

# Specifické aspekty řízení kariér v podmínkách uměleckého souboru baletu

## Issues of Career Management in Ballet Ensembles

Kristýna Binková

### Abstrakt

Studie se zabývá problematikou kariéry profesionálních tanečníků v českých baletních souborech se zaměřením na jejich uplatnitelnost na trhu práce po ukončení aktivního výkonu profese v divadle. S využitím zvolených vědeckých metod, zejména dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 95 aktivních tanečníků baletu a 35 studentů tanečních konzervatoří, byly identifikovány hlavní charakteristiky vnímání vlastní kariéry tanečníků a jejich preferencí z hlediska možností přípravy na tzv. druhou kariéru. Na základě získaných výsledků byly zpracovány návrhy variant podpory tanečníků při přípravě na druhou kariéru, zahrnující možné aktivní personální zapojení divadel v péči o tanečníky a spolupráci s nově vzniklým nadačním fondem.

### Klíčová slova

druhá kariéra, outplacement, divadlo, baletní soubor, profesionální tanečník

### Abstract

The study covers the issue of the employment of professional dancers in Czech ballet ensembles, especially the career options available to them after the end of their active theatre careers. Various methodologies, e. g. the questionnaire survey research (gathering and processing answers of 95 dancers still in active performanc and 35 dance students), helped to identify the crucial perspectives from which the dancers viewed their current and future careers. The answers were used as a basis for a strategy plan to help dancers prepare for their "second careers", including the active participation of theatre houses and collaboration with newly-founded endowment fund supporting retired dancers.

### Keywords

second career, outplacement, theatre, ballet ensemble, professional dancer

## Úvod

Nezbytnou součástí provozu divadla, avšak i jakékoli jiné kulturní i nekulturní organizace, jsou personální činnosti, jakými jsou získávání, výběr, hodnocení či vzdělávání zaměstnanců. Organizace tyto činnosti provádí s cílem disponovat přiměřenou kvantitou zaměstnanců splňujících stanovené kvalitativní požadavky. Pakliže mají zaměstnanci tyto požadavky dlouhodobě splňovat a rozvíjet v souladu s potřebami organizace, je nezbytné monitorovat, měnit a zvyšovat jejich profesní a osobnostní kompetence prostřednictvím plánování a řízení jejich kariér. Řízení směru profesní dráhy se však nevztahuje pouze na stávající zaměstnance organizace, nýbrž také na zaměstnance, kteří organizaci opouštějí. Kariéry těchto osob jsou řízeny prostřednictvím služeb *outplacementu*, jež slouží k umisťování zaměstnanců mimo organizaci.

Specifickým pojmem se v tomto kontextu stává tzv. druhá kariéra, kterou můžeme definovat jako další fázi profesního života či uplatnění v nové profesi v důsledku dobrovolného či nutného ukončení předchozí kariéry. Vzhledem k dynamické proměnlivosti trhu práce se téma druhé kariéry dotýká stále širšího počtu jedinců. Změna kariérní orientace je však již z charakteru některých profesí nevyhnutelnou součástí profesního života. Jednou z profesních skupin, pro kterou je dvoufázová kariéra příznačná, jsou profesionální tanečníci. Jelikož je působení v oblasti profesionálního tance spojeno se značnými zdravotními riziky a je věkově limitováno, nemohou tito umělečtí pracovníci vykonávat profesi až do nároku na starobní důchod. Po ukončení své aktivní kariéry jsou nuceni hledat nové pracovní uplatnění, což je však v důsledku jejich úzké odborné profilace velmi obtížné. Nadto je jejich sociálně ekonomický status od počátku roku 1996, kdy byly bez jakékoli adekvátní náhrady zrušeny profesní invalidní důchody, značně ztížen. Téměř dvacet let je návazná uplatnitelnost tanečních umělců v České republice závažným tématem.

Během několika posledních let byly provedeny četné výzkumy, zpracovány odborné studie a uskutečněna jednání na odpovědných ministerstvech. Od roku 2012 se profesní sdružení zabývají problematikou druhé kariéry stále intenzivněji, a to v rámci projektů financovaných Evropským sociálním fondem. Ocitáme se tak na prahu nového pojetí problematiky druhé kariéry umělců, které bude spojeno s řadou změn v interním i externím prostředí kulturních institucí.

První část příspěvku je věnována kariéře z obecného hlediska. V další části jsou charakterizovány specifika práce v baletních souborech českých divadel, je popsána náročnost profese a její zdravotní rizika, z nich vyplývající důvody ukončení taneční kariéry a situace tanečníků po ukončení kariéry v České republice. Představeny jsou současné aktivity profesních sdružení, uvedeny jsou výsledky provedeného výzkumu z roku 2015 a v poslední části jsou rozepsány návrhy podpory kariérního rozvoje tanečníků.

## Teoretická východiska

### Kariéra

Psycholog, manažer a autor publikací zabývajících se řízením lidských zdrojů František Bělohlávek uvádí, že kariéra je „dráha člověka životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál“ (BĚLOHLÁVEK 1996: 277). Kariéra je vnímána jako dráha či postup odehrávající se v časovém úseku, který má svůj začátek, konec a prochází řadou stádií.

### Vývoj kariéry a druhá kariéra

Čas ovlivňuje vztah člověka vůči organizaci i profesi jako takové. Lidé své profesní postavení vnímají nejen z hlediska aktuálního, ale i budoucího. Kariéra není předvídatelná a přímočará, ale naopak periodická, sestávající z tzv. kariérových cyklů (BĚLOHLÁVEK 1996: 277). V současnosti je typické, že kariéra mnoha jednotlivců sestává z více pozic, je charakterizována častými změnami a vysokou mobilitou (HORVÁTHOVÁ 2011: 94). Pojem „jednokariérovost“ je v současné době u konce. Vzhledem k dynamice vývoje trhu práce a ke změnám v mnoha odvětvích existují lidé, pro něž nebude v budoucnu k dispozici pracovní zařazení v rámci profese, kterou nyní vykonávají. Jedinci, které dosavadní povolání již neuspokojuje, neobohacuje nebo jej nemohou nadále vykonávat, svoji profesi mění (BĚLOHLÁVEK 1994: 44). Tito jedinci se mohou obtížněji adaptovat na změny, a proto je zapotřebí pomoci posílit jejich sebevědomí a schopnosti uplatnit svůj potenciál, rozšířit jejich obzor a seznámit je s profesemi, ve kterých by své kompetence uplatnili (KOUBEK 2013: 123).

### Důsledky ztráty zaměstnání

Kariéra zaměstnance v dané organizaci končí, když je z některého z důvodů, které jsou uvedeny v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce skončen jeho pracovní poměr. Propouštění má na daného zaměstnance velmi výrazný negativní vliv. Ztráta práce je spojena s emocionální zátěží, při níž často nastupuje, šok, stres, frustrace, deprivace či iracionální chování (WAGNEROVÁ 2010: 78–84). Z dlouhodobého hlediska dochází ke snížení životní úrovně, ztrátě statusu, změně vnímání času, sociální izolaci a ztrátě zájmu o život společnosti či zhoršení zdravotního stavu (PLESNÍK, RICHTEROVÁ a QUISOVÁ 2006: 11–14). Stávající zaměstnanci organizace, v níž se propouštění odehrálo, také často trpí stresem ze změny a pracovní nejistotou. Situaci propouštění je však možné ulehčit korektností propouštění, spravedlivým a slušným jednáním se zaměstnanci a jejich přípravou na druhou kariéru (WAGNEROVÁ 2010: 79–81).

