

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI
INFORMAČNÍ GRAMOTNOSTI PRACOVNÍKŮ
ORGANIZACE STÁTNÍ SPRÁVY**

IDENTIFICATION OF THE NEEDS OF EDUCATION IN THE FIELD
OF INFORMATION LITERACY WORKERS ORGANIZATION OF
STATE ADMINISTRATION

Bakalářská diplomová práce

Pavel Hořák

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Daniel Topinka, Ph.D.

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 29. března 2013

vlastnoruční podpis

Chtěl bych tímto poděkovat PhDr. Danielu Topinkovi Ph.D. za pomoc, povzbuzení a podnětné připomínky, které byly cenným přínosem pro vznik mé práce.

Rovněž bych rád poděkoval kolegům ze zaměstnání, kteří byli ochotni zúčastnit se praktického výzkumu.

Obsah

Úvod.....	7
1 Charakteristika zkoumané organizace.....	8
1.1 Státní pozemkový úřad	8
1.2 Systém původních pozemkových úřadů	8
1.3 Poslání, vize a cíle	10
2 Vzdělávání dospělých	12
2.1 Lidské zdroje a jejich význam pro organizaci	12
2.2 Vzdělávání dospělých v rámci celoživotního vzdělávání.....	13
3 Vzdělávání pracovníků v organizaci.....	15
3.1 Firemní vzdělávání	15
3.1.1 Firemní vzdělávání a jeho formy.....	15
3.1.2 Oblasti firemního vzdělávání.....	17
3.1.3 Funkce a úkoly firemního vzdělávání	18
3.1.4 Aplikace na organizaci	19
3.2 Vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech	20
4 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci	23
4.1 Vzdělávací proces	23
4.2 Systematické vzdělávání.....	23
4.3 Fáze systému vzdělávání	25
4.3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	25
4.3.2 Plánování vzdělávání	28
4.3.3 Realizace vzdělávání	30
4.3.4 Vyhodnocování vzdělávání	31

4.4 Přednosti systematického vzdělávání	33
5 Identifikace potřeb vzdělávání u organizace státní správy	35
5.1 Analýza údajů o organizaci	35
5.1.1 Rozbor strategického dokumentu	36
5.1.1.1 Cíle strategie.....	36
5.1.1.2 Analytická část	37
5.1.1.3 Návrh principu fungování efektivní veřejné správy.....	42
5.1.1.4 Implementace a řízení strategie.....	44
5.1.2 Závěry rozboru dokumentu	44
5.2 Analýza pracovních míst a činností.....	46
5.2.1 Organizační struktura úřadu	46
5.2.2 Členění agend úřadu	47
5.2.3 Personální struktura	48
5.2.4 Rozsah agendy vzhledem k počtu zaměstnanců.....	49
5.2.5 Informační gramotnost zaměstnanců.....	50
5.3 Analýza údajů o jednotlivých pracovnících	51
5.3.1 Formulace výzkumného problému	51
5.3.2 Formulace výchozí hypotézy	51
5.3.3 Formulace souboru pracovních hypotéz.....	52
5.3.4 Rozhodnutí o populaci a vzorku	52
5.3.5 Pilotní studie	53
5.3.6 Rozhodnutí o technice sběru dat.....	54
5.3.7 Konstrukce nástrojů pro sběr dat	55
5.3.7.1. Popis sylabů programu ECDL Core.....	56
5.3.7.2 Konstrukce testů.....	59
5.3.8 Předvýzkum	60

5.3.9 Výsledky výzkumu	64
5.3.10 Závěrečná zpráva	69
Závěry	71
Anotace	74
Použitá literatura	76
Seznam příloh	80

Úvod

„Byrokracie je vedlejším důsledkem snahy ochránit správní aparát před jeho vlastními úředníky.“ (Keller 2010, s. 12) Úvodní citát ve stručnosti a s jistou dávkou nadsázky charakterizuje prostředí formální organizace, které je centrem zájmu této práce.

V současné době, ve spojitosti se zaváděním nových informačních technologií, narůstají nároky na pracovníky, u kterých se očekává, že disponují příslušnými znalostmi a dovednostmi označovanými termínem informační gramotnost. Analogickou situaci lze předpokládat i u organizací státní správy, konkrétně na pracovištích nově vzniklého Státního pozemkového úřadu.

Ústředním tématem práce je identifikace a analýza specifických potřeb vzdělávání v technologické oblasti, jenž má zásadní vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Cílem je rozpoznat obecné problémové faktory v oblasti využívání technologií řešitelné vzděláváním, ovlivňující kvalitní a profesionální výkon správy a zjistit jejich dopad na výkonnost konkrétního pracoviště.

Struktura textu se odvíjí od témat zaměřených převážně teoreticky na problematiku významu lidských zdrojů pro organizaci a jejich rozvoj prostřednictvím celoživotního vzdělávání, přes vzdělávání pracovníků v organizaci formou systematického vzdělávání. Tyto poznatky jsou východiskem pro analytickou část zaměřenou na vlastní identifikaci potřeb vzdělávání v oblasti informačních technologií.

Výsledky analýzy a identifikace budou východiskem pro určení charakteru potřebných vzdělávacích aktivit a mohou prakticky posloužit ke specifikaci potřeb účastníků vzdělávání a stanovení cílů vzdělávacího projektu v přípravné fázi plánu následného vzdělávání.

1 Charakteristika zkoumané organizace

1.1 Státní pozemkový úřad

Státní pozemkový úřad byl zřízen ke dni 1. ledna 2013 na základě zákona č. 503/2012 Sb., o Státním pozemkovém úřadu. Tímto zákonem došlo ke spojení dosavadní soustavy pozemkových úřadů a zbytkových agend Pozemkového fondu ČR a vytvoření nové organizační složky státu s názvem Státní pozemkový úřad (dále jen SPÚ), čímž byla završena mnohaletá transformace Pozemkového fondu České republiky, který byl současně zrušen. Jeho zbytkové agendy byly spojeny s činnostmi stávajících pozemkových úřadů.

V rámci jednotlivých vyšších územně samosprávních celků vykonávají činnost Státního pozemkového úřadu krajské pozemkové úřady. Pro řízení o pozemkových úpravách byly zřízeny pobočky krajských pozemkových úřadů, jejichž územní působnost odpovídá území jednoho nebo více bývalých okresů.

Nově vzniklý SPÚ navazuje na činnost bývalého Pozemkového fondu ČR, je tedy příslušný hospodaření se státním majetkem a je nástupcem původních pozemkových úřadů, náplní jejichž činnosti je provádění pozemkových úprav dle zákona č. 139/2002 Sb. Současně vykonává roli povinné osoby dle zákona č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi.

1.2 Systém původních pozemkových úřadů

Existence původních pozemkových úřadů byla ustanovena v zákoně č. 139/2002 Sb., o pozemkových úpravách a pozemkových úřadech a o změně zákona č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku, ve znění pozdějších předpisů.

V České republice existovalo do 31. prosince 2012 dle výše citovaného zákona celkem 77 pozemkových úřadů, založených s okresní územní působností. Všele této soustavy stál Ústřední pozemkový úřad s rozhodovací pravomocí v otázkách, zda se na majetek vztahuje zákon o půdě (Zákon č. 229/1991 Sb.) a kromě řízení pozemkových úřadů, zajišťování výzkumu, vzdělávání a osvěty v oboru pozemkových úprav zabezpečoval činnost na úseku aktualizace BPEJ a uděloval úřední oprávnění o odborné způsobilosti k projektování pozemkových úprav. Současně byl odvolacím orgánem proti rozhodnutí pozemkových úřadů (Zákon č. 139/2002 Sb.).

Dosavadní soustavu tvořili pozemkové úřady, zřízené jako správní úřady pro výkon činností v tomto zákoně uvedených. Pokud jde o kompetence těchto úřadů, zejména se jednalo o rozhodovací činnost na úseku restitucí, rozhodování v řízení o pozemkových úpravách, organizace pozemkových úprav, zajišťování vytyčování pozemků, koordinace pozemkových úprav ve vztahu k územnímu plánování a ve vztahu ke katastru nemovitostí, zajišťování aktualizace bonitovaných půdně ekologických jednotek (BPEJ), zajišťování lustrace nemovitostí ve vlastnictví státu (Zákon č. 139/2002 Sb.).

Od založení pozemkových úřadů v roce 1991 byly úspěšně řešeny a v zásadě završeny zemědělské restituce ve smyslu zákona o půdě (Zákon č. 229/1991 Sb.) a zároveň proběhla první etapa pozemkových úprav umožňující hospodařit na půdě rozhodující většině vlastníků, kteří o to projevíli zájem. Od roku 1998 byla započata etapa pozemkových úprav, která vedle efektivity hospodaření na půdě sleduje mimo jiné proces obnovy venkovského prostoru, přičemž výsledky těchto úprav slouží obnově katastrálního operátu.

1.3 Poslání, vize a cíle

V současné době je vedle restitucí klíčovou náplní práce pracovišť pozemkových úřadů jako součástí Státního pozemkového úřadu řízení a organizace pozemkových úprav někdy též nazývané „projekty krajinného inženýrství“ za účelem racionálního hospodaření se zemědělskou půdou, obnovy a rozvoje venkova, udržování přírodních a kulturních hodnot krajiny a podpory ekologického hospodaření.

Tyto činnosti zajišťují v případě pobočky krajského pozemkového úřadu pro Zlínský kraj, která je objektem zájmu této práce, kvalifikovaní odborníci s dřívější praxí v soukromé sféře, z oborů projektování pozemkových úprav, geodézie a kartografie, agroekologie a ochrany životního prostředí.

Základní vize, z nichž vychází konkrétní cíle pozemkových úprav, sloužící k nasměrování činnosti pozemkových úřadů je možné shrnout v následujících bodech (Pozemkové úpravy a tvorba krajiny):

- Obnovit osobní vztah lidí k půdě, krajině a místu, ve kterém žijí a o které se starají.
- Lépe zhodnotit současné finanční prostředky a mobilizovat lidské zdroje, využít přesunu podpory z plošné dotace a extenzity výroby na rozvoj venkova a ochranu půdy.
- Standardizovat výkon státní správy, včetně optimalizace organizačního začlenění.
- Zvýšit kvalitu pozemkových úprav, využít více její realizační sílu, a to při zachování současného tempa provádění a cen prací.
- Zviditelnit propagací obor v rámci široké veřejnosti a dát mu společenskou vážnost.
- Nastavit změnu vnímání pozemkových úprav směrem k zohlednění venkova jako sociálního prostoru a kulturního dědictví.

Charakter konkrétních cílů jednotlivých pozemkových úprav bývá značně specifický a vychází z problematiky daného katastrálního území a potřeby obcí a vlastníků na jejich řešení. Proto uvádím jen některé obecně se vyskytující požadavky, se kterými je možné se v praxi často setkat:

- Obnova tradičního vztahu k půdě a krajině, zvýšení kvality života na venkově v souladu s veřejným zájmem.
- Ochrana a snížení degradace půdního fondu.
- Obnova krajiny s důrazem na ekologickou stabilitu.
- Ochrana ekosystému a zvýšení biodiverzity.
- Scelení a zpřístupnění pozemků za účelem umožnit vlastníkům racionální hospodaření.
- Obnova zastaralého nebo nevyhovujícího stavu operátu katastru nemovitosti.

2 Vzdělávání dospělých

2.1 Lidské zdroje a jejich význam pro organizaci

Chceme-li hovořit o lidských zdrojích a jejich významu pro fungování organizace, musíme nejdříve uvést výčet možných typů zdrojů, kterými každá organizace musí disponovat. Řada autorů (např. Palán 2002, Koubek 2009) rozlišuje čtyři základní typy zdrojů:

- a) materiální zdroje
- b) finanční zdroje
- c) lidské zdroje
- d) informační zdroje

Dle Koubka, jakákoli organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se tyto výše uvedené zdroje shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat. Jak dále uvádí, materiální, finanční a informační zdroje jsou neživé, oživovatelem a motorem, který udržuje organizaci v chodu, jsou právě lidské zdroje, a tudíž představují pro organizaci nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách také nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Koubek 2009, s. 13).

Někteří autoři (Armstrong 2007) hovoří spíše než o lidských zdrojích o lidském kapitálu, který je nejdůležitějším faktorem úspěchu organizace v rychle se měnícím tržním prostředí. „Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat“ (Armstrong 2007, s. 31).

Významu lidských zdrojů, či lidského kapitálu si je značná řada firem působících v komerční sféře dobře vědoma a péče o ně se stává samozřejmostí. Stejnou měrou by tato skutečnost měla platit i pro organizace v sektoru státní správy, na který je práce zaměřena.

2.2 Vzdělávání dospělých v rámci celoživotního vzdělávání

S poznáním, že lidský kapitál je nejcennějším bohatstvím a investice do něj jsou patrně nejdůležitější (Bílá kniha 2001, s. 16), a to nejen z pohledu jednotlivých organizací, ale i z hlediska celospolečenského, se objevuje koncept tzv. učící se společnosti neboli celoživotního vzdělávání pro všechny. Vedle předškolního, základního, středního a terciárního vzdělávání, vyvstává poptávka po vzdělávání dospělých jedinců.

Problematika vzdělávání dospělých během historického vývoje často měnila svou funkci. Dle Beneše celospolečenské funkce vzdělávání dospělých lze chápat jako představy o přínosu vzdělávání dospělých pro chod a rozvoj společnosti a jednotlivce (Beneš 2008, s. 30). Jak dále uvádí, v současné době plní především funkce (tamtéž, s. 30):

- Sociálně-integrativní (rozvoj osobnosti jako součásti společnosti nebo společenství)
- Demokratizační (přínos pro rozvoj demokratizace a občanských kvalit)
- Emancipační (rozvoj nových forem společenského soužití)
- Kvalifikační (odborné vzdělávání, sociální mobilita, rovnost šancí, konkurenční schopnosti jednotlivců, organizací a států atd.)

Vzdělávání dospělých si získává pevné místo v koncepci celoživotního vzdělávání, jeho rozvoj patří k výrazným trendům současné doby a stává se integrální součástí vzdělávací soustavy. Poptávka je vyvolávána různorodými požadavky jednak celospolečenského a hospodářského charakteru, kladoucí důraz na efektivitu, produktivitu, konkurenceschopnost, flexibilitu, využívání ITC, cizojazyčné znalosti, tak i potřebami individuálního rozvoje osobnosti, umožňující např. kariérový postup nebo získávání nových možností trhu práce.

Rozsáhlou a diferencovanou oblast vzdělávání dospělých je možno rozdělit podle tří hlavních částí (Bílá kniha 2001, s. 79):

- Vzdělávání vedoucí k dosažení stupně vzdělání (studium na všech druzích státních i nestátních vyšších a vysokých školách)
- Další profesní vzdělávání (povinné i nepovinné kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání)
- Ostatní součásti vzdělávání dospělých (např. zájmové vzdělávání, občanské vzdělávání, vzdělávání seniorů apod.)

Pro téma práce je stěžejní oblast profesního vzdělávání se zaměřením na prohlubování znalostí a dovedností využívání IT, v souvislosti s potřebou organizace vytvořit podmínky pro zavádění moderních nástrojů, využitelných pro efektivnější zpracování narůstajících agend, za účelem snížení administrativní zátěže a zlepšení komunikace.

3 Vzdělávání pracovníků v organizaci

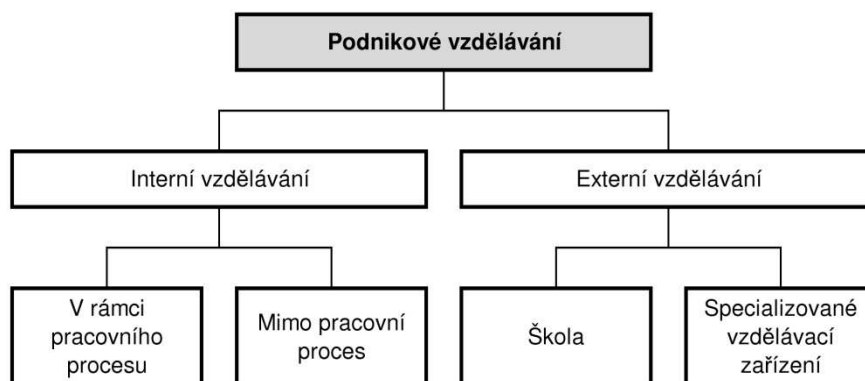
3.1 Firemní vzdělávání

Předchozí kapitola stručně nastínila význam péče o lidské zdroje pro organizaci a problematiku vzdělávání dospělých v kontextu celoživotního vzdělávání jako významné součásti rozvoje pracovníků v organizaci.

Obsahem následujícího textu je vymezení pojmu firemní vzdělávání, bude vysvětleno, jaké jsou formy, oblasti, funkce a úkoly firemního vzdělávání a vzdělávací přístupy. V závěru budou tyto teoretické poznatky uvedeny do souvislostí s tématem práce.

3.1.1 Firemní vzdělávání a jeho formy

Firemní vzdělávání je možno definovat jako: vzdělávací proces organizovaný firmou nebo podnikem (Palán 2002, s. 66). Základní formy firemního nebo též podnikového vzdělávání jsou schematicky znázorněny na následujícím obrázku:



Obr. 3.1: *Formy podnikového vzdělávání* (Palán 2002, s. 66)

Jak je patrné Palán rozlišuje interní, vnitropodnikové vzdělávání organizované podnikem ve vlastním zařízení a externí vzdělávání, kdy vzdělávací proces probíhá mimo podnik ve specializovaném zařízení. Vnitropodnikové vzdělávání může být realizováno v rámci pracovního procesu nebo mimo pracovní proces (tamtéž, s. 65).

Bartoňková podstatu firemního vzdělávání formuluje jako hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“ a tím „co je žádoucí“ (Bartoňková 2010, s. 11).

