</b>	1x 120 min hromadný trénink STT/LAT, 1 individuální lekce za zvýhodněnou cenu (STT-LAT), performance, practise, volný parket

### 3.1.2 Tréninková skupina 3 – třídy DC

Tato třída je hlavní skupinou klubu v oblasti párů tančících omezený repertoár. Jde o výkonnostní třídu D a C v juniorské i dospělé věkové kategorii. Tato skupina má svoji vedoucí trenérku a tři trenéry.

#### Týdenní rozpis tréninků

Tréninkový rozpis TS3 se liší jen v délce vedených hromadných tréninků (tab. 8).

**Tabulka 8: Týdenní rozpis tréninků pro TS3**

Den	Program	Délka společných tréninků
Pondělí	17:00-18:00 Hromadný trénink STT – základy	60 min
Úterý	17:00-18:00 Hromadný trénink LAT – základy	60 min
Středa	19:00-20:30 Divizní practice	90 min
Čtvrtek	18:15-20:15 Performance	120 min
Libovolné dny	2 x individuální lekce (45 min)	90 min
Každý den	Možnost volného tréninku.	Individuální
<i>Poznámka:</i>	<i>Pokud pár chce, může po svém hromadném tréninku základů pokračovat další druhou vedenou hodinou tréninku s pokročilejšími a vyzkoušet si, jaké to je.</i>	

#### Členské příspěvky na osobu pro TS3:

Pro výpočet výše ročního příspěvku se použije stejný vzorec jako u tréninkové skupiny 1 a 2. Výsledek je zaznamenán v tabulce 9.

**Tabulka 9: Cena a obsah balíčku TS3**

<b>Měsíční členský příspěvek:</b>	2200 Kč
<b>Celkem ročně:</b>	17600+1650+1100 = <b>20 350 Kč</b>
<b>V ceně zahrnuto (týdně):</b>	2x 120 min hromadný trénink ST-LA, 2 individuální lekce za zvýhodněnou cenu (ST-LA), performance, practise, volný parket.

### 3.1.3 Tréninková skupina 4 – příprava

Taneční příprava je provozována na dvou místech v Brně – v tanečním studiu a ve spolupráci se ZŠ Vedlejší. Zapojit se můžou páry i jednotlivci. Skupina slouží jako příprava dětí a juniorských párů a také má program pro samostatné tanečnice (latino pro holky). Hlavním úkolem je vést děti k pozitivnímu přístupu k pohybu a ke sportu

a k radosti z pohybu. Tomu je přizpůsoben týdenní tréninkový program (tab. 10). Z přípravy se postupem času profilují páry, které se začínají účastnit soutěží a systematictějšího sportovního tréninkového procesu. Tréninkovou skupinu má na starost jeden trenér.

**Tabulka 10: Týdenní rozpis tréninků pro TS4 - příprava**

Den	Program	Délka společných tréninků
Pondělí	14:30-16:00 Standardní tance	90 min
Středa	14:30-16:00 Latinskoamerické tance	90 min

### Členské příspěvky na osobu:

Příspěvky se platí za měsíc, kdy dítě přípravku navštěvovalo.

**Tabulka 11: Cena a obsah balíčku TS4 – příprava**

Měsíční členský příspěvek:	400 Kč
Celkem ročně:	
V ceně zahrnuto (týdně):	2x 90 min hromadný trénink ST-LA

### 3.1.4 Shrnutí tréninkových skupin a balíčků

Balíček pro speciál skupin TS1 a TS2, All Stars, se nyní vytváří. Bude určen jen pro několik nejlepších párů, které jezdí na mezinárodní soutěže a které chtějí být nejlepšími. Tréninkový plán bude v základu stejný jako u normálních skupin TS1 a TS2, ale nastavba se bude lišit v kvantitě tréninkových jednotek i v jejich kvalitě. Z důvodu dočasné nekompletnosti, nelze All Stars balíček porovnávat s dalšími skupinami.

Pro porovnání ostatních jednotlivých skupin slouží tabulka 12. Porovnávat lze výši měsíčního (či ročního) členského příspěvku s přihlédnutím k počtu tréninkových jednotek v týdenním tréninkovém plánu a k celkové délce těchto jednotek.

Nelze srovnávat, která skupina je lepší či výhodnější, protože to se odvíjí od preferencí a možností každého páru.

Atypická je skupina TS4, protože jde o přípravku a je zaměřena na děti ze základních škol.

**Tabulka 12: Shrnutí cen a náplně balíčků tréninkových skupin klubu**

Název skupiny	All Stars	TS1 a TS2 (LAT i STT)	TS1 a TS2 (pouze LAT/STT)	TS3	TS4
Měsíční příspěvek	?	2800 Kč	1600 Kč	2200 Kč	400 Kč
Celkem ročně	?	25900 Kč	14800 Kč	20350 Kč	
Počet tréninkových jednotek týdně	?	6	4	6	2
Délka jednotek [min/týden]	?	540	330	420	180
Určeno pro:	A, M	B, A, M	B, A, M	D, C	Přípravka

### 3.1.5 Druhy tréninků

Kapitola představí jednotlivé tréninkové jednotky, které jsou zahrnuté v tréninkovém plánu analyzovaného klubu tanečního sportu.

#### Vedené lekce

Jde o lekce, na kterých je přítomno více tanečních párů (hromadný trénink). Lekci vede jeden až dva trenéři. Každá lekce má své téma, které zvolil trenér a zapadá do koncepce celého sezónního tréninkového plánu. Vedenou lekci vede většinou hlavní trenér klubu nebo jeho pomocník (zkušený tanečník/tanečnice).

Vedenou lekci v analyzovaném klubu jednou za čas vede přizvaný zahraniční trenér a tanečník, který patří ke světové špičce. Klub s tímto tanečníkem a trenérem spolupracuje dlouhodobě a systematicky. To je pro páry velkým přínosem, protože tato spolupráce přináší nové poznatky a také svým způsobem motivaci pro páry se zlepšovat.

#### Individuální lekce

Na lekci je přítomný jen trenér a jeden taneční pár či jednotlivec. Lekce je specifická konkrétností, individuálností a vysokým nasazením.

## **Practise**

Jde o simulaci soutěže v rámci tréninkového procesu, která pomáhá párům se připravit na opravdovou soutěž. Tento druh tréninku má vliv na kondici tanečníků a vyvíjí na ně podobnou fyzickou a částečně i psychickou zátěž, se kterou se setkávají na soutěžích.

## **Performance**

Trénink zaměřený na fyzickou přípravu spojenou s posilováním, základními technikami. Jde o důležitou složku tréninkového procesu a je vhodné, když tanečníci některé prvky z performance praktikují denně třeba i sami doma v rámci rozvoje a fyzické přípravy. Protože se taneční sport stále více profiluje směrem sportu, je na tuto složku kladen velký důraz. Tanečník je svým způsobem atlet, který vykonává „atletiku“ na hudbu.

### **3.1.6 Kontrola trénovanosti – tréninkový deník**

Vedení tréninkového deníku není povinné, ale protože taneční trénink je specifický velkým množstvím získávaných informací, je vhodné si získané informace o každém tréninku zaznamenávat. Vedení tréninkového deníku má pro každého jiný účel.

U začínajících párů jde především o vytvoření návyku si deník vést. Je třeba, aby byl deník co nejjednodušší, a nejde ani tak o to, co v něm je napsané.

U pokročilejších párů jde o vytvoření návyku s deníkem pracovat – vracet se k zapsaným informacím a alespoň si je přečíst.

U vrcholových tanečníků, kteří umí s deníkem pracovat pravidelně, může deník sloužit k vyhodnocování tréninkového i soutěžního procesu. Tvorba konkrétních výstupů je v tanečním sportu složitější. Více v kapitole 3.4, kde se k vedení tréninkového deníku vyjadřuje hlavní trenér klubu.

### **3.1.7 Soustředění**

Analyzovaný klub pořádá během roku řadu tréninkových soustředění. Soustředění trvaní přibližně 3-5 dní. Celé soustředění má svůj stanovený plán a je sestaveno

z několika tréninkových jednotek, které na sebe navazují. Každé soustředění nese téma a má svůj cíl. Nejčastěji jsou soustředění organizována mimo hlavní sezónu – tzn. v létě. Analyzovaný klub pořádá pravidelně tato soustředění:

Standard + Latina DCB

Speciál Standard + Latina BAM

Speciál Practise – Standard + Latina bez rozdílu tříd

„Vánoční“ soustředění – probíhá mezi Vánočními svátky a Silvestrem

Přípravné soustředění pro MČR v latinskoamerických tancích

Přípravné soustředění pro MČR ve standardních tancích

### **3.1.8 Pořádání soutěží**

Klub je aktivní i v pořádání soutěží. Každoročně pořádá významnou mezinárodní soutěž Brno Open pod hlavičkou WDSF. Pravidelně pořádanou soutěží je Taneční liga juniorů, mládeže i dospělých doplněná o postupové soutěže tříd D, C, B, A.

