

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

**ORGANIZAČNÍ KLIMA A VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY
V ORGANIZACI XY**

Magisterská diplomová práce

Andragogika

Autor: Bc. Pavel Šústek, DiS.

Vedoucí práce: doc. Mgr. Dopita Miroslav, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Organizační klima a vzdělávací potřeby v organizaci XY*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne

Podpis

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Pavel Šústek, DiS.
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	doc. Mgr. Dopita Miroslav, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Organizační klima a vzdělávací potřeby v organizaci XY
Anotace práce:	Cílem práce je vytvořit výzkumný nástroj pro identifikaci vzdělávacích potřeb v pobočce organizace působící v oblasti pojišťovnictví, v závislosti na změně legislativy zasahující do fyzické a sociální oblasti organizačního klimatu. V teoretické části práce se pojednává o organizaci, GDPR, vzdělávání v organizaci a o organizačním klimatu. Výzkumná část obsahuje případovou studii, zabývající se analýzou interních norem organizace. Výstupem případové studie je dotazník, který dokáže identifikovat vzdělávací potřeby v organizaci.
Klíčová slova:	organizace, organizační klima, GDPR, vzdělávání
Title of Thesis:	Organizational climate and learning needs in organization XY
Annotation:	The aim of the thesis is to create development tool, which can identify learning needs in a local branch of organization, operating in an insurance area. Learning needs depends on legislation change, which influencing physical and social area of organizational climate. The theoretical part speaks about organization, GDPR, learning in organization and about organizational climate. Research contains case study, which analyses internal norms of organization. Output of the case study is a survey, that can identify learning needs in

	an organization.
Keywords:	organization, organizational climate, GDPR, training
Názvy příloh v práci:	Dotazník pro zaměstnance - vzdělávací potřeby.
Počet literatury a zdrojů:	95
Rozsah práce:	s. 97 (125 814 znaků s mezerami)

Velmi děkuji svému vedoucímu práce, panu docentu Dopitovi, za podnětné rady po celou dobu práce a za správné nasměrování, když už nebylo jasné, jak pokračovat.

Obsah

Úvod.....	8
1 Organizace, GDPR a vzdělávání.....	10
1.1 Organizace.....	10
1.2 GDPR.....	13
1.3 Vzdělávání v organizaci.....	19
2 Organizační klima.....	24
2.1 Rozdělení klimatu.....	28
2.2 Faktory organizačního klimatu.....	31
2.3 Správné organizační klima.....	34
2.4 Způsoby zkoumání klimatu.....	36
2.5 Ekologické aspekty organizačního klimatu: fyzické prostředí.....	38
2.6 Organizační klima vs. organizační kultura.....	40
3 GDPR, vzdělávání a organizační klima v konkrétní organizaci.....	44
3.1 Přiblížení organizace.....	45
3.2 Metoda.....	47
3.3 Případová studie.....	51
3.4 Návrh dotazníku.....	69
Závěr.....	78
SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ.....	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	89
Dotazník pro zaměstnance - Vzdělávací potřeby.....	90

Úvod

Studium organizací se v odborné teorii a praxi objevuje od konce 19. století. Postupně rozpravy o organizaci byly doplněny i koncepty organizační klima či organizační kultura. Organizaci tvoří lidé, jež určitým způsobem něco dělají (Keller, 1997, s. 68). Pro potřeby této práce je používán jednotný termín – organizační, který zastřešuje odbornou literaturou používané termíny: podniková, firemní a organizační. A to ať už v souvislosti s pojmy kultura nebo klima. Jen v případě přímé citace je použit původní termín.

Téma organizační klima mě zaujalo tím, že se týká nás všech, kteří jsme někde zaměstnaní a trávíme minimálně 1/3 pracovního dne v nějaké organizaci. Mnoho lidí potom myslí na práci i doma, když už nepracují, ale často nelze tak rychle přepnout myšlení. Proto je důležité, aby organizační klima působilo pozitivně. V této oblasti může pomoci vzdělávání tím, že ukáže zaměstnancům správné postupy a zamezí případné tvorbě chyb. S tím souvisí ochrana osobních údajů podle GDPR, která je v organizaci, kde probíhal výzkum, velmi důležitá. GDPR je velmi aktuálním tématem, se kterým se budou organizace pravděpodobně ještě několik dalších let potýkat, než dojde ke všeobecné známosti a správnému zavedení pravidel v tomto nařízení obsažených.

Lze říci, že jakákoliv ztráta osobních údajů, která se dostane do veřejné známosti, nebo ke konkurenci, může mít velký dopad na pověst a chod organizace, která se potom těžko napravuje.

Důležitou částí diplomové práce jsou výzkumné otázky, v tomto případě tři: „Existuje souvislost mezi organizačním klimatem a vzdělávacími potřebami v souvislosti se zavedením GDPR?“, „V jakých oblastech

je třeba identifikovat vzdělávací potřeby v konkrétní organizaci s ohledem na aplikaci nařízení GDPR vztahující se k ochraně osobních údajů v organizacích?“ a „Jak identifikovat vzdělávací potřeby v souvislosti se zavedením nařízení GDPR v konkrétní organizaci?“

Cílem práce je vytvořit výzkumný nástroj, pro identifikaci vzdělávacích potřeb v pobočce organizace působící v oblasti pojišťovnictví, v závislosti na změně legislativy zasahující do fyzické a sociální oblasti organizačního klimatu.

V první kapitole přibližují pojem organizace, GDPR a vzdělávání v organizaci. Druhá kapitola se pak věnuje podrobněji organizačnímu klimatu, které je důležitou součástí této práce, včetně přiblížení pojmu fyzické prostředí. Krátce se zde zmiňují i o rozdílech mezi organizačním klimatem a organizační kulturou, což jsou často zaměňované pojmy. Třetí kapitola je pak výzkumná a pojednává o konkrétní organizaci, ve které probíhal výzkum, o případové studii, a o návrhu dotazníku, který má identifikovat vzdělávací potřeby v organizaci.

V této práci využívám dokumentů organizace, ve které zpracovávám výzkum. Dokumenty jsou uvedené v seznamu literatury, ale pokud možno maximálně anonymizované, jelikož jméno organizace není uvedeno a používané dokumenty jsou mnohdy důvěrné. Proto z nich extrahuji informace jen v obecné podobě bez konkrétních jmen, názvů oddělení, názvů informačních systémů atd. Pro potřeby práce tyto konkrétní údaje nejsou potřeba. Cílem je také ochránit identitu organizace před zveřejněním (Mareš, 2015, s. 136).

1 Organizace, GDPR a vzdělávání

Při studiu organizace lze v posledních dvou letech sledovat kromě jejího vnitřního prostředí reprezentovaného organizačním klimatem či organizační kulturou i prostředí vnější. Vnější prostředí zastupují především legislativní změny. Jednou z takových změn je aplikace nařízení vztahující se k zavedení GDPR. Významnou funkci při zavádění GDPR sehrává v tomto případě vzdělávání, které informuje o nutných změnách a napomáhá s transformací organizačního klimatu či organizační kultury. Teorií k organizaci, GDPR, vzdělávání v organizaci a organizačním klimatem, odpovídám na první výzkumnou otázku: **„Existuje souvislost mezi organizačním klimatem a vzdělávacími potřebami v souvislosti se zavedením GDPR?“**.

1.1 Organizace

Pojem organizace je základním bodem analýzy. Nejinak je tomu, i když se chceme bavit o organizační kultuře a především o organizačním klimatu.

Organizace je obecně známým pojmem a může být definována jako velká skupina lidí se specifickými vztahy, jež jsou určeny mírou autority. Organizace koordinují lidi (pracovníky, zaměstnance) v čase a prostoru. Např. v průmyslové společnosti je hodně organizací, které ovlivňují mnoho aspektů života jejích členů (přirozeně tomu tak je i v jiných společnostech, třeba pokud bychom se o naší současné společnosti bavili jako o informační). Organizace je způsob uspořádání moci mezi lidmi (Keller, 1997, s. 82). Ne každá organizace se vyznačuje byrokratickými prvky, ale srovnáním vývoje organizací a byrokratických sklonů nalezneme souvislosti (Giddens, 1999, s. 551).

Ony byrokratické prvky zmiňoval hodně Max Weber (1997, s.64-65), jenž asi jako první předložil teorii vývoje organizací (Giddens, 1999, s. 290). Organizace potřebují ke svému fungování informace, ty jsou v písemné formě, na což navazují psaná pravidla. Řízení je hierarchické, většinou z vrchu. Dle Webera (1997, s. 64-65) je každá velká organizace byrokratická, s vládou „úředníků“. Existují pak dva názory, kdy jeden označuje byrokracii za neefektivní a zdlouhavou a druhý, který říká, že je přesná, důsledná a efektivní, protože existuje na každou operaci psané pravidlo. Byrokracie se vyznačuje jasnou hierarchií pravomocí, všichni zaměstnanci jednají dle psaných pravidel, úředníci organizace nejsou zaměstnání nikde jinde a dostávají plat, pracovní náplň je oddělena od soukromého života a lidé zaměstnaní v byrokratické organizaci nevlastní prostředky, s nimiž pracují (protipól třeba soukromého podnikání). Jistě si lze představit mnoho organizací, které takto fungují a nutně ani nemusejí mít zaměstnance, může se jednat i o dobrovolníky (různé charitativní organizace). Podle mne se ale byrokratická organizace vždy vyznačuje psanými pravidly a svým rozsahem bývá spíše větší. Pokládat byrokracii za jedinou formu organizace by však bylo krátkozraké. Existují i jiné typy.

Např. studium japonských organizací ukázalo naprosto odlišný přístup, než byrokratická organizace: spolurozhodování zdola, menší specializace, orientace na výkonnost skupin a ne jednotlivce apod. (Giddens, 1999, s. 298). To ale stále nedává odpověď na otázku, co jsou např. neziskové organizace.