Na stejném místě jako další vymezení pojmu uvádí:

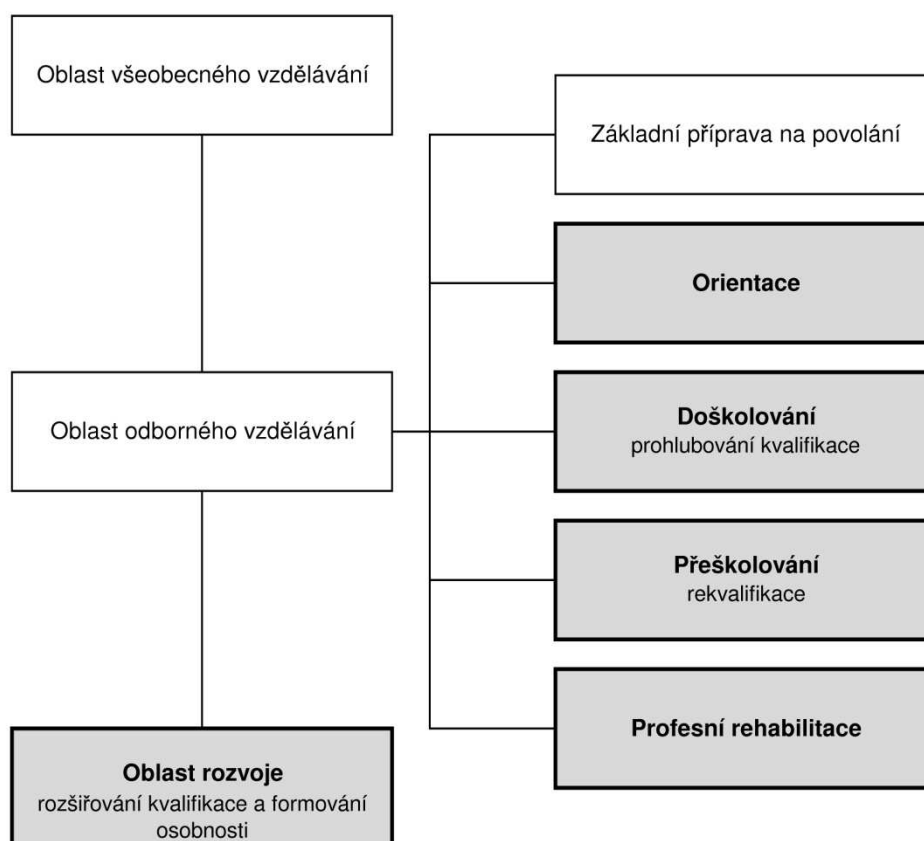
- Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě.
- Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.
- Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.
- Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání.
- Firemní vzdělávání představuje část systému formování pracovních schopností člověka.
- Firemní vzdělávání zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.

(tamtéž, s. 11)

Názornější pohled na postavení firemního vzdělávání v kontextu celoživotního vzdělávání dospělých dostaneme, pokud se hlouběji zaměříme na oblasti, jichž se vzdělávání pracovníků v organizaci bezprostředně dotýká, zejména z diskursu systému formování pracovních schopností člověka a přiblížíme-li si základní důvody, které potřeby vzdělávací potřeby pracovníků vyvolávají.

3.1.2 Oblasti firemního vzdělávání

Pro usnadnění orientace v problematice firemního vzdělávání uvádím Koubkovo schéma, které přehledně zobrazuje jednotlivé oblasti vzdělávání a vztahy mezi nimi. Zvýrazněny jsou aktivity, které považujeme za součást vzdělávání pracovníků v organizaci:



Obr. 3.2: *Systém formování pracovních schopností člověka* (Koubek 2009, s. 255)

Charakteristiku oblastí vzdělávání vycházející ze staršího Koubkova textu (Koubek 195, s. 208) lze nalézt také např. u Bartoňkové:

- Oblast vzdělávání – základní všeobecné znalosti a dovednosti, zajišťované především školským systémem.
- Oblast kvalifikace – odborná profesní příprava zahrnující profesní přípravu na povolání, orientaci, doškolení, přeškolení a profesní rehabilitaci.

- Oblast rozvoje – další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti jedince. Rozvoj je více zaměřen na kariéru než na momentálně vykonávanou práci a formuje spíše jeho potenciál než kvalifikaci (Bartoňková 2010, s. 17).

Koubek uvádí celou řadu konkrétních důvodů vyvolávající potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků, pokud si organizace chce zachovat flexibilitu a připravenost na dynamické změny probíhající ve společnosti. Zde je pouze stručný výčet těch, jež mají bezprostřední vztah k zaměření a obsahu práce:

- Stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zaostávají.
- Častěji se mění technika a technologie v organizacích.
- Častější jsou organizační změny, jež lidé musejí zvládat.
- Rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích. (Koubek 2009, s. 252–253).

Využívání informačních technologií (vedle cizojazyčných dovedností a zdokonalování péče o měnící se prostředí) nalezneme jako vzdělávací požadavek obecnější povahy i v Národním programu rozvoje vzdělávání (Bílá kniha 2001, s. 79).

3.1.3 Funkce a úkoly firemního vzdělávání

Hroník rozlišuje dvě základní funkce vzdělávání v organizaci:

- Rozvoj způsobilostí (kompetencí) všeho druhu.
- Zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

Základní funkce je možno podrobněji rozpracovat podle obsahového a procesního hlediska na funkce: orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnová, motivační (Hroník 2007, s. 127).

Dle jiného pojetí hlavními úkoly firemního vzdělávání je zajišťování:

- Podélné (longitudinální) flexibility
- Příčné (transverzální) flexibility

Pro systematické zařazení do celkového kontextu firemního vzdělávání můžeme využít Koubkova schématu (viz obr. 3.2).

Podélná flexibilita znamená prohlubování pracovních schopností, tedy přizpůsobování schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa. Nejčastěji spadá do oblasti doškolení. Příčná flexibilita zahrnuje rozšiřování pracovních schopností a je možno ji směřovat do oblasti rozvoje (Koubek 2009, s. 253).

V souvislosti s probíraným tématem nelze opominout možné přístupy k vzdělávání v organizaci. Buckley a Caple vymezují dva rozdílné přístupy, které do značné míry korespondují s výše uvedenými úkoly (Bartoňková 2010, s. 19):

- Reaktivní přístup – řešení existujících problémů převážně výkonnostního charakteru.
- Proaktivní způsob – orientace na situace, které by v budoucnu mohli nastat, předcházení problémům.

3.1.4 Aplikace na organizaci

Závěrem kapitoly věnované firemnímu vzdělávání je potřeba teoretické poznatky uvést do souvislostí s tématem práce, kterým je zjišťování úrovně počítačové gramotnosti na pracovišti organizace státní správy. Výsledek identifikace vzdělávacích potřeb by měl pomoci rozhodnout, do kterých oblastí budou následné vzdělávací aktivity směřovány.

V případě zjištění deficitu v požadovaných znalostech a dovednostech, bude třeba prioritně zaměřit vzdělávací aktivity na doškolení pracovníků (oblast kvalifikace), tedy zvýšit podélnou flexibilitu. V tomto případě bude zvolen reaktivní přístup ke vzdělávání s cílem vyřešit stávající výkonnostní problém.

V případě pozitivního výsledku šetření, bude možné vzdělávací akce zaměřit proaktivně s cílem rozšíření kvalifikace a další rozvoj pracovních schopností s ohledem na přepokládané požadavky, které budou v budoucnu na organizaci kladeny.

3.2 Vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Námětem podkapitoly je téma, které svým obsahem může být pro potencionálního čtenáře do značné míry nezajímavé, avšak pro téma práce je stěžejní a nelze se mu tedy žádným způsobem vyhnout. Pokusím se být proto co nejstručnější a zaměřím se pouze na nezbytná fakta.

Na začátku je nutno položit si otázky obecného charakteru a to:

- Čeho se má vzdělávání týkat?
- Jakými prostředky je toho možno dosáhnout? (srov. Bartoňková 2010, s. 13)

Státní úřady jsou svou podstatou organizacemi s vysokým stupněm formalizace, a proto lze očekávat, že i vzdělávání pracovníků je tímto faktem značně determinováno. Principy a struktura vzdělávání vztahující se na ministerstva a další orgány státní správy jsou zakotveny v Příloze k usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen Pravidla). Na základě těchto Pravidel je možné nastínit, v jakém legislativním prostředí vzdělávání ve státních úřadech probíhá, jaké jsou jeho principy a vzdělávací struktura.

Ve vzdělávání zaměstnanců správních úřadů jsou uplatňovány následující principy:

- **Kontinuita chování** znamená pojetí vzdělávání jako systémového celoživotního procesu, jako prostředku k získávání, zvyšování a obnovování odborné způsobilosti zaměstnance v průběhu jeho profesní kariéry.
- **Prostupnost a uznávání vzdělání** znamená, že předpoklady, požadavky a kvalifikace získané během profesního vzdělávání v souladu s Pravidly (s výjimkou vstupního vzdělání), jsou plně uznávány ve všech ostatních správních úřadech.
- **Variabilita obsahu a forem** vzdělávání znamená rozmanitost obsahu vzdělávání odpovídajícího potřebám odborného růstu zaměstnanců a využívání různých forem vzdělávání (např. prezenční studium, distanční studium, distribuované studium, samostudium, výcvik).
- **Pluralita subjektů vzdělávání** znamená využívání interních i externích dodavatelů vzdělávacích aktivit.

(Příloha k usnesení vlády č. 1542, čl. 3.)

Následující článek Pravidel specifikuje strukturu vzdělávání. V zásadě se rozlišuje vzdělání vstupní a vzdělání následné (Příloha k usnesení vlády č. 1542, čl. 4.).

Úkolem vstupního vzdělávání je zprostředkovat přijímanému zaměstnanci základní informace o státní správě a zabezpečit základní znalosti a dovednosti potřebné pro výkon činnosti, včetně seznámení s příslušnými předpisy.

Toto vzdělávání dále dělíme:

- Vstupní vzdělávání úvodní – zahajuje se bezprostředně po vzniku pracovního poměru a ukončuje se do tří měsíců od jeho vzniku.
- Vstupní vzdělávání následné – zahajuje se po absolvování vzdělávání úvodního a ukončuje se nejpozději do 12-ti měsíců od vzniku zaměstnaneckého vztahu

Prohlubující vzdělávání je realizováno po ukončení vstupního vzdělávání průběžně během celého zaměstnaneckého vztahu, v souladu s požadavky stanovenými pro výkon jeho činnosti, nebo vzhledem k pozici, na kterou se pracovník připravuje.

Prohlubující vzdělávání zahrnuje:

- Manažerské vzdělávání
- Jazykové vzdělávání
- Vzdělávání v dalších oblastech (např. informační gramotnost)

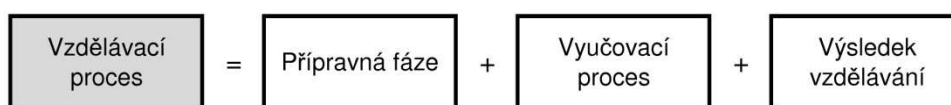
4 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

V této kapitole bude definován pojem vzdělávací proces, z definice odvozen princip systematického vzdělávání v organizaci a popsány jeho výhody. V dalších podkapitolách bude blíže pojednáno o konkrétních fázích vzdělávacího cyklu.

4.1 Vzdělávací proces

Palán definuje vzdělávací proces v souvislosti se vzděláváním dospělých jako cílevědomé a systematické zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových a společenských forem jednání i chování (Palán 2002, s. 234).

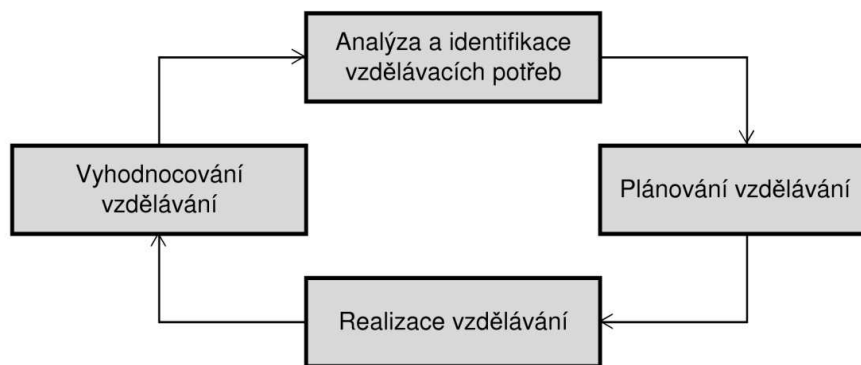
Schematicky je vzdělávací proces v Palánově pojetí zobrazen na následujícím obrázku:



Obr. 4.1: *Vzdělávací proces* (Palán 2002, s. 234)

4.2 Systematické vzdělávání

Základní charakteristikou systematického vzdělávání je, že probíhá v nepřetržitém cyklu začínajícím identifikací potřeb, plánováním, realizací a vyhodnocováním výsledků vzdělávání (Bartoňková 2010, s. 109).



Obr. 4.2: *Fáze systému vzdělávání* (Bartoňková 2010, s. 110)

Cílem vzdělávání je rozvoj kompetencí jednotlivce, který zlepší jeho výkonnost v organizaci, tak aby vyvolal trvalé změny ve znalostech, dovednostech a postojích (Bělohávek – Košťan – Šuleř 2001, s. 378).

Princip tohoto základního modelu je možné v různých modifikacích nalézt i u dalších autorů (Koubek 2009, Hroník 2007, Vodák – Kucharčíková 2007). Koubek zdůrazňuje, že v rámci systematického vzdělávání jsou rozhodující zejména tři fáze: identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod, neboť mají bezprostřední vliv na vlastní proces vzdělávání a na účinnost v dalších cyklech vzdělávání (Koubek 2009, s. 261).

Proces systematického vzdělávání pracovníků v organizaci lze vymezit jako: „... neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Koubek 2009, s. 259)

Srovnáme-li výše uvedené schéma s obrázkem 4.1, zjistíme, že první tři fáze procesu se ve své podstatě shodují. V případě systematického vzdělávání je proces rozšířen o fázi vyhodnocování vzdělávání a zacyklen. Důraz je kladen, pokud má být vzdělávání efektivní, na potřebu neustálého opakování celého procesu.

4.3 Fáze systému vzdělávání

Obsahem dalšího textu je popis jednotlivých fází procesu systematického vzdělávání. Největší pozornost bude přirozeně věnována první fázi, tedy analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb, neboť přímo koresponduje s náplní této práce. U následujících třech fází vzdělávacího cyklu se bude jednat spíše o základní popis podstaty jejich fungování v kontextu systematického vzdělávání v organizaci.

4.3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Odpověď na otázku v čem spočívá význam analýzy a identifikace potřeb pro vzdělávání a proč je třeba ji provádět, můžeme nalézt u často citovaného Armstronga: „Všechny vzdělávací aktivity musejí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Je třeba definovat účel těchto aktivit a to je možné pouze tehdy, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců.“ (Armstrong 2007, s. 503)

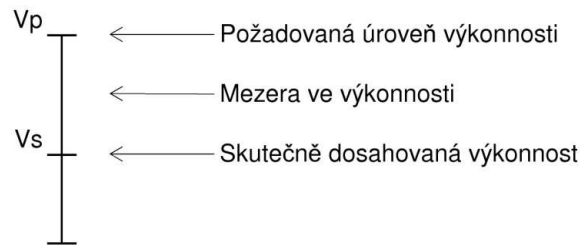
Vzdělávací potřeba vzniká jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají vliv na jeho další činnosti. Je možno ji charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a definovaným standardem (Palán 2002, s. 234).

Podstata analýzy potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, dovedností a výkonnosti jednotlivců, týmů i celé organizace a porovnávání získaných informací s požadovanou úrovní (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 69).

Dle Hroníka jsou jádrem identifikace mezery, rozvojových potřeb a možností zjišťování souladu dvou základních vstupů: individuálních potřeb a potřeby organizace (Hroník 2007, s. 135).

Vodák a Kucharčíková v tomto kontextu používají termín výkonnostní mezera. Při identifikaci jsou porovnávány dvě úrovně

výkonnosti a to standardní (požadovaná, optimální, plánovaná) V_p a úroveň současnou, reálně existující V_s . Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru (tamtéž, s. 69).



Obr. 4.3: Znáznornění mezery ve výkonnosti (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 70)

Aby bylo možné výkon posoudit, je třeba mít k dispozici stanovenou úroveň pro porovnávání – standard. Existují dva typy standardu (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 70):

- Vzdělávací standard – schopnost, kterou pracovník získává v průběhu vzdělávacího procesu.
- Výkonnostní standard – informace o tom, co pracovník dokáže vykonat za normálních podmínek.

Zjištěná úroveň je následně porovnávána se stanoveným standardem.

Protože ne všechny problémy lze řešit prostřednictvím vzdělávání, charakter výkonnostní mezery určuje, jestli nežádoucí rozdíly můžeme považovat za vzniklou vzdělávací potřebu. Smyslem vzdělávání je pak pomoci překonat současné nedostatky ve výkonnosti a připravit pracovníky na nové situace a příležitosti, které mohou v budoucnu nastat (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 69 – 71).

Východiskem pro identifikaci vzdělávacích potřeb jsou tři skupiny údajů získaných jednak z běžného informačního systému organizace a dále ze zvláštních šetření (Koubek 2009, s. 262):

- Údaje týkající se celé organizace – údaje o struktuře organizace, programu činností atd.
- Údaje týkající se pracovních míst a činností – popisy pracovních míst a jejich specifikace.
- Údaje o jednotlivých pracovnících – údaje o vzdělání a kvalifikaci pracovníků, absolvovaných vzdělávacích programech, výsledky testů a průzkumů.



Obr. 4.4: *Východiska pro zjišťování vzdělávacích potřeb* (Palán 2002, s. 234)

Obdobné rozdělení identifikace vzdělávacích potřeb na tři okruhy nalezneme i u výše zmiňovaných autorů Vodáka a Kucharčíkové (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 74 – 75).

Na základě těchto údajů je možné provést analýzu vzdělávacích potřeb za využití jedné, nebo kombinací více metod pro získání přesnějších poznatků (Koubek 2009, s. 262 – 263):

- Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- Analýzy informací od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.

- Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- Analýzy pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky.

Výstupní údaje získané v průběhu procesu identifikace vzdělávacích potřeb dávají informace nejen o potřebách vzdělávání za účelem dosažení požadované úrovně specifických znalostí, schopností a dovedností, ale současně mohou přispět k odhalení jiných problémových oblastí a jejich příčin (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 80).

Armstrong varuje před použitím omezeného „modelu deficitu“, který dává do pořádku pouze nežádoucí stav. Vzdělání by se mělo zabývat rozpoznáváním a uspokojováním potřeb rozvoje, zvyšováním všestranných schopností a přípravou na nové požadavky práce a budoucího přebírání vyšší úrovně odpovědnosti a pravomocí (Armstrong 2007, s. 503).

