Lukáš Mráz

Strategie sloučení fotbalových klubů a její dopad na rozvoj regionu

The Strategy of Merging Football Clubs and Its Impact on Regional Development

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

studia MBA – obor Manažer/ka sportu na AFEU, Česká republika

LIBEREC 2026

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Dominik Kejdana

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci na téma „Strategie sloučení fotbalových klubů a její dopad na rozvoj regionu“ vypracoval samostatně a že jsem uvedl všechny zdroje informací, které byly při jejím zpracování použity. Souhlasím s tím, aby byla tato práce zpřístupněna ke studijním účelům.

V Liberci dne .....

.....

Lukáš Mráz

Poděkování

Rád bych poděkoval všem, kteří se podíleli na vzniku a rozvoji Povltavské fotbalové akademie a svými zkušenostmi, prací a podporou přispěli k tomu, že mohl tento projekt vzniknout a dlouhodobě fungovat.

Poděkování patří také hráčům, trenérům, rodičům, funkcionářům a zástupcům spolupracujících obcí, kteří byli ochotni podělit se o své zkušenosti a názory. Zvláštní poděkování patří mé rodině za trpělivost, podporu a pochopení během studia i při zpracování této závěrečné práce.

Anotace

Tato závěrečná práce se zabývá strategií sloučení fotbalových klubů v regionu středního Povltaví a jejím dopadem na rozvoj sportu a komunitního života v daném regionu. Cílem práce je popsat vznik Povltavské fotbalové akademie, analyzovat důvody, které vedly ke spojení jednotlivých klubů, a zhodnotit přínosy i problémy, které tento proces přinesl.

Teoretická část práce se věnuje významu sportu v regionu, řízení sportovní organizace a možnostem financování amatérských klubů. Praktická část popisuje situaci před vznikem akademie, proces sloučení klubů, organizaci nově vzniklé struktury, sportovní koncepci a způsob financování. Součástí práce je také dotazníkové šetření mezi hráči, rodiči a trenéry a rozhovor s osobou, která se podílela na vzniku projektu.

Výsledky práce ukazují, že spojení klubů umožnilo vytvořit stabilnější podmínky pro práci s mládeží, zvýšit počet hráčů a zajistit dlouhodobé fungování sportu v regionu. Zároveň se potvrdilo, že podobný projekt je spojen s organizačními i finančními problémy a vyžaduje spolupráci všech zúčastněných.

Práce ukazuje, že spolupráce více sportovních klubů může být v menších regionech vhodným řešením pro zachování sportovní činnosti a další rozvoj mládežnického sportu.

Abstract

This final thesis deals with the strategy of merging football clubs in the Central Povltaví region and its impact on the development of sport and community life in the region. The aim of the thesis is to describe the creation of the Povltavská Football Academy, analyze the reasons that led to the merger of individual clubs, and evaluate the benefits and problems connected with this process.

The theoretical part focuses on the importance of sport in the region, the management of sports organizations and the financing of amateur clubs. The practical part describes the situation before the establishment of the academy, the process of merging the clubs, the organization of the new structure, the sports concept and the financing system. The thesis also includes a questionnaire survey among players, parents and coaches, and an interview with a person who participated in the creation of the project.

The results show that the merger of clubs helped to create more stable conditions for youth training, increased the number of players and ensured the long-term functioning of sport in the region. At the same time, the thesis confirms that such a project is connected with organizational and financial difficulties and requires cooperation of all involved participants.

The thesis shows that cooperation between several sports clubs can be a suitable solution for smaller regions in order to maintain sports activities and support the development of youth sport.

Klíčová slova

fotbal, fotbalový klub, sloučení klubů, sportovní akademie, mládežnický sport, Povltavská fotbalová akademie, sportovní management, řízení sportovní organizace, financování sportu, rozvoj regionu, komunitní život, amatérský sport, dotazníkové šetření, sportovní koncepce, spolupráce klubů, sportovní infrastruktura, trénink mládeže, regionální rozvoj, neziskový sport, region středního Povltaví

Keywords

football, football club, club merger, sports academy, youth sport, Povltaví Football Academy, sports management, sports organisation management, sport financing, regional development, community life, amateur sport, questionnaire survey, sports concept, club cooperation, sports infrastructure, youth training, regional growth, non-profit sport, Central Povltaví region

Obsah

ÚVOD **8**

TEORETICKÁ ČÁST **13**

1 VÝZNAM SPORTU V REGIONU **13**

1.1 Řízení sportovní organizace 15

1.2 Financování sportu 17

PRAKTICKÁ ČÁST **19**

2 VZNIK POVLTAVSKÉ FOTBALOVÉ AKADEMIE **19**

2.1 Další vývoj akademie a vstup do seniorských soutěží 21

2.2 Organizace po založení akademie 23

2.3 Personální zajištění a organizační struktura klubu 25

3 VLASTNÍ ZKUŠENOST S FUNGOVÁNÍM SPORTOVNÍ ORGANIZACE **28**

3.1 Budoucnost a další rozvoj Povltavské fotbalové akademie 29

3.2 Sportovní koncepce 30

3.3 Sportovní výsledky a přínos akademie pro hráče 33

3.4 Spolupráce se školou a tréninkový model 34

3.5 Financování akademie 36

3.6 Infrastruktura a budoucí rozvoj klubu 38

4 DOPAD AKADEMIE NA REGION **40**

4.1 Rizika projektu 42

4.2 Dotazníkové šetření 44

4.3 Vyhodnocení dotazníku 45

4.4 Rozhovor s respondentem 47

5 DISKUSE **55**

ZÁVĚR **59**

LITERATURA **62**

PŘÍLOHY **63**

Úvod

Práce vychází z osobních zkušeností autora, který se na vzniku akademie podílel a dlouhodobě působí v jejím vedení. Díky tomu je možné popsat celý proces nejen z obecného pohledu, ale především z pohledu člověka, který byl u všech klíčových rozhodnutí a podílel se na každodenním fungování organizace.

Cílem práce je popsat strategii sloučení fotbalových klubů, zhodnotit její přínosy i problémy a ukázat, jak může podobný projekt ovlivnit rozvoj sportu a komunitního života v menším regionu.

Fotbal patří mezi nejrozšířenější sporty v České republice a v mnoha regionech tvoří důležitou součást společenského života. Zejména v menších obcích má sportovní klub význam nejen jako organizace zajišťující sportovní činnost, ale také jako místo setkávání obyvatel a důležitý prvek komunitního života. Sportovní oddíly často plní významnou sociální funkci, protože vytvářejí prostor pro pravidelný pohyb dětí, mládeže i dospělých a zároveň pomáhají udržovat tradice a vztahy mezi lidmi v daném regionu.

V posledních letech se však ukazuje, že samostatné fungování menších sportovních klubů je stále obtížnější. Problémem není jen nedostatek hráčů v mládežnických kategoriích, ale také nedostatek trenérů, funkcionářů a finančních prostředků. V některých obcích se daří udržet pouze jednu věkovou kategorii, jinde se potýkají s tím, že nejsou schopni přihlásit družstvo do soutěže.

Tento stav vede k tomu, že se postupně rozpadá návaznost mezi jednotlivými kategoriemi a kluby nejsou schopny vychovávat vlastní hráče. Místo toho se zaměřují na udržení mužských družstev pomocí hráčů z jiných regionů, což sice krátkodobě řeší situaci, ale dlouhodobě vede ke ztrátě identity klubu i zájmu místních lidí o sport.

Jedním z možných řešení této situace je spojení více klubů do jedné organizace, která dokáže soustředit větší počet hráčů, zajistit pravidelný tréninkový proces a vytvořit stabilnější

podmínky pro fungování sportu v regionu. Tento krok však není jednoduchý, protože jednotlivé kluby mají svou historii, tradici a silné vazby na místní komunitu.

Tato závěrečná práce se zabývá vznikem a fungováním Povltavské fotbalové akademie, která vznikla jako společný projekt několika klubů v regionu středního Povltaví. Projekt vznikl jako reakce na postupný úpadek mládežnického fotbalu v jednotlivých obcích a jeho hlavním cílem bylo zachovat sportovní činnost v regionu a vytvořit podmínky pro systematickou práci s mládeží.

Cíl práce

Cílem této závěrečné práce je popsat strategii sloučení fotbalových klubů v regionu středního Povltaví a zhodnotit, jaký dopad mělo toto spojení na fungování sportu a komunitního života v daném regionu.

Práce se zaměřuje na situaci před vznikem Povltavské fotbalové akademie, na důvody, které vedly ke spojení jednotlivých klubů, a na postup, jakým byl celý projekt postupně realizován. Součástí práce je také podrobnější popis organizační struktury nově vzniklé akademie, způsob jejího řízení, financování a sportovní koncepce, která byla od začátku zaměřena především na práci s mládeží a její dlouhodobý rozvoj.

Dalším cílem práce je ukázat, jak sloučení klubů ovlivnilo počet sportujících dětí, kvalitu tréninkového procesu a spolupráci mezi jednotlivými obcemi. Práce se také zabývá tím, jaké výhody tento model přinesl, ale i s jakými konkrétními problémy bylo nutné se v průběhu fungování projektu vyrovnat a jak byly tyto problémy postupně řešeny v praxi.

Pro ověření fungování akademie v praxi bylo provedeno dotazníkové šetření mezi hráči, rodiči a trenéry a také rozhovor s osobou, která se podílela na vzniku projektu a dlouhodobě působí ve fotbalovém prostředí. Získané informace slouží jako doplnění vlastních zkušeností autora a pomáhají lépe a reálněji zhodnotit přínos celého projektu.

Cílem práce je zároveň ukázat, že spolupráce více sportovních klubů může být v menším regionu cestou k zachování sportovní činnosti a k vytvoření stabilní organizace, která umožní dlouhodobý rozvoj mládežnického sportu a zajistí jeho fungování i do budoucna.

Metodika

Tato závěrečná práce je zaměřena na popis a analýzu vzniku a fungování Povltavské fotbalové akademie jako projektu, který vznikl sloučením několika fotbalových klubů v regionu středního Povltaví. Práce vychází především z praktických zkušeností autora, který se na vzniku akademie podílel a dlouhodobě se podílí na jejím řízení, trenérské činnosti i organizačním zabezpečení. Autor tak má možnost popsat celý projekt nejen z pohledu teorie, ale především z pohledu každodenní praxe a reálného fungování sportovní organizace.

Při zpracování práce byla použita metoda případové studie, která umožňuje podrobně popsat konkrétní projekt v reálných podmínkách. Tento přístup byl zvolen proto, že vznik akademie nebyl pouze teoretickým návrhem, ale praktickým řešením situace, kdy v regionu docházelo k postupnému úpadku mládežnického fotbalu a hrozil zánik některých sportovních klubů. Případová studie umožňuje zachytit jednotlivé kroky, rozhodnutí i problémy, které se během vzniku a fungování akademie objevily.

Součástí práce je popis situace před vznikem akademie, průběh jednání mezi jednotlivými kluby, proces jejich sloučení a následné fungování společné organizace. Důraz je kladen především na organizační strukturu, způsob řízení, financování a sportovní koncepci, která byla od počátku zaměřena na systematickou práci s mládeží. Zároveň jsou popsány konkrétní zkušenosti z praxe, které ukazují, jak jednotlivá rozhodnutí ovlivnila fungování klubu v dalších letech.

Další použitou metodou bylo dotazníkové šetření, které bylo provedeno mezi hráči, rodiči a trenéry Povltavské fotbalové akademie. Dotazník byl anonymní a jeho cílem bylo zjistit, jak členové akademie hodnotí její fungování, jak vnímají její přínos pro region a jaké vidí její silné a slabé stránky. Výsledky dotazníku slouží jako doplnění praktických zkušeností autora a pomáhají objektivněji zhodnotit přínos projektu z pohledu lidí, kteří jsou jeho součástí.

Součástí práce je také řízený rozhovor s osobou, která se podílela na vzniku akademie a dlouhodobě působí ve fotbalovém prostředí. Rozhovor byl zaměřen na okolnosti vzniku

projektu, jeho vývoj a problémy, které se během fungování objevily. Tento pohled umožňuje doplnit práci o zkušenosti člověka, který má širší přehled o fungování sportovních organizací a může projekt hodnotit i s odstupem.

Při zpracování práce nebyly využívány rozsáhlé odborné zdroje, protože práce je založena především na praktických zkušenostech autora a na reálném fungování Povltavské fotbalové akademie. Teoretická část vychází z obecných principů fungování sportovních organizací, které jsou doplněny vlastními zkušenostmi z praxe. Tento přístup umožňuje lépe propojit teorii s reálným prostředím a ukázat, jak jednotlivé principy fungují v konkrétní situaci.

Cílem zvolené metodiky je propojit reálné fungování sportovního klubu s obecnými poznatky a ukázat praktické aspekty řízení a organizace sportovní činnosti v podmínkách menšího regionu. Zároveň se práce snaží přiblížit celý proces sloučení klubů tak, aby byl srozumitelný i pro další sportovní organizace, které se mohou nacházet v podobné situaci.

Teoretická část

1 Význam sportu v regionu

Sport má v menších regionech významnou roli nejen z hlediska pohybové aktivity, ale také jako důležitý prvek společenského života. V mnoha obcích je sportovní klub jednou z mála organizací, která pravidelně sdružuje děti, mládež i dospělé a vytváří prostor pro setkávání místních obyvatel. Sportovní činnost tak plní nejen funkci zdravotní a výchovnou, ale také funkci sociální a komunitní. Pro mnoho lidí je klub místem, kde tráví volný čas, setkávají se s přáteli a podílejí se na společných aktivitách.

Zejména v menších obcích představuje fotbal jeden z nejrozšířenějších sportů. Důvodem je především jeho dostupnost a dlouhá tradice. Fotbalové kluby fungují v některých obcích desítky let a jsou pevnou součástí místního života. Hřiště bývá často jedním z mála míst, kde se pravidelně scházejí lidé různých generací. Fotbalový oddíl tak neplní pouze sportovní funkci, ale také pomáhá udržovat vztahy mezi obyvateli a podporuje společenský život v obci.

Velký význam má sport především pro děti a mládež. Pravidelná sportovní činnost pomáhá rozvíjet fyzickou kondici, učí děti spolupracovat v kolektivu a vede je k odpovědnosti. V menších obcích navíc není tolik možností, jak trávit volný čas, a sportovní klub často představuje jednu z hlavních aktivit, které mohou děti pravidelně navštěvovat. Díky tomu má sport důležitou výchovnou funkci a může pozitivně ovlivnit život mladých lidí.

V minulosti bylo běžné, že v každé obci fungoval samostatný sportovní klub, který zajišťoval činnost pro místní děti i dospělé. Tento model byl dlouhodobě udržitelný v době, kdy byl dostatek hráčů a do fungování klubů se zapojovalo více dobrovolníků. Rodiče, bývalí hráči nebo další obyvatelé obce se podíleli na organizaci tréninků, údržbě hřiště nebo na zajištění soutěží. Díky tomu bylo možné udržet sportovní činnost i bez velkých finančních prostředků.

V posledních letech se však situace v menších regionech postupně mění. Jedním z hlavních problémů je pokles počtu dětí, což se výrazně projevuje v mládežnických kategoriích. V některých

obcích není možné vytvořit samostatné družstvo pro každou věkovou kategorii a kluby mají potíže přihlásit týmy do soutěží. Tento problém je ještě výraznější v regionech, kde je více malých obcí blízko sebe a každá z nich se snaží udržet vlastní klub.

Dalším problémem je nedostatek trenérů a funkcionářů. Většina práce ve sportovních klubech je založena na dobrovolné činnosti a není snadné najít lidi, kteří jsou ochotni věnovat sportu velké množství svého volného času. V minulosti se do fungování klubů zapojovalo více rodičů a bývalých hráčů, dnes je však situace jiná a mnoho lidí nemá dostatek času. Pokud se nenajdou lidé, kteří jsou ochotni se práci věnovat, může být fungování klubu ohroženo.

Významným faktorem je také změna životního stylu. Děti mají dnes více možností trávení volného času než v minulosti a sport již není jedinou aktivitou, které se věnují. Konkurencí jsou různé zájmové kroužky, počítače, mobilní telefony nebo dojíždění do škol mimo obec. Pro sportovní kluby je proto stále obtížnější udržet dostatečný počet hráčů, zejména v menších obcích.