Organizace jsou nejčastěji chápány jako určitá podoba sociálního úvaru (Keller, 1997, s. 82). Může to být škola, banka, autoservis, počítačová firma, nemocnice, kravín, charita a mnoho dalších (vzdělání, finančnictví, opravy automobilů, opravy počítačů, léčba lidí, produkce mléka, poskytování

noclehu pro bezdomovce). Způsob, jakým se lidé organizují, je jen součástí řešení nějakého problému (cíle). Na příkladu pojišťovnictví bychom třeba mohli tvrdit, že se lidé zorganizovali za účelem zajistit klientům pojištění, ochránit je tak před riziky a pro sebe vydělat nějaké prostředky. Vše ostatní v organizaci už by pak byly jen podpůrné činnosti.

Všechny organizace vznikají za stejným obecným účelem. Tím je vyřešení problému, jak zkoordinovat společnou činnost, která by byla nezávislá na výměně konkrétních osob (Keller, 1997, s. 89). Prostě organizace musí fungovat sama o sobě, ne jen činností jednotlivých členů. Jinými slovy je organizace útvar postavený na plánovité koordinaci skupinových aktivit, jak uvádí Jan Vláčil (1996, s. 723).

Organizace, podnikající v pojišťovnictví, kterou se budu zabývat, má podle mne silnou byrokratickou strukturu právě tak, jak ji popsal Weber. Rysy byrokratické organizace jsou v případě finančních organizací spjaté často s jejich velikostí, odtažitostí vztahů díky řízení z centra vzdáleného od poboček a možná i snahou působit profesionálně, tedy chovat se dle jasně vymezených pravidel. Význam zde hraje i stanovený postup činnosti, specializace jednotlivých pracovních pozic zaměstnanců, vztah jejich nadřízenosti a podřízenosti a v neposlední řadě zakládání výstupu činností do složek, ať již fyzických, tak virtuálních. Studium procesů probíhajících v organizaci je často předmětem studia správních věd či managementu. V případě, že studium chodu procesů v organizaci začíná zahrnovat i lidský faktor, začínají do hry vstupovat přístupy psychologie a sociologie.

Téma organizace se posouvá ke studiu vnějšího prostředí – legislativních změn.

1.2 GDPR

Jedním z limitů, omezujících fyzické prostředí organizace, je GDPR. Česká republika, jakožto součást Evropské unie od roku 2004 (europa.eu, 2018), integruje stále více nařízení, zákonů a pravidel z Evropské unie. Někdy je k tomu nucena závazky, které plynou z členství v Evropské unii (dále jen EU), někdy si přebírá i něco navíc. Prvků integrace je mnoho a jedním z nich je legislativa EU. Některé zákony z EU jsou pak závazné pro všechny členské státy. V roce 2018 vstoupila v platnost sada nařízení určená k ochraně informací. A to konkrétně osobních údajů občanů EU (gdpr.cz, 2018). Tato nařízení se souhrnně nazývají General Data Protection Regulation. Zkráceně pak GDPR. Tento dokument byl schválen na úrovni EU již 27.4.2016 (Diblík, Jaroš, 2018, s. 28). Za osobní údaj je považována kterákoliv informace týkající se subjektu údajů (Žůrek, 2017, s. 13)¹.

GDPR je dle Pardesové (2018) evropská legislativa, skupina zákonů, která stanovuje občanům EU jejich digitální práva. Zakládá na dřívější směrnici z roku 1995 s názvem Data Protection Directive (ale je několikanásobně obsáhlejší). Mnoho obsahu v GDPR pochází z dřívějších regulací. Jedná se zřejmě o jeden z nejrozsáhlejších zákonů na ochranu digitálního soukromí na světě. Krom jiného dává občanům EU právo dotazovat se organizací, jak jsou data o nich shromažďována, uchovávána a používána. Občané mohou taktéž požádat o jejich odstranění. GDPR vyžaduje po organizacích jasnou formulaci o tom, jak jsou osobní data používána a ukládána. Organizace si musejí vyžádat souhlas před uložením u vlastníka osobního údaje, tedy občana. GDPR má za úkol, krom dalšího, spojit nejednotné právní úpravy členských států (Diblík, Jaroš, 2018, s. 29).

¹ Předpokládám, že přesněji řečeno by bylo a ostatní literatura k tomu nabádá, kdyby Žůrek uvedl - vedoucí k identifikaci subjektu.

GDPR ošetřuje pět základních oblastí (Diblík, Jaroš, 2018, s. 29):

- a) Zásady zpracování. Mají vliv na korektnost, transparentnost a zákonnost zpracování osobních údajů. Dále pak podmínky souhlasu subjektu osobních údajů.
- b) Práva pro subjekty údajů. Sem patří právo na poskytnutí informací o zpracování správcem údajů (typicky třeba pojišťovna musí svým klientům poskytnout, jaké údaje o nich uchovává a proč a to jasně, srozumitelně, průhledně). Správce je subjekt, který zpracovává osobní údaje (Kolektiv autorů, 2018, s.10). Dále pak právo na opravu nepřesných údajů a zvláště pak právo na výmaz a přenos k jinému zpracovateli. Jsou zde i nějaké výjimky a přesně stanovené případy, kdy lze takto postupovat.
- c) Obecné povinnosti správců a zpracovatelů osobních údajů.
- d) Dozorová činnost, spolupráce dozorových orgánů.
- e) Odpovědnost a sankce.

Správci osobních údajů mají nyní (zkráceně) tyto povinnosti (Diblík, Jaroš, 2018, s. 30):

- a) Vést záznamy o zpracování osobních údajů
- b) Ohlašovat narušení bezpečnosti (např. únik přihlašovacích údajů klientů internetového obchodu)
- c) Provádět vyhodnocení dopadu na ochranu osobních údajů
- d) Provést předběžnou konzultaci
- e) Jmenovat pověřence pro ochranu osobních údajů

Tím se dostáváme k novince z bodu e), kterou je právě ona nová pozice, kterou musejí zřídit organizace pracující s velkým množstvím dat od svých

zaměstnanců anebo zákazníků (Lord, 2018)². Dle Diblíka a Jaroše (2018, s. 33) je pozice povinností (v případě např. pojišťovnictví) pro správce údajů, kteří ve velkém monitorují subjekty údajů (tedy např. své klienty). Ona pozice se nazývá Data Protection Officer a musí (Lord, 2018):

- a) předávat informace organizaci a jejím zaměstnancům o důležitých nařízeních
- b) vzdělávat pracovníky zpracovávající data
- c) iniciovat audity a kontroly, aktivně hledat, zda existují nějaké nedostatky
- d) být spojením mezi organizací a úřady, které mají co do činění s GDPR
- e) sledovat, jak probíhá ochrana dat, rychlost zavádění a musí poskytovat rady
- f) zaznamenávat do podrobností všechny činnosti organizace vedoucí ke zpracování dat
- g) být v kontaktu se subjekty, jejichž data se zpracovávají

Aby to bylo srozumitelné, jedná se o zaměstnance nebo externistu dané organizace, ne např. úředníka státu.

Hlavní povinností správců nebo zpracovatelů osobních údajů je ale (EU čl.5, 2016, s. 35):

- a) osobní údaje zpracovávat zákonným a průhledným způsobem
- b) údaje musí být shromažďovány a zpracovávány jen pro určité, jasné vyjádřené a legitimní účely
- c) nesmí se zpracovávat více údajů než je potřeba a jen k tomu účelu, ke kterému jsou třeba

² Přesnou formulaci, kolik je velké množství, jsem nenašel.

- d) údaje musí být přesné a pokud je to potřeba, tak aktualizované
- e) musí být uloženy tak, aby se dalo identifikovat, kterému subjektu patří, ale jen po dobu nezbytně nutnou k účelu, kvůli kterému se zpracovaly
- f) při zpracovávání musí být údaje náležitě zabezpečeny včetně ochrany pomocí přiměřených technických anebo organizačních opatření. Musí být zabráněno neoprávněnému nebo protiprávnímu zneužití osobních údajů a zajištěna ochrana před ztrátou anebo zničením. O tomto bodu se budeme bavit o něco dále v části o ochraně dat.

Záznamy o zpracování nemusí vést (až na pár výjimek) organizace s méně než 250 zaměstnanci (EU čl.30, 2016, s. 51).

Po zavedení GDPR některé internetové služby raději ukončily provoz. Jednalo se spíše o malé služby, nebo zahraniční portály, pro které by bylo složité nařízení splnit, anebo to s ohledem na funkčnost ani nebylo možné. A některé organizace se naopak rozhodly, podle nových nařízení, chránit i občany z nečlenských států (Pardes, 2018).

Aby mohlo dojít k souladu s GDPR při zpracovávání osobních údajů, musí být zajištěna jejich ochrana (Žůrek, 2017, s. 92). Osobní údaje mohou být uchovávány v podstatě jen ve dvou variantách. Jednou je fyzická podoba a druhou elektronická. Hypoteticky by mohly být uloženy v myslí zaměstnance, ale ten je vázán mlčenlivostí, zákony a vzhledem k množství běžně uchovávaných údajů tuto variantu nelze brát v potaz.

GDPR a fyzická ochrana dat v kancelářích

Osobní data se nacházejí na různých místech. Jedním z těch velmi častých jsou kanceláře anebo různé archivy, kde se jako médium pro uchování

používá papír. Data na papíře jsou někdy snadněji náchylná k případnému úniku, než když se uloží v elektronické podobě. Principiálně nejsou totiž chráněná žádným heslem, ani jiným elektronickým zabezpečením. Kromě toho, na papíře okamžitě vidíme, co je tam napsáno. Data v papírové podobě si tak zaslouží zvláštní ochranu.