4.3.2 Plánování vzdělávání

Na základě identifikovaných rozdílů mezi současným a požadovaným stavem, které lze řešit prostřednictvím vzdělávání, je možno vypracovat návrh vzdělávací akce. Správně vytvořený plán by měl obsahovat přehled veškerých kroků a aktivit v určitém období, během kterého bude realizace vzdělávání probíhat (Bartoňková 2010, s. 112).

Proces plánování lze rozložit do tří fází (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 80 – 81):

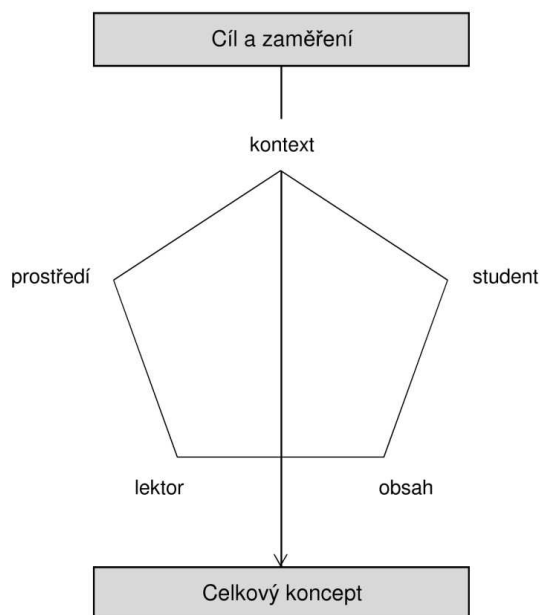
- Přípravná fáze – zahrnuje specifikaci potřeb účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.
- Realizační fáze – představuje určení způsobu, jak bude vzdělávání probíhat; zahrnuje zpracování dílčích etap vzdělávacího projektu a jejich pořadí, vlastní formu realizace a volbu vhodných technik vzdělávání a rozvoje.

- Fáze zdokonalování – obsahuje průběžné hodnocení jednotlivých etap vzhledem ke stanoveným cílům a hledání nových možností zdokonalování projektu.

Dobře zpracovaný plán by měl obsahovat odpovědi na otázky (tamtéž, s. 81 – 82):

- Jaká témata vzdělávání je třeba zabezpečit.
- Kdo bude cílovou skupinou účastníků.
- Jakými metodami a technikami bude vzdělávání zajištěno.
- Kým bude vzdělávání realizováno.
- Kdy a v průběhu jakého období vzdělávací proces proběhne.
- Kde se vzdělávání uskuteční.
- Jakým způsobem bude provedeno hodnocení vzdělávací akce.
- Jaké celkové náklady bude třeba vynaložit.

Hroník v souvislosti s plánováním hovoří o designování vzdělávací aktivity, které je bezprostředně spjata s identifikací potřeb:

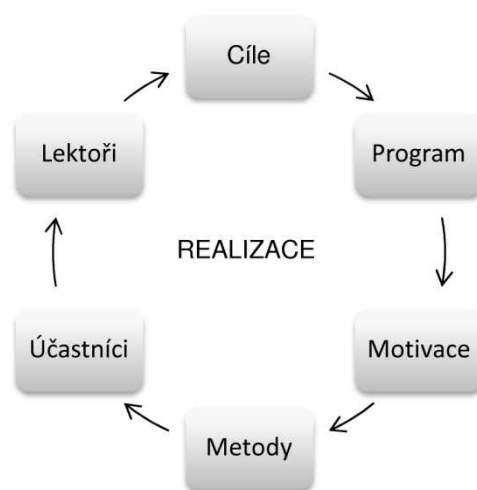


Obr. 4.5: *Design vzdělávání* (Hroník 2007, upraveno)

Design vychází s cílů a zaměření vzdělávací aktivity a týká se pěti základních oblastí: kontext, student, obsah, lektor a prostředí. Na základě popisu těchto oblastí se vytváří celkový koncept, který se dále rozpracovává do konkrétního programu (Hroník 2007, s. 143).

4.3.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení fáze plánování vzdělávání je třeba zahájit konkrétní vzdělávací aktivity. Proces realizační fázi lze popsat pomocí šesti základních prvků (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 83):



Obr. 4.6: Prvky realizace vzdělávání (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 83)

Cíle jsou stanovovány na základě identifikovaných potřeb vzdělávání, podle jejich významu je můžeme rozdělit do dvou kategorií (tamtéž, s. 83 – 84):

- Programové cíle – cíle celého vzdělávacího procesu.
- Cíle kurzu – cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit (dále je možno je dělit na další dílčí cíle).

Program musí obsahovat časový harmonogram jednotlivých činností, obsah výuky, použité metody a pomůcky (tamtéž, s. 84).

Motivace k učení a rozvoji znalostí, schopností a dovedností je

jedním z nejvýznamnějších, ale zároveň nejsložitějších faktorů realizace vzdělávací akce. Má-li být úspěšná, je důležité, aby organizace měla vypracovaný vhodný systém motivace zaměstnanců (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 85 – 87).

Metody vzdělávání jsou nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Volba vhodných metod přispívá k dosahování cílů, jichž chce organizace prostřednictvím vzdělávání dosáhnout (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 95).

Účastníci jsou ústředním prvkem celého procesu vzdělávání. Každý jedinec je nadán jinými schopnostmi, zkušenostmi, stylem a preferencemi učení, motivací ke vzdělávání atd. V průběhu realizace vzdělávání je nutné s těmito individuálními odlišnostmi počítat a je tedy důležité podle možností přizpůsobit styl vzdělávání se stylem učení účastníků. (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 90 – 95).

Lektoři jsou posledním významným prvkem procesu realizace vzdělávání, který zbývá probrat. K potřebným vlastnostem dobrého lektora vedle odborných a pedagogických předpokladů patří zralá a vnitřně integrovaná osobnost, díky níž si zajišťuje respekt a důvěru, dokáže si zachovat patřičný odstup ve vypjatých a konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků vzdělávání (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 101 – 102).

4.3.4 Vyhodnocování vzdělávání

Definici vystihující základní podstatu hodnocení vzdělávací akce (často se také používá termínu „evaluace“) lze nalézt u Armstronga: „Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků je, nebo mělo by být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv programu vzdělávání a rozvoje.“ (Armstrong 2007, s. 508)

Proces hodnocení je nejčastěji rozčleněn na řadu dílčích hodnocení,

kteře se obvykle zaměřují na následující otázky (Koubek 2009, s. 276):

- Zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán a obsahová stránka vzdělávání.
- Zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání.
- Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností, zpravidla formou testování prováděném bezprostředně po ukončení vzdělávání.
- Zkoumá se, do jaké míry absolventi uplatňují získané vzdělání v praxi, jakým způsobem se změnilo jejich pracovní chování.

Existuje celá řada přístupů k evaluaci vzdělávání a nelze se jimi na omezeném prostoru bakalářské diplomové práce detailněji zabývat, proto na závěr uvádím stručný přehled rozdělený dle různých hledisek. Bartoňková uvádí osm hlavních přístupů dle Dvořákové (Bartoňková 2010, s. 183):

I. přístup	z hlediska času	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace před začátkem vzdělávání • evaluace v průběhu vzdělávání • evaluace na konci vzdělávání • evaluace po skončení vzdělávání
II. přístup	z hlediska účelu	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace ex ante (studie proveditelnosti) • evaluace ex post
III. přístup	z hlediska fází a cílů	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace formativní • evaluace sumativní
IV. přístup	z hlediska zadavatele	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace externí • evaluace interní
V. přístup	z hlediska úrovně (Kirkpatrickův přístup)	<ul style="list-style-type: none"> • reakce • učení • chování • výsledky
VI. přístup	z hlediska úrovně (Hamblinův přístup)	<ul style="list-style-type: none"> • reakce • učení • pracovní chování • výsledky • hodnoty
VII. přístup	z hlediska autorství	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace subjektivní • evaluace objektivní
VIII. přístup	z hlediska trvání	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace krátkodobá • evaluace dlouhodobá

Tab. 1: Přístupy k evaluaci vzdělávání (Bartoňková cit. dle Dvořákové 2007)

Ve fázi evaluace, kdy dochází k vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti programu a použitých metod se objevují skutečnosti, ke kterým se přihlíží v dalším cyklu systematického vzdělávání, především v etapě identifikace potřeb nebo později při plánování vzdělávání (Koubek 2007, s. 259).

4.4 Přednosti systematického vzdělávání

Seznámili jsme se s čtyřfázovým modelem, na jehož principu probíhá systematické vzdělávání pracovníků v organizaci, a proto je třeba se zmínit i o předpokládaných pozitivních dopadech při jeho implementaci v praxi. Rozsáhlý výčet možných předností nalezneme u Koubka, z nichž některé tu uvádím (Koubek 2009, 259 – 261):

- Systematické vzdělávání pracovníků soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce a kvality výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí potřeby pracovníků.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
- Usnadňuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků

- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Shrneme-li uvedené přednosti, je patrné, že systematické vzdělávání představuje velmi významný a efektivní nástroj plnění úkolů personální práce: uspokojování požadavků pracovních míst na pracovní schopnosti pracovníků, optimální využívání pracovníků v organizaci, formování týmů a pracovních vztahů a v neposlední řadě personální a sociální rozvoj pracovníků (Koubek 2009, s. 261).

5 Identifikace potřeb vzdělávání u organizace státní správy

Praktická část identifikace vzdělávacích potřeb na konkrétním pracovišti bude vycházet ze tří skupin údajů, jak už bylo dříve popsáno v kapitole 4.3.1:

Údaje týkající se celé organizace – analýza strategického dokumentu Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby. Zdrojem informací bude rozbor dokumentu, identifikující kritické oblasti, které mají vliv na fungování veřejné správy jako celku.

Údaje týkající se pracovních míst a činností – rozbor konkrétního pracoviště; organizační a personální struktura a členění agend zpracovávaných úřadem.

Údaje o jednotlivých pracovnících – výzkum praktických znalostí a dovedností v oblasti počítačové gramotnosti zaměstnanců.

5.1 Analýza údajů o organizaci

Snahy vlády České republiky o reformu veřejné správy za účelem zvýšení kvality a výkonnosti se datují již od 90. let. Nejdůležitější usnesení od roku 1999 do roku 2007, týkající se modernizace veřejné správy a jejich základní charakteristiky jsou uvedeny v následujícím přehledu (Půček, Ochrana a kol. 2009, s. 47):

- č. 258/1999 Návrh koncepce reformy veřejné správy ČR – na základě variant popsaných v koncepci byl zvolen spojený model výkonu veřejné správy
- č. 237/2004 Reforma a modernizace ústřední státní správy – směry reformy v ústřední státní správě: racionalizace procesů, zlepšení řízení, zvýšení kvality, implementace a zlepšování státní služby, racionalizace financování ústřední státní správy

- č. 824/2004 Strategie podpory dostupnosti a kvality veřejných služeb – poskytování moderních, efektivních a kvalitních veřejných služeb na územní úrovni
- č. 420/2005 Návrh začlenění metody pro hodnocení dopadu regulace na podnikatelské prostředí do procesu přípravy regulace (RIA) – popis metody RIA (Regulatory Impact Assessment), rozsah její implementace a postup zavádění
- č. 757/2007 Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby – strategie realizace Smart Administration v období 2007 – 2015

5.1.1 Rozbor strategického dokumentu

Východiskem analýzy údajů o organizaci jsou data čerpající ze strategického dokumentu „Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby“ s podtitulem „Smart Administration v období 2007 – 2015, který byl schválen již zmiňovaným Usnesením vlády ČR č. 757/2007. Úkolem je zjištění kritických oblastí, s kterými se potýká veřejná správa jako celek s přihlédnutím na zkoumanou problematiku – oblast informační gramotnosti.

Strategie se skládá ze čtyř hlavních částí:

1. Cíle strategie
2. Analytická část
3. Návrh principu fungování efektivní veřejné správy
4. Implementace a řízení strategie

5.1.1.1 Cíle strategie

Hlavním cílem Strategie je: „zajistit koordinovaný a efektivní způsob zlepšování veřejné správy a veřejných služeb s využitím prostředků ze strukturálních v programovém období 2007 – 2013. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím zajištění koordinace a synergického působení intervencí realizovaných v rámci operačního programu Lidské

zdroje a zaměstnanost, Integrovaného operačního programu a národních zdrojů. Strategie zároveň vytváří rámec pro koordinaci veškerých procesů směřujících k efektivní veřejné správě a přátelským veřejným službám, ať již budou financovány ze strukturálních fondů, či nikoliv.“ (Efektivní veřejná správa, s. 7)

Půjček a kol. shrnuje strategické cíle obsažené v dokumentu následovně (Půjček, Ochrana a kol., s. 49 – 50):

1. Zkvalitnit tvorbu a implementaci politik.
2. Zlepšit a zjednodušit regulatorní prostředí a vytvořit atraktivní prostředí pro podnikatele, domácí i zahraniční investory.
3. Zefektivnit činnost úřadů veřejné správy, snížit finanční nároky na chod administrativy a zajistit transparentní výkon veřejné správy.
4. Přiblížit veřejné služby občanovi, zajistit jejich maximální dostupnost a kvalitu.
5. Zkvalitnit činnost justice.

5.1.1.2 Analytická část

Úkolem analytické části je zmonitorovat aktuální stav veřejné správy a veřejných služeb na centrální i územní úrovni a upozornit na klíčové problémy, provést hodnocení výkonu veřejné správy, následně shrnout dosavadní iniciativy směřující ke zlepšení výkonu veřejné správy a zvýšení kvality veřejných služeb a v závěru jsou klíčové poznatky shrnuty ve SWOT analýze (Efektivní veřejná správa, s. 8).

Z hlediska tématu jsou zajímavé poznatky z identifikace klíčových problémů státní správy a výsledky závěrečné analýzy SWOT.

Klíčové problémy na úrovni státní správy

Prostřednictvím zjištěných klíčových problémů je možné dobře ilustrovat současnou situaci ve státní správě. Pro komplexní pohled je

uveden plný rozsah textu, rozděleného do několika skupin, z nichž některé se mohou prolínat (Efektivní veřejná správa, s. 10 – 11):

Lidské zdroje:

- Státní správa není považována za atraktivního zaměstnavatele a na trhu práce není konkurenceschopná.
- Úroveň řízení lidských zdrojů se liší na jednotlivých úřadech, neexistuje centrální metodika.
- V praxi se neuplatňuje jednotný systém výběru a přijímání pracovníků, toto je v pravomoci jednotlivých manažerů.
- Systém odměňování je zastaralý, nezohledňuje výkonnost, zvýhodňuje „délesloužící“ zaměstnance, neobsahuje dostatečné motivační prvky a je dlouhodobě podfinancován.
- Není kladen dostatečný důraz na průběžné vzdělávání.
- Neexistuje systém řízení znalostí.

Finance a efektivita jejich vynakládání:

- Rozpočtování není orientováno programově.
- Není důsledně aplikován systém kontroly efektivity vynakládání přidělených prostředků.
- Není zavedena povinnost vyhodnocování nákladů, které přinesou předkládané návrhy.
- Současný systém rozpočtování neobsahuje podněty pro úsporu nákladů.

Regulace a proces její tvorby:

- Právní řád je nestabilní, nadměrně složitý a roztržitý, některá ustanovení si vzájemně odporují, dochází k častým změnám a novelizacím, neexistuje jasná koncepce jako základ tvorby právních předpisů.
- Přípravovaná regulace není posuzována z hlediska nezbytnosti, nejsou srovnávány dopady, které přinese, s užitky.

- Existující regulace přináší nadměrnou zátěž, a to jak administrativní, tak i finanční a kapitálovou.
- Úprava procesu tvorby předpisů se soustředí pouze na formální aspekty procesu, navíc není často dodržována.
- Právní řád není schopen pružně reagovat na měnící se podmínky.
- Proces tvorby regulace není otevřen pro zapojení dotčených subjektů.
- Je uplatňován princip „legislativního optimismu“ – není dostatečně využíváno alternativních prostředků regulace.
- Nevyhovující systém implementace práva EU.

Informační a komunikační technologie:

- Neefektivní využívání ICT.
- Neexistence jednotné komunikační infrastruktury.
- Nepropojenost jednotlivých registrů, z toho plynoucí neschopnost vzájemné výměny dat mezi orgány státní správy.
- Nedostatečná vybavenost orgánů státní správy informačními technologiemi.
- Nízká počítačová gramotnost zaměstnanců ve státní správě.
- Neexistující elektronizace komunikace ve státní správě – povinnost papírové formy.

Řízení:

- Nedostatečná úroveň komunikace a koordinace mezi orgány státní správy.
- Neexistence metodických postupů pro strategické řízení, neprovázanost strategických materiálů s rozpočty, neprovázanost základních programových dokumentů vlády s dalšími strategickými materiály.
- Velmi omezená aplikace metod řízení kvality, jako např. CAF, EFQM, benchmarking apod.

- Velmi omezená aplikace metod projektového řízení, řízení podle cílů apod.
- Nízká podpora vzdělávání managementu na všech úrovních řízení.
- Výrazné zatížení orgánů ústřední státní správy operativou.
- Nedostatečná definice odpovědnosti za kvalitu výstupů.

Pro zaměření této práce jsou důležité problémy, které se svým charakterem přímo dotýkají tematiky řízení lidských zdrojů, vzdělávání ve státní správě a především informačních a komunikačních technologií.

SWOT analýza

Velmi cenné informace se značnou vypovídající hodnotou přináší závěry SWOT analýzy, kterou zde i přes irelevantnost některých dat k obsahu práce uvádím v plném rozsahu (Efektivní veřejná správa, s. 53 – 54):

Silné stránky:

- Nově vzniklé centrum při Ministerstvu vnitra, jednotně koordinující zvyšování kvality veřejné správy v ústředí i v území.
- Pokročilá decentralizace veřejné správy.
- Existence mechanismu pro tvorbu vládních dokumentů.
- Stabilní systém vzdělávání úředníků územních samosprávních celků.

Slabé stránky:

- Nedostatečně výkonná, efektivní a transparentní veřejná správa.
- Nepřehledné a nestabilní regulatorní prostředí a nevhodně nastavená regulace vedoucí k nadměrnému zatížení občanů, podniků a organizací.
- Chybějící kultura strategického vládnutí, neefektivní systém státního účetnictví.
- Neexistence profesionální státní služby.