Každoročně pořádá některá z mistrovství ČR (v latinskoamerických tancích, ve standardních tancích, v družstvech, v deseti tancích), pokud mu je organizace soutěže udělena. O tom rozhoduje ČSTS.

### **3.1.9 Služby klubu**

Dalšími službami, které klub díky svému vlastnímu zázemí nabízí, jsou:

- prodej kvalitní taneční obuv
- produkce tanečního oblečení pro tréninky i soutěž
- agenturní činnost – show a ukázky tanců při různých událostech
- akademie – kvalifikační studium pro trenéry a porotce.

### **3.1.10 Prostory**

Výhodou klubu jsou vlastní prostory, které představují skvělé zázemí. Tanečníci mají k dispozici menší a větší taneční sál vybavený kvalitním parketem, zrcadli

a audiovizuální projekcí. Pro jejich doprovod či pro tanečnický samotné slouží vstupní hala s barem. Budova je vybavena šatnami i sociálním zařízením.

### **3.1.11 Klubové akce**

Pro členy klubu a jejich rodiče, pro trenéry, funkcionáře a partnery je v každém roce připraveno několik příjemných událostí, při kterých se můžou mezi sebou všichni pobavit, seznámit a dozvědět se, co je nového a co se chystá za změny a jak si klub vede.

Na začátku sezóny je to informační schůzka, kde jsou oznámeny novinky a nový tréninkový plán pro novou sezónu. Všichni jsou informováni o aktivitách, do kterých se klub bude zapojovat a jaké soutěže a události bude pořádat.

Před Vánoci probíhá v klidném duchu Vánoční besídka a na konci celé sezóny probíhá grilování, jehož součástí je například i fotbalový zápas.

### **3.1.12 Aktivity klubu pro veřejnost a po nespportovní složku**

Klub nabízí portfolio kurzů a služeb děti, mládež i dospělé. Každoročně pořádá show, kde můžou návštěvníci shlédnout exhibici všech tréninkových složek. Program bývá spojen i s některými celebritami z televizního pořadu StarDance.

### **3.1.13 Sponzoři a partneři**

Klub je v současné době sponzorován jednou společností. Získané prostředky jsou využity na spolufinancování vedených lekcí s externími zahraničními trenéry. Páry díky této spolupráci mají zvýhodněné ceny individuálních lekcí s partnerským externím trenérem a vedenou lekcí (seminář) s ním mají financovanou většinou úplně.

## **3.2 SWOT analýza vybraného klubu tanečního sportu**

Na základě vlastní analýzy klubu a provedení anketního šetření a polostrukturovaných rozhovorů byla vytvořena následující SWOT analýza. SWOT analýza se vztahuje ke klubu jako k celku a k vlivům, které mají dopad na členy klubu.

### **Silné stránky (Strengths)**

- Systém
- Jednotné vedení klubu
- Vlastní prostory
- Kvalitní zázemí a služby pro tanečníky
- Dobrý kolektiv
- Kvalitní trenérský tým
- Inovativní klub
- Spolupráce se zahraničními trenéry

### **Slabé stránky (Weakness)**

- Slabší personální zajištění – trenérská základna
- Slabý rozpočet bránící inovacím a rozvoji klubu

### **Příležitosti (Opportunities)**

- Spolupráce s fitness trenéry – vznik nové tréninkové
- Spolupráce se sportovním psychologem
- Spolupráce s místními VŠ
- Kontakty – spolupráce s partnerskými kluby
- Prostor pro sponzory
- Kreativní členové klubu

### **Hrozby (Threats)**

- Vliv rodičů na financování – co mohou rodiče dětem financovat, a co ne
- Nedostatečný příjem finančních prostředků od sponzorů
- Nahodilé trénování párů s několika různými trenéry naráz

### **3.2.1 Vyhodnocení SWOT analýzy**

#### **Posílení silných stránek**

Velkou výhodou klubu jsou vlastní prostory, které umožňují trénovat kdykoliv a nehrozí, že by třetí strana mohla chod a harmonogram klubu ovlivnit. Díky jednotnému vedení je jednoduché určit nebo pozměnit směr, kterým se klub ubírá. Systematickou činnost, kvalitu a rozvoj služeb pro tanečnický a inovace by bylo vhodné posílit finančními prostředky, které bude třeba získat od nových sponzorů.

Právě slabý rozpočet klubu brání aplikování inovací. Nalezení nových partnerů a sponzorů by posílilo silné stránky klubu a oslabilo slabé stránky. Vytvoření silnějšího rozpočtu by současně mohlo snížit finanční tlak na tanečnický a na jejich rodiče. Tím by se předešlo omezování kvantity tréninků, které může být způsobeno omezenými finančními možnostmi tanečnický a jejich rodičů.

#### **Oslabení slabých stránek**

Rozšíření trenérské základny musí vycházet především z iniciativy nových potenciálních trenérů, kteří svůj úmysl trénovat musí potvrdit patřičným vzděláním, ochotou na sobě pracovat, dovedností vést začátečníky a až později pokročilé. Ne každý může být trenérem. Klub nabízí vzdělávání pro trenéry a je akreditován pro udělování trenérské licence. Více ovlivnit tuto slabou stránku prozatím nelze.

#### **Využití příležitostí a vyvarování se hrozbám**

Klub by měl dát prioritu vyhledání nových sponzorů a přivedení financí do klubového rozpočtu. Přítomnost sponzorů by podpořila využití dalších příležitostí, pomohla by eliminovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám, které jsou spojeny s finančními možnostmi.

Druhou prioritou by mělo být využití možností, které nabízí město Brno – například vytvořit barterovou spolupráci s fitness centry nebo vysokými školami. Umožnit svým párům spolupráci se sportovním psychologem, by se mělo řadit také na druhou úroveň priorit, protože taková spolupráce má velký a pozitivní vliv na přípravu i na samotnou úspěšnost párů na soutěžích.

Udržování a navazování vztahů s partnerskými kluby by mělo být třetí prioritou, protože spolupráce s vybranými trenéry a top tanečníky má bezpochyby velký vliv na rozvoj klubu i na výkonnost párů.

### 3.3 Analýza osobnostní ankety

Bylo osloveno celkem 7 subjektů. 3 ze 7 subjektů pocházely z analyzovaného klubu, 2 ze 7 pocházely z menšího klubu v jiné části ČR (Vysočina), 2 ze 7 jsou hlavní trenéři zahraničního klubu ve Španělsku.

Otázky osobnostní ankety zjišťovaly informace o osobě trenéra, o jeho přístupu k trénování a k práci s páry. Poslední část otázek zjišťovala informace o klubu a činnosti trenéra v klubu.

Na základě analýzy anket bylo zjištěno, že všichni dotázaní trenéři za sebou mají aktivní kariéru tanečnicka. S tanečním sportem začali mezi svými pět a devatenácti lety života. Poměr, v kolika letech začali tancovat trenéři, kteří se účastnili anketního šetření, zobrazuje graf (obr. 10). Taneční kariéra trenérů trvala v průměru 27 let. Během své taneční kariéry každý vystřídal v průměru 4 taneční partnery. Poslední taneční partneri se stali většinou jejich životními partnery.



Obrázek 10: Graf zobrazující výši věku, ve které začali účastníci výzkumu svoji taneční kariéru

## **Kvalita trenérů v analyzovaném klubu**

Většina dotázaných uvedla jako největší trenérský úspěch to, že několikrát dokázaly vychovat páry, které se staly Mistry svého státu. Všichni z analyzovaného klubu mezi tyto trenéry patří. Z toho vyplývá, že **klub má špičkové trenéry, kteří dokážou vychovávat Mistry České republiky**. Mezi jejich trenérské úspěchy patří i medailová umístění párů na Mistrovstvích Evropy nebo finálové umístění na Mistrovství světa. Trenérské výsledky trenérů analyzovaného klubu jsou skvělé a svědčí o kvalitním profesionálním přístupu. Hlavní trenéři klubu se trenérské činnosti věnují v průměru 20 let.

Z dalších otázek bylo možné vyvodit, že hlavní motivací, proč dělat trenéra, byl většinou důvod, že je trenérská činnost baví, že rád vidí růst a úspěchy svých svěřenců a to, že jim můžou pomoci v jejich růstu, v dosahování jejich cílů a že jim mohou předat své zkušenosti.

## **Spolupráce s páry**

Trenéři pracují s různým množstvím tanečních párů, ale přibližně se shodli, že systematicky spolupracují přibližně s 15 páry. Toto číslo většinou odpovídalo počtu párů, které opravdu pravidelně využívají systému a služeb tanečního klubu.

## **Činnosti a role trenéra**

Všichni dotázaní trenéři zmiňovali podobný mix rolí a činností, které plní. Z analyzovaných odpovědí lze usoudit, že se role mění podle situace. Velmi zajímavé reakce ukázaly, že role trenéra se mění dle situace. Při soutěži je trenér čistě v roli trenéra nebo jen v roli kouče. Pokud se u jeho páru objevují špatné výsledky ze soutěží, vystupuje v roli motivátora, v roli mentora pro plánování dalších kroků k dosažení úspěchů, v roli lídra vystupuje v případě, že se pár zasekne a nemůže se hnout z místa.