## Příprava na druhou kariéru

Jistota práce souvisí nejen se skutečností, zda jsou lidé zaměstnaní, ale hlavně s tím, zda jsou zaměstnatelní. Klíčovým předpokladem zaměstnatelnosti je přitom neustálý rozvoj pracovních schopností, jež odpovídají požadavkům pracovního trhu. Tato oblast se tedy stává důležitou součástí manažerských úkolů při řízení lidských zdrojů v organizaci (URBAN 2003: 173–174). Rozvoj kariéry zaměstnanců obsahuje dvě složky: plánování a řízení kariéry. V plánování kariéry bývají zaměstnanci definovány konkrétní kroky k realizaci kariérních cílů, které jsou zaneseny v kariérním plánu, individualizovaném pro konkrétního zaměstnance (HORVÁTHOVÁ 2011: 94–96). Plány kariéry musí zohlednit jedinečné potřeby zaměstnanců, jejich přání a schopnosti. Zaměstnanci by měli dostat patřičné uznání, měly by jim být poskytnuty příležitosti, vedení a podpora k hledání nových pracovních orientací (ARMSTRONG 2002: 656). Procedury používané při řízení kariéry se týkají plánování osobního rozvoje, jsou vždy individuální a zahrnují řadu rozvojových aktivit (NĚMEC, BUCMAN a ŠIKÝŘ 2014: 90–92).

Nejdůležitějším pojmem v přípravě na druhou kariérou se stává pojem *outplacement*. Představuje ty činnosti organizace, které jsou vytvořeny a uskutečňovány s cílem usnadnit období změn souvisejících s propouštěním zaměstnanců a podpořit umístování těchto osob na trhu práce (KULDOVÁ 2010: 46). Pro zaměstnance představuje outplacement nástroj volby strategie při hledání nového zaměstnání. Lidé tak mají příležitost se v krátkém časovém horizontu uplatnit v pracovním procesu, mnohdy na zajímavějších pozicích. Outplacement však nepodporuje jen propouštěné zaměstnance, ale i ostatní, kteří v organizaci setrvávají. Tito stávající zaměstnanci tak vědí, že odcházejícím zaměstnancům je poskytnuta podpora při hledání cest k novému uplatnění, čímž je zmírněn jejich stres vyvolaný propouštěním (WAGNEROVÁ 2010: 86). Důkladně provedený outplacement zlepšuje atmosféru v organizaci, snižuje nejistotu stávajících zaměstnanců, podporuje dobré vztahy se zaměstnanci, podporuje image a dobrou pověst organizace, buduje a posiluje organizační kulturu (KULDOVÁ 2010: 46). Outplacement může být poskytován interně, samotnou organizací, či externě, personální agenturou (SAKSLOVÁ a ŠIMKOVÁ 2009: 64). Z forem outplacementu v České republice je nejčastější finanční podpora, odborné konzultace, trénink a pomoc při hledání nového pracovního místa.

## Charakteristika tanečního umění

Tanec jako umění může existovat jako tanec provozovaný profesionálně nebo amatérsky. V České republice připadá na jednoho profesionálního tanečníka přibližně 20 000 obyvatel. Dle provedených průzkumů pracuje v České republice přibližně 400 profesionálních tanečníků, přičemž většina z nich pracuje v baletních souborech divadel. Uměnovědné definice považují tanečníka za jedince, pro něhož představuje umělecká činnost zajištění obživy, a který splňuje určité kvalifikační předpoklady pro ovládnutí této profese. Pro akceptování tanečníka jako profesionála se přitom zmiňuje nutnost

splnění alespoň jedné z uvedených charakteristik. Znalosti tanečníků baletu jsou determinovány studiem na taneční konzervatoři (VAŠEK a RIEDLBAUCH 2012: 16).

## Specifika zaměstnanosti v baletních souborech

### Divadlo jako zaměstnavatel

Divadlo je z provozního hlediska velmi komplikovanou kulturní institucí, ve které se setkáváme s profesemi uměleckými, polouměleckými, administrativními a technickými. Rozlišujeme divadla repertoárová jednosouborová a tzv. seriálová, hrající jednu inscenaci v rámci daného období. Divadlo můžeme také členit dle vyjadřovacích prostředků na divadlo pohybové, činoherní, hudební, loutkové či akustické. Divadla mohou mít rozličnou právní podobu, od příspěvkových organizací až po akciové společnosti, a stejně tak rozmanité zdroje financování (NEKOLNÝ 2006: 83–84). Profesionální divadla se ve střední Evropě začala vyvíjet v 18. století a první, spíše výjimečné baletní aktivity u nás zaznamenáváme v 19. století. V průběhu let přichází divadla s pravidelným baletním provozem, který se v průběhu let utváří, mění a rozvíjí. V současnosti pracuje v divadlech s baletními soubory přes 80 % profesionálních tanečníků (*Studie současného stavu podpory umění* 2009: 8–35).

### Personální specifika taneční profese

Tanečníci se do českých baletních souborů nabírají výhradně z řad absolventů tanečních konzervatoří. Počet zájemců na jedno pracovní místo se v průměru pohybuje mezi 11 a 12 uchazeči. Největší zájem je potom o renomované baletní soubory v největších městech (NÁVRATOVÁ a VAŠEK 2010: 169). Práce tanečních umělců má natolik specifický charakter, že kvůli němu nelze s tanečníky uzavírat smlouvy na dobu neurčitou. Profese tedy vyžaduje opakované uzavírání termínovaných smluv, což však *Zákoník práce* standardně neumožňuje. Proto jsou v některých divadlech přijímáni čerství absolventi konzervatoří na dobu určitou, po jejím uplynutí jsou propuštěni a na jejich pozice jsou přijímáni opět noví tanečníci bez praxe (*Vstupní analýza současných vazeb trhu práce se sektorem kultura a definování výchozích předpokladů pro strategické plánování zaměstnanosti v tomto sektoru* 2007: 57). Přestože *Zákoník práce* umožňuje pravidelné i nepravidelné rozvržení pracovní doby, nesmí týdenní pracovní doba překročit 40 hodin. Práce v baletních souborech je však charakteristická svojí nepravidelnou a různorodou pracovní dobou, která většinou tuto zákonem stanovenou dobu přesahuje. Finanční ocenění této náročné profese je nedostačující – platy tanečních umělců většinou nedosahují ani regionálních průměrů. Tanečníci obecně patří k nejhůře placeným umělcům. Stejně tak v porovnání se zahraničím je u nás ocenění taneční profese výrazně horší. V předních evropských souborech je finanční ohodnocení tanečníků až čtyřnásobné.