- Neefektivní systém prevence korupce.
- Nedostatečné využívání ICT, veřejná správa nesdílí data, což vede k zbytečnému zatěžování podnikatelů i občanů; nízká IT gramotnost úředníků.
- Neexistence ucelené komunikační strategie zaměřené na horizontální a vertikální komunikaci ve veřejné správě, nedostatečně rozvinutá komunikace veřejné správy s občany a dalšími partnery.
- V ústřední státní správě převládá resortismus, existuje velké množství operativních úkonů na ústředních správních úřadech a neexistuje mechanismus pro omezování nárůstu a pro redukci byrokracie.
- Malá znalost a dovednost manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů a nízká motivace úředníků k výkonům.
- Nedostatečně efektivně pracující soudní systém, zdouhavost soudního řízení.

Příležitosti:

- Rozvoj ICT uplatnitelných pro zefektivnění výkonu veřejné správy.
- Posílení a zajištění kontinuity reformního a modernizačního procesu veřejné správy prostřednictvím podpory ze strukturálních fondů.
- Možnost vzájemné výměny zkušeností vzhledem k obdobnému postupu ve státech EU a OECD.
- Tlak veřejnosti na zvýšení kvality veřejné správy a zjednodušení regulatorního prostředí.
- Rozvoj moderních metod a nástrojů řízení kvality.

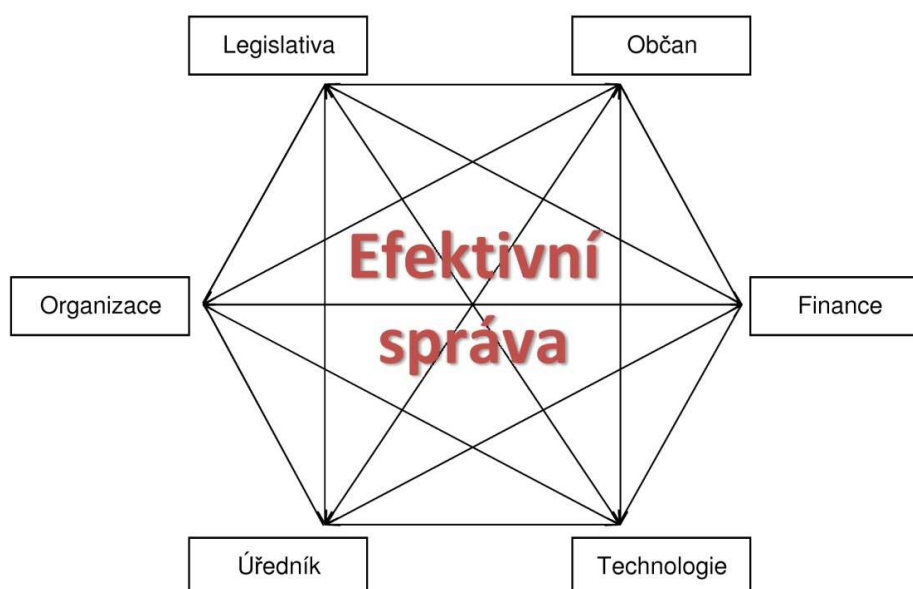
Hrozby:

- Mění se ekonomické, sociální a demografické prostředí.
- Častá změna legislativy.
- Nedostatečná politická podpora.
- Nízká ochota úředníků ke změně.

- Vyšší přitažlivost jiných sektorů nebo zemí pro odborníky veřejné správy a následný odchod schopných zaměstnanců z veřejné správy.
- Prohloubení politizace veřejné správy.
- Nedůvěra občanů k poskytování údajů prostřednictvím sítě Internet; obavy ze ztráty dat.

5.1.1.3 Návrh principu fungování efektivní veřejné správy

V třetí části je navrhnout systematický přístup k zefektivnění veřejné správy. Komplexnost pohledu je znázorněna pomocí modelu, tzv. hexagonu veřejné správy.



Obr. 5.1: Hexagon veřejné správy (Efektivní veřejná správa, s. 56)

K jednotlivým vrcholům (Efektivní veřejná správa, s. 56 – 57):

Občan:

Nejdůležitější prvek hexagonu. Občan je klientem veřejné správy a je nutné co nejvíce mu usnadnit styk s úřady a nezatěžovat ho nadbytečnou regulací. Zároveň je třeba veřejnou správu v maximální možné míře zprůhlednit, učinit ji otevřenou a umožnit tak občanům participovat na jejich rozhodnutích.

Legislativa:

Základ kvalitní veřejné správy, je hlavním nástrojem sloužícím k ochraně společenských hodnot a k ovlivňování chování občanů či právnických osob. Měla by být co nejjednodušší a nejsrozumitelnější, přijímána pouze v nezbytně nutném rozsahu, aby nezpůsobovala nadměrnou byrokratickou zátěž.

Organizace:

Organizace výkonu veřejné správy spočívá v hledání optimální rovnováhy mezi maximálním přiblížením výkonu správy k občanovi a efektivním vynakládání veřejných prostředků. Nejedná se pouze o to, na jaké úrovni bude agenda vykonávána, ale také na způsobu jakým bude vykonávána. Důležitou roli hraje úroveň řízení, metody řízení kvality, sledování výkonnosti a efektivnosti vynakládaných prostředků a sledování spokojenosti klientů.

Úředník:

Základní kámen veřejné správy. Od úředníka musí být vyžadována vysoká kvalita výkonu a průběžné vzdělávání. Obzvláště velký důraz je třeba klást na kvalitu řízení na všech úrovních.

Technologie:

Využití moderních informačních a komunikačních technologií (ICT) ve veřejné správě jako nástroje změn. Prostřednictvím využití ICT je nutné odstranit nadbytečné „papírování“, ulehčit styk občana s veřejnou správou a současně zefektivnit komunikaci uvnitř veřejné správy. Při zavádění je důležité, aby administrativní zátěž nebyla přesunuta z jednoho subjektu (občan) na subjekt jiný (úřad), cílem by měla být minimalizace celkové zátěže pro všechny zúčastněné strany.

Finance:

Problematika financování veřejné správy. Významnou pozornost je třeba věnovat systému rozpočtování, způsobu alokace zdroje na jednotlivé aktivity veřejné správy a provázání rozpočtů se strategickými prioritami vlády, ministerstev a zastupitelstev. Veškeré agendy v rámci veřejné správy je třeba přezkoumat z hlediska nákladové efektivity.

5.1.1.4 Implementace a řízení strategie

Základní body této části Strategie se zabývají spolufinancováním projektů určených k realizaci ze Strukturálních fondů Evropské unie (konkrétně se jedná o Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost a Integrovaný operační program), vypracováním harmonogramu vybraných projektů a způsobem monitorování výsledků vzhledem k naplňování cílů strategie.

5.1.2 Závěry rozboru dokumentu

Úkolem části zaměřené na celkovou výkonnost veřejné správy bylo, pomocí strategického dokumentu Efektivní státní správa a přátelské veřejné služby, identifikovat klíčové problémové oblasti ve státní správě a především zaměřit se na informace související s tématem práce – využívání informačních technologií.

Strategie jednoznačně poukazuje hned v několika pasážích na problémy související s využíváním IT technologií pro funkčnost veřejné správy:

V kapitole 5.1.1.3 je popsáno pomocí tzv. „Hexagonu veřejné správy“ (viz obr. 5.1) šest prvků, které mají zásadní vliv na efektivní fungování správy. Jedním z těchto elementů je i oblast technologická (viz Technologie) pod níž celá oblast využívání informačních a komunikačních přímo spadá. Jak z dokumentu vyplývá, je využívání

moderních ICT nástrojem žádoucích změn ve veřejné správě a proto je i této oblasti třeba věnovat náležitou pozornost.

Co se týče oblastí klíčových problémů na úrovni státní správy, jejich výčet a bližší specifikace je předmětem analytické části dokumentu. Mezi dotčené oblasti je zařazena i sféra využívání informačních a komunikačních technologií, konkrétně neefektivní využívání ICT, nedostatečné technologické vybavení pracovišť, nízká počítačová gramotnost úředníků atd. (viz kap. 5.1.1.3)

Za zásadní je třeba požadovat informace obsažené v analýze SWOT, hodnotící faktory mající vliv na výkonnost veřejné správy. Mezi slabými stránkami je třeba zmínit bod: **„nedostatečné využívání ICT, veřejná správa nesdílí data, což vede k zbytečnému zatěžování podnikatelů i občanů; nízká IT gramotnost úředníků“** (Efektivní veřejná správa, s. 53). Tento bod záměrně zvýrazňuji, neboť bude výchozí premisou pro formulaci výzkumného problému v kapitole 5.3.1. Na druhou stranu „rozvoj ICT uplatnitelných pro zefektivnění výkonu veřejné správy“ se objevuje mezi příležitostmi (tamtéž, s. 53).

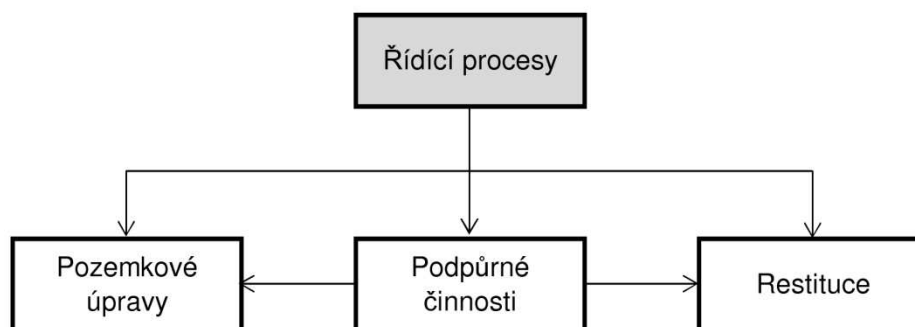
5.2 Analýza pracovních míst a činností

5.2.1 Organizační struktura úřadu

Druhá část analýzy vzdělávacích potřeb se zaměřuje na rozbor organizační a personální struktury a specifikaci náplně práce na konkrétním pracovišti.

V rámci rozsahu práce není možné postihnout celý systém fungování Státního pozemkového úřadu (jeho kompletní struktura je uvedena v příloze č. 1) a zabývá se pouze jednou okresní pobočkou Krajského pozemkového úřadu pro Zlínský kraj.

Na úrovni bývalých okresů ve Zlínském kraji pracují současně čtyři pobočky a to ve Zlíně, Kroměříži, Uherském Hradišti a Vsetíně, vzniklé 1. ledna 2013 z bývalých pozemkových úřadů (viz kap. 1.1). Tyto pracoviště mají, až na drobné rozdíly dané lokálními specifiky, shodnou organizační strukturu, personální obsazení i rozsah a typ zpracovávaných agend.



Obr. 5.2: Organizační schéma pracoviště

Dle Cimbálníkové je organizační struktura mechanismus, sloužící ke koordinaci a řízení aktivit organizace, členům organizace dává možnost organizovaně vykonávat své činnosti, umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a postupy a delegovat pravomoc. Pomáhá redukovat neurčitost chování jednotlivých pracovníků (Cimbálníková 2009, str. 66).

Jak je patrné z výše uvedeného obrázku, jedná se o organizaci formální s poměrně jednoduchou funkcionální liniíovou strukturou a centralizovaným řízením. Z tohoto schématu budu dále vycházet, při podrobnějším popisu členění agend a rozsahu agend ve vztahu k počtu zaměstnanců.

5.2.2 Členění agend úřadu

Řídící procesy:

plánování práce, přidělování úkolů, koordinace činností a kontrolní činnosti.

Úsek pozemkových úprav:

návrhy pozemkových úprav, duplicity, návrhy a řízení o prohlášení za mrtvé, výkupy pozemků, investorská činnost, geodetická činnost, aktualizace BPEJ (bonitovaná půdně ekologická jednotka), stanoviska k územně plánovací dokumentaci, projekty financování.

Úsek restitucí a právní:

restituční řízení, revize restitucí, lustrace pozemků, stanoviska k dotčení nemovitostí restitučním nárokem, stanoviska k prodeji pozemků ve vlastnictví státu, informace dle zákona č. 106/1999 Sb.

Podpůrné procesy:

veřejné zakázky, ekonomická agenda, archivní a spisová služba, informatika, bezpečnost informací, provozní záležitosti, autoprovaz.

5.2.3 Personální struktura

Na pobočce Krajského pozemkového úřadu aktuálně pracuje celkem 12 zaměstnanců:

- Průměrný věk: 43 let
- Průměr odborné praxe: 16 let
- Průměr praxe ve státní správě 13 let

Dosažené vzdělání:

Vysokoškolské vzdělání: 6 pracovníků

- z toho obor: 2 agroekologie
2 biologie a ekologie
1 geodézie a kartografie
1 právní

Středoškolské vzdělání: 6 pracovníků

- z toho obor: 4 ekonomický
1 stavební
1 jiný technický obor

Ostatní oprávnění, školení a kurzy:

- Oprávnění k projektování pozemkových úprav 1 pracovník
- Zkoušky odborné způsobilosti 3 pracovníci
- Pedologie 2 pracovníci
- Osvědčení pozemkové úpravy 5 pracovníků
- Informační gramotnost 10 pracovníků

5.2.4 Rozsah agendy vzhledem k počtu zaměstnanců

Detailní přehled členění agend na pracovišti vzhledem k jednotlivým zaměstnancům, vycházející z organizační struktury, je zpracován v následující tabulce:

Agenda		Seznam zaměstnanců	Pracovní úvazek
Řídící procesy		Pracovník A	1.00
Úsek pozemkových úprav		Pracovník B	1.00
		Pracovník C	1.00
		Pracovník D	1.00
		Pracovník E	1.00
		Pracovník F	1.00
		Pracovník G	0.99
		Pracovník H	0.85
		Pracovník J	0.60
		Pracovník J	0.30
Úsek restitucí a právní		Pracovník I	0.30
		Pracovník K	0.99
Podpůrné procesy	Spisová služba	Pracovník L	0.50
	Ekonomická agenda	Pracovník L	0.50
	Veřejné zakázky	Pracovník I	0.70
		Pracovník J	0.10
	Informatika a bezpečnost informací	Pracovník G	0.01
		Pracovník H	0.15
Ostatní (autodoprava)	Pracovník K	0.01	
Celkem			12.00

Tab. 2: Přehled členění agend na pracovišti

Z celkového počtu 12 pracovníků je 1.00 pracovník pověřen řízením pracoviště. Hlavní činností pozemkového úřadu – pozemkovými úpravami a restitucemi se v rámci své pracovní náplně zabývá 9.03 pracovníka.

Činnostmi, bez kterých nelze hlavní činnosti vykonávat (spisovou službou, zajištěním chodu HW a SW a autoprovozu) se zabývá 0.67 pracovníka.

Veřejnými zakázkami se zabývá 0.80 pracovníka a agendou ekonomickou (fakturace, majetek, zásobování) 0.50 pracovníka.

5.2.5 Informační gramotnost zaměstnanců

V předchozím textu byla rozpracována organizační a personální struktura organizace a výčet agend zpracovávaných na úřadu. Veškeré agendy jsou vedeny paralelně v listinné i digitální formě. Vedle rozsáhlé korespondence z drtivé části související s hlavní činností, prováděním pozemkových úprav čítající často stovky účastníků řízení, je nutností i hromadné zpracování dat v tabulkovém procesoru. Poslední dobou vyvstávají nároky na práci stále většího počtu zaměstnanců v databázových aplikacích a geografických informačních systémech. Práce s počítačem je tudíž samozřejmou součástí náplně práce všech zaměstnanců a zvládnutí informačních technologií má značný vliv na celkovou výkonnost.

V kapitole 5.2.3 je uvedeno, že 10 zaměstnanců je proškolen v oblasti informační gramotnosti. V rámci koncepce prohlubujícího vzdělávání (viz kap. 3.2) v období 2008 – 2010 tito zaměstnanci absolvovali „Kombinovaný kurz informační gramotnosti“ (dále KKIG) koncipovaný s cílem zvýšení znalostí práce s informačními technologiemi u pracovníků v působnosti Ministerstva zemědělství. Vypracováním a realizací projektu KKIG byl na základě veřejného výběrového řízení pověřen externí dodavatel vzdělávacích aktivit. Po absolvování kurzu, který probíhal formou distribuovaného studia (e-learning), účastníci složili závěrečnou zkoušku a obdrželi certifikát o úspěšném zakončení studia.

S ohledem na uvedená fakta je možno předpokládat úroveň počítačové gramotnosti odpovídající potřebám běžné náplně práce a z této skutečnosti bylo vycházeno při formulaci výchozí hypotézy při praktickém zjišťování stávající úrovně znalostí a dovedností pracovníků (viz kap. 5.3.2).

5.3 Analýza údajů o jednotlivých pracovnících

Úkolem je pomocí praktických testů zjistit stávající úroveň znalostí a dovedností pracovníků v oblasti informační gramotnosti a z nich bude možné konkretizovat následné zaměření vzdělávací akce.

5.3.1 Formulace výzkumného problému

Základním východiskem pro formulaci výzkumného problému budou výsledky SWOT analýzy převzaté ze strategického dokumentu „Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby“. Zde je mezi slabými stránkami explicitně uveden bod: „nedostatečné využívání ICT, veřejná správa nesdílí data, což vede k zbytečnému zatěžování podnikatelů i občanů; nízká IT gramotnost úředníků“ (viz kap. 5.1.1.2).

Z této teze vycházím při formulaci výzkumného problému:

Je nízká IT gramotnost pracovníků a nedostatečné využívání ICT slabou stránkou na pracovišti Státního pozemkového úřadu?

5.3.2 Formulace výchozí hypotézy

Z kapitoly 5.2.3 vyplývá, že deset z celkového počtu 12-ti pracovníků prošlo již v dřívějších letech proškolením a certifikací v oblasti informační gramotnosti. Proto pro formulaci výchozí hypotézy budu pracovat s předpokladem, že pracovníci mají potřebnou úroveň znalostí a dovedností v oblasti počítačové gramotnosti pro vykonávání své pracovní náplně.

Výchozí hypotéza:

- Pracovníci mají úroveň počítačové gramotnosti potřebnou pro výkon své pracovní činnosti.

5.3.3 Formulace souboru pracovních hypotéz

Pracovní hypotézy jsou odvozeny z výchozí hypotézy, indikátory vycházejí z cílů příslušných modulů Sylabu ECDL Core (budou podrobně popsány v kap. 5.3.7.2):

PH 1: Pracovníci jsou schopni pracovat s počítačem.