Velký vliv má také financování. Menší kluby jsou většinou závislé na příspěvcích členů, podpoře obce a dotacích. Finanční prostředky často nestačí na zajištění kvalitního tréninkového procesu, vybavení nebo dopravy na utkání. Nedostatek financí se nejvíce projevuje právě v práci s mládeží, která je časově i organizačně nejnáročnější. Pokud klub nemá dostatek prostředků, je obtížné zajistit pravidelný trénink nebo účast v soutěžích.

V takové situaci se jako jedno z možných řešení nabízí spolupráce více klubů nebo jejich spojení do jedné organizace. Sloučení klubů umožňuje soustředit větší počet hráčů, zajistit pravidelný trénink a lépe využívat finanční i personální prostředky. Zároveň však jde o náročný proces, protože každý klub má vlastní tradici a silné vazby na místní komunitu. Prosadit společný projekt vyžaduje ochotu ke spolupráci a schopnost hledat kompromisy.

V regionu středního Povltaví se tyto problémy postupně prohlubovaly a vedly k hledání nového způsobu organizace sportu. Jednotlivé kluby měly stále větší potíže udržet mládežnické kategorie a bylo zřejmé, že bez spolupráce nebude možné sportovní činnost dlouhodobě

zachovat. Výsledkem těchto úvah byla myšlenka vytvoření společného klubu, který by sdružoval více obcí a umožnil vytvořit stabilní podmínky pro práci s mládeží.

Právě z těchto důvodů vznikla Povltavská fotbalová akademie, která se stala společným projektem několika klubů v regionu. Cílem bylo zachovat sportovní činnost, vytvořit lepší podmínky pro trénink a zajistit, aby děti měly možnost věnovat se fotbalu i v menších obcích. Tento projekt ukázal, že spolupráce může být v některých případech jedinou cestou, jak udržet sportovní činnost a zajistit její další rozvoj.

1.1 Řízení sportovní organizace

Řízení sportovní organizace v podmínkách menšího regionu se výrazně liší od fungování velkých profesionálních klubů. V amatérském prostředí je většina činností závislá na osobním nasazení jednotlivců a na jejich ochotě věnovat sportu svůj volný čas. Povltavská fotbalová akademie není výjimkou a její fungování je dlouhodobě založeno na práci několika lidí, kteří zajišťují organizační, sportovní i administrativní činnost. Od samotného vzniku akademie bylo nutné nastavit takový způsob řízení, který umožní spolupráci více obcí a zároveň zajistí, aby měl klub jasné vedení a mohl rychle reagovat na vzniklé situace.

Při založení Povltavské fotbalové akademie bylo rozhodnuto, že vznikne nový subjekt, který nebude přímo navazovat na žádný z původních klubů. Tento krok byl důležitý proto, aby žádná obec neměla pocit, že byla ostatními převzata nebo že ztratila své postavení. Založení nového subjektu znamenalo zřízení vlastního IČO, registraci klubu u fotbalového svazu, založení bankovního účtu a vytvoření vlastních stanov. Současně bylo nutné nastavit systém řízení tak, aby byly zastoupeny všechny obce, které se na projektu podílely.

Na prvních jednáních bylo dohodnuto složení výkonného výboru tak, aby každá obec měla ve vedení své zástupce. Tento způsob řízení byl zvolen proto, aby se předešlo sporům a aby žádná obec neměla pocit, že je při rozhodování přehlasována. Ve výkonném výboru byli zastoupeni zástupci jednotlivých klubů a zároveň lidé, kteří se podíleli na vzniku akademie. Díky tomu bylo možné spojit zkušenosti z jednotlivých oddílů a zároveň udržet společný směr fungování.

V praxi se postupně vytvořil způsob řízení, ve kterém má hlavní odpovědnost předseda klubu, místopředseda a další členové vedení, kteří zajišťují každodenní chod organizace. Důležitou roli hraje také funkce sekretáře, který má na starosti administrativu, komunikaci se svazem, evidenci hráčů a další organizační záležitosti. V podmínkách amatérského klubu je tato práce velmi časově náročná a bez člověka, který se jí věnuje pravidelně, by nebylo možné zajistit fungování tak velké organizace.

Specifickým znakem řízení Povltavské fotbalové akademie je velká osobní odpovědnost lidí ve vedení. V mnoha situacích není možné čekat na dlouhé schvalování a je nutné reagovat okamžitě. Organizace soutěží, zajištění trenérů, komunikace s rodiči nebo řešení finančních záležitostí vyžaduje rychlá rozhodnutí. Přesto jsou důležité otázky vždy projednávány ve výkonném výboru, aby byla zachována důvěra mezi jednotlivými obcemi a aby bylo zřejmé, že se rozhoduje společně.

Velký důraz je kladen na práci trenérů, kteří tvoří základ fungování celého klubu. Od začátku bylo cílem, aby u mládežnických družstev působili kvalifikovaní trenéři a aby byl kladen důraz na systematickou práci. Trenéři jsou v akademii smluvně vázáni, což umožňuje požadovat plnění dohodnutých povinností. Odměny za trenérskou činnost však nejsou vysoké a většina trenérů pracuje především proto, že má vztah ke sportu a chce se věnovat dětem. Právě ochota trenérů věnovat svůj volný čas je jedním z hlavních důvodů, proč může akademie fungovat.

Důležitým principem řízení je také oddělení mládeže od dospělého fotbalu. Již při vzniku akademie bylo rozhodnuto, že finanční prostředky získané z členských příspěvků dětí budou používány výhradně pro mládežnickou činnost. Tento princip byl nastaven proto, aby nedocházelo k tomu, že by peníze určené pro práci s dětmi byly používány na financování mužských družstev. Zkušenosti z jiných klubů ukazují, že pokud jsou finance společné, dochází často k tomu, že většina prostředků směřuje do dospělého týmu, zatímco mládež je upozaděna. Oddělené financování pomohlo udržet důvěru rodičů i trenérů a přispělo ke stabilitě celého projektu.

V průběhu let se postupně vytvořila situace, kdy se jednotlivé obce přestaly vnímat jako soupeři a začaly fungovat jako jeden klub. Rozhodování je dnes jednodušší než na začátku, protože mezi členy vedení vznikla vzájemná důvěra. Přesto zůstává zachován princip společného rozhodování a respektu k jednotlivým obcím, který byl nastaven již při založení akademie.

Zkušenosti z fungování Povltavské fotbalové akademie ukazují, že řízení sportovní organizace v amatérských podmínkách není založeno pouze na formální struktuře, ale především na osobním přístupu, důvěře a ochotě spolupracovat. Právě kombinace jasných pravidel, zastoupení všech obcí ve vedení a osobního nasazení lidí, kteří se na fungování klubu podílejí, umožnila, aby projekt fungoval dlouhodobě a stal se stabilní součástí sportovního života v regionu.

1.2 Financování sportu

Financování sportu je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují fungování sportovních organizací. Zajištění dostatečných finančních prostředků je nezbytné pro provoz klubu, organizaci soutěží, práci s mládeží i pro údržbu sportovních zařízení. V amatérských podmínkách je však financování často velmi omezené a kluby musí hledat různé způsoby, jak svou činnost zajistit.

Většina sportovních klubů v menších obcích funguje jako spolky a jejich hospodaření je založeno především na členských příspěvcích, podpoře obce a dotacích. Členské příspěvky tvoří základní část příjmů, ale obvykle nestačí na pokrytí všech nákladů. Zvláště náročná je práce s mládeží, která vyžaduje pravidelné tréninky, účast v soutěžích, dopravu na utkání a nákup sportovního vybavení.

Významným zdrojem financí je podpora ze strany obce. V menších regionech je obec často hlavním partnerem sportovního klubu a poskytuje finanční příspěvky na provoz nebo na údržbu sportovišť. Výše podpory se však může lišit podle možností obce a není vždy dostatečná pro dlouhodobý rozvoj sportovní činnosti. Kluby jsou proto nuceny hledat další zdroje financování.

Další možností jsou dotace ze státních nebo krajských programů a příspěvky od sportovních svazů. Získání dotace je však často spojeno s administrativní náročností a nejistotou, protože není zaručeno, že klub podporu získá každý rok. To komplikuje plánování a může způsobit problémy při zajištění pravidelného provozu.

Důležitým zdrojem financí mohou být také sponzorské dary a spolupráce s místními firmami. V menších obcích je však počet potenciálních sponzorů omezený a kluby se často opírají o pomoc několika jednotlivců nebo firem, které mají ke sportu osobní vztah. Pokud taková podpora chybí, je financování klubu ještě složitější.

Finanční situace má přímý vliv na kvalitu sportovní činnosti. Nedostatek prostředků může znamenat omezení počtu tréninků, nedostatek vybavení nebo nemožnost účasti ve vyšších soutěžích. Nejvíce se tento problém projevuje v práci s mládeží, která je z dlouhodobého hlediska nejdůležitější, ale zároveň finančně nejnáročnější.

V regionech, kde působí více malých klubů, může být financování ještě složitější. Každý klub hospodaří samostatně a snaží se zajistit vlastní provoz, ale nemá dostatek hráčů ani trenérů. V takové situaci může být jedním z řešení spolupráce více klubů nebo jejich sloučení do jedné organizace. Spojení klubů umožňuje lépe využít finanční prostředky, snížit náklady na provoz a vytvořit stabilnější podmínky pro práci s mládeží.

Právě finanční problémy byly jedním z důvodů, proč v regionu středního Povltaví vznikla myšlenka vytvoření společného klubu. Cílem bylo soustředit prostředky do jedné organizace, zajistit stabilní fungování mládežnických družstev a vytvořit podmínky pro dlouhodobý rozvoj sportu v regionu.

Praktická část

2 Vznik Povltavské fotbalové akademie

Vznik Povltavské fotbalové akademie souvisel se situací, která v regionu středního Povltaví nastala na přelomu prvního desetiletí tohoto století. Jednotlivé fotbalové kluby v okolních obcích fungovaly samostatně a každý se snažil udržet svou činnost vlastními silami. Postupem času se však začaly objevovat problémy, které ohrožovaly především mládežnický fotbal. V některých obcích se dařilo udržet pouze přípravku, jinde existovalo žákovské družstvo a v jiné obci zůstalo pouze torzo dorostu. Každý rok se opakovala situace, kdy nebylo jisté, zda se podaří přihlásit družstvo do soutěže, protože nebyl dostatek hráčů nebo trenérů.

Současně se stále více ukazovalo, že jednotlivé kluby se soustředí především na mužská družstva, zatímco práce s mládeží ustupuje do pozadí. Některé oddíly řešily nedostatek vlastních hráčů tím, že přiváděly posily z jiných regionů, často z větších měst. Tento způsob fungování sice umožnil krátkodobě udržet soutěže dospělých, ale postupně se vytrácel vztah místních lidí ke klubu. Na hřišti nastupovali hráči, kteří neměli k obci žádnou vazbu, a zájem dětí o sport postupně klesal.

Velkým problémem byla také rivalita mezi jednotlivými obcemi. Každý klub měl svou tradici a lidé byli zvyklí hájit především zájmy vlastního oddílu. Spolupráce mezi kluby byla minimální a často panovala nedůvěra. Přesto bylo stále zřejmější, že bez společného řešení nebude možné mládežnický fotbal v regionu dlouhodobě udržet. Postupně se začala objevovat myšlenka, že jedinou cestou může být spojení sil a vytvoření společné organizace, která by zajistila stabilní podmínky pro sportování dětí.

Prvotní myšlenka na vznik Povltavské fotbalové akademie vznikla v roce 2009. Inspirací byl podobný projekt v jiném regionu, kde se podařilo spojit mládežnické týmy více klubů do jedné organizace. V té době proběhla první jednání mezi zástupci klubů, starosty obcí a dalšími lidmi, kteří měli zájem na zachování sportu v regionu. Na těchto schůzkách bylo nutné vysvětlit, jak by

měl společný projekt fungovat, a zároveň přesvědčit všechny zúčastněné, že nejde o zrušení jednotlivých klubů, ale o snahu zachovat mládežnický fotbal.

Velkou roli při vzniku akademie sehrála spolupráce se základní školou v Davli. Tato škola byla přirozeným centrem regionu, protože ji navštěvovala většina dětí z okolních obcí. Bylo proto rozhodnuto, že právě zde bude sídlo nového klubu. Toto rozhodnutí se později ukázalo jako velmi důležité, protože umožnilo propojit sportovní činnost se školní docházkou a vytvořit podmínky pro pravidelný trénink i v dopoledních hodinách.

Při zakládání akademie bylo rozhodnuto, že vznikne nový subjekt, který nebude přímo navazovat na žádný z původních klubů. Tento krok byl důležitý proto, aby žádná obec neměla pocit, že byla ostatními převzata. Bylo nutné založit nový klub, zřídit IČO, registrovat organizaci u fotbalového svazu a vytvořit vlastní strukturu řízení. Současně bylo nutné dohodnout se mezi jednotlivými kluby na tom, jak bude fungovat převod hráčů a jak budou rozděleny pravomoci.

Mládežnická družstva v jednotlivých obcích byla postupně zrušena a hráči byli na základě dohody přeregistrováni pod hlavičku Povltavské fotbalové akademie. Původní kluby si však ponechaly práva na své odchovance, zejména v případě přestupů do jiných klubů. Tento princip byl důležitý proto, aby se jednotlivé obce nebály, že přijdou o hráče, které vychovaly. Akademie tak fungovala jako společná organizace pro práci s mládeží, zatímco původní kluby si ponechaly svou samostatnost v oblasti dospělého fotbalu.

Součástí zakládání akademie bylo také vytvoření výkonného výboru, ve kterém měli zástupci jednotlivých obcí své místo. Tento způsob řízení byl zvolen proto, aby bylo zajištěno spravedlivé rozhodování a aby žádná obec neměla pocit, že je při řízení klubu opomíjena. Na začátku bylo nutné řešit řadu organizačních i osobních problémů, ale postupně se podařilo vytvořit systém, který umožnil spolupráci všech zúčastněných.

Po založení klubu byla do soutěží přihlášena první mládežnická družstva a postupně se začaly vytvářet další věkové kategorie. Začátky nebyly jednoduché, ale díky společné práci trenérů, funkcionářů a rodičů se podařilo vytvořit stabilní základ, na kterém bylo možné dále

stavět. Ukázalo se, že spojení klubů bylo správným krokem a že bez tohoto rozhodnutí by pravděpodobně mládežnický fotbal v regionu postupně zanikl.

Vznik Povltavské fotbalové akademie tak nebyl výsledkem snahy vytvořit silnější klub, ale především reakcí na situaci, kdy samostatné fungování jednotlivých oddílů přestávalo být možné. Spojení klubů umožnilo zachovat sportovní činnost, vytvořit lepší podmínky pro trénink a zajistit, aby děti v regionu měly možnost věnovat se fotbalu i v dalších letech.

2.1 Další vývoj akademie a vstup do seniorských soutěží

Po stabilizaci mládežnické struktury a postupném obsazení všech věkových kategorií se Povltavská fotbalová akademie začala dále rozvíjet. V prvních letech byl hlavním cílem především vytvořit funkční systém práce s mládeží a zajistit, aby bylo možné dlouhodobě udržet jednotlivé věkové kategorie v soutěžích. Postupně se však ukázalo, že pokud má být projekt dlouhodobě úspěšný, je nutné řešit také návaznost na dospělý fotbal.

V regionu působilo několik samostatných klubů, které měly vlastní mužská družstva, ale často se potýkaly s nedostatkem hráčů i finančních prostředků. Současně se ukazovalo, že hráči vychovaní v mládežnických kategoriích nemají vždy možnost plynule přejít do dospělého fotbalu ve svém regionu. Pokud chtěli pokračovat na vyšší úrovni, museli často odcházet do jiných klubů, což bylo v rozporu s původní myšlenkou, že akademie má sloužit především k rozvoji sportu v regionu.

Dalším problémem byly licenční podmínky soutěží, které vyžadují, aby kluby působící ve vyšších soutěžích měly dostatečný počet mládežnických družstev. Některé menší kluby nebyly schopny tyto podmínky splnit, a proto se začalo uvažovat o užší spolupráci i v oblasti dospělého fotbalu. Postupně vznikla myšlenka, že by bylo možné spojit nejen mládežnické týmy, ale také soutěže dospělých, aby vznikl jeden silnější klub, který bude schopen fungovat na vyšší úrovni.

K zásadní změně došlo v roce 2020, kdy se kluby Hvozdnice, Měchenice a Štěchovice dohodly na postoupení práv k soutěžím dospělých družstev na Povltavskou fotbalovou akademii.