Z odpovědí se definoval i pohled na roli kouče. Dle odpovědí je to osoba, která poskytuje individuální poradenství spojené činnostmi tanečního páru (tréninky, soutěže, komunikace v páru). Přistupuje ke každému tanečnickovi zvlášť jako k jedinečné osobnosti. Radí tanečnickovi, jak řešit a plnit konkrétní úkoly, a jak doporučené rady, použít i v dalších podobných situacích. Pomáhá tanečnickům stanovovat cíle a případně dotahovat složitější úkoly do konce. Je to osoba, která páru poskytuje potřebnou

podporu a dává mu zpětnou vazbu a doporučení k vzniklým situacím a k podaným výkonům. Pokud dojde ke konfliktu v páru během soutěže, pokouší se pár co nejrychleji sjednotit a uklidnit situaci.

Všichni trenéři analyzovaného kluby si uvědomují osobnostní odlišnosti každého tanečníka. Proto se jeden do jednoho snaží o individuální přístup ke každému v páru. Všímají si silných stránek páru a jejich výjimečnosti a ty pak využijí v choreografii tanců. Dají tak možnost páru se projevit a ukázat, v čem jsou nejlepší. Uvědomují si, že každý pár má svůj vlastní příběh, svoji vlastní cestu. Tu respektují a snaží se oba tanečníky vést tak, aby je cesta vedla k jejich cílům a aby oba v páru byly schopni upravenou cestu akceptovat. Ne vždy se to podaří, a není to možné pokaždé.

### **Základ úspěchu**

Trenéři byli požádáni, aby uvedli, co je podle nich základem úspěchu každého páru. Kromě toho, že v rozhovorech uváděli jako základ dobrý vztah mezi partnerem a partnerkou, byl po analýze několika odpovědí sestaven následující žebříček:

1. Ctižádost a pracovitost (s tím spojená fyzická zdatnost).
2. Výdrž: Nikdy se nevzdávat.
3. Motivace a cílevědomost.
4. Dobré finanční zajištění.
5. Štěstí a talent.

Tyto dispozice a vlastnosti podle trenérů dělají rozdíl mezi úspěšným a neúspěšným párem. Jsou také faktory, kterých si trenéři všímají mezi prvními, když začínají trénovat nový pár.

Jako **nejčastější problémy**, které bráním párům v růstu, byla označena absence výše uvedených dispozic a vlastností, a pak také lenost, rozpory a rozchody s tanečním partnerem, slabá fyzická připravenost, negativní myšlení a častokrát byl zmíněn nedostatek financí.

## **Práce v klubu**

Z opovědí bylo patrné, že trenéři analyzovaného klubu musí zvládat všechny činnosti spojené s vedením a organizací klubu. Plánování a sestavování tréninkového procesu patří k jejich hlavním činnostem. Jako jejich svoji hlavní náplň práce uvedli trénink, organizaci a práci s finančními prostředky.

Trenéři uvedli, že vyhledávání sponzorů je časově náročné, a že není možné věnovat se naplno trénování a vyhledávání sponzorů zároveň. Protože pro inovace, rozvoj klubu a pro pořádání soutěží a soustředění jsou nezbytné finanční prostředky, je důležité, aby se činnosti vyhledávání sponzorů a partnerů někdo věnoval. Na tento fakt reaguje tato práce ve čtvrté kapitole návrhem řešení pro problematiku financování klubu.

Protože se trenéři neustále vzdělávají a sledují trendy, se kterými taneční sport přichází, přicházejí každý rok s jednou zásadní inovací. Nápadů je samozřejmě více, je třeba vždy zvážit časové i finanční možnosti a při aplikování nové inovace vždy zohlednit koncept klubu, jeho systém a tréninkový program.

## **Zájem o program osobního růstu**

V anketě trenéři reagovali na nabídku programu osobního růstu pro sportovce. Program by byl komplexní a řešil by výživu sportovců, kondiční trénink i osobní rozvoj a motivaci. Sedm ze sedmi trenérů, kteří byli podrobeni anketnímu šetření, projevilo zájem o takový program. Jedinou podmínkou byla nízká finanční náročnost proto, aby byl program finančně dostupný párům. Na základě vyhodnocení odpovědí, reaguje tato práce ve čtvrté kapitole návrhem programu osobního růstu.

## **3.4 Analýza polostrukturovaného rozhovoru**

Rozhovory byly prováděny náhodně během tréninků či soustředění. Vše bylo završeno nahrávaným rozhovorem, ve kterém byla řešena otázka reálného aplikování doporučených změn.

## **Analýza malých rozhovorů provedených během sezóny**

Při menších náhodných rozhovorech s trenéry a s tanečnicí během tréninků či soustředění se ukázalo, že se klub snaží vyhledávat nové možnosti, které můžou zefektivnit chod klubu i tréninkový proces. Trenéři jsou aktivní v neustálém vzdělávání se. Sledují, co se děje ve světě a jaké jsou aktuální trendy v tanečním sportu.

Trenéři i někteří top tanečníci analyzovaného klubu jsou v kontaktu s významnými zahraničními kluby a trenéry. Někdy se objeví tak zajímavá a přínosná informace (tréninková jednotka, způsob přístupu k párům, etc.), že je aplikována do tréninkového či řídicího procesu analyzovaného klubu. Tato veškerá činnost je cílená na poskytnutí co nejkvalitnějších a nejlepších služeb tanečnicům, a na vytvoření co nejpřínosnějšího systému pro ně.

Takovou zajímavou tréninkovou jednotkou bylo performance, které slouží k fyzické přípravě tanečniců. Protože se taneční sport začal více ubírat směrem ke sportovní složce výkonu, zvýšili se nároky na fyzickou připravenost tanečniců. U nás byla tato tréninková jednotka zanedbávána a to se podepsalo na nižší fyzické připravenosti českých párů ve srovnání s páry zahraničními.

Ti jedinci z analyzovaného klubu, kteří pravidelně navštěvují taneční klub v Itálii, si vyzkoušeli tréninkovou jednotku performance na vlastní kůži a poté ji aplikovali do pravidelného tréninkového plánu klubu. Složka performance je zavedena 2 roky a bez pochyb vedla ke zlepšení výkonnosti a fyzické připravenosti některých tanečniců.

Podle výpovědí trenérů se ani kvalitní systém nepodepíše na růstu výkonnosti všech členů klubu. Aktivní a pravidelné využívání systému je subjektivní záležitostí. Kdo se chce opravdu zlepšovat, využívá systému tak moc, jak jen může. Kvalitu systému lze hodnotit podle párů, které systému klubu opravdu využívají a přistupují k němu aktivně až proaktivně.

Při rozhovorech bylo často naráženo na problematiku financování. Nápadů a inovací se dá vymyslet spousta, ale otázkou je, kdo to bude financovat a z čeho se to bude financovat.

## **Analýza rozhovoru s trenérem a jedním z vedoucích představitelů klubu**

Trenérovi bylo postupně položeno několik zjišťovacích otázek, o kterých bylo volně diskutováno. Cílem rozhovoru bylo se více seznámit se situací klubu a se subjektivními názory trenéra. Rozhovor byl nahráván, aby se výzkumník mohl celý rozhovor zpětně přehrát a lépe analyzovat.

### **Nejvýznamnější změna v tanečním sportu**

Nejvýznamnější změnou byla transformace ve vrcholový sport. Před 15 lety šlo při trénincích hlavně o předávání jednotlivých základních informací, které se týkaly kroků, techniky pohybu a nášlapů. Technika, správnost jejich provedení jednotlivých akcí se hodnotila na soutěžích.

Dnes je tohle vše součástí jedné tréninkové složky, které se říká performance. Technika pohybu se dnes používá pro celkový výsledek. Příchod fyzické přípravy ovlivnil i hodnocení celého výkonu. Dnes se hodnotí nasazení, energetické provedení jednotlivých pohybových akcí, jejich rozsah, a v jakém rozsahu, s jakou stabilitou. V pozdější části rozhovoru přibyl poznatek, že dnes se při tréninku dbá na předání menšího množství informací a trénink je zaměřen spíše na vytvoření dovedností a pochopení společného principu tanců. Do tréninkového programu vstoupily nové složky, které tanečnický připravují na sportovní taneční výkon.

### **Funkce performance**

Performance je tréninková jednotka, která byla pojmenována v italském týmu Diabla, slouží k pohybové přípravě tanečnicků. Tanečníci potřebují intervalově procvičovat správné držení těla i správné provedení pohybu. „*Oni ty informace potřebují používat, ne je jen vědět.*“ říká trenér během rozhovoru. Performance se v klubu používá dva roky a bylo zjištěno, že pro novou sezónu je připravena jeho obměna.