PH 2: Pracovníci jsou schopni používat aplikaci pro zpracování textu.

PH 3: Pracovníci jsou schopni používat tabulkový procesor.

Nezávislé proměnné:

- Skutečné znalosti a dovednosti
- Deklarované znalosti a dovednosti (bude využita pouze jako kontrolní proměnná)

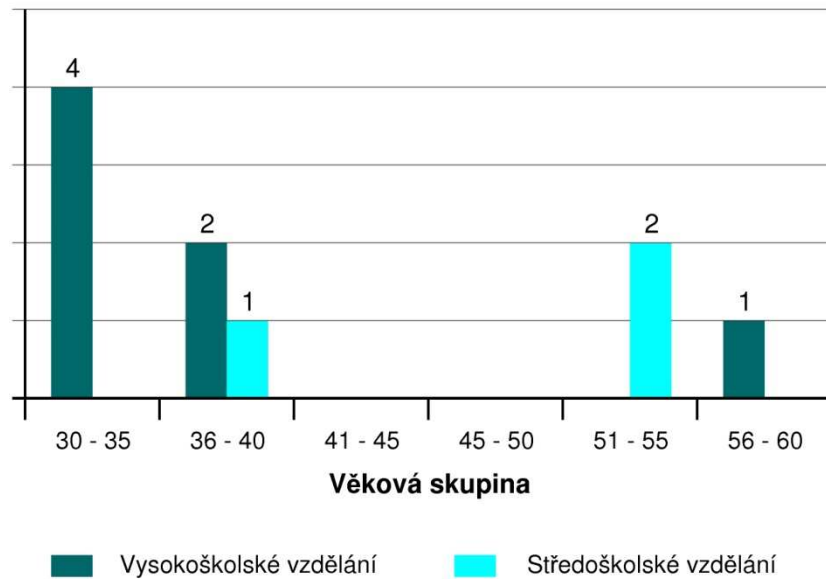
Závislá proměnná:

- Úroveň počítačové gramotnosti

Cíl: Zjištění stávající úrovně počítačových znalostí a dovedností.

5.3.4 Rozhodnutí o populaci a vzorku

Základním souborem je skupina 10-ti respondentů (žen i mužů) z celkového počtu 12 zaměstnanců organizace, kteří byli ochotni se výzkumu zúčastnit. Složení skupiny dle věku a vzdělání je zobrazeno v grafu.



Obr. 5.3: Složení skupiny respondentů

Podrobným rozbořením personální struktury organizace se zabývá kapitola 5.2.3.

5.3.5 Pilotní studie

Při realizaci pilotní studie, jsem jako zaměstnanec na pozici odborného referenta mohl těžit z detailní znalosti prostředí. V této fázi bylo třeba oslovit vzorek vybraných respondentů, seznámit ho s cíli výzkumu, se zamýšlenými metodami sběru dat (v tomto případě zpracování testů a následné vyplnění dotazníku) a získat souhlas z jejich účastí na výzkumu. Velmi podstatnou pozitivní roli sehrály kladné neformální interpersonální vztahy panující na pracovišti.

Současně byly prodiskutovány okruhy zaměření praktických testů, které přispěly ke konečné formulaci konkrétních úkolů, tak aby v co největší míře odrážely skutečnou náplň práce.

Pro časovou náročnost výzkumu, byl s předstihem dohodnut časový harmonogram testování, tak aby nebyl narušen individuální pracovní program zaměstnanců.

5.3.6 Rozhodnutí o technice sběru dat

Ke zjišťování počítačové gramotnosti bude použita kombinace dvou různých přístupů (Basl): testování a deklarování skutečných znalostí a dovedností.

Testování skutečných počítačových znalostí a dovedností:

Respondent zpracuje přímo na svém počítači testy připravené dle standardu ECDL Core, jak bylo popsáno výše. Znalosti a dovednosti pracovníka (ideální typ) budou klasifikovány jako vyhovující v případě, že úspěšně vypracuje každý ze tří tematicky zaměřených testů s úspěšností minimálně 70 %. V opačném případě bude klasifikace označena jako nevyhovující.

Na základě dosažených výsledků bude možno rozhodnout, zda následné vzdělávací aktivity je možno směřovat do oblasti rozvoje (rozšiřování kvalifikace) nebo bude zapotřebí doškolování pracovníků na požadovanou kvalifikační úroveň (Bartoňková 2010, s. 17).

Deklarování počítačových znalostí a dovedností:

Pro účely zjišťování těchto subjektivních údajů budou formuláře testů doplněny u každé otázky dichotomickou stupnicí, na které respondenti označí úroveň obtížnosti příslušného úkolu (úroveň 1 – nízká až úroveň 6 – vysoká). Takto získané údaje budou porovnány s dosaženými výsledky a budou sloužit jako kontrolní proměnná pro ověření obtížnosti konkrétní oblasti znalostí a dovedností.

Porovnávání skutečných a deklarování počítačových znalostí a dovedností:

Pro porovnání úrovně skutečného výkonu (výsledek testu) a deklarováných znalostí a dovedností je vycházeno z předpokladů:

- Respondent zvládá rutinní zpracování úkolů – průměrná hodnota obtížnosti testu se bude blížit hodnotě 1
- Respondent nezvládá zpracování úkolů – průměrná hodnota obtížnosti testu se bude blížit hodnotě 6

Na základě těchto předpokladů je možno přiřadit dosahovaným výsledkům koeficient obtížnosti:

Výsledek testu (%)	100%	95%	90%	85%	80%	75%	70%	65%	60%	55%	50%
Koeficient obtížnosti	1.00	1.25	1.50	1.75	2.00	2.25	2.50	2.75	3.00	3.25	3.50
Výsledek testu (%)	45%	40%	35%	30%	25%	20%	15%	10%	5%	0%	
Koeficient obtížnosti	3.75	4.00	4.25	4.50	4.75	5.00	5.25	5.50	5.75	6.00	

Tab. 3: Přiřazení koeficientu obtížnosti výsledku testu

Podle klíče uvedeného v tabulce č. 3 bude možno vypočítat rozdíl mezi koeficientem obtížnosti a průměrnou hodnotou deklarované obtížnosti:

- V případě záporných hodnot – respondent přisuzuje problematice vyšší obtížnost v porovnání se svou současnou výkonností
- V případě kladných hodnot – respondent přisuzuje problematice nižší obtížnost v porovnání se svou současnou výkonností

V ideálním případě je rozdíl hodnot koeficientu obtížnosti a deklarované obtížnosti roven nule. V případech, kdy se hodnota rozdílu bude blížit nule, je možné usuzovat, že respondent dokáže objektivně zhodnotit svou reálnou výkonnost, případně si je vědom svých slabých stránek.

5.3.7 Konstrukce nástrojů pro sběr dat

Za standard, pro zjišťování stávající úrovně znalostí a dovedností, byl zvolen Syllabus 5.0 programu ECDL Core. Syllaby ECDL jsou veřejně dostupné dokumenty, jejich autorem je nadnárodní nadace ECDL Foundation. Tyto dokumenty definují rozsah a hloubku znalostí a

dovedností pro příslušné programy konceptu ECDL a pro všechny oblasti, které tyto programy pokrývají. Jsou periodicky a centrálně aktualizovány a následně národními licenciáty ECDL lokalizovány (Sylaby programu ECDL Core).

5.3.7.1. Popis sylabů programu ECDL Core

Zde je přehled základních modulů programu ECDL Core, které pokrývají sedm oblastí počítačových znalostí a dovedností. V České republice jsou dostupné v poslední aktualizované verzi ECDL Sylabus 5.0 z roku 2010:

- Modul 1 – Základní pojmy informačních a komunikačních technologií
- Modul 2 – Používání počítače a správa souborů
- Modul 3 – Zpracování textu
- Modul 4 – Tabulkový procesor
- Modul 5 – Použití databází
- Modul 6 – Prezentace
- Modul 7 – Práce s Internetem a komunikace

Moduly č. 2, 3 a 4 ECDL Sylabu 5.0 poslouží jako výchozí vodítko pro konstrukci praktických testů, které budou nástrojem přímého zjišťování úrovně informační gramotnosti respondentů. V následujícím kroku je rozpracován základní rozsah teoretických znalostí a praktických dovedností, z nich budou konkretizovány úkoly praktických testů.

Modul č. 2 ECDL Sylabu, Používání počítače a správa souborů

Cíle modulu:

Modul 2 Používání počítače a správa souborů vyžaduje prokázat schopnost pracovat s počítačem.

- Využívat hlavní možnosti operačního systému včetně úprav základních nastavitelných vlastností a použití funkce programové nápovědy
- Efektivně ovládat pracovní plochu počítače a pracovat v grafickém uživatelském prostředí.
- Znat základní pojmy z oblasti správy souborů a být schopen efektivně organizovat soubory a složky tak, že budou snadno rozpoznatelné a snadno k nalezení.
- Používat pomocné programy ke komprimování a extrahování velkých souborů a používat antivirové programy k ochraně proti počítačovým virům.
- Prokázat schopnost používat programové nástroje pro jednoduché úpravy textu a nástroje pro tisk dostupné v rámci operačního systému.

Modul č. 3 ECDL Sylabu, Zpracování textu

Cíle modulu:

Modul 3 ECDL Sylabu, Zpracování textu vyžaduje prokázat schopnost používat aplikaci pro zpracování textu pro každodenní korespondenci a tvorbu dokumentů.

- Pracovat s textovými dokumenty a ukládat je v souborech různého typu.
- Využívat vestavěných možností textového editoru pro zlepšení efektivity práce, například programovou nápovědu.
- Vytvářet a upravovat textové dokumenty malého rozsahu a být připraven je sdílet a poskytovat.

- Pro zlepšení vzhledu dokumentů používat různé formátování a znát související užitečné návyky.
- Vkládat tabulky, obrázky a kreslené objekty do dokumentů.
- Připravit dokumenty pro hromadnou korespondenci.
- Přizpůsobit nastavení stránky dokumentu a před závěrečným tiskem prověřit správnost pravopisu.

Modul č. 4 ECDL Sylabu, Tabulkový procesor

Cíle modulu:

Modul 4 ECDL Sylabu, Tabulkový procesor vyžaduje pochopit podstatu tabulek a prokázat schopnost používat efektivně tabulkový procesor.

- Pracovat s tabulkami a ukládat je v souborech různých typů.
- Využívat vestavěných možností tabulkového procesoru pro zlepšení efektivity práce, například programovou nápovědu.
- Zadávat data do buněk a používat užitečné návyky pro vytváření tabulek. Vybírat, řadit a kopírovat, přesouvat a mazat data.
- Upravovat řádky a sloupce v tabulce. Kopírovat, přesouvat, odstraňovat a vhodně přejmenovávat listy s tabulkami.
- Vytvářet matematické a logické vzorce využívající standardní funkce tabulkového procesoru. Používat užitečné návyky pro vytváření vzorců a rozpoznávat chyby ve vzorcích.
- Formátovat čísla a textový obsah tabulek.
- Vybírat, vytvářet a formátovat grafy pro přehlednější zobrazení informací.
- Přizpůsobit nastavení listu s tabulkou, prověřit a opravit obsah listu před závěrečným tiskem.

5.3.7.2 Konstrukce testů

Pro účely výzkumu byla vytvořena sada tří testů rozdělených dle tématu. Otázky a úkoly jsou koncipovány tak, aby odrážely charakter běžné pracovní náplně pracovníků organizace:

Test 1 – Používání počítače a správa souborů (vychází z modulu č. 2)

Okruhy požadovaných znalostí a dovedností:

- Správa souborů – práce se soubory a složkami
- Pomocné programy – komprese a dekomprese souborů

Test 2 – Zpracování textu (vychází z modulu č. 3)

Okruhy požadovaných znalostí a dovedností:

- Použití textového editoru – práce s dokumenty
- Formátování textu – práce s textem a odstavci
- Použití objektů – vytváření a formátování tabulek, vkládání a úprava grafických objektů
- Příprava výstupů – nastavení a revize dokumentu

Test 3 – Tabulkový procesor (vychází z modulu č. 4)

Okruhy požadovaných znalostí a dovedností:

- Použití tabulkového procesoru – práce s tabulkami
- Správa tabulek – práce s řádky sloupci a listy tabulek
- Formátování buněk – úprava obsahu a nastavení formátu buňky
- Použití vzorců a funkcí
- Práce s grafy – vytváření a úprava grafu

Testy budou probíhat v reálném programovém prostředí a testování je nezávislé na původu technického vybavení.

5.3.8 Předvýzkum

Před samotným sběrem dat od respondentů byl proveden předvýzkum s cíli:

- Ověření zda formulace otázek je jasná, srozumitelná a navržené testy jsou funkční.
- Otestování obtížnosti a časové náročnosti, zda je možné v navrženém časovém limitu testy zpracovat.
- Ověření srozumitelnosti a rozsahu hodnotící škály.

Zkušební testování bylo provedeno na třech dobrovolnících různého věku, pohlaví a pracovního zařazení (student střední školy, administrativní pracovník, technický pracovník), používající aktivně informační technologie k výkonu svého povolání či studiu. Z hlediska objektivnosti výzkumu neměl nikdo z nich žádný vztah ke zkoumanému vzorku respondentů.

Testování probíhalo ve třech časových etapách po jednotlivých tematických okruzích:

- Práce s počítačem a správa souborů.
- Zpracování textu.
- Tabulkový procesor.

Důvodem postupného testování byla eliminace případných chyb a problémů a možnost využití poznatků pro konstrukci testu následného celku, což se přes svou zdánlivou časovou náročnost ukázalo jako velmi užitečný předpoklad.

V průběhu zpracování prvního testu (Práce s počítačem a správa souborů) respondenti upozornili na skutečnost, že struktura testu je postavena tak, aby úkoly na sebe navazovali. Důsledkem neúspěšného zpracování dílčí otázky, pak není možno v testu dále pokračovat, čímž může dojít ke zkeslení konečného výsledku. Struktura testu byla

následně upravena (viz příloha č. 6) a tento poznatek byl zohledněn při konstrukci testů pro následné dvě oblasti.

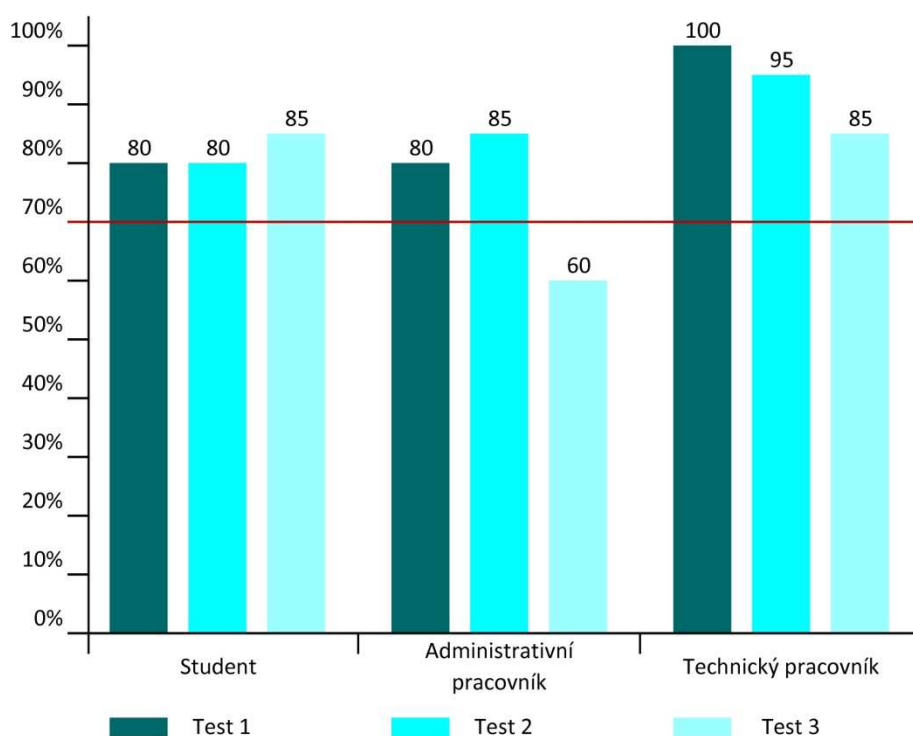
Dalším úkolem bylo ověření časového limitu potřebného pro zpracování jednotlivých testů. Respondentům byl kontrolně měřen dosažený čas (započaté minuty) potřebný pro zpracování testu (viz tab. 3). Stanovený limit se ve všech třech testech ukázal jako dostatečný, proto bylo rozhodnuto limity ponechat v navrženém rozsahu.

	Test 1	Test 2	Test 3
Student střední školy	7	19	22
Administrativní pracovník	12	24	30
Technický pracovník	6	14	23
Časový limit (minuty)	15	30	30

Tab. 4: *Ověření časového limitu – dosažené časy*

Současně došlo k ověření srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek. Jelikož byla použita standardizovaná terminologie z ECDL Sylabu nedošlo v tomto bodě k žádným nesouladům. Taktéž navržená stupnice pro zjišťování subjektivního názoru na obtížnost úkolu se ukázala jako vyhovující.

