

# AUSPICI A

Recenzovaný časopis pro oblast společenských a humanitních věd

Reviewed Journal Dealing with Social Sciences

Рецензируемый журнал для общественных наук



VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ  
ČESKÉ BUDĚJOVICE

FILOSOFICKÝ ÚSTAV AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY  
PRAHA

2011

## AUSPICIA

**Recenzovaný časopis pro otázky společenských a humanitních věd.**

Založen v r. 2004. Vydáván:

- Vysokou školou evropských a regionálních studií České Budějovice, Česká republika
- Filosofickým ústavem Akademie věd ČR, v.v.i. Praha, Česká republika
- ve spolupráci s jihočeskou pobočkou České společnosti pro politické vědy České Budějovice, Česká republika

## AUSPICIA

**A peer-reviewed journal for questions of the social sciences.**

Founded in 2004. Published by:

- College of European and Regional Studies České Budějovice, Czech Republic
- Institute of Philosophy of the Academy of Sciences of the Czech Republic, v.v.i. Prague, Czech Republic
- in cooperation with the South Bohemian office of the Czech Society of Political Science České Budějovice, Czech Republic

*Toto číslo časopisu je věnováno  
doc. Dr. Lubomíru Pánovi, Ph.D.,  
přednášejícímu Vysoké školy  
evropských a regionálních studií,  
k jeho 60. narozeninám,  
které oslavil v březnu 2011.*

*S přáním všeho nejlepšího*

*kolegyně a kolegové*

**Adresa redakce:** Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., Žižkova 4/6, 370 01 České Budějovice, tel.: 00420 386 116 837, fax: 00420 386 116 824, [auspicio@vsers.eu](mailto:auspicio@vsers.eu), předmět: Auspicio, <http://www.vsers.cz/manazereo.php>. Vychází dvakrát ročně. Objednávky telefonicky přijímá redakce. Předplatné na rok: 200 Kč. Způsob placení: fakturou (na základě objednávky). Sazba: L - PZv s.r.o., Na Barborce 2, Dobrá Voda u Č. Budějovic. Tisk: Tiskárna JIE s.r.o. Povoleno MK ČR pod ev. č. MK ČR E 14912. Červen 2011. Časopis je financován VŠERS. ISSN 1214-4967

**Editorial Office Address:** Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., Žižkova 4/6, 370 01 České Budějovice, tel.: 00420 386 116 837, fax: 00420 386 116 824, [auspicio@vsers.eu](mailto:auspicio@vsers.eu), subject: Auspicio, <http://www.vsers.cz/manazereo.php>. Issued twice a year. Orders will be taken over the phone at the editor's office. The annual subscription fee is 200 CZK. Payment: by invoice (based on an order). Type: L - PZv s.r.o., Na Barborce 2, Dobrá Voda u Č. Budějovic. Print: Tiskárna JIE s.r.o. Approved by MK ČR under reg. Nr. MK ČR E 14912. Juni 2011. This journal is financed by VŠERS. ISSN 1214-4967

## EDIČNÍ RADA VŠERS · EDITORIAL BOARD OF VŠERS

### Předseda ediční rady · Chairman of the Editorial Board

doc. Dr. Lubomír PÁNA, Ph.D.

### Členové · Members

Ing. Jiří DUŠEK, Ph.D.; PhDr. Jan GREGOR, Ph.D.; prof. JUDr. Vilém KAHOUN, Ph.D.; Mgr. Magdalena MALECHOVÁ, Ph.D.;  
doc. Karol MURDZA, Ph.D.; doc. Ing. Oldřich PEKÁREK, CSc.; JUDr. Bohuslav PETR, Ph.D. (v z. Mgr. et Bc. Josef KRÍHA);  
doc. Ing. Ladislav SKOŘEPA, Ph.D.; prof. PaedDr. Gabriel ŠVEJDA, CSc., dr. h. c.

## REDAKCE ČASOPISU AUSPICIA · EDITORIAL OFFICE OF JOURNAL AUSPICIA

### Předseda redakční rady · Chairman of the Editorial Board

prof. PaedDr. Gabriel ŠVEJDA, CSc., dr. h. c.

### Šéfredaktor · Editor-in-Chief

PhDr. Jan GREGOR, Ph.D.