Nabízí se ochrana různými zámky, alarmy, kontrolou přístupu k dokumentům a při přenosu uzamykatelnými aktovkami. Je pravdou, že GDPR je zaměřeno spíše na ochranu dat v elektronické podobě. Dle Fullbrooka (2018) je nutno chránit i informace na papíře a to pokud obsahují: údaje o zaměstnancích, údaje o klientech, zdravotní záznamy nebo osobní údaje. Nejpravděpodobněji to budou údaje, které by mohly vést k identifikaci určité osoby. Za přiměřenou ochranu se pak považuje: a) omezení přístupu k dokumentům jen pro určité osoby, b) uzamčení v místnosti nebo přihrádkách, popsaných neosobními údaji (nebude tak např. možné dříve normální popisování šuplíků u doktorů jmény pacientů dle abecedy Adler-Znebejánek, ale jen A-Z).

Informace v papírové podobě mají dnes stále nezastupitelnou funkci a běžně se používají. Kromě fyzické ochrany dat je potřeba i elektronická ochrana.

GDPR a elektronická ochrana dat

Vzhledem k povaze současného typu společnosti nejen v České republice, je velká část osobních údajů uchovávána elektronicky. To sebou přináší rizika při jejich zpracování a uchovávání. Oproti papírové podobě vyvstává ještě problém, kdy se údaje snadněji kopírují (množí). Papírové údaje spíše zmizí a lze si tak ztráty všimnout (Žůrek, 2017, s. 92).

Jednotlivé zabezpečovací techniky spadají do odborností konkrétních odvětví (např. šifrování) a to jak fungují, není předmětem této práce, proto je uvedu jen krátce.

Data v elektronické podobě bývají chráněna omezením přístupu k počítačové stanici – heslem, zamčenou kanceláří, šifrováním. Dále pak omezením přístupu uživatele jen k určitým datům, antivirovými programy, zabezpečeným informačním systémem organizace, aktualizovaným operačním systémem, ochranou sítě a ochranou vstupu do počítačové sítě organizace, tzv. firewally, zabezpečenou gateway apod. Taktéž je nutná ochrana záloh, to vše doplněné o omezení fyzického přístupu k těmto zařízením (zámky a alarmy v serverovnách, zamčené síťové prvky v rozvaděčích apod.).

Do úrovně ochrany dat a osobních údajů, které souvisí s GDPR a jsou v kompetenci zaměstnanců (členů) organizace patří vše, co se týká zabezpečení pracovní stanice na uživatelské úrovni.

Nedostatky v zabezpečení

Mezi nejčastější nedostatky v zabezpečení osobních údajů, se kterými se lze setkat, patří (Janda, 2018, s. 24):

- a) Zabezpečení, respektive nízká úroveň zabezpečení technologií. Můžou to být selhání jednotlivců, kteří si málo zabezpečí třeba notebook anebo mobil. Případně špatně nastavené řízení oprávnění (kdo má kam přístup).
- b) Prostý nedostatek opatrnosti.

- c) Nevhodné šetření. Např. na software, který nezvládá řízení oprávnění, nebo na levném software s nízkým zabezpečením, školení zaměstnanců pracujících s osobními údaji apod.
- d) Nepochopení důvodu proč ochraňovat osobní údaje. Organizace by měly vědět, jaké osobní údaje zpracovávají, proč (k čemu a na základě jakého práva) a jak (jaký pracovník, v jaké databázi – elektronické i papírové).

Jako porušení zabezpečení je označováno dle Pracovní skupiny WP 29 (Žůrek, 2017, s. 94):

- a) narušení důvěrnosti: neautorizované či náhodné prozrazení nebo přístup k osobním údajům
- b) narušení dostupnosti: ztráta či zničení osobních údajů
- c) narušení integrity: nežádoucí změna osobních údajů

Pracovní skupina WP 29 by měla mít po jednom členu z každého státu EU a souvisí s GDPR.

Nejčastější ztráta dat probíhá (Fullbrook, 2018): a) odcizením vytištěných dokumentů ponechaných v kopírce nebo scanneru, b) krádeží z kanceláře, c) zkopírováním nechráněného flash disku, d) zcizením dokumentů ponechaných doma, nebo ztracených venku.

Takovéto znalosti vyžadují určitou přípravu, při které může pomoci vzdělávání.

1.3 Vzdělávání v organizaci

Moderní organizační život vyžaduje přípravu na změny, které nastávají. Lidé při interakci s prostředím řeší problémy a při tom se učí (Schein, 2010, s. 366).

Jednou z forem přípravy mohou být vzdělávací akce, které přispívají k budování organizačního klimatu a kultury. O podílu vzdělávání na formování organizační kultury se zmiňuje Mužík (2000, s. 84). Vzdělávací akce reagují mimo jiné na vnější změny, kterými je i legislativa, která nemá dopad jen na procesy v organizaci, ale i na její fyzické prostředí.

Vzdělávání v organizaci patří do vzdělávání dospělých a je od počátku 90. let dynamicky se rozvíjícím oborem v České republice (Tureckiová, 2006, s. 374). Spadá do dalšího profesního vzdělávání (Bartoňková, 2013, s. 10). Jako odvětví související s andragogikou označuje profesní vzdělávání Mužík (2000, s. 9). Vzdělávání v organizaci je plánované organizací (Bartoňková, 2013, s. 10), ne externím subjektem.

Vzdělávání je jedna z nejdůležitějších investic do zaměstnanců, protože zvyšuje znalosti, schopnosti, postoje a chování zaměstnanců (Bulut, Culha, 2010, s. 309). Domnívám se, že pokud je to pro organizaci důležité, tak by zaměstnanci měli být vzdělávání pro potřeby organizace, a to nejen v jejich profesních znalostech a dovednostech, ale také ve znalostech a dovednostech souvisejících s chodem organizace, který je propojen s organizačním klimatem či kulturou organizace. Výzkumy prokázaly provázanost organizačního klimatu se vzděláváním (Baumgartel, Reynolds & Pathan, 1984) na příkladu bezpečné organizace či bezpečnosti v organizaci (Burke et. al., 2007; Neal, Griffin, Hart, 2000) nebo klimatu pracoviště ve vztahu k učení se od kolegů (Martin, 2010).

Z tohoto důvodu je třeba identifikovat vzdělávací potřeby. Identifikace, nebo řekněme analýza vzdělávacích potřeb, se skládá ze zjištění současného stavu znalostí (vědění) a porovnání s požadovanou úrovní (Bartoňková, 2013, s. 74), podobně Tureckiová (2004, s. 89). Dalo by se to převést na jednoduchý

případ, když zaměstnanci neznají některou normu pro ochranu osobních údajů, takže se ji musejí doučit. Identifikace vzdělávacích potřeb je nejčastěji kvantitativní sociologický výzkum a probíhá metodou, pro tento výzkum asi nejnepřítivější a tou je dotazník (Bartoňková, 2013, s. 77). Kromě dotazníku existují i další metody, jako jsou strukturovaný rozhovor, pozorování a participace (výzkumník v rámci přehledu pracuje místo zaměstnance) a skupinová diskuze (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 89). Metodou pro identifikaci vzdělávacích potřeb je i analýza dokumentů organizace (Mužík, 2000, s. 86).

Vzdělávání v organizaci má mimo jiné za cíl osvojení si nových pracovních postupů. Zaměstnanci s nově nabytými znalostmi mají velmi důležitou roli v zavedení změny (Tureckiová, 2004, s. 92). Aby tedy organizace byla úspěšná v aplikaci ochrany osobních údajů a splnila všechny nařízení dle GDPR, bude potřeba zaměstnanců disponujících vhodnými znalostmi.

Vzdělávání v organizaci může mít i další pozitivní efekty, než jen nově nabyté vědomosti. Některé uvádí (Tureckiová, 2004, s. 91):

- a) zvýšená pracovní spokojenost
- b) vyšší motivovanost
- c) angažovanost
- d) loajalita vůči organizaci

Výhodou je také možné zvýšení výkonnosti organizace a tím i větší konkurenceschopnosti (Nassazi, 2013, s. 29). Výkonnost si lze představit i jako vyšší efektivitu při ochraně osobních údajů.

IBM (2014, s. 9) uvádí, že noví zaměstnanci jsou o 42% ochotnější zůstat v organizaci, pokud nabízí vhodné vzdělávání, podporující výkon jejich profese.

Zaměstnanci jsou nejdůležitější částí každé organizace (Elnaga, Imran, 2013, s. 137). Spojitost mezi vzděláváním, spokojeností zaměstnanců a tím i vyšším pracovním výkonem vychází pravděpodobně z Hawthornských studií.

Pro adekvátní nastavení vzdělávání v organizaci může posloužit kvantitativní výzkum zaměřený na studium názorů zaměstnanců. Armstrong (2002, s. 709) v této souvislosti uvádí několik výhod:

- a) zjistíme, co preferují
- b) možná odhalíme nějaký problém
- c) je to základ pro další práci se zaměstnanci, zejména pokud je při výzkumu zahrnuta diskuze
- d) zjistíme, jak byly přijaty různé organizační změny
- e) získáme názory na rovnost v příležitostech, rozvoji a bezpečnosti a ochrany zdraví
- f) porovnáme situaci v různých částech organizace
- g) diagnostikujeme příčinu problémů

Bod b) a c) je zajímavý tím, že může dojít k odhalení některých nedostatků v aplikaci ochrany osobních údajů klientů a z toho plynoucí např. vzdělávací potřebě.

Vzdělávání by mělo být specificky zaměřené pro potřeby organizace (Elnaga, Imran, 2013, s. 144).

Je zřejmé, že vzdělávání je důležitou součástí organizačního života.

Vzhledem k úzké souvislosti organizačního klimatu a organizační kultury je třeba tyto dva termíny od sebe analyticky odlišit.

2 Organizační klima

Organizačnímu klimatu, jakožto jednomu z hlavních bodů této práce se budu věnovat podrobněji v následujících částech.