### **Vedení tréninkového deníku**

Trenér mě zajímavý poznatek k vedení tréninkových deníků. Aby byl tréninkový deník používán správně, je třeba u tanečnicků vytvořit určité návyky. Trenér doporučuje:

U začátečníka by mělo jít o zvyk si něco po tréninku do deníku zapsat. Nezáleží tolik na tom, co si tanečník zapíše. Jde o to, aby si zvykl, že vedení deníku je součástí tréninku. Teprve s postupem času se začíná pracovat na tom, aby tanečník deník někdy otevřel a podíval se, co si do něj napsal. Funkce deníku ve sportovním tanci je důležitá, protože tanečníci dostávají hodně informací. Není možné si vše zapamatovat. To znamená, že ve druhém kroku jde o to, se s deníkem naučit pracovat. Nejpokročilejší fází vedení deníku je, když mají záznamy i vypovídající hodnotu. I tak je těžké dělat z archivovaných údajů výstupy, protože výkon ve sportovním tanci, nemá žádné tabulky, podle kterých by se dalo taneční výkon hodnotit. Je to proto, že sportovní tanec má složku sportovní i uměleckou.

### **Preference návrhů na změnu**

Během rozhovoru byly trenérovi předloženy jednotlivé návrhy na změnu, které byly připraveny na základě analýzy předcházejících rozhovorů a na základě osobnostních anket. Jednotlivých komentářů k navrženým programům bylo využito, a původní návrhy byly poupraveny. Trenér zamítl návrh, který se týkal agenturní činnosti. Zamítnutí mělo logické vysvětlení a tan byl tento návrh úplně odstraněn. Toto rozhodnutí je odůvodněno v diskuzi. Zbýlé čtyři návrhy byly hodnoceny kladně. Z toho na základě jednoho z nich byla nabídnuta spolupráce na jeho realizování.

## **4 Vlastní návrhy řešení**

V této kapitole budou představeny 4 navrhované změny, které by mohli vést ke zkvalitnění služeb sportovcům, k růstu jejich výkonnosti a ke zlepšení funkce klubu.

### **4.1 Program osobního růstu**

Program osobního růstu je zaměřený na rozvoj sportovců po všech stránkách. Inspirován byl programem, kterým procházejí hráči NHL a který je věnován finanční gramotnost a podnikání.

#### **Požadavek**

Vytvořit program, který bude cenově dostupný a bude se věnovat oblasti fyzické, psychické a duševní přípravy sportovců.

#### **Náplň programu**

Program osobního růstu bude probíhat 1x za 3 až 4 týdny formou 60-90 minutových workshopů. Přítomen vždy bude specialista na stanovenou oblast: sportovní psycholog, významný kouč, úspěšný sportovec, odborník na výživu, trenér, úspěšný podnikatel, mentor, motivační speaker. Workshop může být veden i zkušeným tanečníkem, který by mohl předávat zkušenosti získané studiem tanečního institutu v Itálii. Každý workshop bude zaměřen maximálně na dvě témata. Téma každého workshopu se bude vybráno s přihlédnutím na aktuální situaci v klubu a na část sezóny. Výběru se bude účastnit trenér a osoba, která budete mít organizaci projektu na starost.

Témata workshopů se budou dotýkat těchto témat: mentální koučink, plánování kariéry, stanovování snů a cílů, vytváření návyků, motivace, komunikace, překonávání překážek, finanční gramotnost, sportovní výživa, sportovní trénink, efektivita, time management a další.

#### **Struktura workshopu**

Workshopy budou prováděny formou přednášek různých cvičení. Jeden workshop může být dle potřeby rozdělen na dvě poloviny – na teoretickou a praktickou část. Přestávka mezi částmi bude sloužit pro osobní interakci mezi sportovci a specialistou.

## Cíle programu

Naučit sportovce, jak aplikovat získané informace z tréninků, jak zefektivnit tréninkový proces. Přivést sportovce k pochopení důležitosti rozvoje ve všech třech oblastech (fyzické, psychické, duševní). Vést sportovce k vyváženému a zdravému životnímu stylu. Budovat a rozvíjet osobnost sportovce.

## Cílová skupina

Hlavní cílovou skupinu bude tvořit tréninková skupina All Stars, TS1 a TS2. Zaměřen je na sportovce, kteří mají zájem se rozvíjet v oblasti sportovního tance i mimo ni. Počítá se s tím, že ne každý bude mít o program osobního růstu zájem.

## Organizace workshopů

Organizaci workshopu by měl na starost jeden schopný člen klubu, který není trenérem a je nejlépe z řad tanečníků. Nejvhodnější je osoba, pro kterou bude mít program přínos a která bude interesována do organizování programu a jeho problematiky.

### 4.1.1 Rozpočet

Díky vlastním prostorům klubu se vyhneme výdajům, které by byly spojené s pronájmem. Cílem je vytvořit nízkonákladový program (tab. 13). Financování by bylo zajištěno pomocí partnerů a sponzorů, nebo menším poplatkem za účast v tomto programu nebo za účast na jednom workshopu.

**Tabulka 13: Odhad nákladů na jeden workshop**

Položka	Částka
Poplatek specialistovi	0 až 3000 Kč
Pronájem prostor	0 Kč
Náklady navíc	200 až 500 Kč
Případná odměna organizátorovi	0 až 1000 Kč
Celkem za jeden workshop	200 až 4500 Kč

Výše částky, kterou by si účtoval specialista, se odvíjí od schopností organizátora vyjednávat a od ochoty specialisty za danou cenu workshop udělat. Organizátor bude

mít možnost domlouvat dlouhodobou spolupráci (sportovní psycholog, odborník na výživu), jednorázovou spolupráci, nebo domluvit spolupráci například na bázi barteru. Částka, kterou si účtuje například špičkový sportovní kouč, se pohybuje v rozmezí 1500 Kč – 2000 Kč na hodinu.

Po analýze zájmu o program a zjištění částky, kterou by tanečníci byli ochotni investovat do jednoho workshopu, bude možné odhadnout příjem ze vstupného (tab. 14).

**Tabulka 14: Odhad příjmu ze vstupného:**

Počet zúčastněných členů	Celkový příjem ze vstupného při ochotě investovat částku 50 Kč/100 Kč		
	50 Kč	100 Kč	150 Kč
10	500	1000	1500
20	1000	2000	3000
30	1500	3000	4500

Při vstupu sponzora do programu, by mohl být program tanečnickům umožněn zdarma. Z psychologického hlediska může menší investice tanečníků působit pozitivně na ně samotné. Budou vědět, že workshop není úplně zadarmo, a že program stojí za to se ho zúčastnit.

## 4.2 Klubový řebříček – Dance Athletic Challenge

V tréninkovém programu klubu je již dva roky zapojena tréninková jednotka performance. Návrh program Dance Athletic Challenge by mohl být její úpravou nebo spíše rozšířením. Tento návrh řeší výkonnostní růst sportovců a jejich individuální fyzickou přípravu pro taneční sport prostřednictvím soutěživosti a vzájemného podporování se.

### Požadavek

Vytvořit návrh tréninkové jednotky a návrh průběžného hodnocení jednotlivých sportovců a týmů, která vyvolají soutěživost i týmovou spolupráci. Využít soutěživosti a pravidelného sledování a zaznamenávání výsledků růstu výkonnosti pro rychlejší

dosažení osobních cílů sportovce, které jsou spojeny s fyzickou přípravou pro taneční sport.

### **Náplň**

Nové vzniklá tréninková jednotka (nebo její rozšíření) využije vybraných cviků z performance a přidá několik cviků dalších. Těmi budou cviky z pohybové úkony přejaté z agility, z atletického tréninku a z crossfitu. Sestava vybraných cvičení bude zaměřená na rozvoj výbušnosti, dynamiky, vytrvalosti, rychlosti a síly. Ke cvičení bude použita především vlastní váha.

*„Agility je v podstatě schopnost přesunout své tělo rychle, jednoduše a s kontrolou a rovnováhou“ (healthyliving.azcentral.com).*

### **Příklady a zaměření cviků**

Budou použity například tyto cviky: cviky na tréninkovém (frekvenčním) žebříku (obr. 11), cviky s kužely (obr. 12) na hbitost, rychlost a změnu směru, skákání přes švihadlo, přeskoky překážek, speciální cviky z performance pro sportovní tanec, různé cviky s vlastní váhou (kliky, sedy-lehy, dřepy, etc.) a další vhodné cviky.

Cviky budou zaměřeny na změny směru, změny práce nohou, akceleraci, změny rychlosti, frekvenční cviky na horní i dolní končetiny, na měření rychlosti a hbitosti, na rozvoj potřebné síly i na formování těla.



