

## Nadpis 3.2 Strategie

### 1. Definice

Strategický plán lze popsat jako nástroj, který poskytuje návod při naplňování vize a poslání s maximální efektivitou a dopadem. Je to další krok po implementaci vize a poslání, protože je to nástroj, který umožňuje jejich konkretizaci. Jinými slovy, strategický plán lze považovat za převedení vize do konkrétních cílů, záměrů a řady akcí. Pokud má být efektivní a užitečný, měl by formulovat konkrétní cíle a popisovat činnosti, kroky a zdroje potřebné k jejich dosažení. Strategie by měla být v souladu s vizí a posláním a měla by být stanovena na omezenou dobu s možností jejího přezkoumání a přizpůsobení v případě potřeby nebo měnícím se okolnostem. V procesu přípravy nebo revize strategického plánu by měla organizace posoudit svou současnou situaci (např. posouzení předchozí strategie nebo SWOT analýza) a definovat konkrétní cíle a opatření. A konečně, strategie by měla být přijata na nejvyšší úrovni a měla by zahrnovat prvky hodnocení a monitorování, aby bylo zajištěno řádné provádění.

### 2. Ideální scénář

Organizace má dlouhodobý podrobný strategický plán (např. minimálně čtyři roky, trvání olympiády) s jasnými cíli, výzvami, odpovědnostmi a časovými harmonogramy, které schválil nejvyšší odpovědný pracovník organizace a které jsou známé a sdílené s zaměstnanci a členové. Tento plán je odvozen z vize a poslání a objasňuje kroky a průběžné cíle, kterých má být dosaženo směrem k cílům organizace. Před přípravou plánu organizace vyhodnotila prostředí organizace prostřednictvím konzultací s interními a externími aktéry a také provedením analýzy silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT). Plán vytvořil společné chápání toho, jaké výsledky se očekávají. Poskytnuté pokyny musí být jasné, konkrétní a realistické, přičemž zaměstnancům musí umožňovat určitou flexibilitu a velkou autonomii. V tomto ohledu se při vytváření plánu používají kritéria SMART (Specific, Measurable, Attainable, Ranked, Time-constrained). Roční pracovní programy podporují provádění strategického plánu. Strategický plán je navíc pečlivě sledován a pravidelně vyhodnocován díky předem definovaným klíčovým ukazatelům výkonnosti. Cílem je zajistit relevanci, umožnit případné změny, úpravy a revize při realizaci plánu. Po každých volbách do představenstva se předpokládá obecnější analýza a revize strategického plánu.

### 3. Rizika

- Pouze krátkodobé myšlení a jednání, které by mohlo mít negativní dopady na dosahování dlouhodobých cílů.
- Priority, které nejsou v souladu se skutečnou situací organizace.
- Organizace je reaktivní místo proaktivní.
- Obtížnost hodnocení výkonu (pokud neexistují konkrétní cíle).
- Potíže pro členy při podpoře akcí organizace a při implementaci doporučení.
- Nedostatek soudržnosti ve vnitřních rozhodnutích/činnostech.
- Nedostatek autonomie a kreativity v každodenní práci zaměstnanců.
- Negativní dopad na přístup zaměstnanců (pocit bezcílnosti).
- Nejistá, nepředvídatelná a nekontrolovatelná budoucnost.
- Nedostatek kontinuity a udržitelnosti činností.

#### 4. Nástroje a klíčové prvky

Nástroje	Klíčové prvky
<b>Strategický plán</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.</li> <li>• V souladu s vizí, posláním a hodnotami organizace.</li> <li>• Jasnost cílů.</li> <li>• Realistické cíle.</li> <li>• Přizpůsobeno prostředí a kultuře organizace.</li> <li>• Projednáno a zpracováno s nejvyšší úrovní organizace.</li> <li>• Roční pracovní programy k zajištění řádného provádění strategie.</li> <li>• Zapojení externích expertů a zúčastněných stran do vývojové fáze.</li> <li>• Komunikace se členy a zainteresovanými stranami.</li> <li>• Pravidelné body hodnocení a hodnocení (možné uvedením měřítek nebo faktorů úspěchu).</li> </ul>