Tímto krokem se z původně mládežnické organizace stal plnohodnotný sportovní klub, který zahrnoval jak mládežnické kategorie, tak i družstva dospělých. Tento krok byl motivován především snahou zajistit dlouhodobou stabilitu soutěží a vytvořit návaznost mezi mládeží a seniorským fotbalem.

Po sloučení vznikla struktura, ve které první družstvo dospělých nastupuje v České fotbalové lize, druhé družstvo v krajské soutěži a třetí družstvo v okresním přeboru. Díky tomu mají hráči možnost postupně přecházet z dorostu do dospělého fotbalu a získávat zkušenosti na různých úrovních soutěží. Tento systém umožňuje lepší sportovní rozvoj hráčů a zároveň pomáhá udržet jejich vztah k regionu, protože nemusí odcházet do vzdálených klubů.

Spojení mládeže a dospělého fotbalu zároveň přineslo zvýšené nároky na organizaci a administrativu. Klub se stal největším fotbalovým oddílem v regionu a bylo nutné zajistit koordinaci většího počtu družstev, trenérů a funkcionářů. Zvýšily se také požadavky na sportovní zázemí, kvalitu hřišť a technické vybavení, protože vyšší soutěže mají přísnější podmínky než soutěže okresní.

Dalším důležitým krokem ve vývoji akademie bylo postupné zvyšování kvality mládežnických družstev. Některé kategorie se dokázaly prosadit i v nejvyšších soutěžích a klub získal statut sportovního střediska mládeže. Díky tomu bylo možné pracovat s hráči na vyšší úrovni a zároveň získat lepší podmínky pro další rozvoj. Úspěchy mládežnických týmů přispěly k tomu, že se o klub začalo více zajímat i širší okolí a akademie získala dobré jméno nejen v regionu, ale i v rámci celé republiky.

Postupný rozvoj akademie ukázal, že rozhodnutí o sloučení klubů bylo správné. Projekt, který vznikl jako snaha zachránit mládežnický fotbal v několika obcích, se postupně rozrostl v organizaci, která je schopna zajistit sportovní činnost ve všech věkových kategoriích a současně působit i ve vyšších soutěžích dospělých. Tento vývoj zároveň potvrdil, že bez spolupráce více klubů by nebylo možné podobný projekt dlouhodobě udržet.

Další rozvoj klubu je spojen především s požadavky na zlepšení sportovního zázemí a vytvoření podmínek pro profesionálnější fungování organizace. S rostoucím počtem hráčů a družstev se zvyšují nároky na infrastrukturu, administrativu i financování. Do budoucna bude proto důležité pokračovat ve spolupráci obcí, trenérů a dalších lidí, kteří se na fungování akademie podílejí, aby bylo možné zachovat nastavený systém i v dalších letech.

2.2 Organizace po založení akademie

Po založení Povltavské fotbalové akademie bylo nutné vytvořit organizační strukturu, která by umožnila fungování společného klubu a zároveň zajistila spolupráci mezi jednotlivými obcemi, které se na projektu podílely. Vznik jedné organizace znamenal zásadní změnu oproti předchozímu stavu, kdy každý klub fungoval samostatně a rozhodoval o své činnosti nezávisle. Nový model vyžadoval jasné rozdělení kompetencí, pravidelnou komunikaci a společné plánování, protože bez těchto věcí by nebylo možné zajistit dlouhodobé fungování společného klubu.

Na začátku bylo nutné dohodnout se na tom, jak bude akademie řízena a kdo bude odpovídat za jednotlivé oblasti. Vedení akademie bylo tvořeno zástupci klubů a obcí, které se na projektu podílely, aby měl každý partner možnost podílet se na rozhodování. Tento způsob řízení byl důležitý proto, aby nevznikl pocit, že jeden klub rozhoduje o ostatních. Společné vedení však zároveň znamenalo složitější domlouvání a bylo nutné hledat kompromisy, které byly přijatelné pro všechny zúčastněné.

Velmi důležitou součástí organizace byla práce s mládeží, která byla hlavním důvodem vzniku akademie. Bylo nutné zajistit trenéry pro jednotlivé věkové kategorie, rozdělit hráče podle věku a výkonnosti a vytvořit systém tréninků, který by byl společný pro celý klub. V některých kategoriích bylo potřeba spojit hráče z více obcí do jednoho družstva, aby bylo možné přihlásit tým do soutěže. Tento způsob fungování byl náročnější na organizaci, ale umožnil zachovat mládežnický fotbal v regionu.

Dalším důležitým úkolem bylo nastavení pravidelného tréninkového procesu. Po vzniku akademie bylo cílem, aby měli hráči možnost trénovat pravidelně a aby byl trénink podobný ve všech kategoriích. To znamenalo, že bylo nutné domluvit se na společném způsobu práce trenérů a na tom, jak bude probíhat příprava během celé sezóny. Díky většímu počtu hráčů bylo možné vytvořit stabilnější družstva a zajistit pravidelné tréninky, což před vznikem akademie nebylo vždy možné.

Organizačně bylo také nutné vyřešit otázku tréninkových ploch a sportovního zázemí. Akademie využívala hřiště v několika obcích, což znamenalo složitější plánování. Bylo nutné rozdělit tréninky tak, aby bylo možné využít všechna dostupná sportoviště a zároveň aby hráči nemuseli zbytečně daleko dojíždět. Tento systém vyžadoval přesnou organizaci a dobrou komunikaci mezi trenéry, protože změna jednoho tréninku mohla ovlivnit celý plán.

Velkou roli hrála také spolupráce s obcemi, které poskytovaly sportovní areály a podílely se na financování provozu. Bez podpory obcí by nebylo možné projekt dlouhodobě udržet. Bylo proto nutné pravidelně jednat se zástupci obcí a řešit otázky spojené s provozem hřišť, údržbou sportovišť nebo s finanční podporou. Postupně se ukázalo, že právě dobrá spolupráce s obcemi je jedním z nejdůležitějších předpokladů pro fungování akademie.

Důležitou součástí organizace byla také komunikace mezi vedením, trenéry, hráči a rodiči. Vzhledem k tomu, že klub působil ve více obcích, bylo nutné pravidelně informovat všechny členy o změnách, trénincích, zápasech a dalších akcích. Pokud komunikace nefungovala, vznikaly zbytečné problémy a nedorozumění. Postupně se proto vytvořil systém, ve kterém se informace předávaly prostřednictvím trenérů, vedoucích družstev a elektronické komunikace.

Po organizační stránce bylo nutné řešit také další věci, které se v průběhu fungování objevovaly. Jednalo se například o přestupy hráčů, registrace ve svazu, přihlašování družstev do soutěží, zajištění dopravy na utkání nebo nákup sportovního vybavení. Tyto činnosti vyžadovaly spolupráci více lidí a postupně vedly k vytvoření stabilního systému, který umožnil, aby klub fungoval jako jeden celek.

V průběhu prvních let se ukázalo, že vytvoření společné organizace bylo správným krokem, ale zároveň bylo zřejmé, že fungování takového projektu je náročnější než provoz samostatného klubu. Bylo nutné věnovat více času organizaci, plánování a komunikaci. Na druhou stranu spojení klubů umožnilo vytvořit lepší podmínky pro práci s mládeží a zajistit, aby sportovní činnost mohla pokračovat ve všech obcích, které se na projektu podílely.

Postupem času se organizační struktura ustálila a akademie začala fungovat jako stabilní organizace. Přesto bylo nutné průběžně řešit nové problémy a přizpůsobovat systém aktuálním podmínkám. Ukázalo se, že dlouhodobé fungování společného klubu závisí především na ochotě lidí spolupracovat a na tom, zda se podaří udržet dostatek trenérů, hráčů a finančních prostředků.

Zkušenosti z prvních let fungování Povltavské fotbalové akademie ukázaly, že spojení více klubů může být v menším regionu správným řešením, pokud je dobře organizované a pokud se na jeho fungování podílí více lidí. Organizace společného klubu je sice náročnější, ale umožňuje vytvořit stabilnější podmínky pro sportovní činnost a dlouhodobou práci s mládeží.

2.3 Personální zajištění a organizační struktura klubu

Fungování sportovní organizace velikosti Povltavské fotbalové akademie není možné bez zapojení většího počtu lidí, kteří zajišťují její každodenní chod po sportovní i organizační stránce. Od samého začátku bylo nutné vytvořit strukturu, která umožní řídit klub působící ve více obcích a zároveň zajistí, aby byly jasně rozděleny jednotlivé pravomoci a odpovědnosti. V podmínkách amatérského sportu není možné spoléhat pouze na formální řízení, protože většina činností je založena na dobrovolné práci a osobním nasazení jednotlivců.

Při založení Povltavské fotbalové akademie byl vytvořen výkonný výbor, ve kterém měli své zastoupení zástupci jednotlivých obcí, které se na projektu podílely. Tento způsob řízení byl zvolen proto, aby se předešlo sporům a aby žádná obec neměla pocit, že je při rozhodování opomíjena. Ve výboru byli zastoupeni členové z Davle, Hvozdnice a Měchenic a současně lidé, kteří stáli u vzniku akademie. Díky tomu bylo možné spojit zkušenosti z jednotlivých klubů a zároveň zachovat rovnováhu při rozhodování.

Hlavní odpovědnost za chod klubu nese předseda, místopředseda a další členové vedení, kteří zajišťují každodenní fungování organizace. V praxi je však velmi důležitá také funkce sekretáře, který má na starosti administrativu, komunikaci se svazem, registrace hráčů, přestupy, evidenci soutěží a další organizační záležitosti. V klubu se na této pozici postupně vystřídalo několik lidí a od roku 2019 tuto funkci vykonává autor práce. Tato činnost je velmi časově náročná a bez pravidelné administrativy by nebylo možné zajistit fungování tak velké organizace.

Velký důraz je kladen na práci trenérů, kteří tvoří základ sportovní činnosti. Od začátku bylo cílem, aby u mládežnických družstev působili kvalifikovaní trenéři s odpovídající licencí. V současné době působí v akademii více než patnáct trenérů, kteří vedou jednotlivé věkové kategorie od minipřípravky až po dorost. Trenéři jsou zodpovědní za tréninkový proces, organizaci utkání i komunikaci s rodiči. Vzhledem k tomu, že se jedná převážně o amatérský sport, jsou odměny trenérů spíše symbolické a většina z nich vykonává tuto činnost především z osobního vztahu ke sportu.

Organizačně je klub rozdělen na mládežnickou a dospělou část. Toto rozdělení bylo nastaveno již při vzniku akademie a ukázalo se jako velmi důležité pro její stabilitu. Mládežnická družstva fungují pod hlavičkou Povltavské fotbalové akademie, zatímco dospělá družstva si dlouhou dobu zachovávala samostatnost a vlastní financování. Tento model umožnil zachovat důvěru mezi jednotlivými kluby a zároveň zajistit, aby prostředky určené pro práci s mládeží nebyly používány na jiné účely.

V současné době eviduje klub několik stovek aktivních hráčů ve všech věkových kategoriích. Kromě tří družstev dospělých působí v akademii také družstva dorostu, žáků, přípravek a minipřípravky. Takto velká členská základna klade vysoké nároky na organizaci tréninků, soutěží i administrativy. Je nutné koordinovat využití hřišť v několika obcích, zajistit dopravu na utkání a současně řešit komunikaci s rodiči, obcemi a sportovními organizacemi.

Zkušenosti z fungování Povltavské fotbalové akademie ukazují, že bez jasné organizační struktury a bez lidí, kteří jsou ochotni věnovat klubu velké množství času, by nebylo možné projekt dlouhodobě udržet. Právě kombinace osobního nasazení, rozdělení pravomocí a spolupráce mezi

jednotlivými obcemi je jedním z hlavních důvodů, proč se podařilo vytvořit stabilní organizaci, která funguje již řadu let.

3 Vlastní zkušenost s fungováním sportovní organizace

Autor práce působí v Povltavské fotbalové akademii od jejího založení a byl jedním ze spoluzakladatelů tohoto projektu. Od samého začátku se podílí na řízení klubu a postupně zastává několik funkcí současně. V současné době působí jako funkcionář, sekretář klubu, člen výkonného výboru, šéftrenér mládeže a zároveň jako trenér u mládežnických družstev. Díky tomu má možnost sledovat fungování organizace ze sportovní, organizační i administrativní stránky.

Vzhledem k velikosti klubu není možné jednotlivé činnosti striktně oddělit a většina práce je založena na osobním nasazení několika lidí. Autor práce se podílí na každodenním chodu akademie, zajišťuje administrativu spojenou se soutěžemi, komunikaci s fotbalovým svazem, registrace hráčů, přestupy a další organizační záležitosti. Současně se věnuje trenérské činnosti a podílí se na plánování tréninkového procesu mládežnických družstev.

Časová náročnost této činnosti je velmi vysoká. Administrativní práce spojená s funkcí sekretáře zabere přibližně tři dny v týdnu, zejména v období před zahájením soutěží nebo při řešení přestupů a registrací hráčů. K tomu je nutné připočítat trenérskou a zápasovou činnost, která probíhá téměř každý den v týdnu. Tréninky mládežnických družstev, víkendová utkání a organizace soutěží znamenají, že práce pro klub zasahuje do většiny volného času.

Z vlastní zkušenosti lze potvrdit, že nejnáročnější není samotná sportovní činnost, ale dlouhodobé udržení fungování celé organizace. Klub působí ve více obcích a je nutné neustále řešit komunikaci mezi trenéry, hráči, rodiči, vedením klubu i zástupci obcí. Důležitou součástí práce je také snaha předcházet konfliktům a hledat řešení, která budou přijatelná pro všechny zúčastněné. V amatérských podmínkách, kde většina lidí pracuje dobrovolně, je udržení dobrých vztahů jedním z nejdůležitějších předpokladů dlouhodobého fungování.

Zkušenost autora práce ukazuje, že řízení sportovní organizace v menším regionu je náročné především na čas, organizaci a schopnost spolupracovat s velkým množstvím lidí. Na druhou stranu je právě osobní zapojení jedním z důvodů, proč se podařilo Povltavskou fotbalovou

akademii udržet a postupně rozvíjet. Praktická zkušenost potvrzuje, že bez ochoty věnovat sportu velkou část volného času by podobný projekt nemohl dlouhodobě fungovat.

3.1 Budoucnost a další rozvoj Povltavské fotbalové akademie

Z pohledu autora práce je budoucnost Povltavské fotbalové akademie spojena především se snahou udržet současnou úroveň mládežnických soutěží, ve kterých klub působí. V současné době se mládežnická družstva účastní soutěží na nejvyšší republikové úrovni, což je pro klub z menšího regionu velmi významný úspěch. Hlavním cílem do dalších let je tuto úroveň udržet a vytvořit takové podmínky, aby hráči mohli vyrůstat v co nejkvalitnějším sportovním prostředí. Právě možnost pravidelně nastupovat proti silným soupeřům je pro rozvoj mladých hráčů velmi důležitá a má zásadní vliv na jejich další sportovní růst.

Jedním z největších problémů, které je nutné do budoucna řešit, je infrastruktura. Současné sportovní zázemí ne vždy odpovídá velikosti a úrovni klubu a jeho další rozvoj je bez zlepšení podmínek velmi obtížný. Nedostatek kvalitních tréninkových ploch, absence moderního zázemí a omezené možnosti v zimním období komplikují práci trenérů i hráčů. Zlepšení infrastruktury by mohlo klub posunout výrazně dopředu a umožnit další rozvoj jak v oblasti mládeže, tak i v dospělém fotbale. Do budoucna je proto důležité usilovat o vybudování kvalitnějšího sportovního areálu, který by odpovídal současným požadavkům.

Další oblastí, ve které je podle autora práce nutné udělat pokrok, je řízení a organizace klubu. V současné době je většina činností zajišťována malým počtem lidí a velká část práce je založena na dobrovolné činnosti. Vedení klubu se snaží zajistit chod organizace ve velmi omezeném počtu funkcionářů, což je dlouhodobě velmi náročné. Pro další rozvoj bude nutné posunout management na vyšší úroveň a zapojit více lidí, kteří by se podíleli na řízení, administrativě i sportovní činnosti. V porovnání s kluby, se kterými se akademie setkává ve vyšších soutěžích, je zřejmé, že profesionálnější způsob řízení je pro další rozvoj nezbytný.