Obrázek 11: Tréninkový žebřík (Zdroj: [ecx.images-amazon.com](https://ecx.images-amazon.com))



Obrázek 12: Trénink s kužely (Zdroj: [shop.skiz.com](https://shop.skiz.com))

## **Hodnocení cviků**

U silových cvičení se bude hodnotit počet opakování. U vytrvalostních čas, po který vydržel sportovec provádět cvik v rytmu hudby. U cviků zaměřených na hbitost, rychlost a výbušnost se bude počítat čas, za který sportovec zvládl absolvovat daný úsek.

Výsledky budou převedeny na bodové hodnocení. Soutěžit bude moct každý jako jednotlivec a současně bude moct být součástí čtyřčlenného týmu.

## **Vyhodnocení výsledků**

Zaznamenávat se bude moct každá tréninková jednotka (1-2x týdně), ale vyhodnocovat se budou jen soutěžní tréninkové jednotky (1x za 3 týdny). Průběžné výsledky budou všem k nahlédnutí na informační tabuli v tanečním klubu.

Jednotlivci i čtyřčlenné týmy se budou vyhodnocovat zvlášť. Sezóna bude mít 2 soutěžní období. První období by mohlo být od září do ledna. Druhé období by mohlo být od února do června. Vyhodnocovat a oceňovat se bude každé zvlášť.

Sportovci budou získávat bonusové body za dokončení výzev, které budou nad rámec tréninkové jednotky a budou dobrovolné (například denně udělat 100 kliků, 10 minut věnovat performance cvičením).

## **Organizace**

Tréninkovou složku povede zkušený kondiční trenér, trenér fitness nebo atletiky. Jeho úkolem bude sestavovat a obměňovat plán a pořadí cviků. Bude dohlížet na správnost provedení cviků a povede tréninkovou jednotku.

### **4.2.1 Rozpočet Dance Athletic Challenge**

Bude třeba nakoupit tréninkové pomůcky, kterými klub nedisponuje: 2x tréninkový žebřík, 5x překážka 25 cm, 2x překážka 35 cm, 1x sada kuželů. Nákup tréninkových pomůcek bude stát 2921 Kč (tab. 15).

S tímto programem vzniknou tyto náklady (tab. 16): pronájem tělocvičny nebo hřiště, plat trenéra, nákup tréninkových pomůcek. Za každou tréninkovou jednotku klub

zaplatí přibližně 625 Kč. Je třeba počítat i s jednorázovým nákupem tréninkových pomůcek.

**Tabulka 15: Cena potřebných tréninkových pomůcek**

<b>Tréninková pomůcka</b>	<b>Počet kusů</b>	<b>Cena za kus</b>	<b>Cena za položku</b>
Tréninkový žebřík	2	620 Kč	1240 Kč
Sada 20 kuželů	1	235 Kč	235 Kč
Překážka 25 cm	5	200 Kč	1000 Kč
Překážka 35 cm	2	223 Kč	446 Kč
		<b>Celkem</b>	<b>2921 Kč</b>

**Tabulka 16: Rozpočet na jednu tréninkovou jednotku a na nákup pomůcek**

<b>Položka</b>	<b>Fixní náklady</b>	<b>Variabilní náklady</b>
Pronájem prostorů		225 Kč
Plat trenérovi		400 Kč
Nákup tréninkových pomůcek	2921 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>2921 Kč</b>	<b>625 Kč</b>

### **Cílová skupina**

Program Dance Athletic Challenge bude zaměřen hlavně na páry tréninkové skupiny All Stars a pak na zájemce z tréninkových skupin TS1 a TS2.

### **4.3 Vyhledávání sponzorů a partnerů**

Pro rozvoj klubu a pro zavádění inovací a programů jsou nezbytné finanční prostředky. Pokud finanční prostředky organizace nejsou dostatečné, musí být sháněny

O návrh změny v oblasti vyhledávání sponzorů projevila analyzovaná organizace zájem. Důvodem je, že klub potřebuje finanční prostředky například na zkvalitnění či rozšíření tréninkového plánu a služeb. Nápadům na realizaci změn chybí finanční zajištění.

Následující návrh by měl přinést řešení, které by umožnilo, aby se trenéři mohli naplno věnovat trenérské činnosti a nemuseli na úkor tréninků vyhledávat sponzory a domlouvat partnery.

#### **Osoba zaměřená na činnost vyhledávání sponzorů a partnerů**

Nejlepším volbou se je najít jedinou vhodnou osobu, která se zaměří na činnost zajišťování prostředků pro taneční klub, tj. vyhledávání a oslovování firem za účelem zisku finančního sponzoringu.

#### **Požádání členů klubu a jejich rodičů o pomoc při hledání sponzora**

Tanečníci a jejich rodiče by byli požádáni o doporučení firem, které by mohla stát za to oslovit jako potenciálního sponzora. Každý zná někoho, kdo pracuje v nějaké větší firmě. Oslovování firem by měla na starost jedna konkrétní osoba, zaměřená na činnost vyhledávání sponzorů a partnerů.

## **Oslovování místních firem**

Určitá forma podpory by se dala najít přímo ve městě Brně. Potenciální partnerem může být společnost, která poskytuje služby, které se dají využít v souladu s tréninkovým programem klubu. Takovou společností může být fitness nebo wellness centrum.

Fitness centrum by mohlo poskytnout finanční částku, která by byla využita například na zavedení tréninkové jednotky, kterou by pro taneční klub připravili fitness nebo kondiční trenéři. Další formou partneringu může být poskytnutí omezeného počtu permanentek do fitness centra. To by sportovcům mohlo snížit výdaje na fyzickou přípravu a motivovat je k častější návštěvě fitness centra nebo tělocvičny. Tato forma spolupráce by se mohla provázat s programem „Dance Athletic Challenge“.

## **Nabídka sponzorům**

Nabídnuť by mohla být reklama v prostorách studia, na velkých tanečních soutěžích, nebo na klubových teplákových soupravách. Pro sponzory má klub připravený sponzorský kit, který zahrnuje benefity v různých podobách.

## **Hledaná částka**

Částka, kterou je třeba sehnat navíc pro roční fungování klubu, se pohybuje kolem 500 000 Kč. Je větší pravděpodobnost, že se najde několik menších sponzorů, kteří se na tuto částku složí, než že se podaří najít jednoho velkého sponzora.

## **4.4 Program Travel & Train**

Jedná se o program aktivní spolupráce se zahraničními kluby. Vzájemné předávání zkušeností, občasné tréninky se zahraničními trenéry. Program by mohl fungovat i za podpory EU nebo na základě spolupráce partnerských měst.

## **Přínosy programu**

Tato změna by mohla vést ke zlepšení výkonnosti a znalostí párů, díky zisku nových informací a pohledů od zahraničních trenérů a tanečníků. Páry by měli možnost si na vlastní kůži vyzkoušet tréninkový program a jednotlivé tréninkové jednotky jiného

klubu. Setkali by se s obdobnými nebo s odlišnými přístupy k tréninkovému procesu, než na jaké byli zvyklí.

Páry by získali nové zkušenosti ze zahraničí a zároveň by si osvojili komunikaci v cizích jazycích. Přitom by navštívili jinou zemi, jiné prostředí, a mohli by se seznámit s jeho kulturou.

### **Trénování a rekreace v jednom**

Výhodou programu Travel & Train je možnost spojit dovolenou či cestování s tréninky. Náklady vynaložené na cestu a pobyt by tak měli větší přínos, protože by mohli přinést více užítka jak do osobního i do tanečně-sportovního života tanečníků.

Cestování spojené s tréninkem tanečního sportu, a poznávání zahraničních komunit tanečníků může být velice atraktivní a dát cestování nový rozměr.

### **Tréninky v novém prostředí**

Nové prostředí, noví lidé, jiný jazyk, jiná interpretace informací a předávání dovedností na trénincích, může být pro tanečníky velkou zkušeností. Jazykově budou odkázáni sami na sebe. Jak naloží se získanými zkušenostmi, bude na nich a na jejich trenérovi. Program může vnést nové pohledy na trénování a přinést přínosnou inovaci do jejich běžného tréninkového plánu.

### **Aplikace změny**

Prvním krokem bude zjistit, jestli je tento program v klubu zájem, pokud ano je třeba zjistit, jaké je partnerské město města, ve kterém sídlí náš taneční klub. Pro Brno je partnerským městem například německý Stuttgart, kde se koná každoročně významná taneční soutěž GOC (German Open Championships) a kde sídlí silný taneční klub.

Doporučoval bych program nejdříve vyzkoušet na jednom městě a v případě úspěchu a zájmu navázat spolupráci s dalšími vybranými kluby v partnerských městech, která jsou pro nás zajímavá.

Brno má 14 partnerských měst v 10 zemích. Jsou to například tato města: Dallas (USA), Leeds (Velká Británie), Lipsko (Německo), Rennes (Francie), Vídeň (Rakousko), Moskva (Rusko) a další města. ([www.brno.cz](http://www.brno.cz))

Po výběru města bude třeba zjistit zájem druhého klubu. V případě zájmu doporučuji, aby si každá strana pro management tohoto programu zvolila jednoho hlavního zástupce, který bude ve svém městě realizovat a zařizovat vše potřebné. Bude třeba pokusit se získat dotaci či dar na tento program. Pokud nebudou získány finanční prostředky, je na vedení obou klubů, zda se rozhodnou spolupráci uskutečnit i v tomto případě. Není to nemožné, ale je třeba počítat s vyššími náklady (na cestu, na tréninkový proces).