#### 5. Příklady dobré praxe

##### Příklad „Strategický plán“

**Organizace:** Mezinárodní olympijský výbor (MOV)

**Popis:** Olympijská agenda 2020+5 obsahující 15 doporučení je novou cestovní mapou pro MOV a olympijské hnutí do roku 2025, která nahradí Olympijskou agendu 2020. Tato doporučení se zabývají klíčovými trendy, které pravděpodobně utvářejí svět po koronaviru, jako je zvýšená společenská solidarita, digitalizace, udržitelný rozvoj, organizační důvěryhodnost a finanční odolnost. Vyzývají k akcím, jako je posílení jedinečnosti olympijských her, podpora udržitelnosti, posílení práv sportovců, podpora bezpečného sportu, posílení digitální angažovanosti, podpora cílů udržitelného rozvoje OSN, pomoc uprchlíkům, praktikování řádné správy věcí veřejných a inovace modelů příjmů, vše zaměřené na proměňování výzev v příležitosti prostřednictvím hodnot olympismu.

**Další informace:**

[Olympijská agenda 2020 – strategický plán pro olympijské hnutí \(olympics.com\)](https://olympics.com)

<https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Olympic-Agenda-2020-5-15-recommendations.pdf>

##### Příklad „Strategický plán“

**Organizace:** Mezinárodní basketbalová federace (FIBA)

**Popis:** Pro období 2023-2027 FIBA načrtla konzistentní strategii s jasnými cíli a explicitní plán implementace k dosažení svých cílů. Vedena základními basketbalovými hodnotami a jasnou vizí, posláním FIBA nyní zahrnuje sjednocení komunity a propagaci a rozvoj tohoto sportu. Aby mohla FIBA sledovat svůj pokrok, určila sedm strategických cílů pro cyklus 2023–2027 a tři strategické priority pro současný

pracovní cyklus: posílení postavení národních federací, podpora žen v basketbalu a formování mezinárodních klubových soutěží.

**Další informace:** [Strategie - FIBA.basketball](#)

#### Příklad „Strategický plán“

**Organizace:** Union Cycliste Internationale (UCI)

**Popis:** UCI Agenda 2030 staví na téměř splněných cílech Agendy 2022 a nastiňuje cestovní mapu UCI na dalších osm let. S cílem učinit z cyklistiky sport 21. století se tato agenda zaměřuje na to, aby byl tento sport inkluzivnější a podporoval cyklistický životní styl. Mezi její cíle patří globální rozvoj a univerzálnost cyklistiky, inovace v soutěžích, posílení podpory národních federací a programů solidarity, podpora udržitelných postupů, ochrana sportovců a zajištění rovných příležitostí a posílení olympijských hodnot a řádné správy věcí veřejných v rámci UCI.

**Další informace:** [Cyklistická agenda 2030 | UCI](#)

#### Příklad „Strategický plán“

**Organizace:** Švýcarský olympijský

**Popis:** Strategie výkonné rady nastiňuje, jak plánuje implementovat vizi, poslání a směrnice hlavních zásad v nadcházejících letech. Výkonná rada se zaměřením na základní cíle, výkonnostní metriky a klíčové aktivity stanovuje priority a řídí operativní provádění opatření manažerským týmem. Vzhledem k tomu, že sport se bude nadále významně vyvíjet v důsledku společenského, ekonomického, technologického, environmentálního a politického vývoje, jsou hlavní zásady a strategie Swiss Olympic navrženy tak, aby podporovaly agilní reakce na nové příležitosti a efektivně řídily rizika. Strategie bude pravidelně revidována a podle potřeby upravována tak, aby odpovídala měnícím se podmínkám.

Hlavními zvažovanými tématy jsou: olympijské hodnoty, mezinárodní akce, vysoce výkonný sport, místní sport, paralympijský sport, správa a řízení sportu, inovace, ekonomika, e-sport.