### Technický redaktor · Technical Editor

Dr. Milena BEROVÁ

### Redaktoři anglických textů · English Language Editors

Mgr. Richard ŘÍHA

Christopher Erwin KOY, M.A. (USA)

### Redaktor ruských textů · Russian Language Editor

Jekatěrina Anatoljevna ANISIMKOVA (Russia)

### Redaktor německých textů · German Language Editors

Mgr. Magdalena MALECHOVÁ, Ph.D.

Dorothea CUCE (Germany)

### Členové mezinárodní redakční rady (30) · Members of the International Editorial Board (30)

prof. ALEFIRENKO Nikolaj Fjodorovič, DrSc. (Belgorodskij gosudarstvennyj universitet, Belgorod, *Rossija*)

Ing. BEDNÁŘOVÁ Petra, Ph.D. (Vysoká škola technická a ekonomická, České Budějovice, *ČR*)

doc. PhDr. CABADA Ladislav, Ph.D. (Západočeská univerzita, Plzeň, *ČR*)

prof. Dr. ČUMAK Vladimír Michailovič, CSc. (Južnoukrajinskij gosudarstvennyj pedagogičeskij universitet imeni K. D. Ušinskogo, Oděssa, *Ukrajina*)

prof. Ing. DUFINEC Imrich, Ph.D. (Vysoká škola bezpečnostného manažérstva, Košice, *Slovensko*)

PhDr. GREGOR Jan, Ph.D. (Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, *ČR*)

doc. PhDr. HEROLD Vilém, CSc. (Filosofický ústav AV, Praha, *ČR*)

doc. Ing. HOLÁTOVÁ Darja, Ph.D. (Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, *ČR*)

prof. Dr. JURCZEK Peter (Technische Universität, Chemnitz, *Deutschland*)

mjr. Mgr. KAVAN Štěpán, Ph.D. (Hasičský záchranný sbor Jihočeského kraje, České Budějovice, *ČR*)

doc. Mgr. KOROSTENSKI Jiří, CSc. (Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, *ČR*)

prof. ThDr. LÁŠEK Jan B. (Univerzita Karlova, Praha, *ČR*)

doc. PhDr. LIĐÁK Ján, CSc. (Ekonomická univerzita, Bratislava, *Slovensko*)

doc. Dr. PÁNA Lubomír, Ph.D. (Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, *ČR*)

prof. dr hab. inž. PAWEŁCZYK Marek (Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego, Kielce, *Polska*)

JUDr. PETR Bohuslav, Ph.D. (Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, *ČR*)

prof. POČTOVJUK Andrij, Ph.D. (Kremenčugskij gosudarstvennyj universitet imeni Michaila Ostrogradskogo, Kremenčug, *Ukrajina*)

prof. POPOVA Tatjana Vitaljevna, DrSc. (Uralskij federalnyj universitet imeni pervogo Prezidenta Rossiji B. N. Jelcina, Jekatěrinburg, *Rossija*)

doc. RNDr. PROCHÁZKOVÁ Dana, DrSc. (Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, *ČR*)

JUDr. Ing. PROUZA Daniel, Ph.D. (Krajský soud, České Budějovice, *ČR*)

Dr. ROUČEK Libor (Parlement européen, Bruxelles, *Belgique*)

RNDr. STOLÍN Radek, Ph.D. (Vysoká škola polytechnická, Jihlava, *ČR*)

prof. PhDr. SZARKOVÁ Miroslava, CSc. (Ekonomická univerzita, Bratislava, *Slovensko*)

doc. Ing. ŠVIHLOVÁ Dana, Ph.D. (Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, *Slovensko*)

doc. PhDr. VALEŠ Lukáš, Ph.D. (Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, *ČR*)

PhDr. VOBOŘIL Ladislav, Ph.D. (Univerzita Palackého, Olomouc, *ČR*)

doc. PhDr. VYCHODILOVÁ Zdeňka, CSc. (Univerzita Palackého, Olomouc, *ČR*)

prof. ThLic. PaedDr. WEIS Martin, Th.D. (Jihočeská univerzita, České Budějovice, *ČR*)

doc. PhDr. Ing. ZNOJ Milan, CSc. (Univerzita Karlova, Praha, *ČR*)

doc. MUDr. ZVĚŘINA Jaroslav, CSc. (Univerzita Karlova, Praha, *ČR*)