Jaká bude koncová cena pobytu/programu pro tanečníky, se bude odvíjet od těchto faktorů: náklady na dopravu, ubytování, stravu, tréninkový program, existence sponzora či dotace.

### **Financování programu Travel & Train**

Program by mohl být zajímavý sám o sobě i za předpokladu, že by si ho tanečníci hradili sami. Šlo by jen o to naplánovat si letní či zimní dovolenou do míst, kde se nachází partnerský klub.

Pro program by bylo možné získat finanční prostředky prostřednictvím využití partnerské spolupráce měst, ve kterých se kluby nachází. Druhou možností by mohlo být získání dotace v rámci některého z programů Evropské unie. Pokud by program byl financován nebo spolufinancován zapojenými městy, Evropskou unií nebo jiným sponzorem, byl by dostupnější všem členům klubu.

### **Vyjádření analyzovaného klubu**

Analyzovaným klubem byla tato vize návrhu změny **přijata kladně**. Překvapivé bylo, že na podobném programu začalo vedení klubu nedávno pracovat. Klub začal za účelem spolupráce komunikovat s městem Brnem a potenciálním partnerským klubem v německém Stuttgartu.

Ke zjištění faktu, že klub začal na obdobném programu pracovat, došlo při posledním nahrávaném interview, kdy byla tato vize přednesena výzkumnou stranou. Na základě společných zájmů, byla klubem vznesena pracovní nabídka na spolupráci na tomto projektu.

## 5 Diskuze

Ze všech analýz i z odborné literatury je patrné, že taneční sport se vydal cestou opravdového plnohodnotného sportu a na sportovce, kteří ho provádějí, jsou kladeny vysoké nároky v oblasti fyzické i psychické připravenosti.

Tréninkové programy přestaly klást důraz na množství předávaných informací a zaměřili se na předávání menšího množství informací a zaměřili se hlavně na jejich lepší zapracování - na vytvoření dovednosti. V tréninkovém programu přibyly složky, fyzické přípravy, přes běhání, posilování, tréninky výbušnosti, dynamiky až po trénink vytrvalosti a také různá kompenzační cvičení.

Rostoucí specializace začala vyžadovat od trenérů větší odbornost a znalost dalších oblastí, které mají vliv na růst výkonnosti párů. Trenér tak přešel z role „učitele“, kdy předával informace a vychovával, do rolí trenéra, kouče, mentora, psychologa, lídra, motivátora, organizátora, manažera, vyhledávače sponzorů, jednatele firmy, výživového specialisty, kondičního trenéra, mentálního trenéra a do dalších rolí.

Protože kluby byly omezeny financemi, ve většině případů všechny role zastávaly jedna nebo dvě osoby. S množstvím přibývajících povinností se začaly objevovat první problémy v managementu práce klubu a začala se hledat řešení.

Takovým řešením by mohlo být lepší organizace práce a její rozdělení mezi více osob, které jsou na danou oblast specializováni. Trenér by tak měl povinnosti a úkoly, které nemusí vykonat výhradně on, delegovat na další osoby. Mít kolem sebe pár lidí, kteří mu pomáhají sportovní organizaci vést a pomáhají mu s přípravou sportovců nejen pro sportovní výkon ale také pro život. Trenér bude mít méně starostí a bude smět naplno věnovat přípravě svých párů. Díky spolupráci více lidí může celý klub prosperovat.

V analyzovaném klubu bylo zjištěno, že má skvěle nastavený systém, a že byl jedním z prvních klubů u nás, který začal fungovat systematicky. Systém byl nějaký čas výhodou, ale v okamžiku, kdy i další kluby začaly fungovat systematicky, bylo třeba začít přicházet se změnami, vyhledávat je a aplikovat tak, aby s nimi souhlasilo vedení kluby i členové. Klub každoročně přicházel s jednou výraznější inovací ať už v části tréninkové, nebo organizační.

Aktuálně se klub nachází v situaci, kdy chce posouvat svoje tanečnický dál, má zajímavé kontakty i dostatek nápadů, chybí mu například finanční prostředky, aby mohl fungovat naplno.

Proto bylo vytvořeno několik návrhů na změnu. Vize návrhů byly představeny a zkonzultovány s vedením klubu. Klub některé návrhy zamítl a jiné podpořil. V této práci jsou uvedeny 4 návrhy, z nichž dva byly podpořeny přímo a dva byly podpořeny s úpravami.

### **Program osobního růstu**

Program osobního růstu byl poupraven. Byla nastavena podmínka že program musí být finančně dostupný a musí se počítat s tím, že nebude určen pro všechny, protože ne každý bude mít zájem programu využívat.

Navržený program může fungovat díky kontaktům na zajímavé úspěšné osobnosti a díky zkušeným tanečnickům, kteří můžou s ostatními sdílet své zkušenosti a rady.

Úkolem programu je sportovce rozvíjet po všech směrech. Ve sportu jsou kladeny nároky převážně na fyzickou přípravu a zapomíná se na rozvoj sportovce jako osobnosti. K dosažení dobrých výsledků nezbytná vyváženost více oblastí. Stejně tak, jako se pracuje na fyzické přípravě, by se mělo pracovat na psychickém a duševním rozvoji. Pokud sportovec nebude chápat smysl toho, co dělá, nebo ho to nebude bavit, je dost pravděpodobné, že se jeho rozvoj zastaví nebo sportu úplně nechá.

Dalším strašákem je stav vyhoření nebo stav, kdy sportovec nemá stanoveny žádné cíle, kterého by chtěl dosáhnout. Tím pádem ztrácí vizi či motivaci na sobě více pracovat. Pokud sportovec nemá pevnou vůli a přitom ztratí motivaci a do cesty se mu postaví velká překážka, může to znamenat konec. Přitom by stačilo mít v hlavě vše poskládané. Proto známe ze sportu profese jako je kouč nebo sportovní psycholog. Jejich prací je pomáhat tomu, aby byl sportovec vyváženě připraven po všech stránkách – fyzické, psychické i duševní.

Při provedení polostrukturovaného rozhovoru jsme se s účastníkem výzkumu dostali k otázce talentu. Účastník výzkumu, trenér, řekl, že důvod, proč někteří talentovaní tanečníci v určité fázi kariéry končí je ten, že nejsou zvyklí na sobě makat. Jsou zvyklí na to, že jim od malička šlo všechno více méně samo, a když se dostanou do

situace, kdy jen talent už nestačí a je třeba vložit do příprav a tréninků více úsilí, tak se sportovním tancem skončí.

V osobnostní anketě účastníci výzkumu odpovídali na otázku, jestli by v klubu uvítali program, který by řešil výživu sportovců, kondiční přípravu i osobní růst a motivaci sportovců. Všichni respondenti reagovali pozitivně. S přihlédnutím k tomu, že by organizace workshopů nemusela být ani tak nákladná ani tak časově náročná, byl tento program zařazen mezi programy v práci prezentované.

### **Klubový žebříček – Dance Athletic Challenge**

Sportovní tanec se za posledních 10 let vyvíjí jednoznačně jako sport. Protože se vyvíjí jako sport, a tak do tréninkového procesu přicházejí sportovní složky, což je především fyzická příprava, která je zaměřena hlavně na vytrvalost a na výbušnost, která je velmi důležitá pro dynamiku.

Před patnácti lety byl trénink především o předávání jednotlivých informací, ať už to byly kroky, nebo to provádění nášlapů. To je dnes všechno obsaženo ve složce performance, která slouží jako průprava pro taneční sport. U tanečního výkonu se v současnosti hodnotí nasazení, způsob energického provedení jednotlivé pohybové akce. Hodnotí se i v jakém rozsahu je pohyb proveden, s jakým nasazením a s jakou kontrolou pohybu.

Navržený program je zaměřený na rozvoj fyzické připravenosti tanečnicků pro taneční sport. Protože vedení klubu uvedlo, že chce tréninkovou jednotku performance obměnit, vznikl návrh tohoto programu. Program by mohl být rozšířením nebo úpravou stávající tréninkové jednotky performance.

Zajímavý je proto, že využívá efektivní tréninkové metody, není finančně náročný, je možné ho praktikovat venku i v tělocvičně, a může přinést viditelné výsledky. Program stojí je postaven na soutěživosti i týmové spolupráci proto, že by soutěživost a týmová spolupráce mohly být stimulem pro dosažení osobních cvičebních cílů. Sportovci by mohli sledovat, jak se zlepšují jako jednotlivci a mohli by současně poměřovat své síly s ostatními účastníky Dance Athletic Challenge.

Program byl klubem podpořen, ale bylo uvedeno, že je zde riziko, že o jeho využívání bude mít zájem jen malé množství sportovců. Jde o intenzivní fyzickou přípravu, a to může mnohé odradit.