Důležitým úkolem do budoucna je také další vzdělávání trenérů. Moderní fotbal se neustále vyvíjí a je nutné, aby trenéři sledovali nové trendy a získávali vyšší trenérské licence.

Klub se snaží podporovat trenéry v dalším vzdělávání, protože kvalita tréninkového procesu má zásadní vliv na úroveň celého mužstva. Zvyšování kvalifikace trenérů je proto jednou z podmínek, aby si akademie udržela své postavení mezi kvalitními mládežnickými kluby.

Z pohledu autora práce by bylo vhodné zlepšit také některé podmínky nastavené fotbalovým svazem. V současné době nejsou soutěže ve všech částech republiky organizovány stejným způsobem, což může vést k rozdílům v podmínkách pro jednotlivé kluby. V některých kategoriích se liší počet hráčů, velikost hřiště nebo systém soutěže, což může mít vliv na sportovní rozvoj hráčů. Do budoucna by bylo vhodné sjednotit pravidla tak, aby měly všechny kluby stejné podmínky bez ohledu na region.

I přes všechny problémy lze říci, že vznik Povltavské fotbalové akademie byl správným rozhodnutím. Pokud by měl autor práce možnost rozhodovat znovu, neváhal by a do založení společného klubu by šel znovu. Projekt přinesl nové možnosti pro děti i mládež, zlepšil podmínky pro sportování a pomohl sjednotit lidi z několika obcí. Právě vytvoření společné komunity, která spolupracuje na rozvoji sportu, považuje autor za jeden z největších úspěchů akademie.

Za největší přínos lze považovat skutečnost, že se podařilo vytvořit organizaci, která dokáže nabídnout dětem sportovní činnost na velmi dobré úrovni, a to i v podmínkách menšího regionu. Povltavská fotbalová akademie se postupně stala důležitou součástí života v regionu a její existence má význam nejen pro samotný fotbal, ale i pro společenský život jednotlivých obcí. Právě to, že se podařilo spojit lidi a vytvořit fungující projekt, je podle autora práce největším úspěchem celého projektu.

3.2 Sportovní koncepce

Jedním z hlavních důvodů vzniku Povltavské fotbalové akademie byla snaha vytvořit systém, který umožní dlouhodobou a kvalitní práci s mládeží. V období před vznikem akademie fungoval každý klub samostatně a úroveň tréninkového procesu se lišila podle možností jednotlivých obcí. V některých klubech byl dostatek hráčů i trenérů, v jiných bylo obtížné zajistit pravidelné tréninky nebo přihlásit družstvo do soutěže. Tato situace vedla k tomu, že nebylo

možné vytvořit jednotný systém práce s mládeží a výkonnost jednotlivých týmů byla velmi rozdílná.

Po založení akademie bylo cílem vytvořit společnou sportovní koncepci, která by platila pro všechny věkové kategorie a pro všechny obce zapojené do projektu. Základní myšlenkou bylo soustředit větší počet hráčů do jedné organizace, aby bylo možné vytvořit stabilní družstva a zajistit pravidelný tréninkový proces. Důležité bylo také to, aby hráči měli možnost postupně se zlepšovat a aby přechod mezi jednotlivými kategoriemi byl plynulý.

Velký důraz byl kladen na pravidelnost tréninků. Před vznikem akademie se často stávalo, že v některých obcích nebylo možné trénovat vícekrát týdně, protože nebyl dostatek trenérů nebo hráčů. Po spojení klubů bylo možné vytvořit větší tréninkové skupiny a zajistit pravidelnou přípravu ve všech kategoriích. Díky tomu se zlepšila docházka na tréninky a hráči měli lepší podmínky pro svůj sportovní rozvoj.

V mladších kategoriích byla sportovní koncepce zaměřena především na všestranný pohybový rozvoj. Důležité bylo, aby děti získaly základní pohybové dovednosti, naučily se pracovat s míčem a měly ze sportu radost. Nebyl kladen důraz pouze na výsledky, ale především na to, aby děti u sportu vydržely co nejdéle. V této fázi bylo důležité vytvořit prostředí, ve kterém budou mít děti chuť chodit na tréninky a budou se chtít zlepšovat.

Ve starších kategoriích se trénink postupně zaměřoval více na techniku, taktiku a fyzickou připravenost. Spojení více klubů umožnilo vytvořit družstva s větším počtem hráčů, což bylo důležité pro kvalitní trénink. Trenéři mohli pracovat s větší skupinou a bylo možné lépe rozdělit hráče podle výkonnosti. Díky tomu bylo možné zlepšit úroveň soutěží a hráči měli větší motivaci na sobě pracovat.

Důležitou součástí sportovní koncepce byla spolupráce trenérů. Po vzniku akademie bylo nutné, aby trenéři jednotlivých kategorií spolu komunikovali a postupovali podle společných zásad. Bylo snahou, aby hráči procházeli podobným systémem přípravy a aby se při přechodu do

vyšší kategorie nemuseli přizpůsobovat úplně jinému způsobu tréninku. Společné plánování a pravidelné schůzky trenérů pomáhaly sjednotit práci v celém klubu.

Spojení klubů umožnilo také to, že bylo možné přihlásit více družstev do soutěží. V některých kategoriích bylo možné vytvořit dva týmy, což dalo možnost hrát většímu počtu dětí. Tento systém byl důležitý zejména pro mladší hráče, kteří potřebují co nejvíce herních zkušeností. Zároveň bylo možné vytvořit silnější družstva ve vyšších kategoriích, což pomohlo zlepšit sportovní úroveň akademie.

Velkým cílem bylo také udržet talentované hráče v regionu. V minulosti často docházelo k tomu, že hráči odcházeli do větších klubů, protože v menších obcích neměli dostatečné podmínky. Vznik akademie měl vytvořit prostředí, ve kterém bude možné pracovat s hráči na dobré úrovni i bez nutnosti odchodu do vzdálenějších klubů. To bylo důležité nejen pro samotné hráče, ale také pro fungování sportu v regionu.

Sportovní koncepce nebyla zaměřena pouze na výkonnost, ale také na výchovu a vztah ke sportu. Bylo důležité, aby děti měly ze sportu radost a aby se naučily pracovat v kolektivu. Fotbal měl být nejen soutěží, ale také prostředkem k tomu, aby děti trávily volný čas aktivně a vytvářely si vztah ke sportu i do budoucna.

V průběhu fungování akademie bylo nutné sportovní koncepci postupně upravovat podle zkušeností z praxe. Ukázalo se, že některé věci je potřeba změnit, například rozdělení tréninků nebo způsob organizace soutěží. Díky tomu, že klub fungoval jako jedna organizace, bylo možné změny provádět společně a přizpůsobovat se aktuálním podmínkám.

Z dlouhodobého pohledu se ukázalo, že jednotná sportovní koncepce byla jedním z největších přínosů vzniku Povltavské fotbalové akademie. Díky pravidelnému tréninku, spolupráci trenérů a většímu počtu hráčů se podařilo zlepšit úroveň sportovní činnosti a vytvořit stabilní systém, který umožňuje dlouhodobou práci s mládeží. Právě systematická práce s mladými hráči je hlavním důvodem, proč byl projekt společného klubu založen a proč se ukázal jako správné řešení pro fungování sportu v regionu.

3.3 Sportovní výsledky a přínos akademie pro hráče

Jedním z hlavních cílů vzniku Povltavské fotbalové akademie bylo vytvořit podmínky pro dlouhodobý sportovní rozvoj hráčů v regionu. V době, kdy jednotlivé kluby fungovaly samostatně, bylo obtížné zajistit dostatečný počet hráčů v každé věkové kategorii a zároveň udržet odpovídající úroveň soutěží. Spojením několika oddílů do jedné organizace se podařilo vytvořit stabilní systém, který umožnil pravidelný tréninkový proces a účast ve vyšších soutěžích.

Postupně se podařilo obsadit všechny věkové kategorie od minipřípravky až po dorost a vytvořit návaznost na dospělý fotbal. Díky většímu počtu hráčů bylo možné přihlásit družstva do krajských i republikových soutěží, což by při samostatném fungování jednotlivých klubů nebylo možné. Hráči tak získali možnost konfrontace se silnějšími soupeři a mohli se sportovně rozvíjet na vyšší úrovni.

Pozitivním výsledkem společného projektu je také to, že se zvýšil počet hráčů, kteří pokračují ve fotbale i ve vyšším věku. V minulosti často docházelo k tomu, že po skončení žákovských kategorií hráči s fotbalem končili, protože v jejich obci nebylo možné pokračovat. Díky akademii mají hráči možnost plynule přejít do dorostu a následně do dospělých družstev, která působí v různých soutěžích podle výkonnosti.

Někteří hráči, kteří prošli mládežnickými kategoriemi akademie, se dokázali prosadit i ve vyšších soutěžích nebo přestoupili do větších klubů. I když hlavním cílem akademie není vychovávat profesionální fotbalisty, je důležité, že hráči mají možnost dalšího sportovního růstu. Úspěchy jednotlivců zároveň motivují mladší hráče a potvrzují, že systematická práce s mládeží má smysl.

Významným přínosem je také účast družstev v turnajích a výběrech okresu nebo kraje. Hráči akademie se pravidelně objevují v nominacích na okresní a krajské výběry, což ukazuje, že práce trenérů má odpovídající úroveň. Pro samotné hráče je účast v těchto výběrech motivací a zároveň možností porovnat se s nejlepšími hráči z jiných klubů.

Sportovní výsledky se neprojevují pouze v tabulkách soutěží, ale také v celkovém přístupu hráčů ke sportu. Díky pravidelnému tréninku a větší konkurenci v týmech se zlepšila docházka na tréninky i přístup k zápasům. Hráči jsou více motivovaní a mají větší zájem na tom, aby se zlepšovali. To je jeden z hlavních rozdílů oproti době před vznikem akademie, kdy byl počet hráčů malý a konkurence téměř neexistovala.

Z dlouhodobého hlediska se ukazuje, že spojení klubů do jedné organizace bylo správným rozhodnutím nejen z organizačního hlediska, ale také z pohledu sportovního rozvoje hráčů. Akademie vytvořila prostředí, ve kterém mohou děti i mládež pravidelně sportovat, postupně se zlepšovat a v případě zájmu pokračovat ve fotbale i v dospělém věku. Právě možnost dlouhodobého sportovního růstu je jedním z největších přínosů celého projektu.

3.4 Spolupráce se školou a tréninkový model

Jedním z důležitých kroků při vzniku Povltavské fotbalové akademie bylo rozhodnutí úzce spolupracovat se základní školou v Davli. Tato škola byla zvolena jako sídlo akademie především proto, že ji navštěvovala většina dětí z okolních obcí, které se do projektu zapojily. Díky tomu bylo možné propojit školní docházku se sportovní činností a vytvořit podmínky pro pravidelný tréninkový proces. Spolupráce se školou se postupně ukázala jako jeden z klíčových faktorů, který umožnil dlouhodobý rozvoj mládežnického fotbalu v regionu.

Hlavním cílem bylo vytvořit systém, ve kterém budou mít děti možnost pravidelně trénovat, aniž by musely složitě dojíždět do vzdálených klubů. V menších obcích není možné zajistit dostatečný počet hráčů v každé věkové kategorii, a proto bylo nutné soustředit mládež do jednoho centra. Základní škola v Davli se stala přirozeným místem, kde se děti z regionu setkávaly, a proto bylo logické využít toto prostředí i pro sportovní činnost.

Po založení akademie byl postupně vytvořen systém tréninkového procesu, který se lišil od běžného fungování vesnických klubů. Cílem nebylo pouze udržet sportovní činnost, ale také zlepšit její úroveň. Tréninky byly nastaveny pravidelně několikrát týdně a byl kladen důraz na

systematickou práci s jednotlivými věkovými kategoriemi. Hráči byli rozděleni podle věku a výkonnosti tak, aby bylo možné zajistit odpovídající tréninkové zatížení.

Velký důraz byl kladen na práci v nejmladších kategoriích. Pravidelně probíhaly nábory dětí ve věku pěti až šesti let, které se postupně zapojovaly do činnosti minipřípravky. Cílem bylo vytvořit dostatečně širokou základnu hráčů, aby bylo možné dlouhodobě obsazovat všechny věkové kategorie. Tento systém se ukázal jako velmi důležitý, protože bez pravidelného doplňování nejmladších hráčů by nebylo možné udržet kvalitu starších družstev.

Tréninkový model byl od začátku nastaven tak, aby odpovídal požadavkům moderní práce s mládeží. Inspirací byly akademie větších klubů, kde je kladen důraz na technickou připravenost, pravidelnost tréninku a postupný rozvoj hráče. V rámci akademie se trenéři snažili o jednotný přístup, aby hráči při přechodu do vyšší kategorie navazovali na stejný způsob práce. Díky tomu bylo možné postupně zvyšovat úroveň jednotlivých družstev.

Součástí sportovní koncepce byla také účast na turnajích a soustředěních, které umožňovaly hráčům získávat zkušenosti proti silnějším soupeřům. Akademie se pravidelně účastnila turnajů v České republice i v zahraničí, což mělo pozitivní vliv na motivaci hráčů. Zároveň bylo důležité, že děti z regionu měly možnost zažít prostředí, které by v běžném vesnickém klubu nebylo možné zajistit.

Důležitou součástí fungování akademie byla práce trenérů. Od začátku byl kladen důraz na to, aby u družstev působili kvalifikovaní trenéři s odpovídající licencí. V současné době působí u mládežnických družstev několik trenérů s trenérským vzděláním, což umožňuje zajistit kvalitní tréninkový proces ve všech kategoriích. Trenéři spolu pravidelně komunikují a snaží se dodržovat společné zásady práce, aby byl zachován jednotný styl výchovy hráčů.

Spolupráce se školou, pravidelný tréninkový proces a systematická práce s mládeží postupně vedly k tomu, že se Povltavská fotbalová akademie dokázala prosadit i v soutěžích vyšší úrovně. Některá družstva se dostala do nejvyšších soutěží ve své kategorii a hráči akademie se stali součástí okresních i krajských výběrů. Tyto výsledky potvrdily, že nastavený model práce

má smysl a že spojení klubů umožnilo vytvořit podmínky, které by samostatné oddíly nedokázaly zajistit.

Z dnešního pohledu lze říci, že propojení školy a sportovního klubu bylo jedním z nejdůležitějších rozhodnutí při vzniku akademie. Díky tomuto kroku bylo možné vytvořit stabilní systém práce s mládeží, který funguje dodnes a umožňuje dlouhodobý rozvoj sportu v regionu.

3.5 Financování akademie

Financování Povltavské fotbalové akademie patřilo od samého začátku mezi nejdůležitější otázky, které bylo nutné řešit. Vznik společného klubu sice umožnil soustředit více hráčů, trenérů a funkcionářů do jedné organizace, ale zároveň přinesl vyšší náklady na provoz. Bylo nutné zajistit finanční prostředky na soutěže, dopravu, sportovní vybavení, údržbu hřišť a také na odměny trenérům, kteří se věnovali práci s mládeží. Bez stabilního financování by nebylo možné zajistit pravidelnou sportovní činnost a dlouhodobé fungování akademie.

Základním zdrojem příjmů byly členské příspěvky hráčů. Ty však nemohly pokrýt všechny náklady, protože práce s mládeží je finančně náročná. Bylo nutné zajistit dostatek prostředků na pronájem sportovišť, nákup míčů a dalšího vybavení, startovné v soutěžích nebo dopravu na utkání. Výše příspěvků musela být nastavena tak, aby byla pro rodiče přijatelná, ale zároveň aby klub měl alespoň základní finanční jistotu. V některých případech bylo nutné hledat kompromis mezi možnostmi rodičů a skutečnými náklady na provoz.

Velmi důležitou roli hrála podpora jednotlivých obcí, které se na projektu podílely. Obce poskytovaly finanční příspěvky na provoz, zajišťovaly sportovní areály a podílely se na údržbě hřišť. Bez této podpory by nebylo možné projekt dlouhodobě udržet. Každá obec měla však jiné finanční možnosti, a proto bylo nutné dohodnout se na způsobu, jakým se budou náklady rozdělovat. Tato jednání nebyla vždy jednoduchá, protože bylo potřeba najít řešení, které bude spravedlivé pro všechny zúčastněné.