---

## HODNOCENÍ PROGRAMŮ ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU: STANOVENÍ ZNAKŮ KVALITY

Evaluation of Tourism Development Programmes: Quality Marks Setting

*Martin LUŠTICKÝ - Tomáš KINCL - Martin MUSIL*

Jindřichův Hradec, Czech Republic

**ABSTRACT:** Systematickou podporu cestovního ruchu je možné chápat jako specifický nástroj regionální politiky krajů České republiky. V současnosti téměř každý z nich disponuje určitým programovým dokumentem, který je zaměřen na rozvoj cestovního ruchu v regionu. Tyto dokumenty se však značně liší po formální i obsahové stránce, což komplikuje proces jejich hodnocení a komparace. Aby bylo možné dokumenty posoudit, je nutné objektivně stanovit všeobecně platné požadavky na kvalitu zpracování a z nich odvodit měřitelné znaky kvality. To je náplní první fáze výzkumu, jehož hlavní cíl je navrhnout komplexní postup pro hodnocení celkové kvality programů rozvoje cestovního ruchu.

*Klíčová slova:* programové dokumenty - cestovní ruch - kvalita - znaky kvality

**ABSTRACT:** The systematic tourism promotion can be understood as a specific instrument of regional policy of Czech regions. At the present time almost all regions are disposing with the particular programme document focused on tourism development in a given region. Nevertheless, these documents are considerably different in the case of their form and content, which complicates the process of their evaluation and comparison. In order to review the documents it is necessary to set objectively the generally valid requirements on the quality of elaboration and derive from them the measurable quality marks. This is the content of the first stage of the research. Its main aim is to draft the complex procedure for evaluation of the overall quality of the tourism development programmes.

*Key words:* programme documents - tourism - quality - quality marks

---

### ÚVOD

Cestovní ruch lze považovat za významné odvětví, které při správném řízení může významnou měrou přispět k rozvoji regionů. Je proto právem předmětem zájmu regionální politiky krajských samospráv. V současné době téměř všechny kraje disponují programovým dokumentem, který se věnuje cestovnímu ruchu. Programové dokumenty slouží ke koordinaci regionálního rozvoje (Wokoun et al. 2008) a zároveň fungují jako základní manažerské nástroje řízení rozvoje cestovního ruchu v regionu. Jak však podotýká J. Vystoupil (2007), při jejich zpracování byly uplatněny rozdílné přístupy, které vedly k značné nejednotnosti dokumentů při řešení primárních otázek, odlišné struktury, formě, rozsahu a obsahu. To má vliv nejen na možnost vzájemné komparace, a tím na posouzení adekvátnosti vynaložených prostředků, ale odráží se i v jejich schopnosti přispívat k dlouhodobému rozvoji regionu.

Bohužel není k dispozici ucelený systém, který by umožňoval hodnocení kvality regionálních programových dokumentů cestovního ruchu, a dal tak základ pro stanovení minimálních standardů jejich

kvality. Pro jeho konstrukci je nutné nejprve stanovit soubor všeobecně platných požadavků na tyto dokumenty a z nich následně odvodit již konkrétní znaky kvality, které představují tzv. srovnávací úroveň hodnocení. Současné pojetí managementu kvality klade důraz na zohlednění požadavků uživatelů, proto jsou prezentované požadavky výsledkem nejen rozsáhlé rešerše odborných zdrojů, ale také provedeního dotazování klíčových uživatelů programových dokumentů.

### METODIKA A CÍL

Odborné cíle příspěvku jsou zaměřeny na představení metodiky tvorby systému hodnocení programových dokumentů cestovního ruchu a dílčích výstupů výzkumu ve formě dvou sad obecných požadavků a z nich odvozených základních kritérií kvality.

Princip hodnocení regionálních programových dokumentů je založen na myšlence, kterou zmiňuje W. C. Baer (1997), a to, že tyto dokumenty jsou jakýmsi produktem procesu regionálního plánování, proto u nich může být posuzována jejich kvalita, stejně jako u jakéhokoli jiného produktu.

Metodika proto primárně vychází ze základních definic a zásad managementu kvality soukromého sektoru. Základem pro stanovení metodiky se staly dvě definice kvality uvedené v normách ČSN ISO 9000:2001 a ČSN ISO 8402, kde je kvalita vymezena jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků*“ a proces jejího měření je popsán jako „*systematické zkoumání rozsahu, v němž je entita schopna plnit specifikované požadavky*“. Klíčovou problematiku, kterou se zabývá tento příspěvek, představuje určení požadavků a tzv. inherentních znaků. Stupeň splnění požadavků různými kvantitativními či kvalitativními znaky totiž indikuje výslednou kvalitu (Nenadál et al. 2007).