V následující tabulce si můžeme povšimnout mediánu a průměrného měsíčního výdělku tanečníků v České republice v korunách v porovnání s hudebníky a herci a dalšími vybranými neuměleckými profesemi, jež můžeme klasifikovat jako rizikové. Data byla čerpána z publikace *Struktura mezd zaměstnanců – 2015* Českého statistického úřadu.

**Tabulka 1:** Plat tanečníků v porovnání s ostatními profesemi

Název profese dle hlavních tříd CZ-ISCO	Průměr	Medián
Taneční umělci	28 519	24 590
Hudebníci, zpěváci a skladatelé	22 746	22 644
Herci	26 502	25 042
Zaměstnanci v ozbrojených silách	28 328	27 179
Atleti a ostatní profesionální sportovci	27 930	25 841
Příslušníci HZS ČR, hasiči ostatních jednotek požární ochrany	34 470	33 611
Policisté	31 667	30 792
Obsluha důlních zařízení (vč. horníků)	31 959	31 794

Zdroj: Český statistický úřad

## Náročnost profese a její zdravotní rizika

Z několika provedených měření a studií v průběhu let vyplynulo, že profese tanečnická patří k fyzicky nejnáročnějším. Srovnávána bývá s náročnou manuální prací a s vrcholovým sportem. Interpretace tanečních děl s sebou nese značná rizika pracovního úrazu a neustálé prohlubování umělecké úrovně také další zdravotní rizika. Dle tanečnického průzkumu z roku 2011 každý ze zkoumaných tanečníků během své profesní kariéry zažil pracovní úraz, přičemž v 75 % případů se jednalo o závažný úraz s následky, jež dotyčné osoby vyřadil z práce minimálně na jeden měsíc (VAŠEK a RIEDLBAUCH 2012: 62–120).

## Důvody ukončení taneční kariéry

Nejčastějšími důvody ukončení aktivní taneční kariéry je bezpochyby věk tanečníka a jeho zdravotní stav. V sedmdesátých letech minulého století výrazně přesahoval průměrný věk v baletních souborech třicet let a v menších souborech, kde takřka nebyla konkurence, šplhal až ke čtyřiceti letům. U sólistů byla dokonce v některých souborech v průměrném věku čtyřicítka i překročena. V průběhu let se však tato hranice snížila a dnes tanečníci opouští soubory ve věku kolem 35 let (VAŠEK a RIEDLBAUCH 2012: 37). Přestože se

špičkové české primabaleríny a první tanečníci mnohdy věnují aktivní kariéře i kolem čtyřicátého roku věku (jako příklad zde můžeme uvést profesionální tanečnici Dariu Klimentovou, která před třemi lety oznámila konec své aktivní taneční kariéry ve věku 42 let), v provedeném dotazníkovém průzkumu této studie překročil věk sólistů či tanečníků s povinností sóla průměrnou věkovou hranici 35 let pouze ve čtyřech případech. Délka taneční kariéry je tedy přibližně patnáct až dvacet let, přičemž za rok ukončí aktivní kariéru přibližně 5 % tanečníků, tedy v České republice asi 20 až 30 tanečníků. Z tanečního průzkumu z roku 2011 vyplynulo, že třetina tanečníků ukončila kariéru z důvodu věku a třetina z důvodu zdravotních komplikací. Značné procento tanečníků také opouští divadlo z důvodů finančních.

## Situace tanečníků v České republice po ukončení kariéry

### Popis problému

Až do konce roku 1995 se na umělce vztahovalo ustanovení o důchodu za výsluhu let uvedené v § 40 zákona o sociálním zabezpečení č. 140/1994 Sb. Zákon bral v potaz, že taneční umělec není schopen vykonávat svoji profesi až do nároku na starobní důchod. Stanovil tedy potřebnou dobu výkonu taneční praxe, která u sólisty baletu činila 20 a u sborového tanečníka 22 let, po jejímž uplynutí měli umělci nárok na důchod za výsluhu let ve výši 50 % průměrného měsíčního výdělku. Od počátku roku 1996 však bylo toto ustanovení zrušeno a v České republice již nebyl nastaven žádný program, který by sociální situaci někdejších tanečníků ošetřoval. Tanečníci tak z důvodu krátké životnosti výkonu profese velmi brzy ztrácí svoji sociální a ekonomickou jistotu a často se z nich stávají nezaměstnaní. Taneční konzervatoře jsou nadto velmi úzce profilovány na taneční praxi a neposkytují jiné odborné znalosti, jež by umožňovaly uplatnění v netanečních oblastech. Tanečníci tak mají se svým úzce zaměřeným vzděláním jen velmi omezené uplatnění na trhu práce (*Studie současného stavu podpory umění* 2009: 79). Zajímavým zjištěním z průzkumu, jež jsem realizovala v roce 2010 mezi studenty Taneční konzervatoře hlavního města Prahy a Taneční konzervatoře Brno, je, že 54 % studentů by v případě opětovné možnosti volby svého studijního zaměření zvolili taneční konzervatoř znovu, zatímco 46 % již ne. Domnívám se, že důvodem může být náročné tempo výuky, psychické a fyzické vypětí, zdravotní problémy a výhradně taneční zaměření studia bez dalšího oboru využitelného v návazné kariéře.

### Profesní sdružení a jejich současné aktivity

Ukončení taneční kariéry a příprava na nové profesní uplatnění někdejších tanečníků je velmi závažným tématem. I když debaty o úpravě sociálního systému ve prospěch profesionálních tanečníků probíhají již několik let, doposud nebylo stanoveno žádné východisko. Tanečnickům v České republice zcela chybí možnost oborového pojištění a situace nebyla vyřešena ani předdůchody, předčasnými nebo invalidními důchody.

Tato situace v Evropě nemá mnoho obdob. Problematika sociálního zabezpečení tanečníků v zahraničí se zpravidla řeší formou speciálních fondů nebo v rámci různých sociálních programů, jakými jsou speciální penzijní systémy či profesní renty. První programy pro přechod na druhou kariéru, tzv. *transition centra*, vznikaly v 70. a 80. letech v Nizozemsku, Velké Británii, USA a Kanadě. Vedle celostátní úrovně *transition programů* se můžeme zejména v těchto zemích, ale i ve Francii, Austrálii či Mexiku setkat s podporou tanečníků při přechodu na druhou kariéru také přímo v divadlech.

Investice státu do spuštění jakéhokoli sociálního modelu zohledňujícího specifika tanečníků by přitom nebyla velká, zvláště pak vezmeme-li v úvahu, že se jedná jen o úzký okruh osob, kterých by se model týkal (NÁVRATOVÁ a VAŠEK 2010: 169–171). Podpora sociálního modelu pro tanečníky by byla ve všech ohledech pro stát prospěšnou investicí. Jejím zásadním smyslem by bylo snížení míry nezaměstnanosti. Nezaměstnaným jedincům a jejich blízkým se z důvodu ztráty zaměstnání snižuje kupní síla, což se projevuje na snížení příjmů státního rozpočtu v důsledku snížení odvodu přímých i nepřímých daní a zvýšení výdajů státního rozpočtu způsobených nárůstem nákladů v podobě vyplácení sociálních dávek a podpor v nezaměstnanosti. S nezaměstnaností je také spojena celá škála sociálně patologických jevů, v nejhroších případech vyúsťujících v drogovou závislost či kriminalitu (VAŠEK a RIEDLBAUCH 2012: 147).