Dalším zdrojem financí byly dotace ze sportovních programů a příspěvky od fotbalového svazu. Získání dotací však nebylo automatické a bylo spojeno s administrativní náročností. Bylo nutné pravidelně podávat žádosti, vyplňovat potřebné dokumenty a splňovat podmínky jednotlivých programů. Výše dotací se navíc mohla každý rok lišit, takže nebylo možné s jistotou plánovat dlouhodobý rozpočet. Přesto byly tyto prostředky velmi důležité, protože pomáhaly pokrýt náklady na mládežnické soutěže a umožňovaly udržet činnost akademie i v období, kdy nebylo dostatek jiných příjmů.

Důležitou součástí financování byla také spolupráce s místními firmami a sponzory. V menším regionu není jednoduché získat výraznou podporu od velkých společností, proto byla většina sponzorských darů spojena s osobními vztahy k jednotlivým členům klubu. Někteří podnikatelé podporovali klub proto, že v něm hrály jejich děti, jiní proto, že měli k fotbalu dlouhodobý vztah. I menší finanční příspěvky však pomáhaly zajistit provoz a umožnily nakoupit vybavení nebo uhradit část nákladů na soutěže.

Spojení více klubů do jedné organizace umožnilo lépe hospodařit s finančními prostředky. Bylo možné společně plánovat výdaje, nakupovat vybavení ve větším množství a efektivněji využívat sportovní zázemí. Na druhou stranu bylo nutné řešit i otázku spravedlivého rozdělení nákladů mezi jednotlivé obce, protože každá z nich měla jiné možnosti a jiné potřeby. V některých případech bylo nutné dlouho jednat, aby se našlo řešení, které bude přijatelné pro všechny.

Velkou část nákladů představovala doprava na utkání a soutěže. Akademie působila ve více obcích a hráči museli často dojíždět na tréninky i zápasy. Bylo proto nutné hledat způsob, jak tyto náklady rozdělit mezi rodiče, klub a obce. V některých případech pomáhali rodiče vlastní dopravou, jindy bylo nutné zajistit společný odvoz. Organizace dopravy byla časově náročná, ale bez ní by nebylo možné soutěže pravidelně absolvovat.

Financování bylo po celou dobu jedním z největších rizik projektu. Každý rok bylo nutné znovu zajistit dostatek prostředků na další sezonu a nikdy nebylo jisté, zda se podaří udržet stejnou úroveň podpory. Pokud by se nepodařilo získat dostatek financí, mohlo by dojít k omezení

počtu družstev nebo k omezení tréninkového procesu. Bylo proto nutné neustále hledat nové možnosti, jak klub finančně zajistit.

Ukázalo se, že bez společného projektu by bylo financování jednotlivých klubů ještě složitější. Samostatné oddíly by jen těžko dokázaly zajistit dostatek prostředků na práci s mládeží. Spojení do jedné organizace umožnilo vytvořit stabilnější systém, který sice vyžadoval více organizace, ale poskytl lepší podmínky pro fungování sportu v regionu.

Zkušenosti z fungování Povltavské fotbalové akademie ukazují, že financování je jedním z nejdůležitějších faktorů pro dlouhodobé fungování sportovní organizace. Bez spolupráce obcí, rodičů, trenérů a sponzorů by nebylo možné projekt udržet. Právě společné úsilí všech zúčastněných umožnilo, aby akademie fungovala i přes problémy, které se v průběhu let objevovaly.

3.6 Infrastruktura a budoucí rozvoj klubu

Postupným rozvojem Povltavské fotbalové akademie se začaly zvyšovat také nároky na sportovní zázemí a infrastrukturu. V době vzniku projektu bylo hlavním cílem především zachovat mládežnický fotbal v regionu, a proto se využívala sportoviště jednotlivých obcí tak, jak byla k dispozici. Tréninky i utkání probíhaly střídavě v Davli, Hvozdnici, Měchenicích a dalších obcích, které se na projektu podílely. Tento systém byl na začátku dostačující, ale s rostoucím počtem hráčů a družstev se začaly projevovat jeho limity.

Jedním z největších problémů byla nedostatečná kapacita hřišť. Akademie postupně obsadila všechny mládežnické kategorie a k tomu přibyly i soutěže dospělých, což znamenalo výrazné zvýšení počtu tréninků i zápasů. Bylo nutné plánovat využití hřišť s velkým předstihem a často docházelo k tomu, že jednotlivá družstva musela trénovat v méně vhodných časech. Organizace tréninkového procesu byla kvůli tomu složitější než v klubech, které mají vlastní areál.

Dalším problémem byla absence hřiště s umělým povrchem. V zimním období bylo velmi obtížné zajistit pravidelný trénink, protože přírodní trávníky nebylo možné využívat a bylo nutné

hledat náhradní řešení. Některé tréninky probíhaly v tělocvičnách nebo na pronajatých hřištích mimo region, což znamenalo další finanční i organizační nároky. Ukázalo se, že pro klub s tak velkým počtem hráčů je vlastní hřiště s umělým povrchem téměř nezbytné.

S postupem času se proto začalo uvažovat o vybudování modernějšího sportovního zázemí, které by odpovídalo velikosti a úrovni klubu. Jednou z možností je výstavba nového stadionu, který by zahrnoval nejen hlavní hřiště, ale také hřiště s umělým povrchem, šatny, posilovnu, rehabilitační zázemí a další prostory potřebné pro fungování větší sportovní organizace. Takový projekt by umožnil soustředit větší část činnosti na jedno místo a výrazně by usnadnil organizaci tréninků i soutěží.

Rozvoj infrastruktury souvisí také s postupnou profesionalizací klubu. Zatímco v začátcích byla většina činností založena na dobrovolné práci, s rostoucím počtem družstev se zvyšují nároky na administrativu, organizaci i sportovní vedení. Je stále obtížnější zajistit fungování tak velkého klubu pouze na amatérské úrovni a do budoucna bude nutné některé činnosti vykonávat profesionálně.

Zvyšující se nároky se týkají také financování. Účast ve vyšších soutěžích, větší počet hráčů i trenérů a vyšší požadavky na vybavení znamenají, že klub potřebuje stabilní finanční zajištění. Proto je důležité pokračovat ve spolupráci s obcemi, sponzory i sportovními organizacemi a hledat nové možnosti podpory.

Budoucnost Povltavské fotbalové akademie bude záviset především na tom, zda se podaří udržet současnou spolupráci mezi jednotlivými obcemi a zároveň vytvořit podmínky pro další rozvoj. Projekt ukázal, že spojení klubů může být úspěšné, ale zároveň přináší vyšší nároky na organizaci, infrastrukturu i financování. Pokud se podaří tyto podmínky splnit, může akademie i v dalších letech zůstat stabilním centrem sportu v regionu.

4 Dopad akademie na region

Vznik Povltavské fotbalové akademie měl výrazný dopad na fungování sportu v regionu středního Povltaví. Největší změna se projevila především v oblasti mládežnického fotbalu, který byl před vznikem akademie postupně na ústupu. Jednotlivé kluby v obcích nebyly schopny dlouhodobě udržet všechny věkové kategorie a často se stávalo, že nebylo možné přihlásit družstvo do soutěže. V některých případech hrozilo, že mládežnický fotbal v dané obci úplně zanikne.

Spojením klubů se podařilo vytvořit podmínky, ve kterých je možné pracovat s mládeží systematicky a dlouhodobě. Vznikla družstva ve všech věkových kategoriích a bylo možné nastavit pravidelný tréninkový proces. Díky tomu se zlepšila nejen organizace tréninků, ale také celková kvalita sportovní přípravy. Hráči mají možnost se postupně rozvíjet a navazovat na jednotlivé kategorie, což dříve v jednotlivých obcích nebylo možné zajistit.

Dalším důležitým přínosem bylo zvýšení počtu dětí, které se aktivně věnují sportu. V některých obcích před vznikem akademie zájem o fotbal postupně klesal a docházelo k útlumu mládežnických družstev. Po vzniku společného klubu se situace postupně změnila a sport se stal znovu přirozenou součástí života dětí i jejich rodin. Tento vývoj měl pozitivní vliv nejen na samotný klub, ale i na celkový život v regionu.

Spojení klubů mělo vliv také na vztahy mezi jednotlivými obcemi. V minulosti mezi nimi často panovala rivalita a spolupráce byla minimální. V rámci akademie se však postupně začala vytvářet spolupráce, která vedla k lepší komunikaci mezi trenéry, funkcionáři i rodiči. Děti z různých obcí se začaly potkávat v jednom týmu, což přispělo k propojení regionu i mimo samotný sport.

Významným přínosem bylo také to, že se podařilo udržet hráče v regionu. Před vznikem akademie hráči často odcházeli do větších klubů, protože neměli možnost dalšího sportovního růstu ve svém okolí. Díky akademii dnes mohou hráči procházet jednotlivými kategoriemi

a pokračovat i v dospělém fotbale. To má pozitivní dopad nejen na sportovní úroveň, ale také na vztah hráčů k regionu a k jednotlivým obcím.

Na druhou stranu je potřeba zmínit, že vznik akademie přinesl i určité problémy. Na začátku bylo obtížné prosadit spolupráci mezi jednotlivými kluby, které měly vlastní historii a byly zvyklé fungovat samostatně. Někteří lidé vnímali sloučení negativně a měli obavy ze ztráty identity svého klubu. Bylo proto nutné postupně vysvětlovat, že cílem není zánik tradice, ale její zachování v jiné formě.

Náročné bylo také organizační zajištění celého projektu. Fungování jednoho klubu ve více obcích znamená vyšší nároky na komunikaci, plánování a řízení. Bylo potřeba nastavit jasná pravidla fungování, rozdělení kompetencí a způsob spolupráce mezi jednotlivými částmi organizace. Tento proces nebyl jednoduchý a vyžadoval čas, zkušenosti i ochotu všech zúčastněných hledat společné řešení.

Z dlouhodobého pohledu se ukazuje, že spojení klubů bylo správným krokem. Akademie přinesla větší stabilitu, protože není závislá na malém počtu hráčů nebo jednotlivců, ale funguje jako širší celek. To je důležité zejména v menších regionech, kde může mít odchod několika hráčů nebo trenérů zásadní dopad na fungování celého klubu.

Celkově lze říci, že vznik Povltavské fotbalové akademie měl pro region jednoznačně pozitivní přínos. Bez spojení klubů by bylo velmi obtížné udržet mládežnický fotbal v takovém rozsahu, v jakém funguje dnes. Akademie umožnila zachovat sportovní činnost, zlepšit podmínky pro trénink a vytvořit prostředí, ve kterém mohou děti dlouhodobě sportovat.

Zkušenosti z fungování akademie ukazují, že podobný model může být vhodným řešením i pro další regiony, které se potýkají s nedostatkem hráčů a organizačními problémy. Klíčové je však to, aby byl projekt postaven na spolupráci, důvěře a ochotě hledat společné řešení, protože bez těchto faktorů by nebylo možné celý projekt dlouhodobě udržet.

4.1 Rizika projektu

Vznik Povltavské fotbalové akademie byl od samého začátku spojen s řadou rizik, která mohla celý projekt výrazně ohrozit. Spojení několika klubů do jedné organizace nebylo běžným krokem a v podmínkách menšího regionu představovalo zásadní změnu, která vyžadovala spolupráci velkého množství lidí. Bylo nutné počítat s tím, že se objeví problémy organizační, finanční i osobní, které mohou fungování akademie zkomplikovat.

Jedním z největších rizik byla rivalita mezi jednotlivými obcemi. Každý klub měl svou dlouhou tradici a lidé byli zvyklí hájit především zájmy vlastního oddílu. Při jednáních o založení akademie bylo proto nutné vysvětlovat, že nejde o zrušení klubů, ale o společný projekt, který má zajistit budoucnost mládežnického fotbalu. Přesto se objevovaly názory, že vznikem akademie zanikne historie jednotlivých oddílů nebo že některé obce ztratí své postavení. Pokud by se nepodařilo najít společnou řeč, mohl projekt skončit ještě před svým vznikem.

Dalším rizikem byla nedůvěra mezi lidmi, kteří se na projektu podíleli. Spojení klubů znamenalo, že bylo nutné nastavit společná pravidla a zároveň zajistit, aby se žádná obec necítila poškozena. Proto bylo důležité vytvořit takový systém řízení, ve kterém měli zástupci jednotlivých obcí své místo ve výkonném výboru a mohli se podílet na rozhodování. Bez tohoto principu by mohlo docházet ke sporům a projekt by se mohl postupně rozpadnout.

Velké riziko představovalo také financování. Provoz tak velké organizace je finančně náročný a bylo nutné zajistit dostatek prostředků na soutěže, dopravu, vybavení i odměny trenérům. Bylo nutné nastavit systém, který bude dlouhodobě udržitelný a zároveň spravedlivý pro všechny zúčastněné. Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí bylo oddělení financování mládeže od financování dospělých družstev. Tento krok pomohl zabránit tomu, aby byly prostředky určené pro děti používány na jiné účely. Pokud by byly finance společné, mohlo by docházet ke konfliktům mezi jednotlivými družstvy a k postupné ztrátě důvěry rodičů.

Dalším problémem byla náročnost tréninkového procesu. Akademie od začátku nastavila vyšší počet tréninků, než je v amatérských podmínkách běžné. Tento model přinesl lepší sportovní

výsledky, ale zároveň znamenal větší časovou zátěž pro hráče i rodiče. Ne všechny děti byly schopny tento režim zvládnout a bylo nutné počítat s tím, že část hráčů z klubu odejde. Rizikem bylo také to, že rodiče nebudou ochotni věnovat tolik času dopravě na tréninky a zápasy.

Organizačně náročná byla také doprava a zajištění tréninků v několika obcích. Akademie využívá sportoviště ve více místech a bylo nutné zajistit, aby se hráči mohli pravidelně účastnit tréninků i soutěží. V některých případech bylo nutné spoléhat na pomoc rodičů, kteří zajišťovali odvoz dětí. Pokud by se nepodařilo tuto spolupráci udržet, mohlo by to negativně ovlivnit fungování celého klubu.

Rizikem byla také závislost na jednotlivcích. V amatérských podmínkách stojí chod klubu často na několika lidech, kteří věnují organizaci velké množství svého volného času. Pokud by tito lidé přestali ve své činnosti pokračovat, bylo by obtížné najít náhradu. Proto bylo důležité postupně zapojovat do práce další trenéry, funkcionáře a rodiče, aby nebyla odpovědnost soustředěna pouze na několik osob.

Dalším možným rizikem bylo to, že se nepodaří dlouhodobě udržet zájem dětí o sport. V dnešní době mají mladí lidé mnoho jiných možností, jak trávit volný čas, a sportovní klub musí neustále pracovat na tom, aby byl pro děti i rodiče atraktivní. Pokud by počet hráčů začal klesat, mohl by se klub dostat do podobné situace, jaká byla před jeho vznikem.

Zkušenosti z fungování Povltavské fotbalové akademie ukazují, že většina těchto rizik se v průběhu let skutečně objevila, ale díky spolupráci lidí, kteří se na projektu podíleli, se je podařilo překonat. Projekt se postupně stabilizoval a dnes je možné říci, že rozhodnutí spojit kluby bylo správné, i když s sebou přineslo řadu problémů, které bylo nutné řešit.

Právě schopnost překonávat vzniklé potíže a hledat společná řešení je jedním z hlavních důvodů, proč se podařilo akademii udržet a dále rozvíjet. Rizika, která byla na začátku velmi výrazná, se postupně podařilo omezit a vytvořit stabilní organizaci, která má pevné místo ve sportovním i společenském životě regionu.

4.2 Dotazníkové šetření

Pro doplnění praktické části práce bylo provedeno dotazníkové šetření mezi členy Povltavské fotbalové akademie. Cílem bylo zjistit, jak hráči, rodiče a trenéři hodnotí fungování akademie, jak vnímají její přínos pro region a jaké vidí její silné a slabé stránky. Dotazník měl pomoci získat zpětnou vazbu od lidí, kteří jsou součástí klubu a mají s jeho fungováním přímou zkušenost.

Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě a byl distribuován mezi hráče, rodiče a trenéry prostřednictvím internetu. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a anonymní, aby respondenti mohli odpovídat otevřeně a bez obav z negativních reakcí. Otázky byly zaměřeny na spokojenost s fungováním klubu, kvalitu tréninků, organizaci soutěží, komunikaci v klubu a celkový přínos akademie pro region.