### **Vyhledávání sponzorů**

Na činnosti vyhledávání sponzorů a partnerů by mohla být vybrána jedna schopná osoba. A to z důvodu přehlednosti a informovanosti. S ohledem na možné vzniklé náklady je výhodnější, aby se činnosti věnovala osoba, která je členem klubu, nebo klub výborně zná, která má dobré komunikační i organizační dovednosti.

Protože do aktuální doby tuto činnosti vykonávali trenéři, bude určitě dobrým a dostačujícím krokem, aby se této činnosti věnovala jedna osoba a to ve svém volném čase. Jejím úkolem bude oslovování firem a podnikatelů, a komunikace o možnostech spolupráce. Klub je příchod sponzora připraven i dokumentačně. Bude tedy dostačující, kdy osoba vyhledávající sponzory, potenciálního sponzora přesvědčí a domluví s ním podmínky spolupráce. Podepsání sponzorské smlouvy a další formální záležitosti bude muset řešit zástupce vedení klubu. Program by mohl být funkční, protože v Brně je hodně podnikatelských subjektů, a je třeba je zkoušet oslovovat a hledat toho pravého.

Klub projevil zájem o budoucí detailnější rozpracování tohoto návrhu na změnu.

### **Neuvedeným návrh agenturní činnosti**

Taneční sport je nákladný a tanečníci mají jen několik málo možností, jak si na tanec tancem vydělat. První možností je učit, dělat lektora na kurzech nebo být trenér a trénovat taneční páry – to však nemůže dělat každý. Na trénování soutěžních párů je nezbytné mít zkušenosti, výsledky a vzdělání (trenérská licence). Druhou možností, jak si páry můžou alespoň z části vydělat peníze tancem, jsou ukázky a show na plesech nebo na firemních a jiných událostech.

Pro tyto účely mělo být navrženo vytvoření nebo rozšíření taneční agentury, která by nabízela taneční ukázky a show. V průběhu výzkumné činnosti se na základě rozhovorů ukázalo, že tato cesta není správná. Problémem je zejména časová náročnost a pak také financování osoby, která by taneční ukázky tanečnickům zprostředkovávala.

Při poledním interview účastník výzkumu potvrdil, že tuto činnost je lepší nechat na iniciativě samotných tanečníků a jejich rodičů. Rodiče se častokrát této činnosti zhostí přirozeně sami a baví je to.

Tento návrh na změnu byl v průběhu vzniku **zavrhnut**. Ze získaných informací a s přihlédnutím k případným organizačním náležitostem lze usoudit, že bude lepší činnost nabízení tanečních ukázek a vyhledávání příležitostí ponechat na tanečnicích samotných. Případně na jejich rodičích. Proto se tento návrh neobjevil v předchozí kapitole.

### **Návrh programu Travel & Train**

Když byl prezentován tento program vedení klubu, sklidil úspěch. Klub začal na podobné vizi právě pracovat.

Program by mohl fungovat na dvou úrovních. První úroveň by probíhala ve formě výměnných pobytů. Další úroveň by probíhala jako pobyt, který by byl spolufinancován sponzorem. V případě nepřítomnosti sponzora by pobyt i trénování musely být financovány z vlastních zdrojů tanečníků. Cena by mohla být zvýhodněná díky spolupráci klubů a díky přítomnosti jejich lokálních partnerů (ubytovací zařízení, dopravce, etc.).

Program je založen na vzájemném partnerství obou klubů v různých lokalitách. Kombinace cestování a trénování by mohla být pro tanečnický zajímavá. Tanečníci z klubu A by mohli být ubytováni v rodinách tanečníků z klubu B, nebo v partnerských ubytovacích zařízeních (hotely, apartmány, ubytovny, etc.). Domácí by využili své znalosti prostředí a svým hostům by pomohli s ubytováním se, seznámili by je s prostředím, ve kterém žijí. Hostitelský klub by mohl pro své hosty připravit malý sportovně-kulturní program, díky kterému by hosté lépe poznali navštívenou lokalitu.

### **Vyjádření klubu z programu Travel & Train**

Překvapivé bylo, že na podobném programu začalo vedení klubu nedávno pracovat. Klub začal za účelem spolupráce komunikovat s městem Brnem a potenciálním partnerským klubem v německém Stuttgartu.

Ke zjištění faktu, že klub začal na obdobném programu pracovat, došlo při posledním nahrávaném interview, kdy byla tato vize přednesena výzkumnou stranou. Na základě společných zájmů, byla klubem vznesena pracovní **nabídka na spolupráci** na tomto projektu.

## 6 Závěry

Práce ukázala, jak je možné prostřednictvím navrženým změn, ovlivnit a zlepšit management práce v prostředí vybraného klubu taneční sportu a ovlivnit i výkonnost tanečníků. Management práce ve vybrané analyzované organizaci lze zlepšit postupným zavedením několika změn a inovací.

Změna, která může mít zásadní vliv na management práce v analyzované sportovní organizaci, je zavedení oddělení, které bude vyhledávat nové sponzory, kteří do klubu přinesou potřebné finance, a partnery, kteří klubu zdarma nabídnou takové služby, které budou mít vliv na rozvoj klubu a na rozvoj tanečníků samotných. Trenéři budou moci delegovat některé úkoly na nově zavedené oddělení, které jim činností vyhledáváním sponzorů a partnerů ušetří jejich čas, který budou moci využít pro vlastní trenérské aktivity.

Další významnou změnou ovlivňující chod klubu a jeho úspěch je zavedení programu osobního rozvoje tanečníků. Tento program pomůže tanečníkům pochopit základní principy, které mohou značnou měrou ovlivnit jejich myšlení a přístup k tréninkovému procesu. Tento fakt může zjednodušit práci trenérů, protože tanečníci budou důslednější ve své přípravě. Program osobního růstu by mohl zapříčinit efektivnější spolupráci mezi trenéry a tanečníky. Díky programu osobního růstu trenérům zmizí některé role, které museli zaskakovat a úlohy, které museli plnit. Tyto úlohy za ně převezmou specialisti.

Pokud budou některé z navržených změn aplikovány, pozitivní výsledky by se mohly dostavit a mohli by analyzovanou sportovní organizaci posunout o kus dál.

Analyzovaný klub minimálně jeden návrh na změnu v budoucnu vyzkouší a tak bude s analyzovaným klubem udržována spolupráce.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knihy a publikace

- BULLOCK, R., BATTEN, D., It's just a phase we are going through, *Group and Organization Studies*, 1985, vol. 10 p. 383-412. ISSN: 0364-1082.
- CARNEGIE, Dale a k vydání připravili Dorothy Carnegieová a Arthur R. PELL. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 10. vyd., 1. rev. a plně autoriz. vyd. Praha: Beta-Dobrovský, 2002. ISBN 80-730-6051-5.
- ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- DOVALIL, Josef a Miroslav CHOUTKA. *Výkon a trénink ve sportu*. 4. vyd. Praha [i.e. Velké Přílepy]: Olympia, 2012, 331 s. ISBN 978-807-3763-268.
- HEARN, Geoffrey a assisted by Petra MATSCHULLAT-HORN. *A technique of advanced Latin-American figures*. Surrey: Geoffrey and Diana Hearn, 2010. ISBN 978-095-4762-513.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- ING. LANDSFELD, Zdeněk. *Hodnocení tanečního výkonu*. Praha: Plamínek production, 2001.
- JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 285 s. ISBN 80-717-8535-0.
- MARTENS, Rainer. *Úspěšný trenér*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 501 s.: il. ISBN 80-247-1011-0.
- MAXWELL, John C. *21 nevyvratitelných zákonů leadershipu: následujete je a lidé vás budou následovat*. Rev. Praha: Kontakt.cz s.r.o., 2007, 260 s. ISBN 80-86442-55-1.
- MAXWELL, John C. *Týmová spolupráce 101*. 1. vydání. Praha: Pragma, 2015. ISBN 978-80-7349-388-2.
- MILLMAN, Dan. *Škola pokojného bojovníka: Mistrovství těla a ducha*. 1998. Praha: Eminent, 2006. ISBN 80-7281-245-9.
- ODSTRČIL, Petr. *Sportovní tanec: standardní tance, latinskoamerické tance*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 115 s. ISBN 80-247-0632-6.

