

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
RNDr. Růženě Ferebauerové
a JUDr. et PaedDr. Věře Švejdové,
přednášejícím Vysoké školy
evropských a regionálních studií,
k jejich významným
životním jubileím.*

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, 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. Prosinec 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, 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. December 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

PhDr. Christopher Erwin KOY, M.A., Ph.D. (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 (23) · Members of the International Editorial Board (23)

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

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

Ing. et Mgr. BRABEC Martin, Ph.D. (Filosofický ústav AV, Praha, *ČR*)

prof. Ing. DUFINEC Imrich, Ph.D. (Vysoká škola bezpečnostního manažerstva, Košice, *Slovensko*)

doc. JUDr. HEJDA Jan, Ph.D. (Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, *ČR*)

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

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*)

Dr. MOSKVIN Dmitrij Jevgenjevič, Ph.D. (Jekatěrinburgskaja akademija sovremennogo iskusstva, Jekatěrinburg, *Rossija*)

Ing. NOVOTNÝ Jakub, Ph.D. (Vysoká škola polytechnická, Jihlava, *ČR*)

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

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

prof. POČTOVJUK Andrij Borisovič, Ph.D. (Kremenčuskij nacionalnyj universitet imeni Michaila Ostrogradskogo,

Kremenčug, *Ukrajina*)

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

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

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

Ing. et Mgr. SVOBODA Jan, M.A. (Filosofický ústav AV, Praha, *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. (Newton College, Brno, *ČR*)

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

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

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

HODNOCENÍ PROGRAMŮ ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU: POSTUP HODNOCENÍ A JEHO APLIKACE

Evaluation of Tourism Development Programmes: Evaluation Procedure
and Its Application

Martin LUŠTICKÝ - Martin MUSIL - Tomáš KINCL - Vladislav BÍNA

Jindřichův Hradec, Czech Republic

ABSTRAKT: Článek shrnuje výsledky druhé fáze výzkumu, jehož cílem bylo navrhnout postup pro hodnocení kvality programů rozvoje cestovního ruchu. Požadavky a znaky jakosti byly stanoveny v první fázi výzkumu. Pro posouzení míry naplnění požadavků byly definovány tzv. klíčové charakteristiky, jichž by měl znak jakosti dosáhnout. Hodnocení míry dosažení klíčových charakteristik využívá intervalového způsobu hodnocení v několika kvalitativních stupních. Proces hodnocení pokračuje metodou Distributivně delegativního bodování. Jejím výsledkem jsou finální hodnoty znaků jakosti, charakterizující kvalitu obsahu a formy dokumentu. Zvolený postup byl aplikován na osm krajských dokumentů s cílem zjistit současný stav a nejčastější odchylky v naplňování stanovených znaků jakosti.

Klíčová slova: programové dokumenty – cestovní ruch – kvalita – hodnocení

ABSTRACT: This paper summarizes the results of the second phase of the research. Its aim was to draft a procedure for evaluating the quality of tourism development programmes. The concrete requirements and quality marks were determined in the first phase of the research. So-called key characteristics were defined in order to assess the level of fulfilment of these requirements which should correspond with the quality marks. An interval method of assessment is used to evaluate the extent of matching the key characteristics in several quality levels. The evaluation process continues with the method entitled Distributively-delegative Awarding Points. Its result is the final value of the quality marks, characterizing the quality of the content and the format of the document. The chosen procedure was applied to eight regional documents with the aim to determine the current state and the most common differences in the achievement of the quality marks.

Key words: programme documents – tourism – quality – evaluation

ÚVOD

Tento příspěvek navazuje na článek „Hodnocení programů rozvoje cestovního ruchu: stanovení znaků kvality“, kde byla provedena literární rešerše a vymezen teoretický rámec systému hodnocení (Luštický – Kincl – Musil 2011a). Cestovní ruch je celosvětově velmi významným a dynamicky se rozvíjejícím odvětvím a Česká republika v tomto není výjimkou. Ve snaze využít pozitivních přínosů cestovního ruchu aplikují regiony při jeho řízení prvky regionálního managementu, především pak regionálního plánování (Sharma 2004). Jejich snahou je zajistit rovnováhu mezi kvalitou a kvantitou nabídky cestovního ruchu a odpovídající úrovní poptávky s ohledem na socio-ekonomický rozvoj a ekologické faktory (Edgell et al. 2008).