Výsledky zkušebního testování:

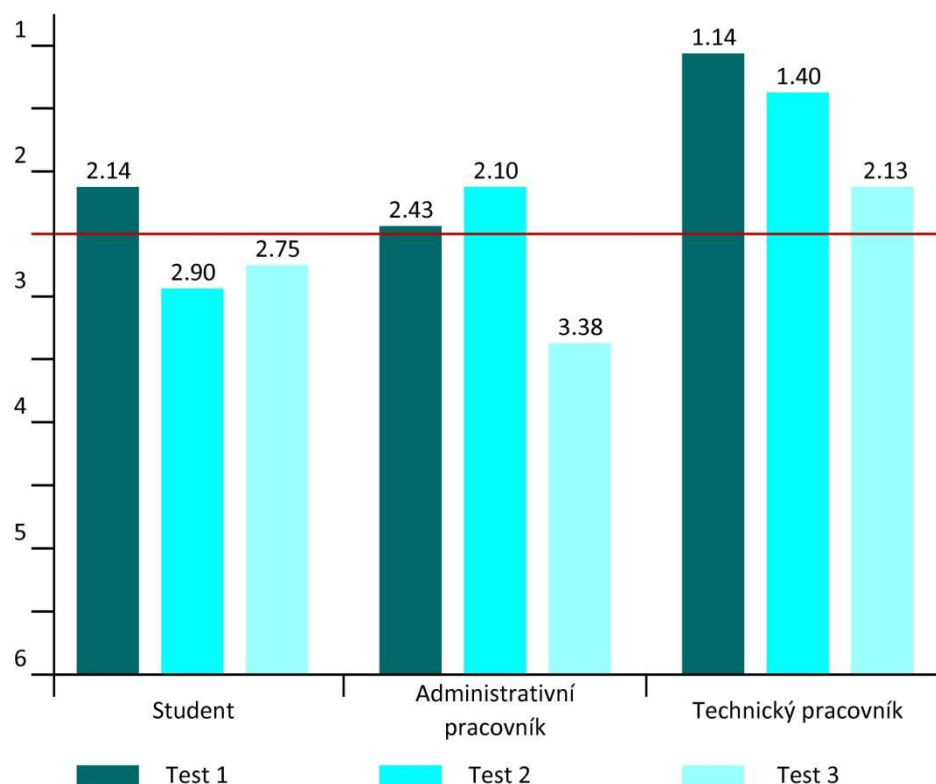


Obr. 5.4: Graf výsledků zkušebních testů

Z grafu vyplývá, že stanovené kritérium pro úspěšné hodnocení testu (70 %) je reálné. Při diskuzi nad výsledky se větší část respondentů přikláněla ke zvýšení kritérií u prvních dvou testovacích okruhů až na 80 %. Kritéria byla v konečné fázi, z důvodu přehlednějšího porovnání výsledků jednotlivých testů, ponechána ve stávající výši.

Hodnocení deklarovaných znalostí a dovedností:

Druhou zjišťovanou nezávislou proměnnou je úroveň deklarovaných znalostí a dovedností pomocí dichotomické stupnice. Úkolem respondenta je označit na stupnici odpovídající hodnotu obtížnosti každé otázky (úroveň 1 – nízká až úroveň 6 – vysoká). Ze získaných dat byl vypočítán koeficient vyjadřující průměrnou hodnotu obtížnosti testu z hlediska každého respondenta. Výsledek byl zpracován do grafu (viz obr. 5.5), kompletní tabulky naměřených dat jsou součástí přílohy č. 7.



Obr. 5.5: Graf průměrných hodnot deklarované obtížnosti

Průměrné hodnoty deklarované obtížnosti je možné využít jako kontrolní proměnnou a porovnat ji s výsledky skutečné výkonnosti (viz kap. 5.3.6):

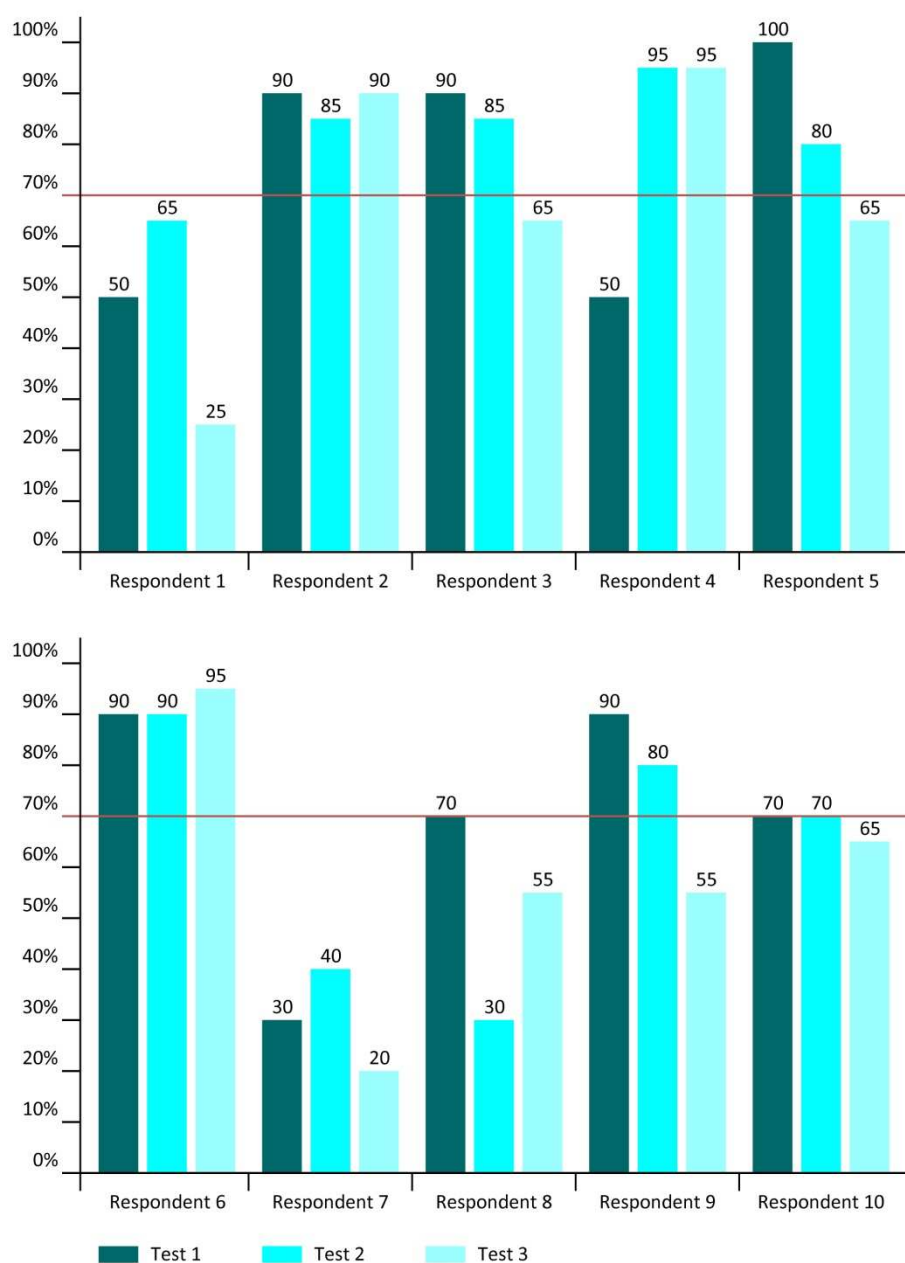
	Student střední školy			Administrativní pracovník			Technický pracovník		
	Test 1	Test 2	Test 3	Test 1	Test 2	Test 3	Test 1	Test 2	Test 3
Výsledek testu (%)	80%	80%	85%	80%	85%	60%	100%	95%	85%
Koeficient obtížnosti	2.00	2.00	1.75	2.00	1.75	3.00	1.00	1.25	1.75
Deklarovaná obtížnost	2.14	2.90	2.75	2.43	2.10	3.38	1.14	1.40	2.13
Rozdíl	-0.14	-0.90	-1.00	-0.43	-0.35	-0.38	-0.14	-0.15	-0.38

Tab. 5: Porovnání dosažených výsledků a hodnot deklarované obtížnosti

V tomto případě rozdíly koeficientu obtížnosti (viz tab. 3) a deklarované obtížnosti nabývají záporných hodnot, což znamená, že respondenti přisuzují testované problematice vyšší obtížnost, nežli je jejich reálná výkonnost (viz kap. 5.3.6).

5.3.9 Výsledky výzkumu

Praktické testování proběhlo v prostorách pracoviště dle harmonogramu zohledňujícího individuální časové potřeby respondentů. Výsledky testů jsou zpracovány do grafu (viz obr. 5.6), kompletní naměřená data zpracovaná do tabulek jsou obsahem přílohy č. 8.



Obr. 5.6: Graf výsledků testů

Z grafu je možno jednoznačně vyhodnotit nesoulady mezi požadovanou úrovní výkonnosti, stanovenou minimální hranicí úspěšnosti 70 % a výkonností skutečně dosaženou. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje mezeru ve výkonnosti (viz obr. 4.3).

Dalším krokem výzkumu bylo posouzení hodnot získaných dotazníkovou metodou za účelem zjištění, jakou obtížnost respondenti přikládají testované problematice. Na základě těchto údajů byla vypočítána průměrná hodnota deklarované obtížnosti testu u každého z respondentů. Kompletní výsledky jsou uvedeny v příloze č. 9. Pro porovnání údajů byl vypočítán rozdíl mezi výsledky praktického testování a dotazníkového šetření (postup byl popsán v kap. 5.3.8). Výsledky jsou prezentovány v následující tabulce:

Respondent č.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Test 1	0.36	0.50	0.50	2.50	-0.14	0.50	1.07	0.64	0.21	-0.36
Test 2	-0.65	0.05	-0.35	-0.05	0.70	0.50	-0.10	0.50	0.50	-0.90
Test 3	0.00	-0.75	-0.50	-0.13	0.25	-0.25	0.62	0.75	-0.75	-0.50

Tab. 6: Hodnoty rozdílů mezi dosaženými výsledky a deklarovanou obtížností

Podrobné údaje o výpočtu hodnot jsou obsahem přílohy č. 10.

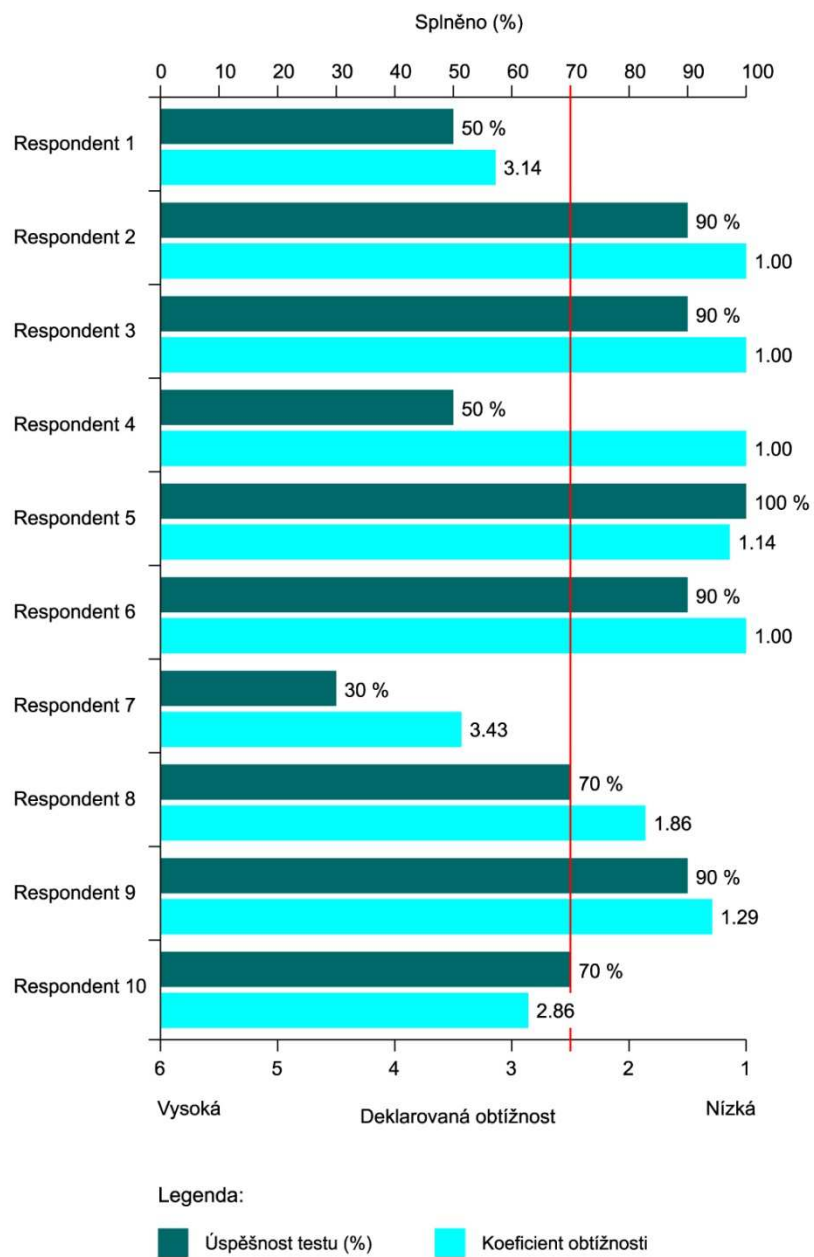
Komentář k tabulce:

Hodnoty zvýrazněné zeleně signalizují soulad deklarované (subjektivní) obtížnosti s dosaženým výsledkem v testu; tzn. respondent dokáže reálně posoudit úroveň svých znalostí a dovedností.

Hodnoty zvýrazněné červeně signalizují velkou disproporci (20 % a více) mezi výsledkem dosaženým a subjektivním hodnocením obtížnosti.

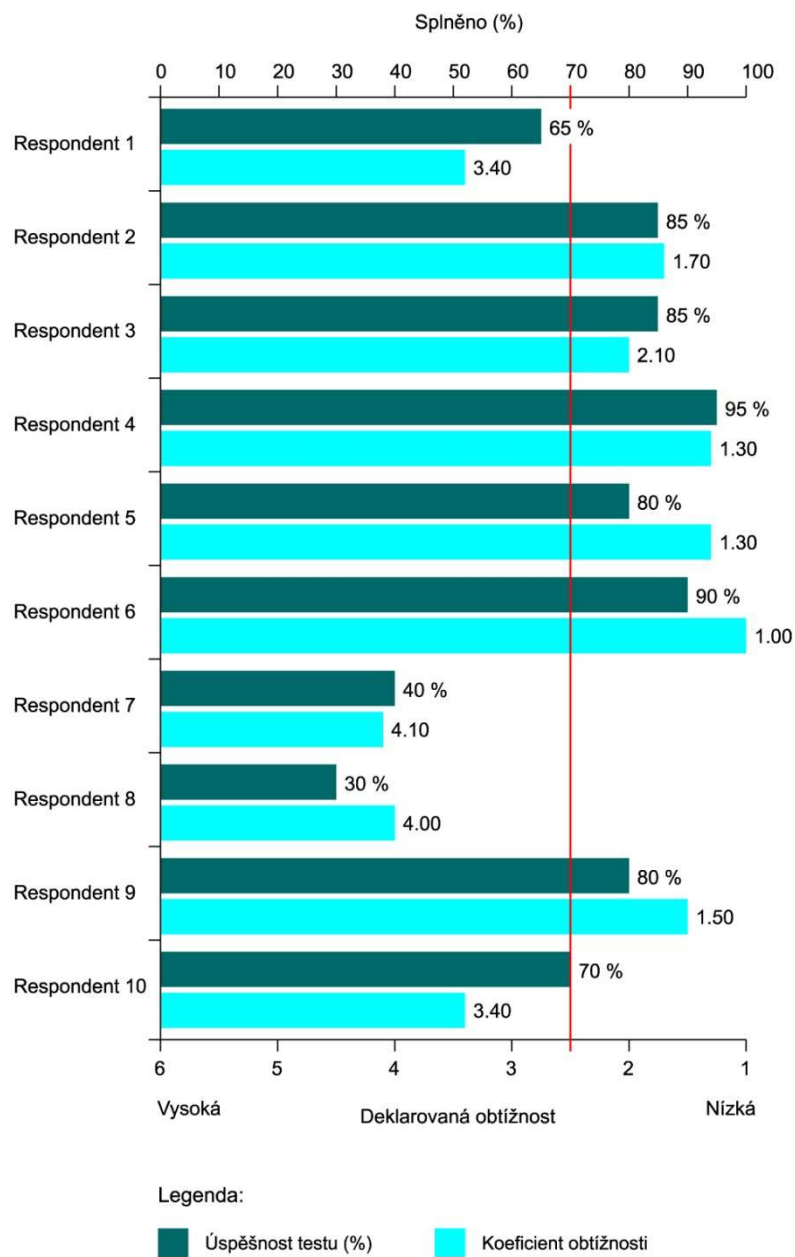
Záporné hodnoty znamenají, že respondent přisuzuje problematice vyšší obtížnost nežli je jeho současný výkon; naopak kladné hodnoty značí nižší subjektivní hodnocení obtížnosti úkolu.