Respondenti odpovídali na uzavřené otázky, ve kterých vybírali z několika možností, a v některých případech měli možnost doplnit vlastní názor. Tento způsob umožnil získat přehled o tom, jak většina členů akademie hodnotí její fungování, a zároveň poskytl prostor pro individuální připomínky.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno především na to, zda vznik společného klubu splnil očekávání, která byla s projektem spojena. Zjišťovalo se například, zda se zlepšily podmínky pro trénink, zda mají děti dostatek příležitostí ke sportu a zda je spolupráce mezi obcemi přínosná. Důležitou částí bylo také hodnocení organizace klubu a komunikace mezi vedením, trenéry, hráči a rodiči.

Získané odpovědi byly následně vyhodnoceny a výsledky byly zpracovány do přehledné podoby. Pro lepší srozumitelnost byly některé výsledky zobrazeny pomocí grafů. Vyhodnocení dotazníku slouží jako doplnění praktických zkušeností autora a pomáhá objektivněji posoudit, jak je fungování akademie vnímáno jejími členy.

Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v následující kapitole.

4.3 Vyhodnocení dotazníku

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi členy Povltavské fotbalové akademie, konkrétně mezi hráči, rodiči a trenéry. Celkem se šetření zúčastnilo 122 respondentů. Dotazník byl anonymní a byl distribuován v elektronické podobě. Cílem dotazníku bylo zjistit, jak respondenti hodnotí fungování akademie, kvalitu tréninkového procesu, organizaci klubu, komunikaci vedení a celkový přínos akademie pro region.

Většina otázek byla hodnocena pomocí pětibodové škály, která umožnila vyjádřit míru souhlasu s jednotlivými tvrzeními. Použitá hodnotící škála byla následující:

- 1: rozhodně nesouhlasím
- 2: spíše nesouhlasím
- 3: ani souhlas ani nesouhlas
- 4: spíše souhlasím
- 5: rozhodně souhlasím

Dotazník obsahoval také několik uzavřených otázek zaměřených na základní informace o respondentech a dvě otevřené otázky, ve kterých mohli respondenti uvést vlastní názor na přínos akademie a možnosti jejího zlepšení.

Z výsledků dotazníku vyplynulo, že většina respondentů hodnotí fungování Povltavské fotbalové akademie pozitivně. Převládaly odpovědi ve vyšších hodnotách škály, což ukazuje na celkovou spokojenost s tréninkovým procesem, organizací klubu i komunikací vedení. Respondenti také uváděli, že vznik společného klubu přispěl ke zlepšení podmínek pro sportování dětí a umožnil vytvořit stabilní družstva ve všech věkových kategoriích.

Velká část respondentů souhlasila s tím, že akademie má pozitivní vliv na spolupráci mezi obcemi a že přispěla k rozvoji sportu v regionu. Pozitivně byla hodnocena také možnost pravidelného tréninku a větší počet hráčů, který umožňuje kvalitnější sportovní přípravu.

V odpovědích se však objevily i připomínky, které se týkaly především financování, organizace ve více obcích a nedostatku trenérů. Někteří respondenti uvedli, že fungování společného klubu je náročnější na organizaci a vyžaduje dobrou komunikaci mezi vedením, trenéry a rodiči.

Z výsledků dotazníkového šetření je dále patrné, že většina respondentů vnímá vznik Povltavské fotbalové akademie jako správný krok, který pomohl stabilizovat sportovní činnost v regionu. Odpovědi ukazují, že respondenti oceňují především možnost pravidelného tréninku, větší počet hráčů v jednotlivých kategoriích a lepší organizaci soutěží. Tyto výsledky potvrzují, že spojení klubů přineslo zlepšení podmínek pro sportování dětí a mládeže.

Z dotazníku také vyplývá, že pro mnoho respondentů je důležitá možnost pokračovat ve sportu i ve vyšším věku. Díky společnému klubu je možné vytvořit návaznost mezi jednotlivými kategoriemi a hráči mohou plynule přecházet z přípravky do žáků, dorostu a následně do dospělých družstev. Tento systém byl před vznikem akademie obtížně realizovatelný, protože jednotlivé kluby neměly dostatek hráčů ve všech kategoriích.

Někteří respondenti však upozorňují i na určité nevýhody společného projektu. Nejčastěji se objevují připomínky k větší časové náročnosti, zejména kvůli dojíždění na tréninky a utkání. Vzhledem k tomu, že akademie působí ve více obcích, je nutné počítat s tím, že hráči i rodiče musí věnovat sportu více času než dříve. Tento problém je však podle většiny respondentů vyvážen lepší kvalitou tréninku a možností účastnit se kvalitnějších soutěží.

Dalším zajímavým zjištěním je skutečnost, že většina respondentů považuje za důležitou spolupráci mezi obcemi. Odpovědi ukazují, že společný klub přispěl nejen ke zlepšení sportovních podmínek, ale také k lepší komunikaci mezi jednotlivými obcemi. Tento aspekt je významný zejména v menším regionu, kde má sport důležitou roli i z hlediska společenského života.

Výsledky dotazníku tedy potvrzují, že vznik Povltavské fotbalové akademie byl vnímán převážně pozitivně a že většina respondentů považuje společný projekt za správné řešení

současné situace v amatérském sportu. Současně se však ukazuje, že fungování takto velké organizace je náročné a vyžaduje spolupráci všech, kteří se na její činnosti podílejí.

Celkově lze konstatovat, že výsledky dotazníkového šetření potvrzují, že vznik Povltavské fotbalové akademie byl většinou respondentů hodnocen jako přínosný. Spojení klubů umožnilo zachovat mládežnický fotbal v regionu a vytvořit lepší podmínky pro dlouhodobé fungování sportovní činnosti.

Jednotlivé výsledky jsou pro přehlednost uvedeny v grafické podobě níže, vždy s krátkým komentářem.

4.4 Rozhovor s respondentem

Součástí praktické části práce byl také rozhovor s osobou, která se dlouhodobě pohybuje ve fotbalovém prostředí a podílela se na fungování sportu v regionu. Cílem rozhovoru bylo získat širší pohled na vznik Povltavské fotbalové akademie, na důvody, které vedly ke spojení klubů, a na problémy, které bylo nutné během fungování projektu řešit.

Respondent v rozhovoru uvedl, že vznik společného klubu byl reakcí na postupné zhoršování podmínek pro mládežnický fotbal v regionu. Podle jeho názoru bylo stále obtížnější udržet samostatné kluby v jednotlivých obcích, protože chyběli hráči, trenéři i finanční prostředky. Spojení klubů proto považoval za logický krok, který měl zajistit dlouhodobé fungování sportu.

V rozhovoru bylo také uvedeno, že jedním z hlavních problémů byla neochota některých klubů ke spolupráci. Každý klub měl svou historii a obavy, že spojením ztratí samostatnost. Postupně se však ukázalo, že bez spolupráce nebude možné zajistit dostatek hráčů pro mládežnické soutěže. Společný projekt umožnil soustředit hráče z více obcí a vytvořit stabilní družstva.

Respondent dále zdůraznil, že důležitou podmínkou pro fungování společného klubu je jasná koncepce a dlouhodobé plánování. Podle jeho zkušeností nestačí pouze spojit kluby, ale je

nutné nastavit systém řízení, rozdělit odpovědnosti a zajistit komunikaci mezi vedením, trenéry a rodiči. Pokud tyto podmínky nejsou splněny, může být fungování organizace ohroženo.

Velká pozornost byla v rozhovoru věnována také financování. Respondent uvedl, že finanční zajištění je jedním z největších problémů amatérského sportu. Podpora obcí a dotace jsou důležité, ale nejsou vždy jisté, a proto je nutné hledat další zdroje. Spojení klubů podle jeho názoru umožnilo lépe hospodařit s prostředky a zajistit stabilnější fungování mládežnických družstev.

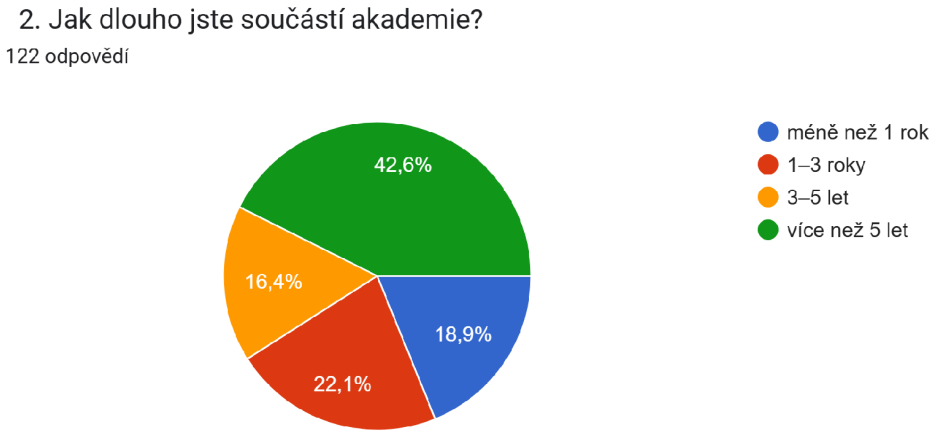
V rozhovoru bylo také zmíněno, že práce s mládeží by měla být oddělena od družstev dospělých. Podle respondenta je důležité, aby měl klub jasně stanovenou koncepci výchovy mladých hráčů a aby se na ni dlouhodobě soustředil. Právě systematická práce s mládeží je podle jeho názoru jedinou cestou, jak udržet sport v menších regionech.

Z rozhovoru vyplynulo, že vznik Povltavské fotbalové akademie byl náročný proces, který vyžadoval spolupráci mnoha lidí. Přesto respondent považuje tento projekt za správné řešení, protože umožnil zachovat fotbal v regionu a vytvořit lepší podmínky pro práci s mladými hráči.

Plné znění rozhovoru je uvedeno v příloze této práce.

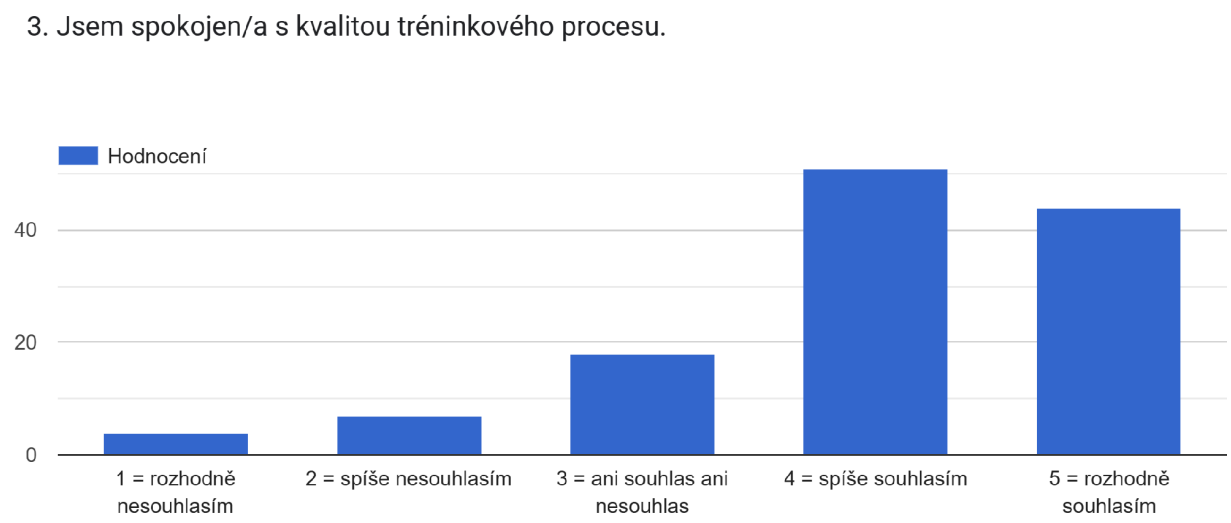
Následující grafy shrnují odpovědi z anonymního online dotazníku, kterého se zúčastnilo 122 respondentů z řad hráčů, rodičů a trenérů. Vzhledem k tomu, že šetření probíhalo pouze mezi členy akademie, mají výsledky orientační charakter a vypovídají především o tom, jak projekt vnímají lidé, kteří jsou jeho součástí. U otázek s hodnotící škálou odpovídá hodnota 1 rozhodnému nesouhlasu a hodnota 5 rozhodnému souhlasu.

Graf 1: Jak dlouho jste součástí akademie



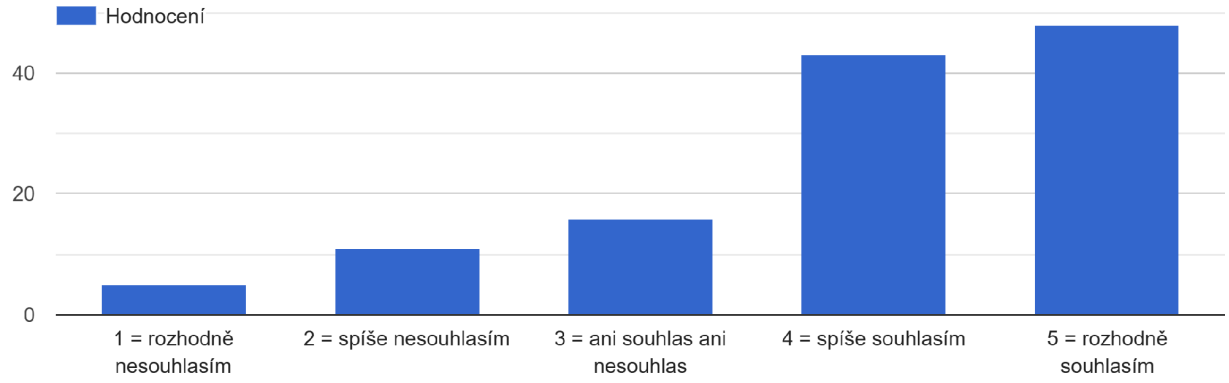
Z odpovědí vyplývá, že téměř tři pětiny respondentů jsou součástí akademie déle než tři roky, z toho 42,6 % dokonce více než pět let. To svědčí o stabilní členské základně a o tom, že se akademii daří udržet hráče i rodiny dlouhodobě. Právě dlouhodobá návaznost byla jedním z hlavních cílů sloučení klubů, protože samostatné oddíly v minulosti nedokázaly udržet plynulý přechod mezi věkovými kategoriemi.

Graf 2: Spokojenost s kvalitou tréninkového procesu



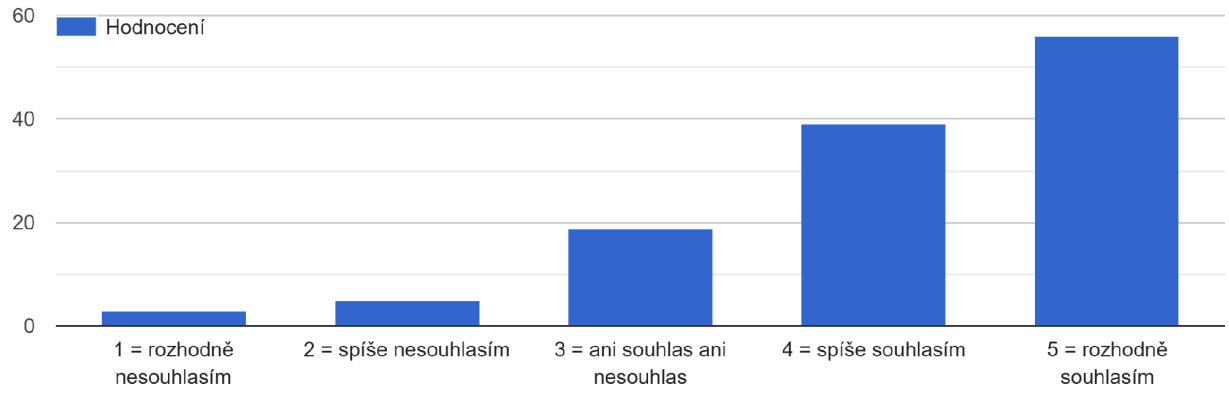
Naprostá většina respondentů hodnotí kvalitu tréninkového procesu kladně a volí dvě nejvyšší hodnoty škály, záporných hodnocení je jen zanedbatelný počet. Výsledek potvrzuje, že spojení klubů umožnilo soustředit kvalifikované trenéry a vytvořit podmínky pro systematickou práci s mládeží, které dříve jednotlivé malé oddíly nedokázaly zajistit.