Nástrojem pro řízení cestovního ruchu jsou konkrétní strategické plány či programové dokumenty, které obsahují výsledky procesu plánování (Cooper

et al. 2008). Na regionální úrovni se obvykle jedná o dokumenty střednědobé až dlouhodobé povahy, vycházející z obecnějších strategií, které blíže rozpracovávají. 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, ale i na posouzení jejich kvality.

Kvalita plánů je obtížně definovatelný pojem. Většina odborníků sice dokáže rozlišit mezi kvalitními a méně kvalitními plány, nedokáže však přesně určit klíčové charakteristiky kvalitních plánů. Jednou z možností je přistoupit k plánům jako ke specifickým produktům (Baer 1997) a definovat jejich nejdůležitější charakteristiky kvality s využitím základních principů klasického managementu kvality. Tento přístup zvolil projektový tým při hodnocení kvality obsahu a formy stávajících programů rozvoje cestovního ruchu.

METODIKA A CÍL

Cílem příspěvku je pomocí jednotných a obecně platných kritérií (znaků jakosti) zhodnotit stav aktuálně platných programů rozvoje cestovního ruchu vybraných krajů ČR z pohledu kvality jejich obsahu a formy.

Postup pro hodnocení kvality plánů cestovního ruchu vychází ze základní poučky, která říká, že kvalita je dána stupněm uspokojení požadavků stanovenými znaky jakosti (Hoyle 2007). Požadavky na kvalitu byly stanoveny ve spolupráci s klíčovými uživateli programových dokumentů, tj. představiteli příslušných oddělení krajských úřadů a zástupci regionálních turistických organizací. Metodou QFD pak byly rozpracovány do měřitelných znaků jakosti (Luštický – Kincl – Musil – 2011b). Ty odpovídají specifickým požadavkům na jejich úplnost, operacionalitu, neredundanci a minimální rozsah (Fotr – Dědina – Hřezová 2000). Ve spolupráci s výše popsanými klíčovými uživateli byla každému znaku jakosti vyjádřena jeho důležitost (DZJ) jako součin bodového ohodnocení významu požadavku pro uživatele dokumentů a ohodnocení intenzity vztahu mezi požadavkem a odvozeným znakem jakosti. K určení důležitosti byla využita pětibodová Likertova škála a metoda postupného rozvrhu vah. Důležitost znaku jakosti může nabývat hodnot z intervalu 0–5 bodů.

Požadavky jsou uspokojovány tím lépe, čím více (intenzivněji) znaky jakosti naplňují své klíčové charakteristiky. Systém proto využívá dvou hodnotících škál, umožňujících posoudit, nakolik znaky jakosti dosahují klíčových charakteristik, a zařadit je tak do příslušného kvalitativního stupně. Klíčové charakteristiky jsou v případě obsahu dokumentů vymezeny pro každý znak. V případě formy dokumentů bylo

možné provést určité zjednodušení v podobě jednoho klíčového znaku pro všechny znaky jakosti, a to míry zastoupení znaku v dokumentu (Luštický et al. 2010). Hodnotící škály jsou popsány v tabulkách č. 1 a 2. Klíčové charakteristiky jsou součástí hodnotících karet pro obsah a formu dokumentů (tab. č. 3 a 4).

Tab. č. 1: Hodnotící škála pro kvalitu obsahu plánů.

Bodová hodnota	Charakteristika kvalitativního stupně
0,00–0,10	Nedostatečný – znak jakosti není v dokumentu vůbec obsažen nebo dosahuje klíčových charakteristik jen v naprosto minimální intenzitě.
0,11–0,40	Postačující – znak jakosti dosahuje klíčových charakteristik jen v omezené intenzitě.
0,41–0,60	Dobrý – znak jakosti dosahuje klíčových charakteristik ve střední intenzitě.
0,61–0,90	Velmi dobrý – znak jakosti dosahuje klíčových charakteristik ve vysoké intenzitě.
0,91–1,00	Excelentní – znak jakosti dosahuje klíčových charakteristik v maximální intenzitě.

Zdroj: Vlastní výzkum a zpracování.