Test 1: Používání počítače a správa souborů



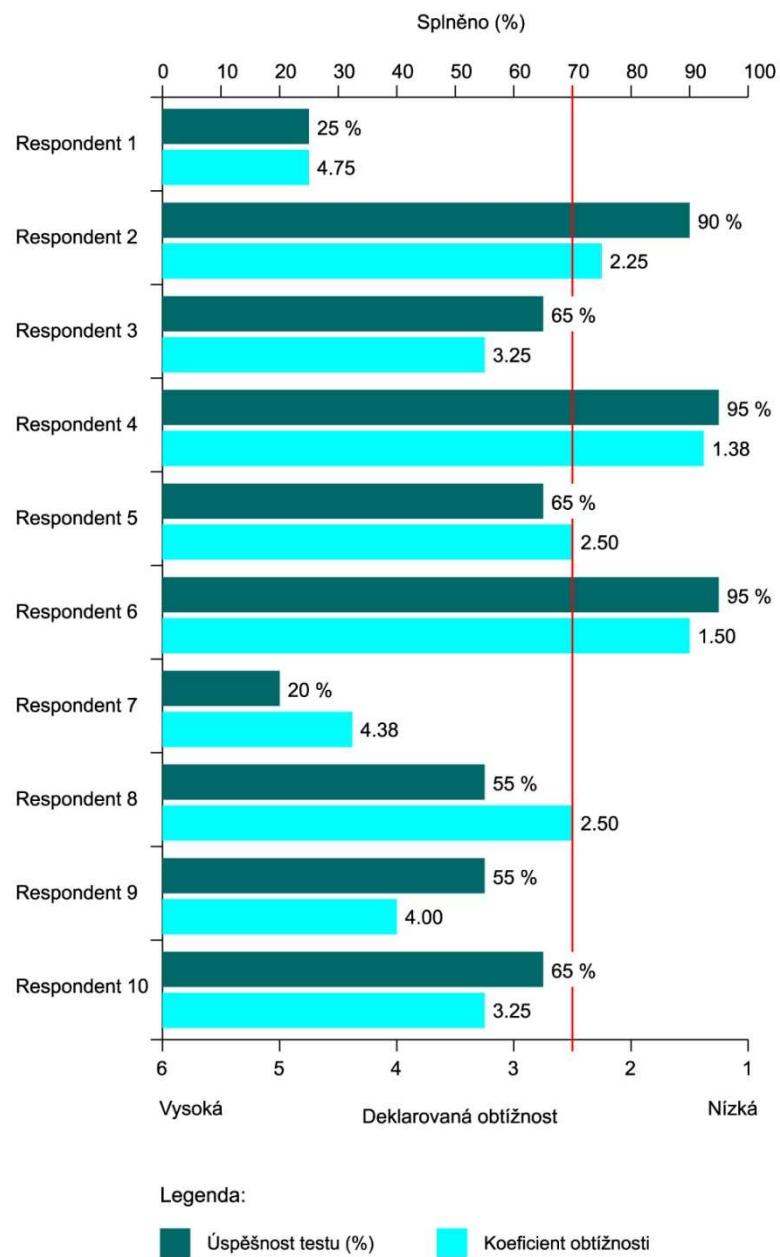
Obr. 5.7: Test 1 – Porovnání dosažených výsledků s deklarovanou obtížností

Test 2: Zpracování textu



Obr. 5.8: Test 2 – Porovnání dosažených výsledků s deklarovanou obtížností

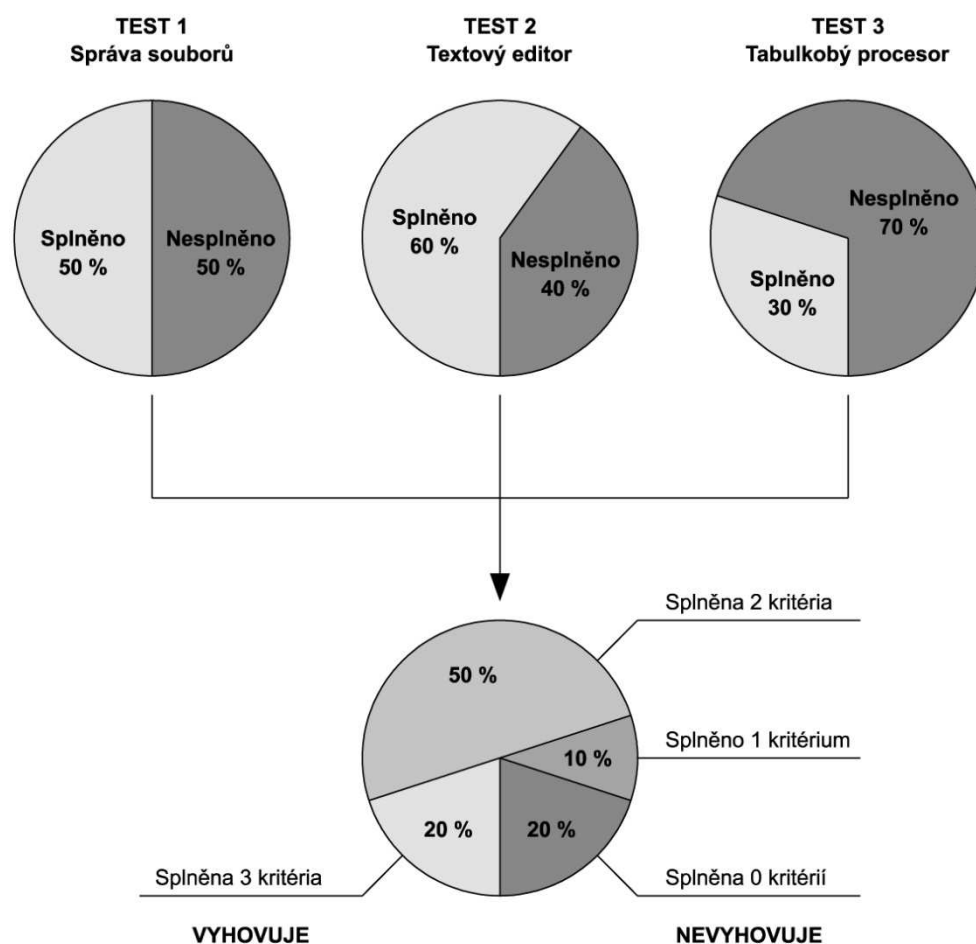
Test 3: Tabulkový procesor



Obr. 5.9: Test 3 – Porovnání dosažených výsledků s deklarovanou obtížností

5.3.10 Závěrečná zpráva

Cílem výzkumu prováděného na pracovišti pobočky Státního pozemkového úřadu bylo ověření platnosti hypotézy předpokládající, že pracovníci disponují úrovní počítačové gramotnosti potřebné pro výkon své pracovní činnosti. Z výchozí hypotézy byly odvozeny tři pracovní hypotézy (viz kap. 5.3.3) indikující zvládnutí požadavků pro jednotlivé okruhy znalostí a dovedností, které byly zjišťovány pomocí praktických testů. Při splnění kritérií všech tří testů je možno informační gramotnost pracovníka hodnotit za vyhovující. Souhrnné výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Obr. 5.10: Grafické znázornění výsledků výzkumu

Je možné konstatovat, že daným kritériím vyhovělo pouze 20 % testovaných respondentů, čím se platnost výchozí hypotézy nepotvrdila. Nízkou informační gramotnost pracovníků a nedostatečné využívání ICT je možné považovat za slabou stránku zkoumaného pracoviště Státního pozemkového úřadu.

Závěry

Na modelu principu fungování efektivní správy, popsáném v kap. 5.1.1.3, byl demonstrován význam oblasti technologií jako nástroje pro snížení administrativní zátěže a zrychlení komunikace mezi úřady, případně mezi úřadem a občanem. Strategický dokument Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby, z něhož bylo čerpáno, ve své analytické části identifikuje několik skupin problémů, kde nalzáme i oblast informačních a komunikačních technologií.

Mezi základní nedostatky v oblasti ICT se řadí: neefektivní využívání technologií a absence komunikační infrastruktury, nízká počítačová gramotnost úředníků a povinnosti vedení agend v „papírové formě“. Důsledkem posledního faktoru dochází k duplikování činností na pracovištích, či v horším případě minimální využívání formy digitální. Všechny tyto faktory se odráží v nedostatečném využívání informačních a komunikačních technologií ve veřejné správě a nízkou informační gramotností pracovníků úřadů.

Výše zjištěné skutečnosti mají negativní vliv na naplňování cílů Strategie, mezi které jak již bylo uvedeno v kap. 5.1.1.1, patří zefektivňování činnosti úřadů společně s přiblížením služeb občanům a zajištění jejich maximální dostupnosti.

Pokud hodnotíme dopad popsanych skutečností na činnost zkoumané organizace – pobočce Státního pozemkového úřadu, potom k nejvýznamnějším faktorům působícím na výkonnost patří povinnost vedení dokumentace vedle elektronické formy též v listinné podobě, čímž logicky dochází vzhledem k rozsahu agendy k nadbytečné zátěži pracovníků.

V souvislosti s požadavky elektronického vedení agendy vyvstává otázka připravenosti zaměstnanců na digitální zpracování dat – informační gramotnost. Značná část pracovníků již v minulosti absolvovala v souladu

s Pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (viz kap. 3.2) Kombinovaný kurz počítačové gramotnosti (KKIG) formou e-learningového studia zakončeného certifikací. Praktické zkoumání stávající úrovně znalostí a dovedností, bylo proto obsahem poslední části analýzy.

Jak ukazují závěry praktických testů, přes absolvování vzdělávací aktivity zaměřené na získání potřebných počítačových znalostí a dovedností, převážná část pracovníků nevyhovuje kritériím standardu, stanoveném na základě mezinárodně uznávaného Sylabu ECDL Core s přihlédnutím k potřebám organizace. Tato alarmující skutečnost může být považována za neúspěch předchozí koncepce vzdělávání. Důvody je třeba hledat ve formálním, plošném pojetí vzdělávání, ale především v nesystémovosti, kdy absolventi získali určitý repertoár konkrétních postupů, avšak osvojené dovednosti nebyly dále rozvíjeny.

Vedle osvojení si požadovaných dovedností je důležitým a současně obtížně měřitelným faktorem úroveň porozumění souvislostem v probírané tématice. V rámci výzkumu prováděném na pracovišti bylo provedeno zjišťování této proměnné pomocí dotazníkové metody prostřednictvím deklarování obtížnosti úkolu. Získaná data byla kontrolně porovnána s dosaženými výkonnostními výsledky.

V nastalé situaci, kdy byl identifikován problém výkonnostního charakteru, je třeba v první fázi zvolit reaktivní přístup ke vzdělávání a zajistit doškolení pracovníků na požadovanou úroveň. Následně bude možné v souladu s principy systematického vzdělávání přikročit k proaktivně zaměřeným rozvojovým aktivitám za účelem prohloubení získaných znalostí a dovedností.

Podle Koubka tradiční způsoby vzdělávání pracovníků jakými jsou např.: zácvik, doškolování či přeškolování již nepostačují, ale třeba se stále více soustředit na rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností než vyžaduje právě zastávané místo (Koubek 2009, s. 252). Z tohoto pohledu jako největší a současně těžce zdlatelnou

bariérou vzdělávání pracovníků ve formální organizaci se jeví stávající přístup determinovaný direktivně nastaveným způsobem řízení úřadů. Principy uvedené v Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (Příloha k usnesení vlády č. 1542, čl. 3.) jsou pouze formálně deklarované a také možnost aktivně ovlivňovat obsah vzdělávacích aktivit dle konkrétních požadavků pracovníků na úrovni operativních pracovišť je zcela minimální.

Anotace

Autor: Hořák Pavel

Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Titul: Identifikace potřeb vzdělávání v oblasti informační gramotnosti pracovníků organizace státní správy

Počet znaků: 83 000

Počet příloh: 10

Počet titulů použité literatury: 27

Klíčová slova: analýza, celoživotní vzdělávání, identifikace, informační gramotnost, informační technologie, státní správa, systematické vzdělávání, vzdělávací potřeby

Práce se zabývá identifikací úrovně počítačových znalostí a dovedností pracovníků organizace státní správy, potřebných k vykonávání náplně práce. Informační gramotnost je klíčovým předpokladem k využívání moderních technologií, které jsou důležitou oblastí pro efektivní výkon správy. Zjištěné výkonnostní problémy budou podkladem pro následný návrh zaměření vzdělávacích aktivit v rámci systematického vzdělávání v organizaci.

Annotation

Author: Pavel Hořák

Department of Sociology and Andragogy, Philosophical Faculty

Title: Identification of the needs of education in the field of information literacy workers organization of State administration.

Number of strokes: 83 000

Number of supplement: 10

Number of books in used literature: 27

Key words: analysis, lifelong education, identification, information literacy, information technology, state administration, systematic education, educational needs

This work deals with identification of the level of IT knowledge and skills necessary for state administration organisation workers to comply with their job specification. Information literacy is the key prerequisite to make use of modern technologies that are important for effective performance of administration. The findings of performance problems will be the basis for following proposal for focusing the educational activities as part of systematic education in the organisation.

Použitá literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BASL, J. *Význam počítačové gramotnosti a možnosti jejího zjišťování v rámci mezinárodního výzkumu PISA* [online] Socioweb – Josef Basl [cit. 26. 11. 2012] Dostupný z

<http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=352&lst=103>

BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULERŮ, O. *Management*. 1. vyd. Praha: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. 3., přepracované vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 126 s. ISBN 978-80-244-2352-4.

DVOŘÁKOVÁ, M. *Evaluační ve vzdělávání dospělých*. (Rigorózní práce). Olomouc: Filozofická fakulta, 2007, 142 s. ISBN neuvedeno.

Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby [online] dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/modernizace-dokumenty-strategie-pdf.aspx> [cit. 5. 11. 2012]

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie. 2.*, přepracované vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010, 182 s. ISBN 978-80-86429-74-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha. Praha: Tauris, 2001, 98 s. ISBN 80-211-0372-8.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník.* 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PŮČEK, M., OCHRANA, F., A KOL. *Chytrá veřejná správa. Kohezní politika.* 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2009, 200 s. ISBN 978-80-86616-27-4.

Pozemkové úpravy a tvorba krajiny [online] dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/pozemkove-urady/pozemkove-upravy/pozemkove-upravy-a-tvorba-krajiny.html> [cit. 19. 11. 2012]

Příloha k usnesení vlády České republiky ze dne: 30. listopadu 2005 č.

1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Dostupné z:

http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/WebGovRes/B750713A4287CB34C12571B6006D3D2C?OpenDocument [cit. 10. 11. 2012]

Sylaby programu ECDL Core [online] dostupné z: http://www.ecdl.cz/zakladni_moduly.php [cit. 1. 12. 2012]

Usnesení vlády České republiky ze dne 29. března 1999 č. 258 ke

koncepti reformy veřejné správy dostupné z:

http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/5511DBF76D04DDEFC12571B6006E2993 [cit. 12. 2. 2013]

Usnesení vlády České republiky ze dne 17. března 2004 č. 237 + P o Postupu a hlavních směrech reformy a modernizace ústřední státní správy, obsahující vyřešení gesce a organizačního zabezpečení dostupné z:

http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/4D45F2283205A4F2C12571B6006D669A [cit. 12. 2. 2013]

Usnesení vlády České republiky ze dne 1. září 2004 č. 824 ke strategii podpory dostupnosti a kvality veřejných služeb dostupné z: [http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/5CE3231096759A10C12571B6006F5E07/\\$FILE/uv040901.0824.doc](http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/5CE3231096759A10C12571B6006F5E07/$FILE/uv040901.0824.doc) [cit. 12. 2. 2013]

Usnesení vlády České republiky ze dne 13. dubna 2005 č. 420 k návrhu postupu začlenění metody pro hodnocení dopadu regulace na podnikatelské prostředí do procesu přípravy regulace (RIA) dostupné z: [http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/6CBA73A3214E4882C12571B600708149/\\$FILE/uv050413.0420.doc](http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/6CBA73A3214E4882C12571B600708149/$FILE/uv050413.0420.doc) [cit. 12. 2. 2013]

Usnesení vlády České republiky ze dne 11. července 2007 č. 757 o strategii Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby dostupné z: [http://racek.vlada.cz/usneseni/usnweb.nsf/0/90E7AA136096B729C125730E0041DB8C/\\$FILE/uv070711.0757.doc](http://racek.vlada.cz/usneseni/usnweb.nsf/0/90E7AA136096B729C125730E0041DB8C/$FILE/uv070711.0757.doc) [cit. 5. 11. 2012]

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978–80–247–1904–7.

Zákon č. 139/2002 Sb., o pozemkových úpravách a pozemkových úřadech a o změně zákona č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 229/1991 Sb. o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku.

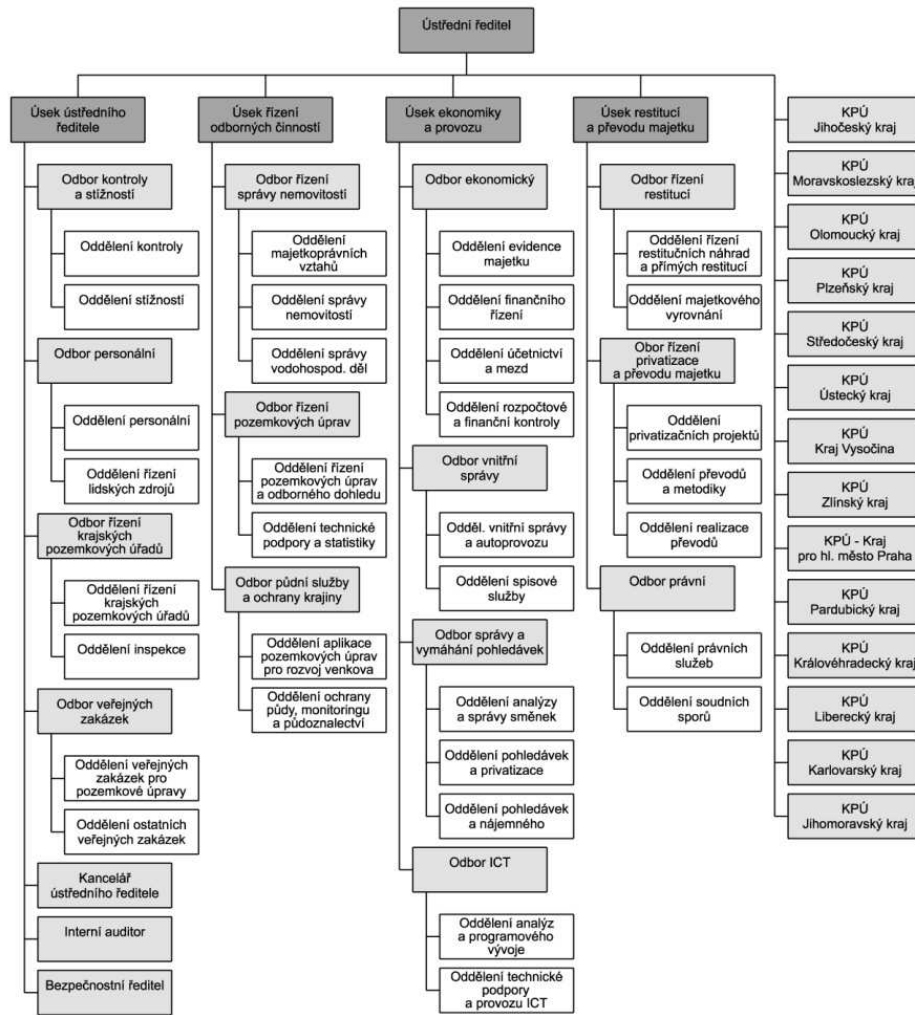
Zákon č. 428/2012 o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi.

Zákon č. 503/2012 o Státním pozemkovém úřadu a o změně některých souvisejících zákonů.

Seznam příloh

1. Schéma organizačního uspořádání Státního pozemkového úřadu
2. Test č. 1 – Používání počítače a správa souborů
3. Test č. 2 – Zpracování textu
4. Test č. 3 – Tabulkový procesor
5. Datová struktura testů
6. Předvýzkum – původní verze testu č. 1 a jeho datová struktura
7. Předvýzkum – výsledky testů a dotazníkového šetření
8. Tabulka výsledků praktického testování
9. Dotazníkového šetření – hodnoty deklarované obtížnosti
10. Porovnání dosažených výsledků a hodnot deklarované obtížnosti

Schéma organizačního uspořádání Státního pozemkového úřadu:



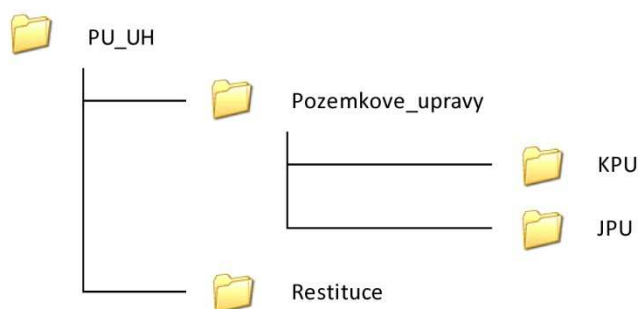
Test č. 1 – Používání počítače a správa souborů

Otevřete složku **TEST_1** umístěnou na ploše vašeho počítače a zahajte práci podle instrukcí. Čas na vypracování je 15 minut. Po ukončení testu ohodnoťte, prosím, stupeň obtížnosti otázky na připravené stupnici 1–6.