Pro stanovení inherentních znaků byly využity závěry W. C. Baera (1997), který ve svém příspěvku definuje obecná kritéria kvality pro veškerou plánovací dokumentaci, a B. K. Boyda s E. Reuning-Elliottem (1998), kteří se zabývají hodnocením procesu strategického plánování. Pro programové dokumenty byly stanoveny dva hlavní inherentní znaky - obsah dokumentů a jejich formální zpracování. Dokumenty budou tedy posuzovány z odborného hlediska (co obsahují) a hlediska uživatelského (jak vypadají).

Obsah programových dokumentů byl chápán v podstatě jako odraz plánovacího cyklu (Bryson 2004), tj. jako popis výsledků jeho fází, mezi které patří základní premisy, externí a interní analýza, syntéza údajů, rozvojová vize, strategické cíle, výběr strategie a implementace (např. Allison - Kaye 2005). Z pohledu uživatele je důležitý způsob zpracování dokumentů. Ty by měly splňovat nároky na snadnou čitelnost, maximální přehlednost a celkovou jednotnost zpracování (Talandová 2009). Při návrhu požadavků na formu dokumentů řešitelský tým vycházel ze základních typografických zásad a pravidel pro úpravu dokumentů (např. Felici 2003; Kočíčka - Blažek 2004). Skupinovou diskuzi nad rešersemi informačních zdrojů byl stanoven soubor 40 požadavků na kvalitu programových dokumentů. Přestože již v této fázi projektový tým počítal s jejich nutnou redukcí, rozhodl se primární soubor požadavků koncipovat jako poměrně detailní, aby byl pro uživatele lépe představitelný a hodnotitelný.

V souladu s požadavky moderního managementu kvality (Nenadál et al. 2007) bylo pro objektivní

stanovení požadavků nutné oslovit také uživatele těchto dokumentů. Jako klíčové byly zvoleny dvě skupiny - tzv. profesionální uživatelé (pracovníci příslušných oddělení Krajských úřadů) a odborná veřejnost (pracovníci regionálních rozvojových agentur, regionálních centrál cestovního ruchu, místních akčních skupin a další). Dotazování u profesionálních uživatelů bylo provedeno formou řízených rozhovorů na osmi Krajských úřadech. V případě odborné veřejnosti projektový tým využil on-line dotazníku, o jehož vyplnění požádal 90 subjektů, z nichž se dotazování zúčastnilo 38 (42 %). Oslovení uživatelé měli možnost požadavky ohodnotit na pětistupňové Likertově škále (Likert 1932) podle vzrůstající míry důležitosti. Výsledné hodnocení požadavků pak bylo stanoveno jako aritmetický průměr individuálních hodnocení.

Pro převod požadavků na přesně určené a měřitelné znaky kvality projektový tým využil princip metody Quality Function Deployment (QFD). Tato metoda transformuje zjištěné potřeby a požadavky zákazníků do dalších stadií měření kvality (Pura 2001). Její podstatou je přiřazení vah důležitosti požadavkům zákazníků a jejich převod na měřitelné znaky kvality. Je zde navíc obsaženo ohodnocení vzájemných vztahů mezi požadavkem a odvozenými znaky kvality. K tomu byla využita škála, kterou navrhuje J. Nenadál (2008), tj. pro slabou závislost hodnota 1 bod, pro průměrnou závislost hodnota 3 body a pro silnou závislost 9 bodů. Výsledná míra důležitosti znaku kvality je dána součinem příslušného koeficientu, charakterizujícího sílu závislosti, s hodnotou váhy požadavku.

## VÝSLEDKY A DISKUSE

Po nezbytné redukci a slučování požadavků s cílem operovat jen s těmi nejdůležitějšími a zároveň dostatečně obecnými, aby pokrývaly celou škálu přístupů ke zpracování programových dokumentů, byl vytvořen finální seznam, který obsahuje celkem 15 položek, z toho 9 požadavků na obsah a 6 požadavků na formu programových dokumentů. Z něho řešitelský tým odvodil 43 základních znaků kvality a stanovil jejich míru důležitosti pro další proces hodnocení podle výše popsaného postupu. Výsledky jsou shrnuty v tabulkách č. 1 a 2.