Problematikou ekonomického a sociálního postavení tanečníků po ukončení aktivní kariéry se intenzivně zabývají profesní sdružení, jakými je například Taneční sdružení ČR. Jeho snahou bylo prosadit na jednáních s Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR navýšení platů tanečníků, vytvoření fondu renty za účelem čerpání finanční částky po ukončení aktivní kariéry či využití spořicího produktu na bázi životního pojištění ve spolupráci s pojišťovnou Generali. Zatím však bezúspěšně. Praktické kroky byly uskutečněny v rámci projektu financovaného z Evropského sociálního fondu prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost „Tematická síť pro uplatnitelnost umělců z oblasti performing arts“. Jeho cílem bylo podniknout aktivní kroky ke zlepšení situace tanečníků v České republice a vytvořit český model *transition centra*.

Vzhledem k účelu *transition centra* vznikl Nadační fond pro taneční kariéru, který na jaře tohoto roku založily profesní organizace Vize tance a Taneční sdružení ČR. Činnost fondu se zaměřuje především na poskytování informací a zprostředkování služeb souvisejících s rozvojem a změnou kariéry. Druhým hlavním úkolem je prosazování spořicího programu pro taneční umělce a profesionály z příbuzných oborů. 95 % dotázaných tanečníků projevilo v tanečním průzkumu z roku 2011 vůli spořit na období druhé kariéry, a to průměrně příspěvkem 1 200 Kč měsíčně. Český model byl tedy předběžně navržen tak, že klient v zaměstnaneckém poměru bude přispívat do fondu 1 500 Kč měsíčně s tím, že stejnou částkou přispívá stát, přičemž se předpokládá, že se na tomto spoření budou podílet i zaměstnavatelé tanečníků. Tanečníci by v závislosti na výši jejich naspořené částky mohli využívat individuálních poradenství, koučinku, mentoringu, zdravotní péče, úhrady rekvalifikace, výplaty stipendia případně příspěvek na zahájení vlastního podnikání (BOHUTÍNSKÁ, FELKOVÁ, POKORNÝ, PROKEŠ, TOMANOVÁ a TYC 2014: 8–65).



## Interpretace výsledků výzkumu

Hlavní metodou výzkumu je dotazníkové šetření. Doplňkovým informačním zdrojem byly osobní, telefonické a e-mailové nestrukturované rozhovory s tanečnicí, šéfy, tajemnicí a dalšími zástupci baletních souborů, konzultace s předsedkyní profesní organizace Vize tance Natašou Novotnou a koordinátorkou projektu „Tematická síť pro uplatnitelnost umělců z oblasti performing arts“ Petrou Kašparovou, stejně jako účast na závěrečné konferenci tohoto projektu, kde proběhla rozprava například se Zdeňkem Prokešem, garantem projektu a uměleckým šéfem Laterny magiky, Miroslavem Rovenským, náměstkem ministra kultury a představiteli zahraničních transition center z Velké Británie, Nizozemska, Švédska, Německa a Belgie.

Klíčová část výzkumu je zaměřena na aktivní profesionální tanečnický, a to zaměstnání samostatných baletních těles (pouze v případě Opavy nesamostatného baletního tělesa) vícesouborových divadel, která realizují vlastní baletní repertoár v České republice. Divadla byla vybrána s cílem zaměřit se na taneční obec se stejným či velmi podobným principem fungování a pracovními podmínkami. Baletní soubory, které nerealizují baletní repertoár a nezávislé baletní soubory bez stálé scény, tedy nebyly předmětem mého zkoumání. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 95 aktivních tanečniců baletu Národního divadla Praha, Národního divadla Brno, Národního divadla Moravskoslezského, Divadla Josefa Kajetána Tyla, Divadla Františka Xavera Šaldy, Moravského divadla, Severočeského divadla opery a baletu, Jihočeského divadla a Slezského divadla. Podílelo se na něm 36 mužů a 59 žen, 63 tanečniců české, 32 jiné národnosti, 75 tanečniců mladších třiceti let, 20 ve věku třiceti a více let, 41 tanečniců s povinností sóla a 54 tanečniců sboru. Nejkratší doba působení tanečnice v daném souboru byla 2 týdny, nejdelší 19 let. Všichni tanečnické baletu zaměstnaní v souborech divadel jsou absolventy českých tanečních konzervatoří či adekvátních zahraničních tanečních škol a akademií. Vysokoškolský obor vystudovalo pouze 8 respondentů. Komplementární části výzkumu, která je zaměřena na studenty tanečních konzervatoří, se zúčastnilo celkem 35 studentů ze čtyř tanečních konzervatoří: Taneční konzervatoř hl. m. Prahy, Taneční konzervatoř Brno, Janáčkova konzervatoř Olomouc a Taneční centrum Praha. Osloveni byli studenti 6., 7. a 8. ročníků ve věkovém rozmezí 17–20 let. V několika následujících odstavcích uvádím výsledky vybraných otázek dotazníkového šetření.

Tanečnické byly tázány, zda by pro ně bylo z časového hlediska reálně možné skloubit výkon profese se studiem na vysoké škole. Pro 49 % tanečniců je z časového hlediska možné skloubit profesi se studiem, pro 51 % tanečniců nikoliv. 9 % dotazovaných tanečniců v současné době navštěvuje vysokou školu, 52 % tanečniců si bez ohledu na své časové možnosti přeje dále studovat a 39 % tanečniců bez ohledu na své časové možnosti uvedlo, že již další studium neplánuje. Srovnávací otázka byla položena také studentům tanečních konzervatoří. Studium na vysoké škole rozhodně či spíše plánuje 77 % dotazovaných studentů, 23 % studentů další studium spíše neplánuje.

V jedné ze zjišťovacích otázek tanečnické a studenti uváděli, zda by si přáli rozšířit své znalosti a dovednosti účastí na rekvalifikačních kurzech. 45 % tanečniců a 46 %

studentů by si rádo rozšířilo znalosti na instruktorských kurzech za účelem rozšíření svých pohybových dovedností (např. instruktor fitness, jógy, pilates, port de bras, zdravotní tělesné výchovy apod.), 37 % tanečnicků a 26 % studentů na kurzech s jiným než tanečním a pohybovým zaměřením za účelem změny kvalifikace, 18 % tanečnicků a 28 % studentů neplánuje účastnit se jakéhokoliv rekvalifikačního kurzu.

V otázce, zda by ocenili zprostředkování kolektivních kurzů, kterých bych se účastnil celý soubor, volili tanečníci téměř v polovině případů kurzy v podobě seminářů zaměřených na rozšiřování tanečních dovedností. 27 % dotazovaných by ocenilo kurzy v podobě výukových programů zaměřených na získávání znalostí z netanečních oborů a 27 % dotazovaných by kolektivní kurzy spíše nevyužilo. V návaznosti na předchozí dvě otázky si mohli tanečníci i studenti vybrat z palety netanečních oblastí ty, které by je zajímaly a kterým by se chtěli věnovat v rámci svých rekvalifikačních či kolektivních kurzů. Následující graf znázorňuje jejich preference.