Tab. č. 2: Hodnotící škála pro kvalitu formy plánů.

Bodová hodnota	Charakteristika kvalitativního stupně
0,00	Nedostatečný – znak jakosti není v dokumentu vůbec zastoupen.
0,50	Dobrý – znak jakosti je v dokumentu pouze částečně zastoupen.
1,00	Excelentní – znak jakosti je v dokumentu zcela zastoupen.

Zdroj: Vlastní výzkum a zpracování.

Tab. č. 3: Výsledky hodnocení kvality obsahu programových dokumentů.

Znaky jakosti	VZJ	Finální hodnoty znaků jakosti							
		JČK	KHK	JMK	MSK	OLK	PLK	LBK	SČK
V dokumentu je odůvodněn jeho účel • jsou definovány výchozí podmínky pro tvorbu dokumentu • je osvětlen důvod vytvoření dokumentu	0,064	0,060	0,057	0,016	0,046	0,014	0,014	0,047	0,036
V dokumentu jsou popsány dotčené cílové skupiny • jsou identifikovány osoby či organizace významně ovlivněné realizací strategie • je stanoven způsob působení na cílové skupiny • jsou stanoveny předpokládané dopady na jednotlivé cílové skupiny	0,052	0,037	0,034	0,013	0,034	0,031	0,029	0,038	0,045
V dokumentu je popsán způsob návaznosti na další koncepční dokumenty • jsou vyjmenovány dokumenty vyšší a nižší hierarchické úrovně • je vysvětlena provázanost dokumentů • jsou uvedeny konkrétní příklady návaznosti na vyjmenované dokumenty	0,027	0,02	0,025	0,001	0,003	0,007	0,017	0,021	0,015

<p>Dokument bere v úvahu působení vybraných globálních faktorů</p> <ul style="list-style-type: none"> • je posouzen vývoj odvětví působících na cestovní ruch • jsou analyzovány faktory ze sféry politicko-právní, sociální, ekonomické a technologické • je posouzen demografický vývoj a jeho dopady na cestovní ruch 	0,059	0,053	0,039	0,028	0,042	0,051	0,032	0,045	0,039
<p>Dokument bere v úvahu působení vybraných lokálních faktorů</p> <ul style="list-style-type: none"> • je analyzována velikost trhu cestovního ruchu • jsou analyzovány významné trendy cestovního ruchu • je provedeno zkoumání vývoje faktorů v čase • je provedena analýza přání a potřeb návštěvníků • je zmapována situace ve vybraných regionech 	0,081	0,070	0,062	0,053	0,070	0,070	0,067	0,073	0,073
<p>Dokument se zabývá vnitřními zdroji pro dosažení požadovaného budoucího stavu</p> <ul style="list-style-type: none"> • jsou analyzovány lidské, hmotné, nehmotné a finanční zdroje • je analyzován soulad identifikovaných zdrojů se stavem externího prostředí • je provedena geografická segmentace zdrojů • jsou identifikovány možnosti ovlivnění stavu klíčových zdrojů regionu 	0,061	0,044	0,048	0,039	0,040	0,048	0,044	0,049	0,047
<p>Dokument bere v potaz různé způsoby využití zdrojů</p> <ul style="list-style-type: none"> • je proveden monitoring využívání zdrojů • je posouzena kvalita vybraných zdrojů • je analyzován soulad způsobů využití zdrojů se stavem externího prostředí 	0,041	0,029	0,024	0,019	0,017	0,021	0,023	0,022	0,024
<p>Dokument hodnotí zdroje a způsoby jejich využití podle schopnosti tvořit konkurenční výhodu</p> <ul style="list-style-type: none"> • je provedena analýza zdrojů z pohledu jejich schopnosti využít příležitosti a neutralizovat hrozby • je zkoumána jedinečnost zdrojů a odolnost vůči napodobení 	0,041	0,024	0,017	0,022	0,022	0,024	0,024	0,022	0,025
<p>Dokument obsahuje přehlednou syntézu výsledků externí a interní analýzy</p> <ul style="list-style-type: none"> • je využito metody SWOT analýzy nebo jiné formy shrnutí • je zajištěna srozumitelnost a výstižnost formulací • jsou označeny nejvýznamnější výsledky externí a interní analýzy • jsou popsány důsledky zjištěných výsledků pro návrhovou část dokumentu 	0,133	0,108	0,096	0,085	0,114	0,096	0,106	0,102	0,109
<p>Dokument obsahuje vizi nebo globální cíl rozvoje cestovního ruchu</p> <ul style="list-style-type: none"> • je zohledněn výchozí (reálný) stav • je charakterizována situace žádoucí v horizontu strategie • je určen primární směr pro dosažení žádoucí situace 	0,034	0,029	0,031	0,031	0,030	0,029	0,031	0,031	0,031
<p>V dokumentu jsou stanoveny konkrétní cíle</p> <ul style="list-style-type: none"> • je zajištěna návaznost cílů na vizi či globální cíl • jsou popsány specifické stavy pro naplnění vize či globálního cíle • jsou stanoveny priority splnění cílů 	0,049	0,042	0,047	0,047	0,047	0,042	0,030	0,014	0,042