1. Vytvořte zástupce složky **PU_UH** a umístěte ho do složky **Pracovni_soubory**.

1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

2. Ve složce **PU_UH** vytvořte nové složky, aby vzájemná podřízenost byla následující:



1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

3. Ve složce **Pracovni_soubory** umístěné do složky **TEST_1** vytvořte soubory **dokument.docx**, **tabulka.xlsx** a **text.txt**.

1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

4. Ve vlastnostech souboru **Ukol.docx**, uloženého ve složce **Pracovni_soubory**, na kartě „Obecné“ zadejte atribut „Jen pro čtení“ a nastavení uložte.

1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

Příloha č. 2

5. Ve složce **Pracovni_soubory** odstraňte složku **Neplatne** a složku **Udaje** přesuňte do složky **PU_UH**.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

6. U souboru **Prezentace.pptx** uloženého ve složce **Pracovni_soubory** zjistěte datum vytvoření a jeho velikost na disku. Výsledek zapište do souboru **Odpoved.txt** a soubor uložte.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

7. Proveďte komprimaci složky **Pracovni_soubory** do archivu s názvem **zaloha_pracovni.zip** a ten uložte ho do složky **TEST_1**.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

Bodovací tabulka:

Otázka	1	2	3	4	5	6	7	Celkem
Body	1	1	1	1	2	2	2	10 bodů

Test č. 2 – Zpracování textu

Otevřete složku **TEST_2** umístěnou na ploše vašeho počítače a zahajte práci podle instrukcí. Práci průběžně ukládejte. Čas na vypracování je 30 minut. Po ukončení testu ohodnotte, prosím, stupeň obtížnosti otázky na připravené stupnici 1–6.

1. V aplikaci Word otevřete soubor **Exkurze.docx** a změňte formátování celého dokumentu: písmo Times New Roman, velikost písma 12, horní okraj 2.5 cm; dolní 3.5 cm; levý 4.5 cm; pravý 3.5 cm; řádkování 1.5.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

2. Text v prvním odstavci zvýrazněte tučně a zarovnejte na střed. Následující tři odstavce zarovnejte do bloku a první řádek každého z nich odsadte pomocí tabulátoru 1.5 cm od levého okraje.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

3. Proveďte kontrolu pravopisu a gramatiky v celém dokumentu a nalezené chyby opravte.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

4. Do dokumentu vložte konec stránky bezprostředně před text „Program“.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

5. Následujících 6 řádků pod textem „Program“ převedte na tabulku s parametry: počet sloupců 2; automaticky přizpůsobit obsahu; jako oddělovač použijte tabulátor.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

Příloha č. 3

6. Upravte časové údaje v prvním sloupci tabulky s použitím horního indexu písma podle následujícího vzoru: původní formát **8:00** → nový formát **8⁰⁰**.

1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

7. Následujících 6 řádků pod textem „Seznam KPÚ“ seřadte vzestupně podle abecedy, převedte na seznam s libovolnými odrážkami a rozdělte do dvou sloupců.

1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

8. Do dokumentu vložte záhlaví s textem: „Pozemkový úřad Uherské Hradiště“ a zarovnejte vpravo. Do zápatí vložte automatické číslování stránek a číslování zarovnejte na střed.

1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

9. Na konec dokumentu vložte ze složky **Obrazky** soubor **Poldr_Dobrin.jpg** a zarovnejte ho na střed stránky.

1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

10. Převedte soubor **Exkurze.docx** do formátu PDF a uložte do složky **Publikace**.

1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

Uložte všechny otevřené dokumenty a ukončete práci s textovým editorem.

Bodovací tabulka:

Otázka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
Body	4	3	1	1	2	1	3	2	2	1	20 bodů

Test č. 3 – Tabulkový procesor

Otevřete složku **TEST_3** umístěnou na ploše vašeho počítače a zahajte práci podle instrukcí. Práci průběžně ukládejte. Čas na vypracování je 30 minut. Po ukončení testu ohodnotte, prosím, stupeň obtížnosti otázky na připravené stupnici 1–6.

1. V aplikaci Excel otevřete soubor **Tabulka.xlsx**. V oblasti **A1:D6** proveďte slabou čarou všechna vnitřní ohraničení a tlustou čarou vnější ohraničení.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

2. V oblasti **D1:D8** nastavte formát hodnot se symbolem měny **Kč** a zobrazením na nula desetinných míst.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

3. Do buňky **D7** vložte funkci, která provede součet všech hodnot v oblasti **D1:D6**. Do buňky **D8** vložte funkci pro výpočet průměru hodnot v oblasti **D1:D6**. Buňky **D7:D8** zvýrazněte tučným písmem.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

4. Do dokumentu vložte dvojrozměrný sloupcový graf zobrazující hodnoty z oblasti **D1:D6**. Pro popis vodorovné osy použijte data z oblasti **A1:A6**.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

Příloha č. 4

5. Do buňky **F1** vložte funkci, která spojí obsah buněk **A1** a **B1** do jednoho textového řetězce s mezerou mezi příjmením a jménem (Straka Jan). Výpočet zkopírujte do oblasti **F2:F6**. Pro oblast **F1:F6** nastavte zalomení textu v buňkách.

1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

6. Do buňky **G1** vložte funkci, která vrátí znaky textového řetězce z buňky **C1** vyjadřující poštovní směrovací číslo. Výpočet zkopírujte do oblasti **G2:G6**.

1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

7. V oblasti **D1:D6** pomocí podmíněného formátování libovolně barevně zvýrazněte buňky, jejichž hodnota je menší než 1000 Kč.

1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

8. Obsah karty **Tabulka_1** zkopírujte na novou kartu a tu přejmenujte na **Tabulka_2**.

1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

Uložte otevřený dokument a ukončete práci s tabulkovým procesorem.

Bodovací tabulka:

Otázka	1	2	3	4	5	6	7	8	Celkem
Body	2	2	3	2	4	3	2	2	20 bodů

Příloha č. 5

Datová struktura testů:

Test č. 1 – Používání počítače a správa souborů:

../

TEST_1

Pracovni_soubory

Neplatne

obsah.docx

Udaje

obsah.docx

Odpoved.txt

Prezentace.pptx

Ukol.docx

PU_UH

Test č. 2 – Zpracování textu:

../

TEST_2

Obrazky

Poldr_Dobrin.jpg

Publikace

Exkurze.docx

Test č. 3 – Tabulkový procesor:

../

TEST_3

Tabulka.xlsx

Předvýzkum – původní verze testu č. 1 a jeho datová struktura

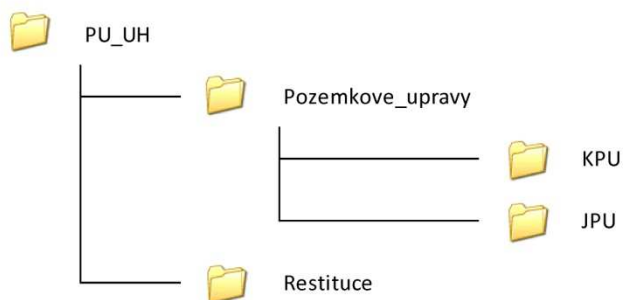
Otevřete složku **TEST_1** a zahajte práci podle instrukcí. Čas na vypracování je 15 minut. Po ukončení testu ohodnoťte, prosím, stupeň obtížnosti otázky na připravené stupnici 1–6.

1. Vytvořte zástupce složky **PU_UH** a umístěte ho do kořene složky **TEST_1**.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

2. Ve složce **PU_UH** vytvořte nové podsložky v následující struktuře:



1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

3. Ve složce **KPU** vytvořte soubory **dokument.docx**, **tabulka.xlsx** a **text.txt**.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

4. Ve vlastnostech souboru **text.txt** na kartě „Obecné“ zadejte atribut „Jen pro čtení“ a nastavení uložte.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

5. Složku **KPU** zkomprimujte do souboru **zaloha_kpu.zip** a tento uložte do složky **Pozemkove_upravy**.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

nízká **obtížnost** vysoká

Příloha č. 6

6. Ve složce **Pracovni_soubory** odstraňte složku **Neplatne** a složku **Udaje** přesuňte do složky **PU_UH**.

1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

7. U souboru **Prezentace.pptx** uloženého ve složce složce **Pracovni soubory** zjistěte datum vytvoření a jeho velikost na disku. Výsledek zapište do souboru **Odpoved.txt** a soubor uložte.

1	2	3	4	5	6
nízká	obtížnost				vysoká

Datová struktura:

../

TEST_1

Pracovni_soubory

Neplatne

obsah.docx

Udaje

obsah.docx

Odpoved.txt

Prezentace.pptx

PU_UH

Předvýzkum – výsledky testů a dotazníkového šetření

Tabulka dosažených výsledků praktických testů:

Respondent 1 - student střední školy												
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Celkem	Splněno
Test 1	1	1	1	1	2	2	0	-	-	-	8	80%
Test 2	4	2	1	0	2	0	2	2	2	1	16	80%
Test 3	2	2	3	2	4	0	2	2	-	-	17	85%

Respondent 2 - administrativní pracovník												
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Celkem	Splněno
Test 1	1	1	1	0	2	2	1	-	-	-	8	80%
Test 2	4	2	1	1	1	1	3	2	2	0	17	85%
Test 3	2	2	2	1	3	0	0	2	-	-	12	60%

Respondent 3 - technický pracovník												
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Celkem	Splněno
Test 1	1	1	1	1	2	2	2	-	-	-	10	100%
Test 2	4	3	1	1	2	1	2	2	2	1	19	95%
Test 3	2	2	3	2	3	3	0	2	-	-	17	85%

Tabulka výsledků dotazníkového šetření (deklarovaná obtížnost):

Respondent 1 - student střední školy											
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Průměr
Test 1	1	2	3	1	1	1	6	-	-	-	2.14
Test 2	1	4	1	6	3	5	4	2	1	2	2.90
Test 3	1	2	2	3	4	6	3	1	-	-	2.75

Respondent 2 - administrativní pracovník											
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Průměr
Test 1	1	1	2	6	2	2	3	-	-	-	2.43
Test 2	1	2	1	1	3	2	2	2	1	6	2.10
Test 3	1	2	4	3	4	6	6	1	-	-	3.38

Respondent 3 - technický pracovník											
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Průměr
Test 1	1	1	1	1	1	1	2	-	-	-	1.14
Test 2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1.40
Test 3	1	1	1	2	3	3	5	1	-	-	2.13

Tabulka výsledků praktického testování:

Respondent 1												
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Celkem	Splněno
Test 1	1	1	1	0	2	0	0				5	50%
Test 2	4	2	1	0	1	1	1	0	2	1	13	65%
Test 3	1	2	1	1	0	0	0	0			5	25%

Respondent 2												
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Celkem	Splněno
Test 1	1	1	0	1	2	2	2				9	90%
Test 2	4	2	1	1	2	1	2	1	2	1	17	85%
Test 3	2	2	3	2	2	3	2	2			18	90%

Respondent 3												
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Celkem	Splněno
Test 1	1	1	1	1	2	1	2				9	90%
Test 2	4	2	1	1	2	1	2	2	1	1	17	85%
Test 3	2	2	2	2	1	0	2	2			13	65%

Respondent 4												
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Celkem	Splněno
Test 1	0	1	0	0	1	1	2				5	50%
Test 2	4	2	1	1	2	1	3	2	2	1	19	95%
Test 3	2	2	3	2	3	3	2	2			19	95%

Respondent 5												
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Celkem	Splněno
Test 1	1	1	1	1	2	2	2				10	100%
Test 2	3	0	1	1	2	1	3	2	2	1	16	80%
Test 3	2	2	3	1	3	0	0	2			13	65%

Respondent 6												
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Celkem	Splněno
Test 1	1	0	1	1	2	2	2				9	90%
Test 2	4	2	1	1	1	1	3	2	2	1	18	90%
Test 3	2	2	3	1	4	3	2	2			19	95%

Respondent 7												
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Celkem	Splněno
Test 1	0	1	0	0	1	1	0				3	30%
Test 2	3	2	0	0	0	0	1	1	0	1	8	40%
Test 3	2	1	1	0	0	0	0	0			4	20%

Respondent 8												
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Celkem	Splněno
Test 1	1	0	0	1	2	1	2				7	70%
Test 2	1	1	1	0	0	0	2	0	1	0	6	30%
Test 3	2	1	3	1	0	0	2	2			11	55%

Respondent 9												
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Celkem	Splněno
Test 1	1	1	1	1	2	1	2				9	90%
Test 2	4	3	1	0	2	1	2	1	1	1	16	80%
Test 3	2	2	3	2	0	0	0	2			11	55%

Respondent 10												
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Celkem	Splněno
Test 1	1	1	1	0	2	0	2				7	70%
Test 2	4	2	1	1	2	0	3	1	0	0	14	70%
Test 3	2	1	3	1	4	0	2	0			13	65%

Dotazníkového šetření – hodnoty deklarované obtížnosti:

Respondent 1											
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Průměr
Test 1	2	3	3	5	3	3	3				3.14
Test 2	3	4	1	3	5	4	4	4	4	2	3.40
Test 3	3	5	5	4	5	6	5	5			4.75

Respondent 2											
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Průměr
Test 1	1	1	1	1	1	1	1				1.00
Test 2	1	2	1	1	2	2	3	3	1	1	1.70
Test 3	1	1	3	2	2	5	3	1			2.25

Respondent 3											
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Průměr
Test 1	1	1	1	1	1	1	1				1.00
Test 2	2	1	2	2	3	1	6	2	1	1	2.10
Test 3	1	1	2	3	6	6	6	1			3.25

Respondent 4											
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Průměr
Test 1	1	1	1	1	1	1	1				1.00
Test 2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1.30
Test 3	1	1	1	1	1	2	3	1			1.38

Respondent 5											
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Průměr
Test 1	1	1	1	1	1	2	1				1.14
Test 2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1.30
Test 3	1	1	2	3	3	4	5	1			2.50

Respondent 6											
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Průměr
Test 1	1	1	1	1	1	1	1				1.00
Test 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Test 3	1	1	1	2	2	2	2	1			1.50

Respondent 7											
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Průměr
Test 1	2	2	5	6	2	1	6				3.43
Test 2	2	3	2	2	6	6	5	4	6	5	4.10
Test 3	1	1	3	6	6	6	6	6			4.38

Respondent 8											
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Průměr
Test 1	1	2	1	1	1	1	6				1.86
Test 2	4	3	6	1	6	6	4	3	1	6	4.00
Test 3	1	1	1	3	6	6	1	1			2.50

Respondent 9											
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Průměr
Test 1	1	1	1	1	1	1	3				1.29
Test 2	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1.50
Test 3	1	3	5	6	6	6	1	4			4.00

Respondent 10											
Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	Průměr
Test 1	1	2	3	5	3	3	3				2.86
Test 2	3	2	2	2	5	5	3	4	3	5	3.40
Test 3	1	2	2	3	5	6	3	4			3.25

Porovnání dosažených výsledků a hodnot deklarované obtížnosti

Přiřazení koeficientu obtížnosti výsledku testu:

Výsledek testu (%)	100%	95%	90%	85%	80%	75%	70%	65%	60%	55%	50%
Koeficient obtížnosti	1.00	1.25	1.50	1.75	2.00	2.25	2.50	2.75	3.00	3.25	3.50
Výsledek testu (%)	45%	40%	35%	30%	25%	20%	15%	10%	5%	0%	
Koeficient obtížnosti	3.75	4.00	4.25	4.50	4.75	5.00	5.25	5.50	5.75	6.00	

Výpočet rozdílu hodnoty koeficientu obtížnosti a deklarované obtížnosti:

	Respondent 1			Respondent 2			Respondent 3		
	Test 1	Test 2	Test 3	Test 1	Test 2	Test 3	Test 1	Test 2	Test 3
Výsledek testu (%)	50%	65%	25%	90%	85%	90%	90%	85%	65%
Koeficient obtížnosti	3.50	2.75	4.75	1.50	1.75	1.50	1.50	1.75	2.75
Deklarovaná obtížnost	3.14	3.40	4.75	1.00	1.70	2.25	1.00	2.10	3.25
Rozdíl	0.36	-0.65	0.00	0.50	0.05	-0.75	0.50	-0.35	-0.50

	Respondent 4			Respondent 5			Respondent 6		
	Test 1	Test 2	Test 3	Test 1	Test 2	Test 3	Test 1	Test 2	Test 3
Výsledek testu (%)	50%	95%	95%	100%	80%	65%	90%	90%	95%
Koeficient obtížnosti	3.50	1.25	1.25	1.00	2.00	2.75	1.50	1.50	1.25
Deklarovaná obtížnost	1.00	1.30	1.38	1.14	1.30	2.50	1.00	1.00	1.50
Rozdíl	2.50	-0.05	-0.13	-0.14	0.70	0.25	0.50	0.50	-0.25

	Respondent 7			Respondent 8			Respondent 9		
	Test 1	Test 2	Test 3	Test 1	Test 2	Test 3	Test 1	Test 2	Test 3
Výsledek testu (%)	30%	40%	20%	70%	30%	55%	90%	80%	55%
Koeficient obtížnosti	4.50	4.00	5.00	2.50	4.50	3.25	1.50	2.00	3.25
Deklarovaná obtížnost	3.43	4.10	4.38	1.86	4.00	2.50	1.29	1.50	4.00
Rozdíl	1.07	-0.10	0.62	0.64	0.50	0.75	0.21	0.50	-0.75

	Respondent 10								
	Test 1	Test 2	Test 3						
Výsledek testu (%)	70%	70%	65%						
Koeficient obtížnosti	2.50	2.50	2.75						
Deklarovaná obtížnost	2.86	3.40	3.25						
Rozdíl	-0.36	-0.90	-0.50						