**Graf 1:** Netaneční oblasti jako předmět rekvalifikačních kurzů



Zdroj: vlastní zpracování

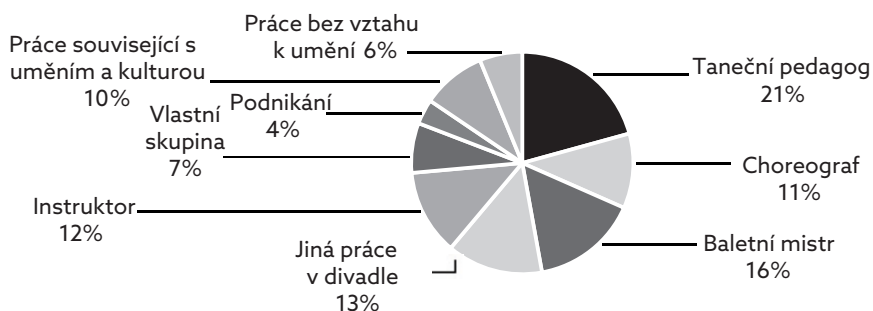
Dále bylo zjišťováno, zda by tanečníci využili možnost vyzkoušet si v průběhu výkonu profese pedagogickou činnost na školách s tanečním zaměřením. 78 % dotazovaných tanečnicků by tuto možnost rozhodně nebo spíše využilo, zbylých 22 % by ji rozhodně nebo spíše nevyužilo.

V jedné ze zjišťovacích otázek tanečníci vyjadřovali také zájem o individuální péči zaměřenou na přípravu pro další kariérní uplatnění během působení v divadle. O konzultace s odborným kariérním poradcem/personalistou (zahrnuje například pomoc při orientaci na trhu práce, volbě nového povolání, nalezení odpovídajícího zaměstnání či doporučení vhodných rekvalifikací) mělo zájem 35 % dotazovaných, o metodu koučinku (zahrnuje navázání dlouhodobější spolupráce s přiděleným koučem, která se orientuje například na sebepoznání, rozvíjení dovedností, zúročení talentu a silných stránek) 28 % dotazovaných a o pomoc psychologa (zahrnuje například osobní rozhovor,

psychologické testy, rozborů osobnosti a následně písemné i ústní výstupy) 14 % dotazovaných. 23 % dotazovaných by žádnou z aktivit nevyužilo.

Po ukončení aktivní taneční kariéry by chtělo nejpočetnější zastoupení dotazovaných tanečníků působit v profesi tanečního pedagoga. Každého z nás tato varianta jistě napadne jako první. Taneční pedagogika je pro tanečníky svým způsobem předurčena i díky charakteru zaměření studia na tanečních konzervatořích. Přestože byla profese tanečního pedagoga volena nejčastěji, její procentuální zastoupení není ani čtvrtinové. Procentuálního rozdělení mezi jednotlivé profese si můžeme povšimnout v následujícím grafu.

**Graf 2:** Profesní preference po ukončení aktivní kariéry



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci dotazníkového šetření tanečníci hodnotili také varianty zaměstnaneckých výhod souvisejících s přípravou na druhou kariéru, a to dle svých preferencí na desetibodové škále, přičemž číslo 1 symbolizovalo nejméně a číslo 10 nejvíce přínosnou variantu. Preferenze tanečníků jednotlivých baletních souborů jsou různé. Sečteme-li však body celkem u každé z variant, agregujeme preference baletních souborů a vyjádříme tak celkové preferenční pořadí výhod, které zobrazuje následující tabulka.

**Tabulka 2:** Pořadí preferencí zaměstnaneckých výhod

Pořadí	Výhoda	Pořadí	Výhoda
1.	Zdravotní péče	6.	Celosouborové semináře
2.	Finanční příspěvek	7.	Stáže
3.	Studium na VŠ	8.	Koučink
4.	Rekvalifikační kurz	9.	Pomoc psychologa
5.	Kariérní poradenství		

Zdroj: vlastní zpracování

Jednou z otázek pokládaných výhradně studentům konzervatoří byla otázka, zda jsou seznámeni s konkrétními aspekty týkajícími se práce v baletním souboru (například šance přijetí do souboru, pracovní doba, platové ohodnocení, věkové a zdravotní limity pro výkon profese atd.). Ukázalo se, že 65 % studentů je s charakteristikou této profese obeznámeno, 35 % nikoliv. Na otázku, zda jsou studentům tanečních konzervatoří ve škole poskytovány informace týkající se problematiky uplatnitelnosti na trhu práce po ukončení aktivní taneční kariéry, zodpovědělo kladně 57 %, záporně 43 % dotazovaných. Správné odpovědi na otázku, jakým způsobem je v ČR ošetřena problematika druhé kariéry tanečníků, se také neobjevovaly příliš často. Správnou odpověď, tedy neexistenci žádného systému, který by problematiku řešil, zde označilo pouze 31 % studentů. 63 % studentů uvedlo, že neví, a to v důsledku nedostatku informací z této oblasti, a 6 % dotazovaných studentů mylně označilo existenci důchodového systému. Zřejmé tedy je, že informování studentů o období druhé kariéry ze stran konzervatoří není příliš důsledné. Navrhují proto, aby již pedagogové na tanečních konzervatořích své studenty informovali o limitech profese tanečníka a závažnosti problému uplatnitelnosti po ukončení jejího aktivního vykonávání. Součástí by mohlo být například pravidelné pořádání tematických přednášek a seminářů či účast na událostech konaných profesními sdruženími a Nadačním fondem pro taneční kariéru.

## Návrh podpory kariérního rozvoje tanečníků

Změna kariéry profesionálních tanečníků je velmi komplikovaným životním obdobím, ke kterému každý jedinec přistupuje jinak. Přestože mají tanečníci rozdílná přání, jedno je jim většinou společné – aktivně vykonávat profesi bez zdravotních komplikací co možná nejdéle a po jejím ukončení se realizovat v naplňujícím povolání. K tomu jim může dopomoci vzniklý nadační fond. Nyní je však žádoucí, aby se o problematiku začali zajímat také zaměstnavatelé, tedy divadla, která by se v problematice aktivně angažovala. V návaznosti na narůstající počet diskuzí na téma sociálního a ekonomického zabezpečení tanečníků v České republice je nezbytné, aby bylo vedení uměleckých souborů otevřené změnám ve vnímání péče o tanečníky a činilo příslušná opatření.

## Aktivní zapojení divadel

Varianty možného aktivního zapojení divadel v péči o kariéru tanečníků jsou shrnuty do několika základních oblastí.

### Zdravotní péče

Taneční průzkumy z minulých let uvádějí, že z důvodu zranění ukončí kariéru u nás i v zahraničí přibližně třetina tanečníků. Prvním významným krokem k řízení kariér tanečníků je tedy prevence negativních zdravotních dopadů ve formě zprostředkování

adekvátní, důsledné a pravidelné péče hlavně, ale nejen o jejich pohybový aparát. Úkolem divadla by zde bylo aktivně vyhledávat kvalifikované odborníky, zejména fyzioterapeuty, rehabilitační lékaře či ortopedy, ale i nelékařské odborníky, jakými jsou sportovní a rekondiční maséři, cvičitelé zdravotní tělesné výchovy, nutriční terapeuti či psychologové, dlouhodobě s nimi spolupracovat, stanovovat frekvenci povinných prohlídek a finančně se na nich podílet. Divadlo by mohlo též poskytovat příspěvky na doplňky stravy (vitamínové balíčky, kloubní výživu) a další pohybové a relaxační aktivity v podobě poukazů do fitness a wellness center. Podání maximálního výkonu je totiž podmíněno též efektivním a dostatečným odpočinkem.