<p>Stanovené cíle odpovídají parametrům SMART</p> <ul style="list-style-type: none"> • jsou použity konkrétní a srozumitelné formulace • jsou stanoveny indikátory splnění cílů • jsou zohledněna očekávání dotčených osob a skupin • je zohledněna reálnost dosažení cílů • je časově ohraničen termín pro splnění cílů 	0,031	0,028	0,030	0,028	0,029	0,026	0,024	0,029	0,028
<p>Navržené cíle reagují na závěry analytické části</p> <ul style="list-style-type: none"> • je možné identifikovat vazbu mezi stanovenými cíli a zjištěnými klíčovými kompetencemi regionu se záměrem dále je posilovat • je možné identifikovat vazbu mezi stanovenými cíli a zjištěnými slabiny regionu se záměrem je neutralizovat 	0,027	0,019	0,020	0,018	0,020	0,020	0,015	0,021	0,022
<p>V dokumentu jsou navržena opatření pro dosažení vize / globálního cíle</p> <ul style="list-style-type: none"> • je vytvořen logický systém dílčích opatření rozpracovávajících stanovené cíle • jsou zohledněny identifikované vnitřní podmínky regionu • je kladen důraz na rozvoj klíčových předností a eliminaci slabín 	0,088	0,068	0,081	0,080	0,074	0,073	0,070	0,081	0,080
<p>Navržená opatření jsou rozpracována do konkrétních činností</p> <ul style="list-style-type: none"> • jsou specifikovány konkrétní činnosti (projekty) pro dosažení stanovených cílů • je zajištěna logická návaznost navržených opatření a z nich odvozených činností 	0,064	0,050	0,060	0,057	0,059	0,057	0,056	0,057	0,059
<p>Dokument identifikuje nezbytné zdroje pro realizaci navržených činností</p> <ul style="list-style-type: none"> • jsou určeny lidské, finanční, příp. i hmotné zdroje pro realizaci činností • je vymezen způsob a intenzita využití zdrojů 	0,057	0,033	0,044	0,040	0,045	0,044	0,036	0,045	0,037
<p>Dokument vymezuje časový harmonogram realizace navržených činností</p> <ul style="list-style-type: none"> • je detailně popsán časový sled realizace navržených činností • jsou stanoveny tzv. kontrolní body (milníky) 	0,034	0,019	0,031	0,024	0,029	0,028	0,023	0,029	0,025
<p>Dokument vymezuje odpovědnost jednotlivých subjektů za realizaci navržených činností</p> <ul style="list-style-type: none"> • jsou identifikovány odpovědné subjekty • je definována konkrétní odpovědnost subjektů korespondující s jimi realizovanými činnostmi 	0,032	0,011	0,029	0,024	0,023	0,022	0,008	0,024	0,018
<p>Dokument navrhuje systém kontroly realizace navržených činností</p> <ul style="list-style-type: none"> • je stanoven způsob kontroly úspěšnosti realizace navržených činností • jsou určeny indikátory úspěšnosti • je navržen postup aktualizace dokumentu v souvislosti s výsledky kontroly úspěšnosti 	0,026	0,007	0,019	0,018	0,008	0,012	0,008	0,019	0,009
REÁLNÁ KVALITA PLÁNŮ	1,000	0,753	0,794	0,643	0,752	0,714	0,656	0,771	0,763

Zdroj: Vlastní výzkum a zpracování.