Tab. č. 1: Požadavky a znaky kvality obsahu programových dokumentů.

Požadavky	Důležitost pro uživatele	Znaky kvality	Vztah mezi požadavkem a znakem kvality	Hodnocení znaku kvality
dokument je tvořen logicky provázanými částmi	4,169	dokument se skládá z částí v logickém pořadí úvod - analytická část - syntéza - návrhová část - implementace	3	12,508
		analytická část a návrhová část jsou logicky provázány (návrhová část vyplývá ze závěrů analytické části)	9	37,523
dokument osvětluje svou podstatu a zaměření	4,279	v dokumentu je odůvodněn jeho účel	9	38,512
		v dokumentu jsou popsány dotčené cílové skupiny	9	38,512
dokument je součástí širšího systému plánování	4,096	v dokumentu jsou vyjmenovány provázané programové / strategické dokumenty	1	4,096
		v dokumentu je popsán způsob návaznosti na další programové / strategické dokumenty	9	36,863
dokument zkoumá vnější podmínky ovlivňující vývoj cestovního ruchu v regionu	4,233	dokument v úvahu působení vybraných globálních faktorů	3	12,699
		dokument bere v úvahu působení vybraných lokálních faktorů	9	38,098
		vybrané externí faktory jsou analyzovány v čase	3	12,699
dokument zkoumá vnitřní podmínky ovlivňující vývoj cestovního ruchu v regionu	4,299	dokument se zabývá vnitřními zdroji pro dosažení požadovaného budoucího stavu	9	38,690
		dokument bere v potaz různé způsoby využití zdrojů	9	38,690
		dokument hodnotí zdroje a způsoby jejich využití podle schopnosti tvořit konkurenční výhodu	9	38,690
dokument shrnuje výsledky zkoumání vnějších a vnitřních podmínek	4,167	v dokumentu je obsažen vhodný syntetizující nástroj	9	37,506
		výsledky zkoumání jsou shrnuty přehledným a srozumitelným způsobem	3	12,502
dokument vymezuje plánovaný budoucí stav v regionu	4,344	dokument obsahuje vizi nebo globální cíl rozvoje cestovního ruchu	3	13,032
		v dokumentu jsou stanoveny konkrétní cíle	9	39,096
		stanovené cíle odpovídají parametrům SMART	9	39,096

dokument identifikuje kroky pro dosažení požadovaného budoucího stavu	4,560	v dokumentu jsou navržena opatření pro dosažení vize / globálního cíle	9	<b>41,041</b>
		navržená opatření využívají specifických vnitřních podmínek regionu	9	<b>41,041</b>
		navržená opatření jsou rozpracována do konkrétních akcí	9	<b>41,041</b>
dokument stanovuje způsob realizace navržených činností	4,436	dokument identifikuje nezbytné zdroje pro realizaci navržených činností	9	<b>39,925</b>
		dokument vymezuje časový harmonogram realizace navržených činností	9	<b>39,925</b>
		dokument vymezuje odpovědnost jednotlivých subjektů za realizaci navržených činností	9	<b>39,925</b>
		dokument navrhuje systém kontroly realizace činností	9	<b>39,925</b>

Zdroj: Vlastní výzkum a zpracování.

**Tab. č. 2:** Požadavky a znaky kvality formy programových dokumentů.

Požadavky	Důležitost pro uživatele	Znaky kvality	Vztah mezi požadavkem a znakem kvality	Hodnocení znaku kvality
dokument obsahuje základní identifikační údaje	4,481	dokument má snadno identifikovatelný název	9	<b>40,331</b>
		autor dokumentu je jasně určen	9	<b>40,331</b>
		dokument obsahuje datum jeho pořízení	9	<b>40,331</b>
		dokument má vymezenou dobu platnosti	9	<b>40,331</b>
dokument obsahuje systém pro snadnou orientaci v něm	4,274	dokument má přehledný obsah	9	<b>38,470</b>
		dokument je členěn na jednotlivé kapitoly	9	<b>38,470</b>
		dokument obsahuje seznam použitých grafických prvků	3	<b>12,823</b>
		dokument obsahuje seznam použitých informačních zdrojů	3	<b>12,823</b>
dokument je ve všech svých částech konzistentní	3,784	všechny odstavce mají stejný formát	9	<b>34,055</b>
		všechny grafické prvky mají stejný formát podle typu zobrazovaných dat	9	<b>34,055</b>
		všechny nadpisy mají stejný formát podle jejich hierarchické úrovně	3	<b>11,352</b>
dokument je v textových pasážích přehledný a snadno čitelný	3,752	text je psán vhodným typem a stupněm písma	9	<b>33,767</b>
		text je strukturován do odstavců	9	<b>33,767</b>