První kdo, použili termín klima byli Kurt Lewin, Ronald Lippit a Ralph White (1939, s. 271) a to v souvislosti s psychologickým výzkumem, kdy odkazovali konkrétně na sociální klima. Výzkum organizačního klimatu začal vážněji v šedesátých letech (je to tedy dříve než u organizační kultury). V prvních pracích (Lewin, 1939, Argyris, 1957 a McGregor, 1960 cit. podle Askhanasy, Wilderom a Peterson, 2010, s. 37) bylo uváděno, že klima se vyskytuje, pokud jsou přítomny určité praktiky. Tedy ne to, co se dělá, ale co určité činnosti způsobují. U nás se mluvílo o organizačním klimatu např. jako o sociálním klimatu, což byla v podstatě množina motivací všech pracovníků (Kolář, 1968, s. 54). Patřily do něj činitele rozhodování pracovního chování a soustava konkrétních sociálních vztahů (Livečka, Kubálek, 1978, s. 303, 304). Do sociálního klimatu spadá i pracovní prostředí (Kolář, 1968, s. 54).

Ve výzkumu klimatu se vyskytují některé nedostatky a to částečně již od počátku zkoumání klimatu. Jedním z nich je vlastní definice klimatu, co to vlastně je. Pak také nedostatečné odlišení psychologického klimatu od organizačního (Askhanasy, Wilderom a Peterson, 2010, s. 37). Nicméně je pravdou, že v organizačním výzkumu by to mělo být logicky spíše organizační klima (Askhanasy, Wilderom a Peterson, 2010, s. 41). Psychologické klima pak souvisí více s individuem, kde je pak riziko přechodu k uspokojení z práce (Askhanasy, Wilderom a Peterson, 2010, s. 40). Po určitém poklesu výzkumů organizačního klimatu se trend po roce

2000 obrátil a došlo k výraznému nárůstu výzkumů v této oblasti (Kuenzi, Schminke, 2009 cit. podle Askhanasy, Wilderom a Peterson, 2010, s. 44).

Dříve bylo organizační klima součástí studia spokojenosti zaměstnanců s pevně stanovenými znaky, jako jsou sociální hodnoty, sociální normy a styl řízení (Kolář, 1968, s. 55).

Dle Renaty Kocianové (2006, s. 113) jsou ale v dnešní době tyto pojmy používány jako synonymum. Pracovní spokojenost jako fenomén, který se studuje, existuje stále a pojednává se o něm např. v psychologické literatuře (Výrost, Slaměník, 1998, s. 46).

Klima je často prezentováno jako relativně dočasné, umožňující kontrolu, a hodně limitované sociálním prostředím, které vědomě přijímají členové organizace (Denison, 1996, s. 624).

Organizační klima je v podstatě psycho-sociální prostředí v organizaci a je založeno na vnímání organizace jejími zaměstnanci. Je to převládající atmosféra v organizaci pohledem zaměstnanců. Je to míra a ochota ke spolupráci, přátelství a důvěra. Ovlivňuje chování a motivovanost zaměstnanců (Lukášová, Nový a kol., 2004 cit. podle Šimberová, 2007, s. 50). Je to tedy to, jak se člověk v práci cítí a vnímá organizační kulturu, což ovlivňuje jeho chování.

Klima – relativně přetrvávající kvalita organizačního prostředí, kterou (Tagiuri, Litwin, 1968 cit. podle Denison, 1996, s. 626):

- a) její členové zažívají
- b) ovlivňuje jejich chování
- c) může být popsána jako určitá množina rysů prostředí, které mají nějaký význam, hodnotu.

Je to pohled, ve kterém je kladen důraz na vnímání účastníků.

Klima je systémem hodnot a očekávání, který členové organizace přijali v době svého působení v organizaci (Poole, 1985 cit. podle Denison, 1996, s. 633). Toto pojetí má základ v sociální reprodukci.

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 62) označují organizační klima jako soubor postojů k různým organizačním skutečnostem.

Klima je to jak lidé vidí a cítí (vnímají) kulturu, která se v jejich organizaci vytvořila (Armstrong, 1999, s. 360). Vnímání kultury lze zjišťovat např. dotazníky. Obdobně ke klimatu přistupují i Grecmanová a Dopita (2011, s. 39), když uvádějí, že klima je psychosociálním fenoménem, odrážejícím realitu prostředí v subjektivním vnímání.

Dle Campbella (cit. podle Bharthvajjan, 2014, s. 8870) je klima souborem charakteristických vlastností v určité organizaci, které může ovlivňovat způsob, jakým organizace pracuje se svými zaměstnanci a nakládá se svým pracovním prostředím.

Organizační klima ovlivňují také normy a hodnoty formálního systému a reinterpretace systému neformálního (srov. Kolář, 1968, s. 55). Taktéž klima je tvořeno historickými boji (vnitřními i vnějšími), způsobem vedení, typem lidí, jež organizace „nasává“, pracovními procesy, typem komunikace a fyzickým uspořádáním (Katz, Kahn, 1966 cit. podle Grecmanová, Dopita, 2013a, s. 21).

Organizační klima je podkategorií psychosociálního klimatu a zároveň jevem vznikajícím při vnímání, hodnocení a posuzování prostředí či jeho částí (Grecmanová, Dopita a kol., 2013b, s. 6). Hodnocení, prožívání a subjektivní

vnímání účastníků je pro ně objektivní realitou. Ona realita je pak klimatem (Grecmanová, Dopita a kol., 2013b, s. 37).

Klima ovlivňuje velkou měrou výkonnost pracovníků (Furnham, Goodstein, 1997, s. 164), protože má velký dopad na motivaci a uspokojení z práce (Bharthvajan, 2014, s. 8871). Organizační klima určuje, zda je zaměstnanec v pracovním prostředí spokojený či nespokojený. Dle Forehanda a Gilmera (cit. podle Bharthvajan, 2014, s. 8871) je klima specifické pro každou organizaci, relativně odolné v čase a ovlivňuje chování zaměstnanců. Ti by měli dostávat jasné informace a signály jaké chování je přípustné a jaké nikoliv.

Soubor norem, postojů, hodnot, zvyků, chování a pocitů jednotlivce jako člena sociálního systému se odráží v klimatu a vytváří jej (Payne, Pheysey cit. podle (Grecmanová, Dopita, 2013a, s. 95).

Dle Jarmily Žolnové (2007, s. 13 cit. podle Grecmanová, Dopita a kol. 2013a, s. 95) je klima sociálně psychologického charakteru. Jsou to dlouhodobé sociální vztahy, při kterých vznikají city, je spojeno s prožíváním a mezilidskými vztahy.

Klima: vnímání, hodnocení, prožívání (Grecmanová, Dopita a kol. 2013b, s. 63).

Organizační klima je považováno za znak organizace (Grecmanová, Dopita a kol., 2013a, s. 159).

Organizační klima reprezentuje stav (snad by se dalo říci zdraví) organizační kultury (Permarupan; Al- Mamun, Saufi, Zainol, 2013, s. 64).

Organizační klima je pro organizaci obdobná věc, jak pro jedince jeho individualita (Hoy, Tarter, Kottkamp, 1991, s. 3).

Organizační klima (i kultura) bývá posilováno vhodným výběrem zaměstnanců, nastavením adaptačního procesu nových zaměstnanců a dalším vzděláváním zaměstnanců.

Pro studium organizačního klimatu je vhodné znát i jeho dělení.

2.1 Rozdělení klimatu

Každé pracoviště má své specifické klima, které vytvářejí jeho pracovníci při vzájemné interakci. Ovlivňují je i tradice pracoviště a pravidla dané organizace (Grecmanová, Dopita a kol. 2013a, s. 131).

Richard Hodgetts (cit. podle Bharthvajjan, 2014, s. 8871) rozdělil organizační klima na dvě kategorie:

- a) Skryté – postoje, pocity, podpora, uspokojení a spolupráce.
- b) Otevřené – zde pak můžeme vložit termíny – hierarchie, finanční zdroje, cíle organizace, schopnosti pracovníků, výkonnostní standardy, nástroje pro měření efektivity. Faktory z otevřené kategorie jsou viditelné a měřitelné.

Příklady organizačního klimatu: uniformní vs. pluralitní; liberální (distanční) vs. autoritativní (funkčně orientované) vs. demokratické (sociálně integrativní); se zájmem o lidi vs. pracovní úkoly (Grecmanová, Dopita a kol. 2013b, s. 66).

Kocianová (2006, s.119) rozděluje organizační klima jinak:

- a) jako klima jednotlivých skupin v organizaci. Skupina může být jedna nebo více. Klima v každé skupině je speciální.

b) jako celoorganizační. Tedy v celé organizaci, ne jen klima skupin.

Organizační klima v jednotlivých skupinách, anebo celé organizaci lze dále dělit na:

- a) širší pojetí – organizační klima je ovlivňováno více faktory. Ty mohou být z organizace, ale také může být jejich zdrojem mimoorganizační prostředí a mohou být v obou případech různého charakteru.
- b) užší pojetí – dáno vztahy ve skupině interpersonálního původu. V tomto případě je organizační klima vytvářeno kvalitou vztahů mezi lidmi při jejich spolupráci v pracovním prostředí. Jedná se tedy o kvalitu oněch vztahů ve skupině.

Abych zamezil případné nejasnosti, tak skupina je definována dle Bělohávkova (1996, s. 148) jako dva nebo více jedinců, kteří dosahují společné identity. I skupiny mají své členění, např. podle velikosti, podle toho jak skupina vznikla, zda a jak moc je formální, podle druhu vazeb mezi jejími členy a jejich příslušnosti ke skupině (Jermář, 2014, s. 92). Sociálně-psychologicky vzato je velká skupina početná a má nějakou společnou demografickou charakteristiku, zatímco členové malé skupiny se znají, komunikují spolu a mají nějaký společný cíl (Nakonečný, 2009, s. 383). Do malých skupin tak můžeme zařadit i skupiny v organizaci. Mají stejný cíl a komunikují spolu. To, zda se znají, nemusí nutně platit.