Tab. č. 4: Výsledky hodnocení kvality formy programových dokumentů.

Znaky jakosti	VZJ	Finální hodnoty znaků jakosti							
		JČK	KHK	JMK	MSK	OLK	PLK	LBK	SČK
Dokument má snadno identifikovatelný název	0,094	0,094	0,094	0,094	0,094	0,094	0,094	0,094	0,094
Autor dokumentu je jasně určen	0,046	0,046	0,046	0,028	0,046	0,046	0,046	0,046	0,046
Dokument obsahuje datum pořízení a dobu platnosti	0,046	0,032	0,046	0,042	0,046	0,046	0,046	0,041	0,038
Dokument má přehledný obsah	0,109	0,097	0,109	0,090	0,109	0,100	0,090	0,097	0,090
Dokument je členěn na jednotlivé kapitoly	0,049	0,049	0,049	0,045	0,049	0,049	0,049	0,049	0,049
Dokument obsahuje seznam grafických prvků a informačních zdrojů	0,018	0,005	0,002	0,000	0,003	0,002	0,004	0,007	0,006
Všechny odstavce mají stejný formát	0,058	0,058	0,058	0,058	0,058	0,053	0,051	0,058	0,058
Všechny grafické prvky mají stejný formát podle typu zobrazovaných dat	0,047	0,038	0,033	0,047	0,037	0,037	0,037	0,029	0,041
Všechny nadpisy mají stejný formát podle jejich hierarchické úrovně	0,053	0,053	0,047	0,053	0,053	0,048	0,047	0,048	0,053
Text je psán vhodným typem a velikostí písma	0,077	0,068	0,077	0,054	0,077	0,070	0,054	0,070	0,077
Text je strukturován do odstavců	0,051	0,051	0,051	0,051	0,051	0,051	0,051	0,051	0,051
Klíčové pasáže jsou vhodným způsobem vyznačeny	0,026	0,019	0,018	0,013	0,018	0,013	0,018	0,024	0,015
Vhodné textové pasáže jsou doprovázeny tabulkami a/nebo grafy	0,114	0,114	0,093	0,114	0,114	0,114	0,114	0,114	0,114
Grafické prvky jsou výstižně nazvány podle zobrazovaného obsahu	0,054	0,047	0,054	0,028	0,044	0,049	0,049	0,054	0,054
Nadpisy různých úrovní jsou odlišeny logickým systémem číslování	0,087	0,087	0,079	0,000	0,087	0,079	0,087	0,079	0,087
Nadpisy různých úrovní jsou opticky odlišeny	0,071	0,071	0,071	0,052	0,058	0,065	0,071	0,065	0,071
REÁLNÁ KVALITA PLÁNŮ	1,000	0,930	0,928	0,769	0,945	0,917	0,908	0,926	0,943

Zdroj: Vlastní výzkum a zpracování.

Do procesu hodnocení vstupují jednotlivé znaky jakosti, vážící se k danému požadavku. Hodnotitel každému z nich přidělí bodovou hodnotu podle své představy o míře naplnění klíčových charakteristik. Tato bodová hodnota je dále upravena vahou znaku jakosti (VZJ), vyjadřující jeho podíl na celkové kvalitě obsahu a formy dokumentu. Výsledná hodnota znaku jakosti (HZJ) tedy udává reálný podíl znaku jakosti na celkové kvalitě dokumentu v závislosti na míře dosažení jeho klíčových charakteristik. Z tohoto hlediska lze vypočtenou hodnotu považovat za základní charakteristiku kvality. Oba vztahy jsou vyjádřeny dvěma vzorci:

$$VZJ_i = \frac{DZJ_i}{\sum DZJ} \quad (1)$$

VZJ_i váha i-tého znaku jakosti
DZJ_i důležitost i-tého znaku jakosti

$$HZJ_i = NKCH_i \times VZJ_i \quad (2)$$

HZJ_i hodnota i-tého znaku jakosti
NKCH_i míra naplnění klíčových charakteristik i-tého znaku jakosti
VZJ_i váha i-tého znaku jakosti