### Péče o odborný rozvoj

Prezenční formu studia na vysoké škole kvůli časové náročnosti profese a zejména její nepravidelné pracovní době není možné navštěvovat, v úvahu tedy připadá pouze studium kombinované. Šéfové baletu by měli být v tomto směru vstřícní. Přestože zvyšování kvalifikace tanečnicků ve většině případů není v souladu s potřebami divadla, mělo by jej u tanečnicků automaticky takto uznat a poskytovat příslušné zákonem stanovené pracovní úlevy. Jednalo by se zejména o pracovní volno k přípravě na vykonání semestrálních a státních závěrečných zkoušek, a to s příslušnou náhradou platu. Tanečnick by se zavázal k řádnému plnění svých pracovních povinností a k nenarušení fungování baletního souboru svou nepřítomností. Jednou z variant je také umožnění přechodu na částečné úvazky tanečnickům splňujícím stanovená kritéria. Tímto by byla zpřístupněna nová, flexibilnější rovina zaměstnávání tanečnicků, v jejímž důsledku by mohlo divadlo posléze rozšířit nábor nových tanečnicků, a tedy přísun nových talentů. Přínosné by bylo také navázání spolupráce divadla s univerzitami a vyjednávání individuálních studijních plánů pro tanečnický, kterým by byly speciální podmínky studia schváleny již z charakteru profese.

Další variantou jsou rekvalifikační kurzy. Jedním typem jsou kurzy instruktorské, které rozšiřují účastníkovy pohybové dovednosti za účelem jejich dalšího předávání v podobě výuky, druhým jsou kurzy netanečního zaměření, navštěvované za účelem změny profesní orientace. Vedení uměleckých souborů by mohlo tanečnický v rekvalifikačních podporovat cestou pravidelného průzkumu trhu za účelem poskytování informací o vzdělávacích agenturách a aktuálních nabídkách rekvalifikačních kurzů. Aktivity by měly zahrnovat také jednání s Úřadem práce, jejichž součástí by byly diskuze týkající se zaměření rekvalifikací podle potřeb uměleckých souborů či podávání žádostí o finanční příspěvky Úřadu práce na rekvalifikaci tanečnicků, jimž nastala, případně se prokazatelně přiblížila, doba ukončení taneční kariéry. Náklady spojené s rekvalifikací by tak mohly být úřadem částečně hrazeny v rámci politiky podpory rekvalifikací u zaměstnavatelů.

Ovládají-li tanečníci více pohybových technik a mají-li za sebou spolupráci s více uznávanými světovými pedagogy a tvůrci, zlepšuje se jejich uplatnitelnost na tanečním trhu práce. Jsou všestrannější a představují pro své potenciální budoucí zaměstnavatele

z oblasti tance zajímavější a inovativnější výkon práce. Divadlo by tedy mělo aktivně vyhledávat renomované taneční osobnosti a oslovovat je s žádostí o poskytnutí tanečních seminářů a lekcí, díky nimž by se tanečníci neustále vzdělávali a rozvíjeli. Někteří tanečníci mají však větší zájem o netanečně zaměřené, kolektivní výukové programy. Pokud by se tedy v baletním souboru sešla dostatečně velká skupina tanečníků, která by se shodla na společném zaměření kolektivního školení, divadlo by zprostředkovalo příslušné lektory a uhradilo případně určité procento kurzovného.

### Získávání praktických zkušeností

Pro tanečníky, kteří se nevěnují jiné formě přivýdělnku a zároveň by ocenili příležitost vyzkoušet si pedagogickou činnost, by bylo přínosné zprostředkování stáží na školách s tanečním zaměřením. V rámci nich by měli tanečníci šanci získat potřebné praktické zkušenosti s výukou tance, vytvářet si lepší status na trhu práce a teoreticky i budoucí zázemí v dané organizaci. Další variantou je spolupráce s netanečními organizacemi. Divadla by mohla vyjednávat s Úřadem práce o poskytování odborných praxí ve firmách, kde by si na nejrůznějších pracovních pozicích tanečníci vyzkoušeli práci v neuměleckém prostředí. Získali by vlastní zkušenosti v běžném zaměstnání a tím i jistou průpravu na období změny kariéry.

### Pomoc odborníků

Pomocí odborníků se rozumí spolupráce s vyškolenými specialisty, jejichž úkolem je připravit klienta na nové pracovní uplatnění. Tyto služby jsou poskytované různými organizacemi a jednotlivci, se kterými by divadlo mělo spolupracovat. Pomoc těchto odborníků by byla poskytována pouze tanečníkům končícím kariéru, kteří by zároveň splňovali již zmíněná kritéria. Jednalo by se o kariérní poradenství, péči psychologa, koučink či mentoring.

## Spolupráce divadel s Nadačním fondem pro taneční kariéru

### Informovanost a motivace tanečníků

Role zaměstnavatelů by spočívala v navázání kontaktu s nadačním fondem a pomoci při šíření osvěty týkající se podpory tanečníků v přechodu na novou profesi. Konkrétními úkoly pro vedení baletních souborů by bylo aktivně sledovat vývoj a uskutečňované aktivity nadačního fondu, účastnit se porad a zasedání řešících koncepci jeho fungování, poskytovat tanečníkům pravidelné informace o aktivitách fondu, zprostředkovávat setkání mezi tanečníky a pracovníky nadačního fondu, vybízet je k účasti na pořádaných událostech a stimulovat je v uvažování nad dalším kariérním uplatněním.

## Finanční přispívání do fondu

V rámci budoucího vývoje systému je zvažován také model přispívání zaměstnavatele, jakožto třetího subjektu, do tohoto fondu. V současné době je tedy důležité připravovat zaměstnavatele na příchod této fáze a vysvětlovat jim důležitost jejich finančního zapojení. Na základě konzultace s členkami profesních sdružení navrhuji v rámci této modelové situace příspěvek divadla do nadačního fondu ve výši 200 Kč na jednoho tanečníka měsíčně, ročně tedy 2 400 Kč. Tato částka tvoří přibližně 1 % průměrného platu tanečníka.

## Sestavování kariérních plánů

Samostatným druhem činností, jež by divadla měla ve spolupráci s nadačním fondem vykonávat, je sestavování kariérních plánů. Na individuálních konzultacích by tanečníci mohli s vedením souboru a pracovníky fondu projednávat své představy o přípravě na novou profesi a pracovat tak na její cestě k ní. Na základě profesních, osobnostních a sociálních kompetencí, zdravotního stavu, představ tanečníka o jeho budoucí kariérové orientaci a hodnocení vedení souboru by byly zaznamenávány návrhy vlastních intervencí tanečníka, intervencí divadla, nadačního fondu, přehled realizovaných aktivit a záznamy o průběhu kariérního rozvoje.