Myslím, že si lze představit, jak se může lišit celoorganizační klima od klimatu jednotlivých skupin. Stačí se zamyslet, v čem se liší skupina od celé organizace. Je to třeba velikost platu, pracovní náplň, různá rodinné zázemí jejích členů, jiní vedoucí, jiná lokace a jiná prostředí na pracovišti. Mohou to být pouze jiní lidé, z nichž se skupina či organizace skládá (myšleno s jinými psychologickými charakteristikami). Organizace v sobě

přirozeně obsahuje i členy jednotlivých malých skupin, ale jejich mix a interakce, které mezi sebou mají, nám může dávat jiné organizační klima. Každá skupina se skládá z jedinců, jak již bylo řečeno.

Jedinec vnímá organizační klima vždy subjektivně. To jak jej vnímá, ale není ovlivněno jen jím samotným, nýbrž i názory a zkušenostmi ostatních (Kocianová, 2006, s. 120).

V souvislosti s organizačním klimatem se objevují další pojmy (Kocianová, 2006, s. 113):

- a) sociální klima (sociálně psychologické a sociologické zaměření – vztahy ve skupině a vzájemný vliv jedince se skupinou)
- b) organizační nebo sociální atmosféra (synonymum sociálního klimatu, nebo jeho aktuální projev)
- c) pracovní klima (vlivy klimatu na pracovní výkon)
- d) psychologické klima (je vliv sociálního klimatu na psychiku jedinců, je to však také psychologické klima vs. produktivita práce, hodně v bývalé SSSR)
- e) sociální klima jako výrobní klima (vztah k řízení podniku, vedení, kolektivu, práci a k podniku jako celku) dle Rýznara (1996, s. 490)

Tím je rozdělení organizačního klimatu hotové. Samotné rozdělení však nestačí a je třeba doplnit, co na organizační klima působí. To je důležitá kapitola, která nám pomůže říct, čím organizační klima ovlivnit a tím si dopomoci třeba k vyššímu pracovnímu výkonu zaměstnanců. Neobsahuje konkrétní kroky, ale spíše všeobecná témata.

2.2 Faktory organizačního klimatu

Faktory bychom mohli označit také jako činitele. Jaroslav Kolář (1968, s. 54) v souvislosti se sociálním klimatem „podniku“ uvádí, dobově podmíněným jazykem, faktory jako úroveň výrobních sil, stupeň třídního uvědomění v práci společenských organizací, pracovní prostředí, platové poměry, sociální vedení podniku, organizační struktura podniku, velikost podniku a průmyslového odvětví, prestiž spojená s určitými činnostmi, osobnost představených a kolegů, mimopodnikové faktory (rodina a přátelé), geografické faktory. Až na třídní uvědomění lze výčet uvedených faktorů při studiu klimatu brát v potaz všechny. O skoro tři desetiletí později je organizační klima podle Ladislava Rýznara (1996, s. 491) výrazně utvářeno a ovlivňováno několika faktory:

- a) druh práce a druh spolupráce mezi pracovníky
- b) velikost pracoviště a pracovní skupiny
- c) skladba v pracovní skupině
- d) způsob vedení
- e) způsob hodnocení a odměňování

Dle Grecmanové a Dopity (2011, s. 40) se na klima v organizaci podílí mnoho věcí. Mohou to být: filozofie firmy a její priority, normy a hodnoty, kompetence, komunikace v organizaci, chování vedení atd. Základními prvky klimatu v organizaci jsou:

- a) veškerá činnost jejích členů v organizaci
- b) vlastní interpretace práce člověka a jeho postoj k ní
- c) různou mírou potom také věk, pohlaví, délka praxe, motivace k práci, soukromé zájmy pracovníků apod.

V organizačním klimatu působí každý z těchto činitelů zvlášť a také v kombinaci s ostatními. Jak lze vidět, Grecmanová a Dopita se zaměřují spíše na lidský faktor, kdežto Rýznar je obecnější, sice také s lidským faktorem, ale není tak zaměřený na samotného člena organizace. Teprve později mluví Grecmanová a Dopita o prostředí.

Grecmanová, Dopita a kol. (2013b, s. 46) dále uvádějí prostředí jako terminologické východisko pro pojetí organizačního klimatu. Má základní dělení na vnější a vnitřní (ale i spoustu dalších). Jsou to jevy a procesy obklopující člověka a mající pro něj nějaký význam. Je to velká skupina faktorů. Prostor je fyzické, sociální, kulturní, přírodní apod. Význačnou součástí klimatu je pracovník (Grecmanová, Dopita a kol., 2013b, s. 49). Prostor a pracovník také působí na organizační klima.

Song (1992, s. 14) uvádí pracovní prostředí jako soubor vlastností, které mohou být vnímány členy organizace. Jako příklad zmiňuje byrokracii (Song, 1992, s. 12), ale může to být i stupeň centralizace a standardizace, velikost, struktura, technologie, chování manažerů a vzorce chování vedení.

Styl vedení má sám o sobě výrazný vliv na organizační klima (Cloete, 2011 cit. podle Eustace, Martins, 2014, s. 4). Organizační klima je určeno způsobem, jakým se organizace chová ke svým zaměstnancům a jak se stará o prostředí ve kterém pracují (Eustace, Martins, 2014, s. 4). Organizace jej sama může vytvářet a to interními faktory, na které mají velký vliv manažeři (Ostroff, Schmidt, 1993 cit. podle Eustace, Martins, 2014, s. 4).

Taktéž existují faktory organizačního klimatu, které jsou důležité např. pro manažery plánující měnit organizační klima. Dle Iljinse, Skvarcianiové a Gaile-Sarkane (2015, s. 947) to jsou:

- a) adaptabilita (změny, inovace, orientace na zákazníka)
- b) soudržnost (společné hodnoty, souhlas)
- c) spokojenost zaměstnanců (s prací, vedoucím, orientace na výkon, odměňování)
- d) zapojení se (týmová orientace, samostatnost)
- e) poslání (cíle, vize, strategické směřování)

Wienad, Cinotti, Nicoli & Bisagni (2007, s. 85) dodávají jako důležitou součást organizačního klimatu, interpersonální vztahy mezi členy organizace. Organizační klima může ovlivnit kvalitu produktů poskytovaných organizací.

Kašpárková (2002, s. 49) pojednává o faktorech vyučovacího klimatu, domnívám se však, že jsou všeobecně aplikovatelné na organizační klima. Jsou to faktory týkající se práce, činnosti a pracovníků a vzájemných vztahů mezi nimi.

Tagiuri (1968) a Bessoth (1989 a, b) považují za významné při vnímání organizačního klimatu v organizaci následující (cit. podle Grecmanová a kol., 2012, s. 6):

- a) kultura
- b) sociální vztahy
- c) personální obsazení
- d) a tzv. ekologické aspekty, což jsou např. design budov, jejich vybavení anebo estetika

Ve zkratce působí na organizační klima faktory: vnější a vnitřní. Pak živé a neživé, hmotné a nehmotné, přírodní a kulturní, věcné a činnostní (Grecmanová, 2008 cit. podle Grecmanová, Dopita a kol., 2013a, s. 42).

2.3 Správné organizační klima

Znalost faktorů organizačního klimatu nám pomůže nastavit v organizaci správné (myšleno dobré, pozitivní) organizační klima.

Jak jsme si již dříve naznačili, bylo by dobré zmínit, jaké organizační klima je správné, nebo jaké faktory na něj působí tak, aby se správným stalo. Faktory správného organizačního klimatu dle Mullinse (1999 cit. podle Kocianové, 2006, s. 121)³:

- a) organizační a personální cíle by spolu měly souviset
- b) demokratická práce organizace za účasti svých pracovníků
- c) spravedlivě přistupovat ke všem pracovníkům
- d) organizace by měla pracovat se současnými styly vedení a manažerskými praktikami
- e) organizace by měla přijmout psychologickou smlouvu a také znát potřeby svých zaměstnanců
- f) v organizaci by měl být prostor pro osobní rozvoj
- g) pracovníkům by se mělo důvěřovat a podporovat je
- h) optimalizovaná organizační struktura
- i) spravedlivě odměňovat
- j) věnovat se kvalitě pracovního života a organizování práce
- k) spouštět pocit důležitosti a užitečnosti práce
- l) transparentní diskuze v konfliktních situacích

³ Pravděpodobně se jedná o Laurie J. Mullinse (1999) a knihu *Management and Organisational Behaviour*, ale Kocianová (2006) jej ve zdrojích literatury neuvádí.

Kvalita organizačního klimatu závisí také na psychologii osobnosti (Grecmanová, Dopita a kol., 2013b, s. 38).

Dobré organizační klima se rovná vyššímu pracovnímu výkonu (Grecmanová, Dopita a kol., 2013b, s. 39). A to je možná jeden z hlavních důvodů, proč je o výzkum organizačního klimatu takový zájem.

Příjemné a podněcující organizační klima převládá například tam, kde nejsou jednotlivci vystaveni tlaku a dominanci vedení, ale sami jsou disciplinováni (LPU, 2011, s. 62).

Významným prvkem podněcujícím dobré organizační klima je důvěra v management, v jeho odborné, sociální a etické kvality (Kocianová, 2006, s. 130).

Ve velké míře se na správném organizačním klimatu projevuje dostatečná a kvalitní informovanost uvnitř organizace. Opak má za následek nejistotu, nespokojenost a špatné organizační klima. Komunikace nemá jen formální charakter prosté informovanosti, ale má vliv i na sociální vztahy vznikající při komunikaci (Kocianová, 2006, s. 131). Nedostatečná komunikace vede často k rozčarování, spekulacím, nejasným zprávám, případně špatnému pochopení i dobrého záměru. Myslím si, že dobrá komunikace by v organizaci měla existovat, byť jen z důvodu dobrého pocitu zaměstnance, že má přístup k informacím. Je totiž pravdou, že při zahlcení informacemi, nejsou informace vnímány zdaleka s takovou pozorností, ba dokonce přehlíženy.