Pro snížení subjektivity hodnocení navržený postup předpokládá zapojení více hodnotitelů formou metody Distributivně delegativního bodování, která vychází z principu Delfské metody a spočívá ve stanovení váhy hlasu jednotlivých hodnotitelů (Plamínek 2008). Finální hodnota znaku jakosti (FHZJ), respektující váhy hlasů jednotlivých hodnotitelů, je váženým aritmetickým průměrem individuálních hodnocení, což znázorňuje vzorec č. 3.

$$FHZJ_i = \frac{\sum HZJ_i \times RVH_n}{\sum H} \quad (3)$$

FHZJ_i finální hodnota i-tého znaku jakosti
HZJ_i hodnota i-tého znaku jakosti
RVH_n relativní váha n-tého hodnotitele
H hodnotitelé

Celková kvalita dokumentu pak může být vyjádřena jako suma finálních hodnot jednotlivých znaků jakosti, tj. jako reálný podíl všech znaků jakosti na celkové kvalitě obsahu a formy dokumentu. Dochází tak k aditivizaci hodnotících kritérií, jak ji popisují např. Fotr – Dědina – Hrušová (2000), pomocí transformace jejich hodnot na jednu bezrozměrnou aditivní veličinu – kvalitu.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Hodnocení proběhlo u osmi programových dokumentů. Konkrétně se jednalo o Strategii rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji (JČK), Program rozvoje cestovního ruchu v Jihomoravském kraji (JMK), Marketingovou strategii rozvoje cestovního ruchu v Moravskoslezském kraji (MSK), Program rozvoje cestovního ruchu Olomouckého kraje (OLK), Program rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje (PLK), Program rozvoje cestovního ruchu Královhradeckého kraje (KHK), Program rozvoje cestovního ruchu Libereckého kraje (LBK) a Program rozvoje cestovního ruchu ve Středočeském kraji (SČK).

Hodnoticí karty shrnují výsledky procesu hodnocení. Obsahují zkratky příslušných dokumentů (krajů), znaky jakosti (u kvality obsahu i jejich klíčové charakteristiky), váhy a finální hodnoty. V posledním řádku tabulek je uveden součet finálních hodnot znaků jakosti, vyjadřující reálný podíl všech znaků na celkové kvalitě obsahu a formy dokumentu.

Přestože se celková kvalita dokumentů na první

pohled příliš neliší, při bližší analýze výsledků hodnocení lze nalézt znaky, jejichž míra naplnění značně kolísá. K určení těchto znaků byla využita popisná statistická charakteristika variační koeficient, jejíž výsledky jsou pro obsah dokumentů znázorněny v grafu č. 1 (jednotlivé znaky jakosti jsou v pořadí odpovídajícím tabulce č. 3 označeny písmeny A – S). Největší variabilitu mají znaky vztahující se k základním premisám plánovacího cyklu, konkrétně zdůvodnění účelu dokumentu (znak A; hodnota 0,495) a jeho provázání s plánovací dokumentací nižšího nebo vyššího hierarchického stupně (znak C; hodnota 0,616). Kvalita dokumentů se také výrazně liší v přístupu k implementační fázi plánování, kdy kolísá především při vymezení odpovědnosti subjektů za realizaci strategie (znak R; hodnota 0,328) a v návrhu systému pro kontrolu výsledků plánování (znak S; hodnota 0,409). Formální stránka dokumentů vykazuje vyšší variabilitu pouze v případě zveřejnění použitých informačních zdrojů a grafických prvků (hodnota 0,587) a v systému číslování nadpisů (hodnota 0,381).

Graf č. 1: Variabilita hodnot znaků jakosti obsahu programových dokumentů.



Zdroj: Vlastní výzkum a zpracování.

Za největší pozitivum lze u formální stránky dokumentů považovat zapojení grafických prvků, které jsou uživateli ceněny pro jejich názornost a srozumitelnost. Zde je příslušný znak jakosti splněn v plném rozsahu s výjimkou KHK. Dokumenty z tohoto úhlu pohledu nepůsobí tak stroze a čtenář se může i v delších textových pasážích poměrně dobře orientovat. U některých dokumentů však není dodržena konzistentnost použitých grafických prvků vzhledem

k zobrazovaným datům, což může omezit rychlé porozumění sdělovaným informacím. Ideálním příkladem je dokument JMK, ostatní dokumenty naplňují znak jakosti v rozmezí 60–80 %. Jednoznačným negativem všech dokumentů je opomenutí uvedení seznamu informačních zdrojů, ze kterých plány vychází. Hodnoty znaků jakosti se zde podílí na celkové kvalitě formy dokumentu 0–0,7 % z 1,8 maximálně možných procentních bodů. Je nutné si uvědomit, že tento fakt

ubírá provedeným analýzám na věrohodnosti a může negativně působit na ochotu klíčových zainteresovaných osob akceptovat navržená opatření.