		klíčové pasáže jsou vhodným způsobem vyznačeny (zvýrazněny)	3	<b>11,256</b>
dokument obsahuje grafické prvky	4,070	vhodné textové pasáže jsou doprovázeny tabulkami a/nebo grafy	9	<b>36,626</b>
		grafické prvky jsou číslovány	1	<b>4,070</b>
		grafické prvky jsou výstižně nazvány podle zobrazovaného obsahu	1	<b>4,070</b>
dokument využívá hierarchický systém nadpisů	3,810	nadpisy různých úrovní jsou odlišeny logickým systémem číslování	3	<b>11,430</b>
		nadpisy různých úrovní jsou opticky odlišeny	9	<b>34,291</b>

Zdroj: Vlastní výzkum a zpracování.

Přestože se na první pohled může zdát, že oproti původní sadě požadavků došlo ke značnému snížení jejich počtu, je nutné říci, že tomu tak je spíše kvůli zohlednění požadavků než kvůli jejich přímé redukci. Uživatelé v obou fázích dotazování potvrdili význam předložených „teoretických“ požadavků, jejich průměrné hodnocení u žádného požadavku nekleslo pod úroveň „střední význam“ (3 body). Určitým překvapením byl pouze fakt, že jako méně důležitý byl označen požadavek na zmapování situace v jiných regionech. Pro uživatele není prvek konkurence na trhu cestovního ruchu zatím stále podstatný, ostatní kraje nejsou vnímány jako konkurenční subjekty. To je možným důvodem pro poněkud vágní koncepci programů a nevyužívání osvědčených manažersko-analytických nástrojů, které by mohly výrazným způsobem přispět k efektivnějšímu řízení rozvoje cestovního ruchu v regionu.

Je potěšitelné, že se požadavky na obsah programových dokumentů soustředily na všechny složky plánovacího cyklu. Z hodnocení důležitosti požadavků lze vyčíst, že klíčová pro uživatele je především návrhová část dokumentů, která obsahuje konkrétní rozvojové cíle a následná opatření (akce) pro podporu rozvoje cestovního ruchu. Jak vyplynulo z provedeného šetření, s touto částí také pracují nejčastěji (v průměru dvakrát do měsíce). Uživatelé také zdůrazňují význam implementační fáze, která se v programových dokumentech odráží v tzv. akčním plánu. Ten je základem pro reálné ovlivňování vývoje cestovního ruchu v kraji a vytváří jakýsi most mezi částí plánovací a realizační. V analytické části převládá důraz na vnitřní podmínky cestovního ruchu v regionu, zatímco vnější podmínky chápou uživatelé jako určitý „obal“, který je kvůli své špatné ovlivnitelnosti pro ně poněkud hůře uchopitelný (zvláště, pokud jde o globální trendy cestovního ruchu). Původní předpoklad o nižším významu formální stránky dokumentů se dotazováním také potvrdil. Uživatelé vnímají dokument z tohoto pohledu jako celek a mají problém rozlišit mezi dílčími požadavky na jejich formu. Klíčová je pro ně především rychlá orientace v dokumentech, možnost snadno vyhledat požadované

informace. Tomu napomáhají jak základní identifikační údaje, přehledný obsah, tak i využití grafických prvků (tabulek, grafů), které přehledněji znázorňují klíčová data z textových pasáží.

Zvolený způsob stanovení znaků kvality programových dokumentů se snažil maximálně respektovat osvědčené teoretické i praktické postupy soudobého managementu kvality. Přesto je jasné, že se nevyhnul jisté dávce zjednodušení a subjektivního pohledu. Prvek subjektivity se projektový tým snažil po celou dobu řešení minimalizovat - např. provedeným dotazováním uživatelů, které je svým zaměřením unikátní. Stanovení znaků kvality představuje teprve první fázi prováděného výzkumu, cílem navazujících fází je navrhnout systém hodnocení dokumentů, který bude využívat znaky kvality, a tento systém následně aplikovat v praxi.