Často negativní vliv na organizační klima mají změny v organizaci. Základním předpokladem hladkého zavedení změn v organizaci je vytvoření podmínek k jejich zvládnutí (Kocianová, 2006, s. 134).

Organizační klima též ovlivňuje systém odměňování a možnosti kariérního růstu. Přetěžování pracovníků nadměrnou prací ovlivňuje klima negativně (Kocianová, 2006, s. 135-136)⁴.

Faktorů, jak udělat organizační klima dobrým je vsutku mnoho. Pokud chceme znát, jaké organizační klima zrovna panuje, je třeba udělat výzkum (alespoň tehdy, když to chceme zjišťovat kvalitně).

Organizační klima má, stejně jako organizační kultura, své způsoby zkoumání.

2.4 Způsoby zkoumání klimatu

Vnímání organizačního klimatu lze studovat například dotazníky (Šimberová, 2007, s. 50).

Příklady zkoumání klimatu (zde školního):

- a) Metaforický: organizace jako celek se specifickými kvalitami
- b) Ekonomický přístup: organizace jako výrobní podnik
- c) Sociálně-psychologický přístup: organizace jako sociální instituce vyvolávající sociálně psychologické procesy
- d) Přístup z psychologie práce a psychologie organizace: podnik jako fungující organizace
- e) Přístup dle výzkumů organizační efektivity: organizace jako socializační instituce produkující pracovníky určitých kvalit
- f) Sociálně-ekologický přístup: organizace jako ucelený ekologický systém fungující v určitém prostředí

⁴ Zde asi nemá Kocianová (2006) na mysli jen obyčejné překonání lenosti, ale opravdové přetížení množstvím práce, které není zvladatelné bez ohledu na množství kompetencí, jimiž zaměstnanec, nebo oddělení disponují.

(Mareš, 2006a cit. podle Grecmanová, Dopita a kol. 2013a, s. 56).

Jiným přístupem je tento (Grecmanová, Dopita a kol., 2013a, s. 57):

- a) nestandardizované pozorování – hodnocení nezúčastněným návštěvníkem organizace (seznámení s prostředím, vybavením, výzkumník pozoruje jednání zaměstnanců, pracovní postupy atd.)
- b) standardizované pozorování – pozorovatel je dobře připraven a bude sledovat předem dané aspekty dění v organizaci
- c) zúčastněné pozorování – zahrnuje dlouhodobý pobyt v organizaci, výzkumník se stane jejím členem
- d) dotazníky a posuzovací škály – písemná forma
- e) rozhovory – především u kvalitativních výzkumů
- f) autoevaluace sociálního klimatu – účastníci sami vyzdvihují silné a slabé stránky v organizaci

Jedná se v podstatě o všeobecně známé metody v kvantitativních a kvalitativních výzkumech.

Při studiu klimatu se dospělo ke třem přístupům:

- a) vnímání jednotlivých rysů, vlastností
- b) vnímání organizačních rysů, vlastností
- c) vícenásobné měření organizačních vlastností kombinujících vnímání a více objektivní (reálnější) měření.

První je tzv. psychologickým klimatem a další dva body organizačním. Hlavní bod, zda je klima sdíleným vnímáním, anebo sdílenou soustavou podmínek, zůstal (Denison, 1996, s. 623).

Kocianová (2006, s. 228) uvádí jako výhodnější externí pracovníky pro výzkum organizačního klimatu. Zaměstnanci jsou lépe přijímání a mají spíše správný nadhled. Po provedeném průzkumu by měly být výsledky konzultovány s managementem organizace.

2.5 Ekologické aspekty organizačního klimatu: fyzické prostředí

Jak bylo řešeno výše, při studiu organizačního klimatu je možné jej rozčlenit na kulturu, sociální vztahy, personální obsazení a tzv. ekologické aspekty, což jsou např. design budov, jejich vybavení anebo estetika, tedy fyzické pracovní prostředí, jak uvádí např. Kolář (1968, s. 54).

V této práci se tak chci věnovat otázce, ve které má vliv na organizační klima prostředí a to konkrétně fyzické. Možná by šlo fyzické prostředí zařadit i do pracovních podmínek organizace tak, jak je uvádí Grecmanová (2008, s. 19). V jejím pojetí spadají pracovní podmínky organizace do primárních činitelů organizačního klimatu, které jsou vnímány lidmi přímo. Představují si to jako něco, co lze přímo vidět, cítit, prostě vnímat. Nepůsobí to nikde skrytě. Sem by fyzické prostředí jistě spadalo. Nicméně spíše budu hovořit prostě o fyzickém prostředí, nikoliv o pracovních podmínkách.

Prostředí má velký vliv na organizační klima, vychází z něj. Klima je vlastně odrazem prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují (Grecmanová, 2008, s. 9). Prostředí je tak důležitou součástí klimatu organizace, byť ne synonymem. Prostředí lze ještě dělit na fyzické, sociální klima, organizační činitele, nebo skupinovou strukturu (Moos, 1979, s. 5). Pro správné pochopení klimatu by se mělo pracovat s prostředím (Grecmanová, 2008, s. 12). A proč se věnovat právě fyzickému prostředí? Fyzické prostředí má vliv na chování lidí (Grecmanová, 2008, s. 53). Pracovní a životní prostředí, jako prvek mající

vliv na sociální hodnoty i normy označuje i Kolář (1968, s. 55). Pracovní prostředí a životní prostředí by se dnešními slovy v tomto kontextu dalo označit jako fyzické prostředí a sociální hodnoty a normy jako něco, co působí na chování lidí.

Podle Koláře (1968, s. 62-63) jsou vztahy lidí v organizaci regulovány určitými pravidly. Tato pravidla mají vliv na vznik sociálních norem, které ovlivňují chování pracovníků. Jedním z typů sociálních norem jsou pravidla pracovního výkonu, nebo dodržování určitých nařízení. Ty sociální normy, které pracovníci přijmou za své, jsou pak důležitým činitelem organizačního klimatu.

V souvislosti s touto prací považuji za sociální normu i pravidla pro ochranu osobních údajů, která tak mají vliv na organizační klima.

Při výzkumech organizačního klimatu se snažíme nalézt prvky prostředí, které mají vliv na organizační klima (Holloway, 2012, s. 13). Do prostředí spadá mimo jiné ergonomie, architektura a hygiena - osvětlení, vytápění atd. (Lašek, 2001, s. 40).

Je zřejmé, že každá organizace nebude mít zcela totožné prvky prostředí, jako ostatní organizace. To, jak moc se od sebe tyto prvky liší, může záležet na typu organizace, velikosti, geografickém umístění, členech organizace apod. Já se musím zaměřit na prvky prostředí, kterými se vyznačuje mnou zkoumaná organizace, tedy pojišťovna. Stejně jako se zmiňuje Grecmanová (2008, s. 51) o velkém množství faktorů, jež působí na klima organizace a jak je zúžit, tak i já se chci věnovat jen některým. Výzkum všech prvků klimatu by byl obrovský a asi i nereálný. K zúžení ve výzkumu organizačního klimatu se přiklání i Ježek (2003, s. 24, 29).

Já budu fyzické prostředí určovat několika prvky. Jedná se o výsek z množiny prvků, které by na klima mohly působit, ale vzhledem k jejich množství nelze zkoumat všechny. Prvků působících na organizační klima je mnoho.

Jak již bylo napsáno, týká se to i fyzického prostředí, kde můžeme sledovat ergonomii, ale i různé prvky restriktivních opatření. Asi největší vliv na fyzické prostředí a tím i klima organizace budou mít zásady pro zpracování osobních údajů (jedná se o výzkum v pojišťovně).

S ochranou osobních údajů se přímo pojí, v poslední době hodně skloňované, GDPR a jeho aplikace do organizace.

Základní seznámení s organizačním klimatem je za námi. Vzhledem k podobnosti témat nabízím krátké srovnání organizačního klimatu s organizační kulturou. Tato témata se často prolínají a ne vždy je jasné, o kterém se zrovna pojednává.

2.6 Organizační klima vs. organizační kultura

V roce 1982, kdy došlo k „boomu“ pojmu organizační kultura a na to navazující tvorby literatury, začalo docházet v některých případech k přelévání, anebo obtížnému odlišení od starších studií a literatury k organizačnímu klimatu. Některé texty byly dokonce natolik podobné, že se těžko odlišovalo co je o kultuře a co o klimatu (Denison, 1996, s. 620). Studium organizační kultury dříve vyžadovalo kvalitativní přístupy (poznámky, citace, příběhy) a porozumění sociálním aspektům. U studia klimatu se naopak využívaly kvantitativní metody (Denison, 1996, s. 621). Výzkumníci klimatu běžně věnovali větší pozornost vnímání členů organizace, viditelným praktikám a procesům, které jsou blíže povrchu

organizačního života (Guion, 1973; James & Jones, 1974 cit. podle Denison, 1996, s. 622).

Organizační klima má mnoho společného s kulturou (Šigut, 2004 cit. podle Šimberová, 2007, s. 49). Avšak obsahuje velký rozdíl. Kultura je vše v organizaci (strategie, úspěch na trhu, pracovníci, technologie výroby atd.). Jsou to také hodnoty, normy a vzorce chování, jež charakterizují sociální vztahy v organizaci (Marshall, 1994, s. 371).

Klima je převážně uspokojení a adaptace k sociálnímu životu v organizaci (Šigut, 2004 cit. podle Šimberová, 2007, s. 49).

Organizační kultura (Dědina, Cejthamr, 2005 cit. podle Šimberová, 2007, s. 50) popisuje vlastnosti organizace, ale klima je to, jak organizaci charakterizují zaměstnanci.