V následující tabulce navrhuji na základě výsledků dotazníkového šetření tři stěžejní benefity pro každý ze zkoumaných souborů baletu.

**Tabulka 3:** Benefity pro jednotlivé soubory

Divadlo	Benefity
ND Praha	Příspěvek do nadačního fondu Zdravotní péče Umožnění studia na VŠ
ND Brno	Příspěvek do nadačního fondu Zdravotní péče Umožnění studia na VŠ
NDM Ostrava	Zdravotní péče Zajišťování netanečních rekvalifikací Příspěvek do nadačního fondu
DJKT Plzeň	Zdravotní péče Příspěvek do nadačního fondu Stáže

Divadlo	Benefity
DFXŠ Liberec	Celosouborové taneční semináře Příspěvek do nadačního fondu Zdravotní péče
MD Olomouc	Příspěvek do nadačního fondu Zdravotní péče Služby kariéerního poradce
SDOB Ústí nad Labem	Zdravotní péče Příspěvek do nadačního fondu Umožnění studia na VŠ
JD České Budějovice	Umožnění studia na VŠ Celosouborové taneční semináře + stáže Zdravotní péče
SD Opava	Zdravotní péče Příspěvek do nadačního fondu + stáže Celosouborové taneční semináře

Zdroj: vlastní zpracování

## Zdroje financování

### Podpora státu

Financování tance funguje na bázi vícezdrojového financování. Podílí se na něm stát, a to jak na úrovni ministerstev, tak na úrovni krajů a obcí. Finance, které putují ze státního rozpočtu ČR na kulturu, se pohybují pod jedním procentem. Po usilovném vyjednávání mnohých českých vlád by však mělo být od počátku roku 2017 vyčleněno pro resort kultury jedno procento státního rozpočtu. Navýšily by se tak rozpočty jednotlivých divadel, stejně jako platy tanečníků. Reálněji by se jevila také finanční podpora vzniklého nadačního fondu.

### Mecenášství

Jedním z možných způsobů navýšení divadelních rozpočtů je založení baletních mecenášských klubů. Tyto kluby by sdružovaly sponzory, partnery a dárcy z široké veřejnosti, kteří by svými dobrovolnými finančními příspěvky podporovali nejen baletní



projekty, ale též kvalitní péči o kariéru tanečníků. Vedení baletních souborů by mělo ve svém vlastním zájmu vyhledávat a oslovovat potenciální donátory a šířit tak povědomí o námaze skrývající se za velkolepými tanečními díly a o úskalích, kterými tanečníci během své kariéry prochází.

## Propagace a výnosy z vlastní činnosti

Přestože účelem fungování divadel není dosažení zisku, výnosy ze vstupného pro ně představují významný finanční zdroj. Úkolem divadel je tedy cíleně oslovovat veřejnost prostřednictvím nástrojů propagace. Propagační činnost by měla být zaměřena na široké divácké segmenty. Doporučuji, aby divadla kromě tradičně využívaných forem propagace, jakými jsou klasické sdělovací prostředky či venkovní reklamy, hledala nové trendy a zkoušela nové postupy. Těmi by měla být intenzivnější komunikace s veřejností v podobě pořádání společenských událostí, vytváření marketingových strategií pro různé divácké segmenty (žáci základních škol, studenti středních a vysokých škol, pracující občané, senioři) či využívání technologií. V poslední době nabývá na významu především propagace na internetu.

## Závěr

Více než polovina tanečníků baletu, kteří se zúčastnili výzkumu, by si přála zvyšovat svoji kvalifikaci studiem na vysoké škole a přibližně tři čtvrtiny účastí na rekvalifikačních kurzech a skupinových seminářích organizovaných v rámci souboru. Poněkud častěji byly označovány kurzy taneční, o netaneční oblasti byl však také zájem. Většina tanečníků také hodnotila kladně možnost stáží na školách s tanečním zaměřením a odbornou péčí v přípravě na druhou kariéru, nejvíce potom konzultace s kariérními poradci. Pravděpodobně nejdůležitější oblastí péče o tanečníky je však kvalitní zdravotní péče. Tanečníci by si po ukončení kariéry nejčastěji přáli setrvat v oblasti tance prostřednictvím pedagogické, instruktorské či choreografické činnosti. Realita tohoto přání však není velmi příznivá. Tanečníci samozřejmě mají možnost se uplatňovat jako pedagogové na základních uměleckých školách či v nejrůznějších tanečních a pohybových studiích, počet těchto pozic je však na trhu práce omezený a většinou je do velké míry zaplněn. V případě tanečních konzervatoří je situace ještě o mnoho nepříznivější. Kromě velmi nízkého počtu takových pracovních příležitostí je zásadním problémem i požadavek vysokoškolského titulu, který však většina tanečníků nemá z důvodů nezbytného zahájení taneční praxe v co možná nejnižším věku.

Přibližně třetina dotazovaných tanečníků by měla zájem uplatnit se na pracovní pozici v divadle a pětina v profesích s tancem nespojujících. Studenti tanečních konzervatoří také jevíli zájem o další studium na vysoké škole, absolvování rekvalifikačních kurzů a péči kariérních odborníků. Ve většině případů uváděli, že jsou seznámeni s aspekty práce v baletních souborech i s uplatnitelností tanečníka na trhu práce po skončení

aktivní kariéry. Dvě třetiny z nich však nevěděly, jak je problematika druhé kariéry tanečníků v ČR ošetřena a necelá polovina uvedla, že jim na škole z této oblasti nejsou poskytovány informace.

Na základě výsledků výzkumu byly navrženy varianty systému podpory kariérního rozvoje tanečníků, rozdělené na oblast aktivního zapojení divadel a oblast spolupráce s nadačním fondem. Vedení baletních souborů by mělo dbát především na důslednou zdravotní péči tanečníků zaměřenou na udržování dobré fyzické i psychické kondice a regenerace prostřednictvím spolupráce s lékařskými i nelékařskými odborníky. Podporován by měl být též odborný rozvoj tanečníků v podobě umožnění studia na vysoké škole, zprostředkovávání rekvalifikačních kurzů a organizování skupinových seminářů a školení pro celý soubor, v rámci nichž by byly navázány kontakty s významnými externími tanečními pedagogy, ale i lektory zajišťujícími netanečně zaměřené kurzy. Vedení by se mělo zajímat také o praktické zkušenosti tanečníků, jež by byly využitelné při následném hledání nového pracovního uplatnění. Vhodné by v tomto kontextu bylo zprostředkování odborných praxí a stáží v tanečních, ale i netanečních organizacích. Významným benefitem pro tanečnice opouštějící divadlo by bylo zajištění péče odborníků, poskytujících podpůrné služby při umisťování na trhu práce. Takovými odborníky jsou kariérní poradci, kouči a psychologové, stejně jako mentoři z řad někdejších tanečníků. Z hlediska spolupráce s nadačním fondem by bylo hlavním úkolem vedení baletních souborů především informovat tanečnice o jeho službách a motivovat je v aktivním zapojení do programu. Budoucí rovina této spolupráce je potom shledávána ve finanční participaci divadla, jež by do fondu měsíčně vkládalo příspěvky ve stanovené výši. Vhodné by bylo navázání úzké spolupráce vedení souborů s pracovníky nadačního fondu, v rámci níž by byly organizovány informativní i praktické přednášky a semináře. Přínosnou spoluprací zástupců vedení souborů, tanečníků a pracovníků fondu vidím též v sestavování individuálních kariérních plánů vedoucích k detailnímu a promyšlenému postupu v kariérním rozvoji tanečníků. Záleží na samotných divadlech, jak péči o tanečnice uchopí a do jaké míry budou schopni a ochotni vkládat finanční prostředky ve prospěch zmíněných benefitů. V praxi tak mohou varianty různě kombinovat a přispívat na ně poměrnými částkami, vyjádřenými procentem z jejich ceny dle možností svých rozpočtů.