V úvodu dokumentů je nejčastějším prohrěškem nedostatečné odůvodnění jejich účelu. Chybí popsání výchozí situace, ze které se plánování odvíjí a přesné pojmenování důvodů, které iniciovaly celý proces. Také není z mnoha dokumentů jasné, čeho má navržená strategie docílit a jak je tedy celý dokument koncipován. Tento znak jakosti je slabý u dokumentů PLK, OLK a JMK, naopak nejlépe si v tomto případě vede JČK s mírou naplnění znaku jakosti na 93 %. S touto skutečností souvisí i často vágní vymezení cílových skupin. Není tak známé přesné zacílení strategie, což může ztížit její implementaci.

Analytická část se zaměřuje převážně na externí faktory, které bezprostředně působí na cestovní ruch, tj. na lokální rozvojové faktory. V tomto ohledu je velmi dobrá analýza provedena v dokumentech LBK a SČK, u nichž znaky jakosti dosahují 7,3 % celkové kvality z 8,1 % maximálně možných. Přes její obvyklou rozsáhlost analytická část bohužel obsahuje pouze povrchní analýzy, mapující aktuální stav, v lepším případě historický vývoj. Vnitřní zdroje jsou sice ve všech případech popsány, avšak nejsou zkoumány z hlediska poskytování konkurenční výhody, nebo je tato analýza nedostatečná (míra naplnění znaku jakosti kolísá v intervalu 40–60 %), v minimu případů je analyzován způsob a intenzita jejich využívání (míra naplnění znaku jakosti je v intervalu 40–70 %). Absence těchto důležitých analýz souvisí i s jistou izolovaností plánů. Ty totiž příliš neberou v potaz vnější svět ve smyslu globálních faktorů, ovlivňujících cestovní ruch nepřímo, a ve smyslu komparace úrovně vlastních zdrojů se situací v jiných regionech.

Je potěšitelné, že prakticky všechny hodnocené dokumenty začínají návrhovou část v logické struktuře od obecné vize či globálních cílů k cílům specifickým. Stanovené cíle poměrně dobře reflektují závěry provedených analýz, které jsou shrnuty formou SWOT analýzy. Hodnoty znaků jakosti se zde na celkové kvalitě podílejí v průměru 19 %, nejlepšího výsledku dosahuje dokument SČK. Cíle by bylo vhodné lépe precizovat podle parametrů SMART, především z pohledu jejich měřitelnosti a časového vymezení. Usnadní se tím jejich konkretizace do podoby opatření, která by měla řešit identifikované slabiny a podporovat rozvoj klíčových předností, což se nikoli vždy děje. Těmto parametrům nejlépe odpovídají cíle programu rozvoje cestovního ruchu KHK.

Ve fázi implementace všechny dokumenty vykazují značné nedostatky, a to především v přesném vymezení nezbytných zdrojů pro realizaci navržených opatření. Ty jsou určeny pouze rámcově, navíc jen z finanční perspektivy. Dokumenty se obvykle nezabývají dalšími typy zdrojů a způsoby jejich využití. Proto žádný z hodnocených dokumentů nedosáhl plného naplnění znaku jakosti, maximální hodnota byla stanovena na 79 %. Časový harmonogram realizace opatření, resp. čerpání

zdrojů, nebývá dostatečně podrobný. Stejně tak nedostatečné je stanovení odpovědnosti konkrétních subjektů za realizaci dílčích částí strategie a navržení způsobů kontroly dosažených výsledků. Tento problém je všeobecně znám a provedeným hodnocením se jen potvrdil (např. v dokumentu PLK není tento znak téměř zastoupen). I přes nesnadnost kvantifikace výsledků plánování v cestovním ruchu je nutné navrhnout alespoň obecný postup, zahrnující reálně měřitelné kvantifikátory, kterým by bylo možné posoudit úspěšnost realizace strategie a na jehož základě by byla provedena její aktualizace v rámci měnících se externích a interních podmínek. S tímto úkolem se nejlépe vypořádávají programy KHK a LBK, byť i ony naplňují znak jakosti jen na 73 %.