- PERIČ, Tomáš a Josef DOVALIL. Sportovní trénink. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 157 s. Fitness, síla, kondice. ISBN 978-802-4721-187.
- PICART, Caroline Jean. *From Ballroom to DanceSport: Aesthetics, Athletics, and Body Culture*. 2006. New York: SUNY Press.
- RUSSELL-JONES, Neil. *Management změny: [příručka pro všechny, kteří na pracovišti proces změny řídí, nebo jím procházejí : analýza situace, popis procesu a možnosti řešení]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 110 s. Management do kapsy, 8. ISBN 80-736-7142-5.
- SEIWERT, Lothar J. *Jak si zorganizovat čas: time management : během 30 minut víte víc!*. Vyd. 1. Praha: Beta, 2014, 95 s. ISBN 978-80-7306-579-9.
- SLEPIČKA, Pavel, Václav HOŠEK a Běla HÁTLOVÁ. *Psychologie sportu*. Vyd. 2. Praha: Karolinum, 2009, 240 s. ISBN 978-802-4616-025.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: Příručka pro uživatele*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-80-262-0644-6.
- VERMEY, Ruud. *Latin: thinking, sensing and doing in Latin American dancing*. Munich: Kastell-Verl, 1994. ISBN 39-245-9244-6.
- WINKELHUIS, Maximiliaan. *Dance to your maximum: the competitive ballroom dancer's workbook*. Amsterdam: Dance Plaza, 2001. ISBN 90-806555-1-1.

## Internetové zdroje

- Aktuální znění zákona o pedagogických pracovnících k 1. září 2012. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. 2012 [cit. 2015-05-31]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari>
- Český svaz tanečního sportu [online]. 2015 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: <http://www.csts.cz/>
- Soutěžní řád ČSTS. In: Soutěžní řád ČSTS [online]. 2015 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: <http://www.csts.cz/cs/Legislativa/Soubor/10>
- World DanceSport Federation [online]. 2015 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: <http://www.worlddancesport.org/>
- Partnerská města. *Brno: oficiální web statutárního města Brna* [online]. 2015 [cit. 2015-06-03]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-organizacni/odbor-zahranicnich-vztahu/mezinarodni-vztahy/partnerska-mesta/>
- SWOT analýza. *ManagementMania.com* [online]. 2015 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- Agility Training Exercises. *Healthy Living: azcentra.com* [online]. 2014 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://healthyliving.azcentral.com/agility-training-exercises-13377.html>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vlastnosti základních metod kvalitativního přístupu (Hendl, 2008, s. 161)	13
Tabulka 2: Věkové kategorie (Soutěžní řád ČSTS, §8; <a href="http://www.csts.cz">www.csts.cz</a> )	23
Tabulka 3: Výkonnostní třídy (Soutěžní řád ČSTS, §9; <a href="http://www.csts.cz">www.csts.cz</a> )	23
Tabulka 4: Náplň práce projektového managementu a change managementu (Machan, 2012, s. 12)	40
Tabulka 5: Týdenní rozpis tréninků pro TS1 a TS2	47
Tabulka 6: Cena a obsah balíčku TS1 a TS2	48
Tabulka 7: Cena a obsah balíčku TS1 a TS2 – pouze jedna skupina tanců	48
Tabulka 8: Týdenní rozpis tréninků pro TS3	49
Tabulka 9: Cena a obsah balíčku TS3	49
Tabulka 10: Týdenní rozpis tréninků pro TS4 - příprava	50
Tabulka 11: Cena a obsah balíčku TS4 – příprava	50
Tabulka 12: Shrnutí cen a náplně balíčků tréninkových skupin klubu	51
Tabulka 13: Odhad nákladů na jeden workshop	65
Tabulka 14: Odhad příjmu ze vstupného	66
Tabulka 15: Cena potřebných tréninkových pomůcek	70
Tabulka 16: Rozpočet na jednu tréninkovou jednotku a na nákup pomůcek	71

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Kvalitativní nestandardizované dotazování (Hendl, 2008, s. 165) .....	14
Obrázek 2: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování) .....	16
Obrázek 3: Logo World DanceSport Federation .....	21
Obrázek 4: Logo Českého svazu tanečního sportu .....	21
Obrázek 5: Třídy a postupy (Odstrčil, 2004, s. 22) .....	24
Obrázek 6: Šest kroků plánování (Martens, 2006, s. 247).....	35
Obrázek 7: Proces změny (Russel, 2006, s. 14).....	41
Obrázek 8: Druhy změn (in Machan, 2012, s. 18).....	42
Obrázek 9: Příklad struktury týmů (Winkelhuis, 2001, s. 130).....	44
Obrázek 10: Graf zobrazující výši věku, ve které začali účastníci výzkumu svoji taneční kariéru .....	57
Obrázek 11: Tréninkový žebřík (Zdroj: <a href="http://ecx.images-amazon.com">ecx.images-amazon.com</a> ).....	68
Obrázek 12: Trénink s kužely (Zdroj: <a href="http://shop.sklz.com">shop.sklz.com</a> ) .....	68

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Osobnostní anketa

## Příloha 1

### OSOBNOSTNÍ ANKETA

Dobrý den.

Prosím o vyplnění několika otázek týkajících se Vaší osoby (jako trenéra, tanečníka, funkcionáře), Vašich hodnot, a klubu, který vedete, nebo ve kterém působíte. Odpovědi budou sloužit pouze pro účel bakalářské práce. Pokud se budete chtít u některé z otázek rozepsat více, prosím, udělejte to.

Předem děkuji za Váš čas a za poskytnuté informace. Děkuji.

*Vojtěch Žák, student VUT v Brně, Management v tělesné kultuře*

#### O VÁS:

1. Prosím, představte se a řekněte něco o sobě:
  - a. Byl jste aktivním **tanečníkem**?
  - b. V kolika letech jste začal tančit a proč? Kolik let tancujete?
  - c. Kolik jste měl tanečních partnerek?
  - d. Držel jste s partnerkami čistě profesionální vztah nebo více než jen profesionální (partnerský/manželský). V čem vidíte výhody a nevýhody (na základě vlastní zkušenosti)?
  - e. Jakých úspěchů si nejvíce ceníte?
  - f. Dosáhl jste svých cílů?
2. Jak dlouho se věnujete činnosti **trenéra**?
3. Co od vás jako od trenéra tanec a trénování párů vyžaduje?
4. Jaké jsou vaše největší trenérské úspěchy?
5. Proč děláte trenéra? Jaký je váš důvod a motivace?
6. Jaké máte trenérské cíle?

7. S kolika páry spolupracujete? S kolika z nich spolupracujete více a systematicky?

### **VY A PÁR:**

8. Jaká je náplň vaší práce?

9. Jaké role zastáváte v mini-týmu partner-partnerka-trenér? (*trenér, sportovní trenér, coach, kamarád, mentor, leader, motivátor, ...*)

10. Charakterizujte vaši metodu/způsob trénování:

11. Co je dle vás základem úspěchu tanečního páru? Seřad'te prosím dle důležitosti:

12. Co dělá rozdíl mezi úspěšným párem a neúspěšným párem?

13. Jaké jsou nejčastější problémy, které brání párům v růstu nebo je zpomalují?

14. Porovnejte a seřad'te dle důležitosti: *Psychický talent, Emocionální talent, Fyzický talent.*  
Proč takové pořadí?

15. Vznikl nový pár/začal jste trénovat nový pár. Na co se primárně zaměřujete?  
Čeho si všímáte na páru a čeho na jednotlivci?

16. Vyznáte se v povahových profilech? Využíváte toho při práci s páry?

17. Jaké klíčové vlastnosti by měl mít partner? Jaké partnerka? Jaké trenér?

18. Chcete, aby pár dělal přesně to, co chcete vy, nebo se snažíte o to, aby se pár projevil sám?

19. Zaměřujete se na přednosti a výjimečnost tohoto „mini-týmu“ a snažíte se tyto přednosti využít v jednotlivých sestavách?

20. Pokud konzultujete páry, jak? Co od nich potřebujete vědět?

21. Plánujete s nimi jednotlivé cíle (krátkodobé, střednědobé) a způsob, jak cílů dosáhnout? Jak kontrolujete postup?

## **VY A KLUB:**

22. Jaká je náplň vaší práce? (*organizace, management, finance, externí spolupráce, plánování a tvorba tréninkového procesu, time management, ...*)
23. Zhodnoťte prosím činnost a úspěšnost klubu:
24. Jaký je týdenní tréninkový plán vašeho klubu? (*vedené lekce, practice, performance, jiná fyzická příprava, ...*)
25. Jaký konkrétní týdenní tréninkový plán byste doporučil a sestavil páru, aby byl úspěšný?
26. Je v klubu vyvolaná soutěživost mezi páry? Motivují se páry mezi sebou?
27. Co považujete za silné stránky klubu?
28. Co považujete za slabé stránky klubu? Co byste chtěli zlepšit/změnit?
29. Jsou finance klíčovou otázkou, která má vliv na růst výkonnosti párů?
30. Pomáháte vašim párům získat finanční prostředky na financování sportovního tance, nebo vytvořit lepší prostředí (Sponzoři klubu, vystoupení, ...)? Pokud ano, tak jak?
31. Nelze očekávat, že stále stejná činnost přinese rozdílné výsledky. Jaký máte přístup k inovacím? Zavádíte nebo se snažíte zavést nové věci do tréninkového procesu? Jaké?
32. Uvítali byste v klubu program, který by řešil výživu sportovců, kondiční trénink i osobní růst a motivaci sportovců?