Zahájení fungování Nadačního fondu pro taneční kariéru, který nabízí aktuální informace o trhu práce, individuální koučink, personální a psychologické poradenství, specializované vzdělávací semináře a workshopy či vzdělávací prezentace pro taneční soubory a školy je prvním významným krokem při řešení tohoto závažného tématu.

Ocitáme se v období, kdy je potřebné, aby byla divadla připravena na změny, které se v péči o kariéru tanečníků chystají a byla vůči těmto změnám otevřená. Důležitá je jejich sociální odpovědnost a angažovanost v provádění potřebných opatření. V největších divadelních souborech můžeme již nyní pozorovat částečné snahy o změnu, zejména v oblasti prohlubování tanečních dovedností členů souboru, a to v podobě organizování tanečních seminářů a workshopů a navazování hlubší spolupráce se zahraničními tanečnicemi, pedagogy a choreografy.

Úsilí je však třeba obrátit nejen na zaměstnavatele, tedy divadla, nýbrž také na stát, tedy politickou reprezentaci, která v postupném řešení této problematiky hraje klíčovou roli. Do budoucna mají tanečníci v tomto kontextu naději zejména na zvýšení objemu finančních prostředků v rozpočtové kapitole určené pro umění a kulturu, čímž by se výrazně zvýšily jejich šance na důstojnější sociálně – ekonomický status.

Posláním celé taneční komunity by mělo být šíření osvěty týkající se specifčnosti taneční profese. Za velmi podstatný krok považují zlepšení informovanosti nejen studentů tanečních konzervatoří, ale i široké veřejnosti, která by tak byla podněcována k tomu si tance a tanečnicků vážít, respektovat je a adekvátně tento druh umění oceňovat. Neboť tanec, ale i umění obecně, formuje identitu člověka a pozitivně tak ovlivňuje jeho život. Kromě povzbuzování ekonomického růstu a rozvoje snižuje výskyt sociálně patologických jevů a podílí se na vytváření společensky uznávaných hodnot.

## Bibliografie

- ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů* [Human Resources Management]. Praha: Grada, 2002.
- BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování* [Organizational Behaviour]. Olomouc: Rubico, 1996.
- BĚLOHLÁVEK, František. 1994. *Osobní kariéra* [Personal Career]. Praha: Grada, 1994.
- BOHUTÍNSKÁ J., FELKOVÁ H., POKORNÝ J., PROKEŠ Z., TOMANOVÁ J., TYC P. 2014. *Obořový akční plán návazné uplatnitelnosti v oblasti Performing arts, (Problematika tzv. druhé kariéry umělců, zvláště tanečnicků)* [Professional Action Plan of Successive Employability in Performing Arts (The Issue of the So-called Second Career of Artists, Especially Dancers)]. Praha: Unie zaměstnavatelských svazů ČR, 2014.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. 2011. *Talent management* [Talent Management]. Praha: Wolters Kluwer, 2011.
- Institut umění – Divadelní ústav. 2007. *Vstupní analýza současných vazeb trhu práce se sektorem kultura a definování výchozích předpokladů pro strategické plánování zaměstnanosti v tomto sektoru* [Initial Analysis of the Current Relations of the Job Market and Cultural Sector, and Definition of the Preliminary Assumptions For Employment Strategical Planning in the Sector]. Praha: Divadelní ústav, 2007.
- Kolektiv autorů. 2009. *Studie současného stavu podpory umění, Svazek I.* [Study of the Current State of Art Financing, Vol. I]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009.
- KOUBEK, Ladislav. 2013. *Psychologie v řízení lidských zdrojů* [Psychology of the Human Resources Management]. Brno: Masarykova univerzita, 2013.
- KULDOVÁ, Lucie. 2010. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi* [Social Responsibility of Companies: Ethical Business and Social Responsibility in Practice]. Plzeň: Kanina, 2010.
- NÁVRATOVÁ, Jana, Vašek ROMAN a kol. 2010. *Tanec v České republice* [Dance in the Czech Republic]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2010.

- NEKOLNÝ, Bohumil. 2006. *Divadelní systémy a kulturní politika* [Systems of Theatre Management and the Cultural Policy]. Praha: Divadelní ústav, 2006.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. 2014. *Řízení lidských zdrojů* [Human Resources Management]. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014.
- PLESNÍK, Vladimír, Bohdana RICHTEROVÁ a Silvie QUISOVÁ. 2006. *Problém dlouhodobé nezaměstnanosti: Praxe a východiska* [The Issue of Long-Term Enemployment: Practice and Suppositions]. Krnov: Reintegra, 2006.
- SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. 2009. *Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled personální problematiky* [Introduction to Human Resources Management: Systematic Overview of Personal Management]. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009.
- Struktura mezd zaměstnanců – 2015 [Structure of Employee Salaries, 2015]. *Český statistický úřad* [Czech Statistical Office] [online]. 2016 [citováno dne 25. 1. 2017]. Dostupné online na <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2015>.
- URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu* [Personal Management in a Company – Human Resources Aspect of Management]. Praha: ASPI Publishing, 2003.
- VAŠEK, Roman a Václav RIEDLBAUCH. 2012. *Studie návazné uplatnitelnosti uměleckého personálu (zaměřeno na vybrané umělce z oblasti performing arts)* [Study of the Successive Employability of Artists (with respect to selected professions of Performing Arts)]. Praha: Unie zaměstnavatelských svazů, 2012.
- WAGNEROVÁ, Irena. 2010. *Psychologie práce a organizace – aktuální otázky* [Job Psychology and the Companies – Current Issues]. Brno: Tribun EU, 2010.

---

### Ing. Kristýna Binková

Katedra ekonomie,  
 Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany  
 kristyna.binkova@gmail.com

---

**Ing. Kristýna Binková** je studentka doktorského studijního programu na Fakultě vojenského leadershipu Univerzity obrany. Předmětem jejího vědeckého zájmu je oblast řízení lidských zdrojů, konkrétně příprava na druhou kariéru znevýhodněných profesních skupin na trhu práce, zejména profesionálních tanečníků a vojáků z povolání.

**Kristýna Binková** is a PhD. student at the Faculty of Military Leadership, University of Defence, Brno. The aim of her professional interest is the human resources management, especially procuring the so-called second career of disadvantaged groups, in particular professional soldiers and dancers.