ZÁVĚR

I když si je řešitelský tým vědom omezení navrženého postupu, spočívajícího v subjektivitě provedeného hodnocení, lze konstatovat, že se způsob hodnocení z metodického hlediska osvědčil. Všechny programové dokumenty bylo možné ohodnotit podle stanoveného souboru znaků jakosti, resp. jejich klíčových charakteristik. Ty jsou navrženy tak, aby v maximální možné míře reflektovaly požadavky uživatelů dokumentů a zároveň nejdůležitější všeobecně uznávané postupy a zásady moderního managementu kvality a regionálního plánování. Jejich aplikace umožnila komplexně a přitom srozumitelně vyjádřit kvalitu programových dokumentů, dokumenty komparovat a přiřadit jim rozdílnou hodnotu.

Na základě provedeného šetření bylo možné navrhnout 10 nejdůležitějších zásad pro zlepšení stávajícího stavu, které mohou sloužit jako určitý návod při aktualizaci dokumentů, nebo vytváření dokumentů zcela nových (podrobněji Luštický et al. 2010):

- důsledně se věnovat popisu všech fází plánovacího cyklu;
- nepodceňovat význam úvodních informací;
- zkrátit a zestručnit analytickou část;
- neopomíjet existenci globálních faktorů;
- precizovat analýzu vnitřních zdrojů;
- dodržet logickou strukturu návrhové části;
- rozpracovat implementaci strategie;
- navrhnout systém kontroly realizace strategie;
- brát ohled na čtenáře;
- zajistit informační korektnost.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. BAER, W. C. (1997): General plan evaluation criteria: An approach to making better plans. *Journal of the American Planning Association*, vol. 63, No 3, pp. 329–344.
2. COOPER, CH. et al. (2008): *Tourism: Principles and Practice*. Harlow: Pearson Education.
3. EDGELL, D. L. et al. (2008): *Tourism Policy and*

- Planning. Yesterday, Today and Tomorrow*. Oxford: Elsevier.
4. FOTR, J. – DĚDINA, J. – HRŮZOVÁ, H. (2000): *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress.
 5. HOYLE, D. (2007): *Quality Management Essentials*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
 6. LUŠTICKÝ, M. et al. (2010): *Návrh systému hodnocení regionálních programových dokumentů cestovního ruchu*. Oponovaná výzkumná zpráva. Praha: Oeconomica.
 7. LUŠTICKÝ, M. – KINCL, T. – MUSIL, M. (2011a): Hodnocení programů rozvoje cestovního ruchu: stanovení znaků kvality. *Auspicia*, roč. 8, č. 1, s. 137–142.
 8. LUŠTICKÝ, M. – KINCL, T. – MUSIL, M. (2011b): Tourism Development Planning in Selected EU Countries. *Management Research and Practice* [online], Vol. 3, No 1 [cit. 2011-03-15], pp. 48–61. Dostupné z <http://mrp.ase.ro>.
 9. PLAMÍNEK, J. (2008): *Řešení problémů a rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
 10. SHARMA, K. K. (2004): *Tourism and Regional Development*. New Delhi: Sarup & Sons.
 11. VYSTOUPIL, J. et al. (2007): *Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu*. Brno: MU.

Tento článek byl zpracován v rámci řešení grantového projektu IGA 05/2011 „Hodnocení výsledků regionálního plánování v cestovním ruchu“.

ADDRESS & ©

Ing. Martin LUŠTICKÝ
Ing. Martin MUSIL
Katedra managementu veřejného sektoru
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci
Vysoká škola ekonomická v Praze
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec
Czech Republic
lusticky@fm.vse.cz
musil@fm.vse.cz

Ing. Tomáš KINCL, Ph.D.
Ing. Vladislav BÍNA
Katedra managementu informací
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci
Vysoká škola ekonomická v Praze
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec
Czech Republic
kincl@fm.vse.cz
bina@fm.vse.cz