Organizační klima a kultura jsou silnými nástroji, které mají význačný efekt na morálku, výkonnost a uspokojení z práce v jakékoliv organizaci. Klima a kultura zastávají význačnou roli v organizaci, jelikož jsou většinou spjaty s vnímáním, nápady, hodnotami, názory, ale hlavně s chováním zaměstnanců organizace. Kultura a klima v organizaci povzbuzují zaměstnance ke spolupráci a dosahování cílů, z čehož pak těží nejen firma, ale i její zaměstnanci (tohoto je možné dosáhnout samozřejmě jen při správně nastavené kultuře i klimatu).

Organizační kultura jsou společné názory, vnímání a chování, které zaměstnanci samovolně sdílí. Je to vlastně takový balík nápadů, hodnot, upřednostňovaných věcí, nepsaných pravidel chování a etiky, které se projevují jako charakteristika skupiny lidí. Organizační kultura je vzor základních předpokladů, které lidé vnímají a dále rozvíjejí. Při vzniku

organizační kultury má nezastupitelnou roli organizační klima a jeho vliv na chování lidí (Bharthvajan, 2014, s. 8870).

Dle Bowditch a Buono (cit. podle Bharthvajan, 2014, s. 8870) je organizační kultura spojena s vírou a očekáváním ohledně organizačního života, zatímco klima je ukazatelem, jak jsou víra a očekávání naplňovány. Je to projev postojů vůči organizaci. Kultura a klima jsou nezbytnými a neodmyslitelnými požadavky v každé organizaci, která se nezabývá jen svými cíli, ale myslí také na své zaměstnance.

Organizační klima je průvodním jevem organizační kultury (Bharthvajan, 2014, s. 8874).

Kulturu tedy chápu jako jakousi nadstavbu nad klimatem, širší téma. Je to něco, bez čeho by organizační klima ani nemohlo existovat. Ale na druhou stranu má organizační klima velkou roli při vzniku organizační kultury.

Výzkumníci organizačního klimatu se zaměřují spíše na praktiky, postupy a chování, buď zaměřené na poskytování dobrého klimatu pro zaměstnance nebo strategické či procesní klima. Je to skoro vždy něco, co můžeme přímo pozorovat či zažít (Askhanasy, Wilderom a Peterson, 2010, s. 41, 42). Zatímco výzkumníci organizační kultury byli vždy zaměřeni na širší okruh, hodnoty, v co lidé věří a také mýty a příběhy, kterými je to všechno přenášeno, zvláště skrze socializaci (Louis, 1990; Trice, Beyer, 1993 cit. Podle Askhanasy, Wilderom a Peterson, 2010, s. 42). Dříve se organizační kultura zkoumala spíše kvalitativně a organizační klima dotazníky (tedy předpokládám kvantitativně). Dnes už se rozdíl poněkud stírají (Askhanasy, Wilderom a Peterson, 2010, s. 42). Výzkumy kultury mohou být kvantitativní a klimatu kvalitativní a naopak. U obou může být použito dotazníků.

Organizační klima a kultura mohou mít velký vliv na chod organizace.

Tímto by snad měla být teoretická základna hotova a lze přistoupit k samotnému výzkumu.

3 GDPR, vzdělávání a organizační klima v konkrétní organizaci

Předložená empirická kapitola vychází z analýzy dokumentů, která povede k vytvoření výzkumného nástroje pro analýzu vzdělávacích potřeb v závislosti na proměně fyzického prostředí organizace, které bylo ovlivněno v souvislosti se zavedením GDPR. Cílem práce je vytvořit výzkumný nástroj, pro identifikaci vzdělávacích potřeb v pobočce organizace působící v oblasti pojišťovnictví, v závislosti na změně legislativy zasahující do fyzické a sociální oblasti organizačního klimatu. Vzdělávací potřeby podle mne vznikly v souvislosti se zavedením GDPR a změnou pracovních postupů, které mohou mít vliv i na organizační klima, zejména fyzické prostředí, které ovlivňuje i sociální vztahy.

Výzkumné otázky zní: **„Existuje souvislost mezi organizačním klimatem a vzdělávacími potřebami v souvislosti se zavedením GDPR?“, „V jakých oblastech je třeba identifikovat vzdělávací potřeby v konkrétní organizaci s ohledem na aplikaci nařízení GDPR vztahující se k ochraně osobních údajů v organizacích?“ a „Jak identifikovat vzdělávací potřeby v souvislosti se zavedením nařízení GDPR v konkrétní organizaci?“.**

Na první výzkumnou otázku jsem odpověděl teorií. Na druhou otázku odpovím analýzou dokumentů. Jedná se o interní dokumenty, které vznikly jako nařízení pro zaměstnance. Namátkou se jedná o pracovní řád, pravidla používání informačních systémů, pravidla pro ochranu osobních údajů, povinnosti zaměstnanců apod. Více specificky dokumenty nemohu popsat z důvodu anonymizace organizace.

Fyzické prostředí souvisí s tím, jestli je tam teplo, světlo, ale také s pravidly, která určují pohyb osob a dokumentů v prostředí. V souvislosti s ochranou osobních údajů dle GDPR se obojí zpříšňuje. Obměňuje se pohyb osob a dokumentů. Zaměstnance je nutné vzdělávat na toto téma.

Správným postupem je napřed určit vzdělávací potřebu a pak teprve organizovat případnou vzdělávací akci (Prášilová, 2006, s. 32). Musíme tak zjistit co se děje ve skutečnosti a zda existují nějaké nedostatky ve znalostech zaměstnanců a v používaných praktikách. Na to jsem vytvořil výzkumný nástroj, kterým je dotazník. Dotazník může být nabídnut organizaci. V tuto chvíli není schválený, musí projít povolením a ověřením organizace. Úkolem této práce tak není jej distribuovat, ani zpracovávat výsledky. Mohu ale navrhnout postup pro zpracování výsledků, jakýsi metodický pokyn.

Zkoumání organizačního klimatu mohou provádět různé subjekty a organizace s různou úrovní kompetencí a různými metodami. Jak jsme si již řekli v kapitole o organizačním klimatu, přístupy ke zkoumání jsou různé a různorodé.

3.1 Přiblížení organizace

Organizace, ve které výzkum zpracovávám, podniká v oblasti finančních služeb a je jednou z velkých organizací na českém pojistném trhu. Má zahraničního vlastníka, ale sama působí jen v Česku. Organizace, nazývejme ji klidně pojišťovnou, je rozdělena na územní celky s centrálou v Praze. Tyto územní celky přibližně kopírují jednotlivé kraje. V každém z těchto územních celků se nachází řídicí bod, možná by se dalo říci ředitelství dané oblasti. Tato ředitelství jsou vždy v jedné budově pro daný kraj a zároveň v sobě koncentrují mnohem vyšší počet zaměstnanců na budovu, než je

běžné pro obyčejnou kancelář, kterou lze nalézt i v menších městech (ta slouží většinou čistě pro obchodní účely – návštěvy klientů). A právě jedním z těchto ředitelství se chci zabývat a provést v něm výzkum. Je celkem logicky umístěno v jednom z větších měst České republiky. Jedná se o jednu budovu výhradně obývanou zaměstnanci pojišťovny. Výjimkou jsou jen vrátní (vždy jedna osoba na směnu) a údržbář. Skladba zaměstnanců je odhadem tvořena z min. 80% obchodníky a jejich vedoucími s asistentkami. Zbytek tvoří tzv. upisovatelé pro externí obchod (v podstatě také obchodníci, ale dělají smlouvy v kanceláři a to buď pro externí spolupracovníky, nebo jiné organizace, podnikatele apod.), dále pak podpůrné profese, jako je právník, lokální IT oddělení podpory uživatelů, likvidace pojistných událostí a ekonomické oddělení, metodická podpora prodeje a personalistka. Všechna ostatní oddělení jsou již centralizovaná v jiných městech, většinou v Praze a vliv na chod menšího ředitelství mají ve formě podpory, nařízení a dalších činností (příkladem může být autoprovoz, oddělení pojistné matematiky a mzdové oddělení). Budova ředitelství, o které pojednávám, má do 100 zaměstnanců. Co se týče pojišťovny, tak ta nemá jen své zaměstnance, ale také obchodníky, kteří pracují výhradně pro pojišťovnu, ale nejsou jejími zaměstnanci (tzv. na IČO), nebo spolupracovníky kteří mohou pojišťovat i pro jiné pojišťovny. Zdůrazňuji to proto, že mimo zaměstnance, nepůsobí trvale žádný z těchto spolupracovníků na budově. Dále upozorňuji, že asi dva měsíce před provedením výzkumu došlo k organizačním změnám u menší části zaměstnanců, které měly vliv na jejich styl práce a část zaměstnanců se musela přestěhovat v rámci budovy.

Abych objasnil, v jakém fyzickém prostředí bude výzkum probíhat, pokusím se jej nejnutenějšími údaji přiblížit externímu pozorovateli:

Budova pojišťovny je vícepatrová. V přízemí jsou přepážková pracoviště se zónou pro klienty, odděleným prostorem pro jednání a vrátnicí, která střeží vstup do garáží, dalších pater budovy a výtahu. Budova by se tak asi dala rozdělit na přízemí s víceméně volným pohybem osob a na zbytek, který podléhá kontrole vstupu. Nejedná se o žádný rozsáhlý komplex staveb, ale jen jednu budovu.

Organizace, ve které výzkum provádím, je pojišťovnou. Navíc jednou z větších. To znamená, že je teoreticky pod větším dohledem kontrolora. Tím je v ČR především Česká národní banka (ČNB). Ta dohlíží mimo jiné nad dodržováním zákonů finančními institucemi.

Snad bylo zmíněno vše, co může být relevantní pro průzkum a více přiblížit organizaci.

Nyní tedy mohu pokračovat k výzkumu. Budu se snažit popsat jednotlivé kroky a proč k nim bylo přistoupeno. Operacionalizace, je součástí výzkumu. Jedná se o převedení z jazyka teorie do jazyka operací, kterým můžeme teorii najít v praxi (Janák, 2011, s. 65). Jinými slovy je to také určení postupu při měření daného jevu Jeřábek (1993, s. 28). Jednotlivé kroky tak následují.