Graf 3: Organizace tréninků a zápasů



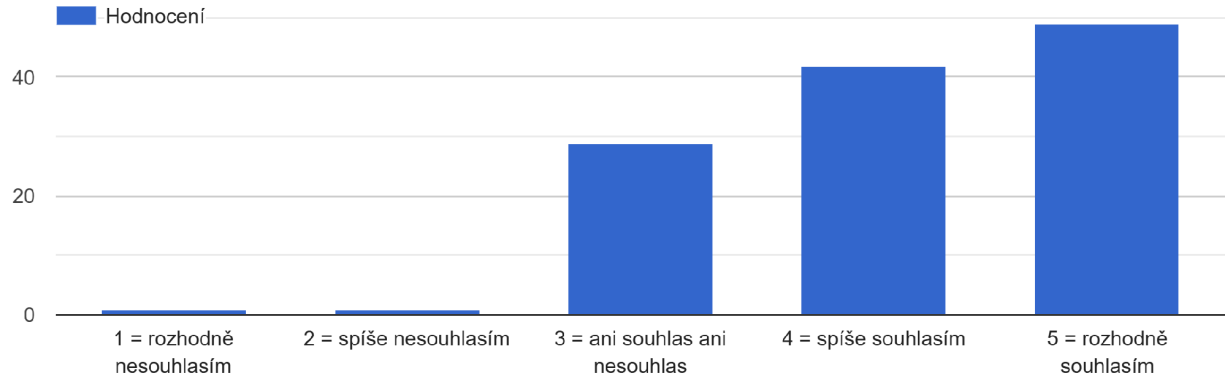
Organizaci tréninků a zápasů hodnotí kladně výrazná většina respondentů. Tento výsledek je důležitý zejména proto, že akademie působí ve více obcích a koordinace tréninkových ploch i dopravy patří k organizačně nejnáročnějším oblastem. Vysoká spokojenost naznačuje, že se podařilo nastavit funkční systém, který je pro členy srozumitelný a předvídatelný.

Graf 4: Komunikace vedení směrem k rodičům a hráčům



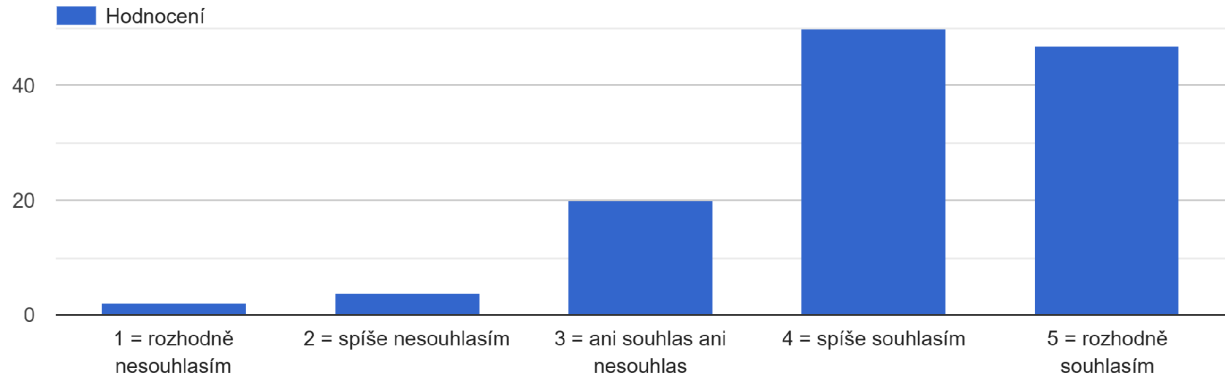
Komunikace vedení je hodnocena nejlépe ze všech sledovaných oblastí, nejvíce respondentů volí nejvyšší hodnotu škály. Dobrá komunikace je v organizaci působící napříč několika obcemi klíčová, protože nahrazuje chybějící společné zázemí. Výsledek potvrzuje, že důraz na pravidelné informování přes trenéry, vedoucí družstev a elektronickou komunikaci se v praxi osvědčil.

Graf 5: Vliv akademie na spolupráci obcí v regionu



Drtivá většina respondentů souhlasí s tím, že akademie pozitivně ovlivnila spolupráci obcí v regionu, záporných odpovědí je jen několik. Tento výsledek přímo podporuje hlavní tezi práce, totiž že sloučení klubů nepřineslo jen sportovní, ale i komunitní přínos a že z původně soupeřících obcí se postupně stali partneři jednoho projektu.

Graf 6: Celková spokojenost s fungováním akademie



Celkovou spokojenost s fungováním akademie vyjadřuje naprostá většina respondentů, kteří volí dvě nejvyšší hodnoty škály. Souhrnné hodnocení potvrzuje dílčí zjištění z předchozích otázek a ukazuje, že vznik společného klubu naplnil očekávání, která s ním byla spojena. Spokojenost členů je zároveň důležitým předpokladem dlouhodobé udržitelnosti celého projektu.

5 Diskuse

Cílem této práce bylo popsat vznik a fungování Povltavské fotbalové akademie a zhodnotit, jaký význam má spojení několika fotbalových klubů pro rozvoj sportu v regionu středního Povltaví. V teoretické části práce byly popsány obecné principy fungování sportovních organizací, význam sportu v menších obcích a základní způsoby řízení a financování sportovních klubů. Praktická část byla zaměřena na konkrétní zkušenosti s vytvořením společného klubu, jeho organizací, financováním a dopadem na region.

Z porovnání teoretických poznatků s praktickými zkušenostmi vyplývá, že problémy popisované v odborných materiálech se v amatérských podmínkách projevují velmi podobně. Sportovní kluby v menších obcích se dlouhodobě potýkají s nedostatkem hráčů, trenérů i finančních prostředků. Tyto problémy byly jedním z hlavních důvodů, proč vznikla myšlenka spojení několika klubů do jedné organizace. Samostatné fungování jednotlivých oddílů přestávalo být možné a bez spolupráce by pravděpodobně došlo k postupnému zániku mládežnického fotbalu v regionu.

Vznik Povltavské fotbalové akademie ukázal, že spojení klubů může být správným řešením, ale zároveň jde o proces, který je organizačně i časově velmi náročný. Na začátku bylo nutné překonat nedůvěru mezi jednotlivými obcemi a vysvětlit, že cílem není zrušení tradičních klubů, ale vytvoření podmínek pro dlouhodobé fungování sportu. Důležitým krokem bylo založení nového subjektu, který nebyl přímo pokračováním žádného z původních klubů a umožnil nastavit pravidla tak, aby se všechny obce cítily rovnocenně.

Praktická část práce potvrdila, že největší význam má společný klub především pro mládež. Díky spojení více oddílů bylo možné vytvořit stabilní družstva ve všech věkových kategoriích a zajistit pravidelný tréninkový proces. Před vznikem akademie se často stávalo, že v některých obcích nebylo možné sestavit tým nebo zajistit trenéra. Po sloučení klubů se podařilo vytvořit systém, který umožňuje dlouhodobou práci s dětmi a mládeží a zároveň zvyšuje sportovní úroveň jednotlivých družstev.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že většina respondentů hodnotí vznik akademie pozitivně. Nejčastěji uváděli, že se zlepšily podmínky pro trénink, zvýšil se počet hráčů a klub má větší šanci na dlouhodobé fungování. Pozitivně byla hodnocena také spolupráce mezi obcemi a možnost účastnit se kvalitnějších soutěží. Na druhou stranu se objevily i připomínky, které upozorňují na vyšší náročnost organizace, větší vzdálenosti na tréninky a větší časové zatížení hráčů i rodičů.

Podobné závěry vyplynuly také z rozhovoru s respondentem, který se dlouhodobě pohybuje ve fotbalovém prostředí. Podle jeho zkušeností je spojení klubů v menších regionech často jedinou možností, jak zachovat mládežnický sport. Zároveň však upozorňuje, že takový projekt může fungovat pouze tehdy, pokud existuje dostatek lidí ochotných věnovat se práci v klubu. Nedostatek trenérů a funkcionářů je podle jeho názoru jedním z největších problémů současného amatérského sportu.

Dalším důležitým zjištěním je význam spolupráce obcí. Povltavská fotbalová akademie funguje díky tomu, že se jednotlivé obce podílejí na financování a organizaci podle počtu hráčů, kteří v nich bydlí. Tento systém se ukázal jako spravedlivý a umožnil dlouhodobé fungování klubu. Bez podpory obcí by nebylo možné zajistit sportovní činnost v takovém rozsahu, jaký je v současné době.

Spojení klubů přineslo také zvýšené nároky na organizaci a administrativu. S rostoucím počtem družstev se zvyšují požadavky na řízení, komunikaci se svazem, vedení evidence hráčů a zajištění soutěží. V amatérských podmínkách je většina těchto činností založena na dobrovolné práci, což představuje určité riziko do budoucna. Pokud by se nepodařilo zajistit dostatek lidí ochotných se práci věnovat, mohlo by být fungování akademie ohroženo.

Dalším problémem je financování. Provoz velkého klubu vyžaduje stabilní zdroje příjmů a je nutné každoročně zajistit dostatek prostředků na soutěže, dopravu, vybavení i odměny trenérům. Dotace, příspěvky obcí a členské příspěvky jsou pro fungování klubu nezbytné, ale jejich výše není vždy jistá. Do budoucna bude proto důležité hledat nové možnosti podpory a zároveň hospodařit tak, aby byl klub schopen fungovat i při případném snížení příjmů.

Z dlouhodobého hlediska se ukazuje, že vznik Povltavské fotbalové akademie byl správným rozhodnutím. Projekt umožnil zachovat mládežnický fotbal v regionu, zlepšit podmínky pro sportování dětí a vytvořit stabilní organizaci, která působí ve všech věkových kategoriích. Zkušenosti z tohoto projektu mohou být inspirací i pro další regiony, kde se menší kluby potýkají s podobnými problémy.

Do budoucna bude důležité pokračovat ve spolupráci mezi obcemi, trenéry a rodiči, zlepšovat sportovní zázemí a postupně vytvářet podmínky pro profesionálnější fungování organizace. Pokud se podaří udržet současný systém práce, může Povltavská fotbalová akademie i nadále plnit svou roli hlavního sportovního centra v regionu a poskytovat dětem možnost pravidelné sportovní činnosti.

Dalším aspektem, který se v průběhu fungování akademie ukázal jako velmi důležitý, je dlouhodobá stabilita organizace. V amatérských podmínkách není samozřejmé, že se podaří udržet společný projekt po mnoho let, zejména pokud je založen na spolupráci více obcí a většího počtu lidí. V případě Povltavské fotbalové akademie bylo klíčové, že se podařilo vytvořit systém, ve kterém mají jednotlivé obce jasně stanovené role a zároveň mají možnost podílet se na rozhodování. Díky tomu se postupně podařilo odstranit počáteční nedůvěru a vytvořit prostředí, ve kterém je možné řešit vzniklé problémy společně.

Důležitou roli hraje také návaznost mládežnického a dospělého fotbalu. V minulosti se často stávalo, že hráči po skončení dorosteneckého věku neměli možnost pokračovat ve svém regionu a odcházeli do jiných klubů nebo se sportem úplně končili. Po spojení klubů vznikla možnost plynulého přechodu do seniorských družstev, která působí v různých soutěžích podle výkonnosti. Tento systém pomáhá udržet hráče u sportu a zároveň posiluje vztah ke klubu i k regionu.

Za důležité lze považovat také to, že akademie postupně získala pevné místo v regionu nejen jako sportovní organizace, ale také jako součást společenského života. Společné akce, turnaje, plesy a další aktivity přispívají k tomu, že klub není vnímán pouze jako místo pro trénink

a soutěže, ale jako organizace, která spojuje lidi z různých obcí. Tento aspekt se ukazuje jako velmi důležitý zejména v menších regionech, kde má sport velký význam pro komunitní život.

V průběhu práce se potvrdilo, že jedním z největších problémů současného amatérského sportu je nedostatek lidí, kteří jsou ochotni věnovat se práci v klubu dlouhodobě. Povltavská fotbalová akademie je do značné míry závislá na několika jednotlivcích, kteří zajišťují organizaci, administrativu i sportovní vedení. Tento stav je typický pro většinu menších klubů a představuje určité riziko do budoucna. Pro další rozvoj bude důležité zapojovat do činnosti nové trenéry, funkcionáře i rodiče, aby nebyla odpovědnost soustředěna pouze na několik osob.

Další oblastí, která bude mít vliv na budoucnost akademie, je kvalita sportovního zázemí. S rostoucím počtem hráčů a družstev se zvyšují nároky na hřiště, tréninkové plochy i technické vybavení. V současné době klub využívá sportoviště v několika obcích, což sice umožňuje zapojení většího počtu dětí, ale zároveň to přináší složitější organizaci. Do budoucna bude důležité zlepšovat infrastrukturu a vytvářet podmínky, které odpovídají velikosti a úrovni klubu.

Zkušenosti získané při vzniku a fungování Povltavské fotbalové akademie potvrzují, že spolupráce více klubů může být v menším regionu správným řešením, pokud existuje společný zájem na zachování sportovní činnosti. Projekt ukázal, že i v amatérských podmínkách je možné vytvořit stabilní organizaci, která dokáže zajistit pravidelnou práci s mládeží a zároveň působit ve vyšších soutěžích. Zároveň se však potvrdilo, že takový systém vyžaduje dlouhodobou práci, ochotu ke kompromisům a podporu všech, kteří se na fungování sportu podílejí.

Na základě všech zjištěných skutečností lze konstatovat, že Povltavská fotbalová akademie splnila svůj hlavní cíl, kterým bylo zachování a rozvoj mládežnického fotbalu v regionu. Přesto bude nutné i do budoucna věnovat velkou pozornost organizaci, financování a spolupráci mezi jednotlivými obcemi, aby bylo možné udržet současnou úroveň sportovní činnosti a dále ji rozvíjet.

Závěr

Cílem této závěrečné práce bylo popsat vznik a fungování Povltavské fotbalové akademie a zhodnotit, jaký dopad mělo spojení několika fotbalových klubů na rozvoj sportu v regionu středního Povltaví. Práce se zaměřila na situaci před vznikem společného klubu, na důvody, které vedly ke spolupráci mezi jednotlivými obcemi, a na způsob, jakým byl celý projekt postupně realizován.

V teoretické části práce byly popsány základní principy fungování sportovních organizací, význam sportu v regionu a možnosti financování amatérských klubů. Tyto poznatky byly následně porovnány s praktickou zkušeností z fungování Povltavské fotbalové akademie. Ukázalo se, že problémy popisované v teoretické části, zejména nedostatek hráčů, trenérů a finančních prostředků, se v regionu skutečně projevily a byly hlavním důvodem pro vznik společného klubu.

V praktické části práce byl podrobně popsán proces sloučení klubů, vytvoření organizační struktury, nastavení sportovní koncepce a způsob financování akademie. Z práce vyplývá, že vznik společné organizace nebyl jednoduchý a byl spojen s řadou problémů, především v oblasti komunikace, financování a organizace. Přesto se ukázalo, že spolupráce více klubů umožnila vytvořit stabilnější podmínky pro práci s mládeží a zajistit pravidelnou sportovní činnost pro větší počet dětí.

Výsledky dotazníkového šetření potvrdily, že většina hráčů, rodičů i trenérů hodnotí fungování akademie pozitivně. Respondenti uvedli, že po spojení klubů se zlepšily podmínky pro trénink, zvýšil se počet hráčů a klub má větší šanci na dlouhodobé fungování. Zároveň se však ukázalo, že je nutné neustále řešit otázky financování, organizace a zajištění dostatečného počtu trenérů.

Rozhovor s respondentem potvrdil, že podobné projekty jsou v menších regionech často jedinou možností, jak zachovat sportovní činnost. Podle jeho zkušeností je důležité mít jasnou koncepci, podporu obcí a dostatek lidí, kteří jsou ochotni se na fungování klubu podílet. Bez těchto podmínek by bylo dlouhodobé fungování společné organizace velmi obtížné.

Na základě všech zjištěných skutečností lze konstatovat, že vznik Povltavské fotbalové akademie splnil svůj hlavní cíl, kterým bylo zachování mládežnického fotbalu v regionu. Spojení klubů umožnilo vytvořit stabilní organizaci, která poskytuje dětem možnost pravidelně sportovat a zároveň přispívá ke spolupráci mezi obcemi.

Zkušenosti z tohoto projektu ukazují, že podobný model může být řešením i pro další regiony, které se potýkají s nedostatkem hráčů a omezenými finančními možnostmi. Důležitou podmínkou je však ochota ke spolupráci, dobrá organizace a dlouhodobá podpora ze strany obcí i lidí, kteří se sportu věnují.