**Další informace :**

[Swiss Olympic - Strategie, Leitbild und Statuten](#)

[2023-08-28 SwissOlympic Strategie Nachtrag verabschiedet DE .pdf](#)

#### Příklad „Strategický plán“

**Organizace:** England Athletics

**Popis:** Strategický plán 2021–2032, vytvořený na základě rozsáhlých konzultací se zúčastněnými stranami, se řídí klíčovými principy: upřednostňování sportovců, dodržování vysokých standardů a etického úspěchu, posilování zkušeností a podpora partnerství pro spolupráci. England Athletics se zaměřuje na efektivní implementaci strategie pro tento sport v celé Velké Británii. Tento strategický plán nastiňuje oblasti, ve kterých bude England Athletics vést nebo ovlivňovat budování prosperující infrastruktury, podporovat udržitelný rozvoj kritických aspektů sportu a zajistit, aby sportovci mohli vynikat.

Další informace: [Naše strategie - England Athletics](#)

## 6. Kroky na další úroveň

Do úrovně 2 ★★ "Rozvíjející se"	Do úrovně 3 ★★★ "Vývoj"	Do úrovně 4 ★★★★ "Založeno"	Do úrovně 5 ★★★★★ "Vložené"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodiskutujte na schůzi správní rady, jaké jsou současné klíčové výzvy a úkoly pro vaši organizaci.</li> <li>• Diskutujte o tom, které činnosti související s těmito výzvami lze v krátkodobé budoucnosti zahájit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodiskutujte na zasedání správní rady některé střednědobé a dlouhodobé výzvy, úkoly a cíle vaší organizace.</li> <li>• Definujte, čeho chcete pro každou z těchto výzev/úkolů dosáhnout.</li> <li>• Zvažte, pro který z těchto úkolů/výzev byste potřebovali strategický plán.</li> <li>• Diskutujte o silných a slabých stránkách vaší organizace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Připravte nebo upřesněte roční strategický plán, který stanoví klíčové odpovědnosti, cíle, výzvy a cíle na příští rok. Při přípravě tohoto akčního plánu proveďte SWOT analýzu vaší organizace.</li> <li>• Formálně přijmout tento strategický plán na jednom ze zasedání představenstva.</li> <li>• Jakmile bude strategický plán přijat, sdílejte jej se zaměstnanci, členy a členskými organizacemi.</li> <li>• důkladně vyhodnoťte strategický plán předchozího roku (na dosažení strategických cílů).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Připravte a ověřte komplexní strategický plán, který staví na vizi a poslání organizace i na předchozích strategických plánech, aby byla zajištěna kontinuita. Plán stanoví klíčové odpovědnosti, cíle, výzvy a cíle na příští rok. Jasně definuje, kdo je odpovědný za provádění určitých úkolů a jaké jsou očekávané výsledky a harmonogram</li> <li>• Identifikujte střednědobé a dlouhodobé cíle, které je třeba sledovat, a také konkrétní způsoby, jak jich dosáhnout.</li> <li>• Připravte každý rok roční pracovní program pro sledování plnění strategie.</li> <li>• Pokud je to možné, zahrňte do svého strategického pracovního plánu benchmarky,</li> </ul>

			<p>klíčové ukazatele výkonu (KPI) nebo jiné faktory úspěchu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formálně přijmout tento strategický plán na jednom ze zasedání představenstva.</li> <li>• Zapojte do přípravy strategického plánu co nejvíce své zainteresované strany. Po přijetí se ujistěte, že strategický plán je znám a sdělen všem zaměstnancům a členským organizacím.</li> <li>• Zveřejněte svůj strategický plán a vysvětlení týkající se procesu na svých webových stránkách.</li> <li>• Počítejte s pravidelnými body hodnocení, revize, adaptace a hodnocení strategického plánu, minimálně při zpracování strategického plánu na následující rok. Hodnocení nebo hodnocení lze usnadnit zahrnutím benchmarků, klíčových ukazatelů výkonnosti ( KPI) nebo jiných faktorů</li> </ul>
--	--	--	--



			úspěchu do strategického plánu.
--	--	--	---------------------------------------