## ZÁVĚR

Příspěvek reaguje na současný trend inovací a neustálého zlepšování činnosti veřejné správy. Zdůrazňuje význam kvality plánů jako základního nástroje řízení regionálního rozvoje. Díky provedeným rešeršům a dotazování definuje požadavky na kvalitu specificky zaměřených programových dokumentů a z nich odvozuje měřitelné znaky kvality, které budou využity v budoucím hodnocení. To by mělo odhalit silná a slabá místa regionálního plánování v cestovním ruchu, dovolit dokumenty komparovat a přenesením „nejlepších praktik“ přispět ke zlepšení stávajícího stavu. Navíc lze předpokládat, že s určitými modifikacemi bude možné systém hodnocení aplikovat i v jiných oblastech, než je cestovní ruch. Ten se tak může stát určitým modelovým příkladem pro další aplikační sféry regionálního plánování.

Podstatou výzkumu tedy není navrhnout jednotnou metodiku tvorby programových dokumentů, která je dnes známa a v obecných rysech se více či méně dodržuje. Snahou je vytvořit komplexní postup, využívající uznávaných pravidel regionálního plánování a managementu kvality, který umožní jednotně zhod-



notit tuzemské i zahraniční dokumenty, neboť znaky kvality, v něm obsažené, jsou všeobecně platné. Hodnocení bude provedeno na bázi modelu CAF a bude konstruováno s ohledem na jeho praktickou využitelnost. Stejně jako model CAF umožní provést reflexi na základě důkazů a může se stát podkladem pro provedení benchmarkingu na národní i evropské úrovni. Hodnotící postup včetně jeho aplikace na národní programové dokumenty bude představen v navazujícím článku.

## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. ALLISON, M. - KAYE, J. (2005): *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. San Francisco: John Wiley and Sons.
2. BAER, W. C. (1997): General plan evaluation criteria: An approach to making better plans. *Journal of the American Planning Association* [online], vol. 63, no. 3 [cit. 2010-08-16], s. 329–344. Dostupný na <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=1&hid=7&sid=cf37855c-9e71-415f-8230-d7d48da62482%40sessionmgr4&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=9708082272>>.
3. BOYD, B. K. - REUNING-ELLIOTT, E. (1998): A Measurement Model of Strategic Planning. *Strategic Management Journal* [online]. vol. 19, no. 2 [cit. 2010-08-15], s. 181–192. Dostupný na <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/2171/PDFSTART>>.
4. BRYSON, J. M. (2004): *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
5. FELICI, J. (2003): *The Complete Manual of Typography*. Berkeley: Adobe Press.
6. KOČIČKA, P. - BLAŽEK, F. (2004): *Praktická typografie*. Brno: Computer Press.
7. LIKERT, R. (1932): A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, vol. 22, no. 140, pp. 1–55.
8. NENADÁL, J. et al. (2008): *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press.
9. NENADÁL, J. et al. (2007): *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. Praha: Management Press.
10. PLURA, J. (2001): *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press.
11. TALANDOVÁ, P. (2009): *Automatizované hodnocení kvality dokumentů*. Disertační práce. Brno: Mendelova univerzita.
12. VYSTOUPIL, J. et al. (2007): *Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita.
13. WOKOUN, R. et al. (2008): *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde.

**Tento článek byl zpracován v rámci řešení grantového projektu IGA 06/2010 „Návrh systému hodnocení regionálních programových dokumentů cestovního ruchu“.**

## ADDRESS & ©

Ing. Martin LUŠTICKÝ  
Ing. Martin MUSIL  
Katedra managementu veřejného sektoru  
Fakulta managementu  
Vysoká škola ekonomická  
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec  
Czech Republic  
[lusticky@fm.vse.cz](mailto:lusticky@fm.vse.cz)  
[musil@fm.vse.cz](mailto:musil@fm.vse.cz)

Ing. Tomáš KINCL, Ph.D.  
Katedra managementu informací  
Fakulta managementu  
Vysoká škola ekonomická  
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec  
Czech Republic  
[kincl@fm.vse.cz](mailto:kincl@fm.vse.cz)