Na základě zpracování teoretické i praktické části práce lze konstatovat, že spojení několika sportovních klubů do jedné organizace může být v podmínkách menšího regionu správným řešením, pokud je založeno na spolupráci, vzájemné důvěře a společném cíli. V případě Povltavské fotbalové akademie se ukázalo, že bez tohoto kroku by bylo velmi obtížné udržet mládežnický fotbal na současné úrovni. Spojením klubů se podařilo vytvořit stabilní organizaci, která je schopna zajistit sportovní činnost ve všech věkových kategoriích a zároveň působit ve vyšších soutěžích.

Praktická zkušenost autora práce potvrzuje, že fungování takto velké sportovní organizace je velmi náročné nejen po sportovní stránce, ale především po stránce organizační a administrativní. Většina činností je založena na dobrovolné práci a osobním nasazení jednotlivců, bez kterého by nebylo možné klub dlouhodobě udržet. Zároveň se však ukazuje, že právě osobní zapojení lidí, kteří mají ke sportu vztah, je jedním z hlavních důvodů, proč může podobný projekt fungovat i v amatérských podmínkách.

Do budoucna bude důležité pokračovat v nastaveném systému práce s mládeží, zlepšovat sportovní zázemí a postupně vytvářet podmínky pro profesionálnější řízení klubu. Další rozvoj bude záviset především na spolupráci obcí, trenérů, rodičů a dalších lidí, kteří se na fungování akademie podílejí. Pokud se podaří tuto spolupráci udržet, může Povltavská fotbalová akademie i nadále plnit svou roli důležitého sportovního centra v regionu a poskytovat dětem možnost pravidelné sportovní činnosti na odpovídající úrovni.

Zpracování této práce zároveň potvrdilo, že zkušenosti z praktického fungování sportovní organizace mohou být přínosné nejen pro samotný klub, ale i pro další podobné projekty. Problematika řízení, financování a organizace sportu v menších obcích je velmi aktuální a spojování klubů může být jednou z cest, jak zachovat sportovní činnost i v budoucnosti. Povltavská fotbalová akademie může sloužit jako příklad toho, že i v amatérských podmínkách je možné vytvořit fungující a dlouhodobě udržitelný sportovní projekt.

Literatura

AFEU - Metodika ke zpracování závěrečné práce. Interní studijní materiál.

AFEU - Požadavky na závěrečnou práci. Interní dokument školy.

Vlastní materiály Povltavské fotbalové akademie.

Dotazníkové šetření provedené autorem práce.

Rozhovor s respondentem (interní zdroj).

Fotbalová asociace České republiky. Dostupné z: https://www.fotbal.cz

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

1. Jsem:

- hráč
- rodič
- trenér
- funkcionář

2. Jak dlouho jste součástí akademie?

- méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 3–5 let
- více než 5 let

3. Jsem spokojen/a s kvalitou tréninkového procesu.

   1: rozhodně nesouhlasím

   2: spíše nesouhlasím

   3: ani souhlas ani nesouhlas

   4: spíše souhlasím

   5: rozhodně souhlasím

4. Akademie poskytuje dostatek tréninkových příležitostí.

   1: rozhodně nesouhlasím

   2: spíše nesouhlasím

   3: ani souhlas ani nesouhlas

   4: spíše souhlasím

   5: rozhodně souhlasím

5. Sportovní úroveň akademie je vysoká.
   1: rozhodně nesouhlasím
   2: spíše nesouhlasím
   3: ani souhlas ani nesouhlas
   4: spíše souhlasím
   5: rozhodně souhlasím

6. Tréninkový režim je adekvátní věku hráčů.
   1: rozhodně nesouhlasím
   2: spíše nesouhlasím
   3: ani souhlas ani nesouhlas
   4: spíše souhlasím
   5: rozhodně souhlasím

7. Organizace tréninků a zápasů je dobře nastavená.
   1: rozhodně nesouhlasím
   2: spíše nesouhlasím
   3: ani souhlas ani nesouhlas
   4: spíše souhlasím
   5: rozhodně souhlasím

8. Komunikace vedení směrem k rodičům/hráčům je dostatečná.
   1: rozhodně nesouhlasím
   2: spíše nesouhlasím
   3: ani souhlas ani nesouhlas
   4: spíše souhlasím
   5: rozhodně souhlasím

9. Vedení akademie působí profesionálně.
    1: rozhodně nesouhlasím
    2: spíše nesouhlasím
    3: ani souhlas ani nesouhlas
    4: spíše souhlasím
    5: rozhodně souhlasím

10. Důvěřuji způsobu řízení akademie.
    1: rozhodně nesouhlasím
    2: spíše nesouhlasím
    3: ani souhlas ani nesouhlas
    4: spíše souhlasím
    5: rozhodně souhlasím

11. Mám důvěru v transparentní nakládání s finančními prostředky akademie.
    1: rozhodně nesouhlasím
    2: spíše nesouhlasím
    3: ani souhlas ani nesouhlas
    4: spíše souhlasím
    5: rozhodně souhlasím

12. Akademie pozitivně ovlivnila spolupráci obcí v regionu.
    1: rozhodně nesouhlasím
    2: spíše nesouhlasím
    3: ani souhlas ani nesouhlas
    4: spíše souhlasím
    5: rozhodně souhlasím

13. Akademie přispěla ke zvýšení sportovní aktivity dětí v regionu.
    1: rozhodně nesouhlasím
    2: spíše nesouhlasím
    3: ani souhlas ani nesouhlas
    4: spíše souhlasím
    5: rozhodně souhlasím

14. Díky akademii vznikla silnější komunita rodičů a hráčů.
    1: rozhodně nesouhlasím
    2: spíše nesouhlasím
    3: ani souhlas ani nesouhlas
    4: spíše souhlasím
    5: rozhodně souhlasím

15. Jsem celkově spokojen/a s fungováním akademie.
    1: rozhodně nesouhlasím
    2: spíše nesouhlasím
    3: ani souhlas ani nesouhlas
    4: spíše souhlasím
    5: rozhodně souhlasím

16. Doporučil/a bych akademii dalším rodičům/dětem.
    1: rozhodně nesouhlasím
    2: spíše nesouhlasím
    3: ani souhlas ani nesouhlas
    4: spíše souhlasím
    5: rozhodně souhlasím
17. Co považujete za největší přínos akademie?(otevřená odpověď)
18. Co by bylo možné zlepšit?(otevřená odpověď)

Příloha 2: Rozhovor s respondentem

Rozhovor byl proveden pro účely této závěrečné práce s osobou, která se dlouhodobě pohybuje ve fotbalovém prostředí a podílela se na fungování sportu v regionu středního Povltaví. Cílem rozhovoru bylo získat doplňující informace o vzniku Povltavské fotbalové akademie, o důvodech sloučení jednotlivých klubů a o zkušenostech s fungováním společné organizace.

Rozhovor proběhl formou řízeného rozhovoru na základě předem připravených tematických okruhů. Respondent odpovídal na jednotlivé otázky a jeho odpovědi jsou uvedeny v plném znění bez obsahových úprav.

Následuje úplný přepis rozhovoru.

1. Kontext vzniku

Jak jste v roce 2009 vnímal vznik PFA z pohledu předsedy okresního svazu? Byl projekt v něčem odlišný od běžně zakládaných klubů?

Vznik PFA jsem vnímal jako průkopnické řešení, ale zároveň jako logický krok na cestě k udržení a zkvalitnění mládežnického fotbalu na okrese. Již v době vzniku PFA bylo mým cílem vytvořit na území okresu čtyři nebo pět center (dle území), v nichž by se soustřeďovali nejlepší hráči z okolí. V mých představách měl být příslušným centrem nejúspěšnější klub v daném regionu, který by řídil rozvoj mládežnického fotbalu ve spolupráci s dalšími kluby daného regionu. Bohužel jsem narážel na neochotu klubů ke spolupráci, zejména ve stylu: „Proč máme nejlepšímu klubu v regionu pomáhat s mládeží?!“ Většina funkcionářů malých okresních klubů totiž řešila pouze snahu o zajištění fungování vlastního klubu a tím i často jediné formy „zábavy“ v obci. Jakákoliv koncepční práce s mládeží do budoucnosti byla většinou nad rámec jejich možností či schopností. Tím byl vznik PFA jedinečný, neboť se nejednalo o stávající klub, zatížený minulými vztahy, spory či osobními vazbami, ale o zcela nový klub. Do té doby vznikaly nové kluby výhradně ve spojení s danou obcí, kde bylo jejich sídlo.

2. Systémové prostředí

Jaké byly tehdy podmínky pro rozvoj mládežnického fotbalu v okrese? V čem byly hlavní překážky?

Okres Praha-západ je specifický tím, že nemá na svém území žádná velká sídla, ale pouze menší města a obce. Chybí zde tedy přirozená centra typu okresního města, kde by se shromažďovali nejlepší hráči z daného území. Na druhou stranu zejména v těsné blízkosti hlavního města rychle rostla výstavba rodinných domů, do kterých se stěhovaly zejména mladé rodiny s dětmi. Byl tak dobrý předpoklad pro rozvoj mládežnického sportu. Pokud na rozlohou celkem malém území byly čtyři obce s počtem do dvou tisíc obyvatel a v každé z nich existoval samostatný fotbalový klub, bylo prakticky nemožné, aby v každém klubu mohly existovat mládežnické týmy stejné věkové kategorie. Vzájemná spolupráce okolních klubů pak většinou neexistovala. Další problém byl s personálním zajištěním v jednotlivých klubech. Často jsem slýchal na otázku: „Proč klub nemá mládežnická družstva, když je v obci Základní škola?“ odpovědi typu: „My bychom zájemců z řad dětí měli dost, ale nemáme trenéry a další osoby, které by se jim mohly věnovat!“ V době před rokem 1989 bylo běžné, že se rodiče dětí aktivně podíleli na fungování klubu. Účastnili se brigád, podíleli se na vedení mládežnických družstev, vozili na své náklady děti na utkání. Začátkem nového milénia se však situace radikálně změnila. Řada rodičů podnikala a měla málo volného času a fotbalový oddíl byl jedním z nejlevnějších kroužků, kam děti několikrát v týdnu „odložili“, aby měli čas na své aktivity. Na sportovním vývoji jejich dětí jim většinou nezáleželo ani se na něm nijak nepodíleli. Druhou skupinou pak byli ambiciózní rodiče, kteří ve svých dětech viděli budoucí „profesionální hráče“ a ti pak své děti většinou vozili do některých větších pražských klubů, kde měli dostatečné trenérské zázemí, byť za cenu vyšších nákladů. Finanční pomoc ze strany obcí, státu i Fotbalové asociace byla naprosto nedostatečná a fotbal na vesnicích skomíral.

3. Specifika modelu PFA

V čem vidíte hlavní rozdíl mezi PFA a tradičním klubovým modelem? Je komunitní model dlouhodobě udržitelný?

Jak jsem již zmínil, výhodou PFA bylo, že se jednalo o nový klub, nezatížený osobními vazbami a křivdami z minulosti. Tradiční klub je zaměřen zejména na fungování a výsledky družstev dospělých. Výchova mládeže je pak buď pouze nutností (od jistých úrovní soutěží je povinnost mít odpovídající počet družstev mládeže) nebo příjemným bonusem (pokud se podaří čas od času doplnit družstvo dospělých vlastním odchovancem). Profesionální kluby mají své klubové akademie a na obdobnou cestu se postupně vydávají i kluby z vyšších amatérských soutěží. Aby však tyto kluby získaly statut klubové akademie a s tím spojený nezanedbatelný finanční příspěvek, musí splnit náročná kriteria. Často se tak v těchto klubech hledí více na kvantitu, než na kvalitu sportovní výchovy samotné. Tento stav stále více „vysává" děti z menších klubů a obecně tak počet sportujících dětí klesá. Pro malé kluby je čím dál těžší zajistit dostatečné množství dětí pro působení v soutěžích i s ohledem na klesající porodnost v ČR od roku 2012. Pro budoucnost tedy vidím tvorbu mládežnických akademií typu PFA jako jedinou možnost zajištění fungování družstev mládeže ve fotbale. Nejen proto, že se hráčům dostane kvalitní trenérské zázemí i vybavení, ale i tím, že se tak může zastavit odliv hráčů do větších (v našem případě pražských) klubů.

4. Personální řízení

Jak hodnotíte míru centralizace řízení v komunitních projektech? Je běžné, že stojí na jedné silné osobnosti?

Je běžné, že v čele takového projektu musí stát silná osobnost, ale pro jeho řádné fungování je nezbytné mít k dispozici tým lidí, kteří půjdou za stejným cílem. Ještě důležitější než personální obsazení je, dle mého názoru, správně stanovená a dostatečně rozpracovaná koncepce rozvoje klubu, která se bude dle vývoje v čase pravidelně aktualizovat, a její striktní plnění a dodržování. Zároveň je třeba dát patřičný důraz na správné nastavení a způsob

komunikace mezi jednotlivými účastníky projektu, od vedení přes trenéry až po rodiče. A hlavně vzbudit a udržet v dětech zájem o danou sportovní činnost. Zásadní mi pak přijde skutečnost, že práce s mládeží musí být v rámci jakéhokoli subjektu autonomní a dostatečně oddělená od činnosti dospělých.

5. Rizika

Jaká jsou podle Vás největší rizika pro podobné akademie do budoucna?

Riziko vidím především v zajištění trvalého fungování spolupráce původních klubů, které se na vzniku akademie podílely. Jsou dva možné způsoby spolupráce. Buď další fungování původních klubů v soutěžích dospělých se společnou mládeží v akademii. To umožňuje naprosté oddělení fungování mládeže od dospělých (jedná se o různé právní subjekty), negativem však je přechod dorostenců do kategorie dospělých, kdy v tomto modelu nemohou dorostenci startovat za své jednotlivé „mateřské“ kluby. Druhým modelem, který po čase zvolila i PFA je spojení jednotlivých původních klubů do akademie, která tak provozuje nejen mládežnická družstva, ale i družstva dospělých. Tento model s sebou nese přednost možného postupného zapojování dorostenců do soutěží dospělých (v rámci jednoho klubu), negativem pak je roztříštění zájmu vedení klubu od mládeže i na družstva dospělých. Dalším rizikem je infrastruktura. Nově vzniklá akademie většinou nedisponuje vlastní infrastrukturou a využívá infrastrukturu původních klubů. Vedení akademie tak nemá přímý vliv na správu, úpravu a rozvoj infrastruktury, kterou jeho mládežnická družstva využívají.

6. Přenositelnost

Je model PFA podle Vás přenositelný do jiných regionů? Za jakých podmínek?

Rozhodně je model PFA využitelný i v jiných regionech, kde podobné akademie také postupně vznikají. V každém případě však musí být splněny určité podmínky, které vznik a řádné fungování akademie podmiňují. Podobná akademie může těžko vzniknout v blízkosti města, jehož klub má vlastní klubovou akademii, která již základní funkci akademie v regionu plní. Naopak vhodnými regiony pro vznik akademií jsou příhraniční regiony, kde postupně ubývá počet

obyvatel nebo naopak regiony v blízkosti velkých měst, kde počet obyvatel roste, ale velikost jednotlivých obcí není dostatečná, aby byly kluby schopné zajistit fungování mládežnických družstev samostatně. V každém případě je nutnou podmínkou naprostá shoda klubů, které se hodlají do akademie spojit, že fungování akademie je do budoucna jejich prioritou a i za cenu možné ztráty identity původního klubu.

7. Hodnocení současného stavu

Jak hodnotíte vývoj PFA z odstupu času? Splnil projekt to, co bylo na začátku deklarováno?

Vznik PFA byl v podmínkách daného regionu jednoznačně správným krokem. Stejně tak hodnotím pozitivně následné spojení klubů do PFA i v soutěžích dospělých. Postupně se klub vypracoval v největší klub na okrese jak z pohledu počtu mládežnických družstev, tak z pohledu úrovně soutěží, v nichž působí. Žádný jiný klub okresu samostatně nikdy nepůsobil v celostátních mládežnických soutěžích. PFA v nich působí ve všech věkových kategoriích. Celkově tedy hodnotím projekt PFA i jeho současné výsledky pozitivně. Nejtěžším úkolem do budoucna bude, dle mého názoru, udržet nastavenou úroveň a zajistit řádné fungování klubu i do budoucnosti.