3.2 Metoda

Organizační klima se zkoumá, aby se zjistily určité charakteristiky organizačního života, nebo aby se zjistily postoje a očekávání pracovníků. Nebo všeobecně, abychom věděli, co je zaměstnanci vnímáno negativně a co pozitivně. To může mít vliv na efektivní řízení organizace (Kolář, 1968, s. 54; Kocianová, 2006, s. 227). Pokud totiž dokážeme zjistit, co je vnímáno negativně a efektivně pak tyto rušivé prvky odstranit, může to mít pozitivní vliv na organizační klima a tím přeneseně i na pracovní výkon, sníženou

fluktuaci zaměstnanců, lepší chování ke klientům, lepší obraz o organizaci apod. Stačí si představit, co vše může spokojený zaměstnanec organizaci přinést a co naopak nespokojený. Málo organizací si dnes může dovolit nechat snadno odejít své zaměstnance a to především ty zaučené. Volných pracovních sil je na trhu málo a je všeobecně známo, jak mnoho stojí zaučení nového pracovníka. Snad nebudu daleko o pravdy, když označím nutnost dobrého organizačního klimatu, jakožto jednoho z důležitých prvků v organizaci, které zajišťují trvalou udržitelnost zaměstnanců (spolu s platem apod.).

Je pravděpodobné, že pojišťovna již sama velmi dobře chrání osobní údaje klientů, ale navíc ještě musí postupovat v souladu s GDPR.

Výzkum, který budu provádět, je případová studie organizace dle Hendla (2016, s. 104). Data z případové studie mohou podrobněji rozkrýt organizační život (Zainal, 2007, s. 4). Případová studie je velmi často používanou metodou v kontextu s organizačním výzkumem (Kohlbacher, 2006, s. 5). Jedná se o deskriptivní případovou studii (Babbie, 2007, s. 89) a (Mareš, 2015, s. 121), zaměřující se na organizační klima a soustředící se na fyzické prostředí, které ovlivňuje pracovní výkon po zavedení GDPR.

Deskriptivní případovou studii si vybírám také proto, že organizace disponuje poměrně velkým množstvím dokumentů v podobě norem, u kterých je předpoklad, že budou obsahovat ve zvýšené míře nařízení týkající se ochrany osobních údajů. Jelikož se jedná o osobní data klientů, dotýká se to všech zaměstnanců (ne jen například personalistů). Pravděpodobně všichni zaměstnanci totiž přicházejí do styku s osobními daty klientů.

Pokud chceme určit vzdělávací potřeby, je třeba si stanovit určitý standard (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 86), který musí zaměstnanci splňovat. Vodák a Kucharčíková jej zmiňují jako výkonnostní standard. Já ale potřebuji nastavit laťku pro znalosti dle dokumentů nařizujících zaměstnancům, jak se mají chovat. Tedy interními normami na ochranu osobních údajů. Předpokládám, že tato nařízení ovlivňují fyzické prostředí organizace a tím i klima organizace.

Dokumenty, které studuji, jsou firemními dokumenty a spadají tak do kategorie úředních dokumentů dle Hendla (2016, s. 208) a (Jeřábka (1993, s. 81). Jedná se převážně o interní vyhlášky a normy. Zahrnut je i pracovní řád. S těmito dokumenty by měli být zaměstnanci seznámeni a řídit se jimi. Všechny dokumenty, které jsem studoval, jsou volně přístupné pro všechny zaměstnance a to jednoduchou a přehlednou formou v informačním systému organizace. Je možné si je vytisknout a prostudovat v papírové podobě. Některé z nich jsou představovány při nástupu nového zaměstnance. Na nové dokumenty je upozorňováno emailovou komunikací spolu s ostatními novinkami v organizaci a to cca jednou až dvakrát za 14 dní. Myslím si, že je na ně upozorňováno dobrým způsobem, ale i tak nepředpokládám, že by si mnoho zaměstnanců nová nařízení nastudovalo. Výjimkou mohou být vedoucí pracovníci, kteří by měli nová nařízení aplikovat na svá oddělení, pokud se jich týkají a provádět kontrolu dodržování.

Se znalostí interních norem všeobecně to bude pravděpodobně tak, že většina zaměstnanců je nečetla a zná je jen okrajově. Pokud se zamyslíme nad tím, odkud znalost současných norem v organizaci pochází, může to být:

- a) Prosazování norem vedoucími

- b) Všeobecné povědomí o správném chování, které je v normách sice obsaženo, ale koresponduje zároveň se všeobecnými normami společnosti (např. je všeobecně známo, že za únik osobních údajů hrozí nějaký postih).
- c) Dodržování norem ostatními zaměstnanci (alespoň nějakým příkladem by mohli být ostatní zaměstnanci, kteří normy dodržují). Ideálním vzorem by měl být vedoucí.
- d) Prostudování norem zaměstnancem
- e) Školení
- f) Aktivní politika organizace, která pravidla z normy sama propaguje

Postup operace s dokumenty (zde interními normami) má dle Jeřábka (1993, s. 81 cit. podle Disman, 1969, Bailey, 1978) určitá pravidla:

- a) Vybrat dokumenty a zajistit si k nim přístup

Všechny analyzované dokumenty jsou volně přístupné na intranetu organizace. Je to z důvodu, aby se s nimi zaměstnanci mohli kdykoliv seznámit. Klíčová slova pro výběr byla: „GDPR, osobní údaj, ochrana osobních údajů, pracovní řád“. Některé dokumenty odkazují na jiné, s příbuzným tématem. Tímto způsobem se některé dokumenty také daly vyhledat.

- b) Zhodnotit kriticky dokumenty, zda jsou vhodné pro odpovědi na výzkumné otázky

Při výběru dokumentů byly vyhledány jen ty, které jakkoliv souvisí s ochranou osobních údajů. Bylo tak učiněno vyhledávací funkcí na intranetu organizace. Tento způsob nemusí být přesný a teoreticky tak mohlo dojít k přehlédnutí některé z interních norem. Dále bylo využito norem jako

je pracovní řád a povinnosti zaměstnance, které primárně nejsou zaměřeny na ochranu osobních údajů, ale přesto obsahují některá nařízení k tomuto tématu.

c) Analýza a kódování pro výzkum

Analýza dokumentů proběhla jejich běžným přečtením. Normy většinou nebyly dlouhé a všechny jsou psány přehledně. Počet využitých norem je 16, počet nevyužitých 11. Nevyužité normy buď neobsahovaly žádná nařízení o ochraně osobních údajů, anebo se týkaly jiné oblasti, než je fyzické prostředí, případně se týkaly jiných oddělení, která na dané pobočce nepůsobí. Proto byly z výzkumu vyřazeny.

3.3 Případová studie

U kvalitativního výzkumu může být použito různých metod sběru dat, dle požadavků samotného výzkumu a výzkumné otázky (Mareš, 2015, s. 114).

Ochrana osobních údajů byla v pojišťovně ve velmi propracované formě pravděpodobně již před existencí GDPR nařízení. Důvody mohou být tyto: velká organizace se spoustou interních norem, pokyny od zahraničního vlastníka, zákon o pojišťovnictví a samotná podstata organizace, kdy v její každodenní činnosti dochází ke zpracování velkého množství osobních údajů klientů a to i těch velmi soukromých, jako je rodné číslo a mnohdy informace o zdravotním stavu (např. u životního pojištění), nebo o majetku (pojištění automobilů, domácností, firem).

Před výběrem dokumentů jsem si položil několik otázek, které mají za úkol zjistit, jak by mohla ochrana osobních údajů ovlivnit organizační klima.

Otázky jsou podle Yina (1994, s. 7) pravděpodobně nejdůležitější součástí výzkumu.

Hlavní otázkou je: „**V jakých oblastech je třeba identifikovat vzdělávací potřeby v konkrétní organizaci s ohledem na aplikaci nařízení GDPR vztahující se k ochraně osobních údajů v organizacích?**“

K tomu přísluší vedlejší otázky, vždy doplněné o seznam dokumentů, které byly v souvislosti s danou otázkou analyzovány:

- a) Projevilo se zavedení GDPR ve změnách organizačního řádu, popisu práce?

K odpovědi na otázku je použita analýza následujících dokumentů: (ČAP, 2016), Organizace XY (2017, 2018a, 2019a), Nadřízený orgán organizace XY (2019), Organizace XY (2014, 2018b, 2018c, 2018d, 2018e, 2018g, 2018h).

- b) Je ochrana osobních údajů v souladu s GDPR obsahem plánu vzdělávání za rok 2018?

K odpovědi na otázku je využita analýza nabídky vzdělávání za rok 2018, jak uvádějí interní dokumenty Organizace XY (2018a, 2018h) a rozhovor s personalistou.

- c) Byla problematika ochrany osobních údajů v souladu s GDPR zahrnuta do adaptačního procesu nových zaměstnanců?

K odpovědi na otázku je použita analýza procesu adaptace nových zaměstnanců zaznamenaných v dokumentech: Organizace XY (2018d, 2018h, 2018g) a rozhovorem s novým zaměstnancem.

- d) Došlo v souladu s GDPR ke změně organizačního řádu a pracovního řádu pobočky pojišťovny s ohledem na požadavky ochrany dat na pracovišti?

K odpovědi na otázku je použita analýza organizačního řádu a pracovního řádu pobočky pojišťovny, konkrétně se jedná o dokumenty: Organizace XY (2013a, 2013b, 2016, 2018a, 2018d, 2018f, 2018g, 2018i, 2019b).

Tyto otázky snad dokážou odpovědět na vliv nařízení na organizační klima. Předpokládám, že každá z otázek bude obsahovat odpověď v některém z interních nařízení a že některá nařízení mohou odpovědět na více než jednu otázku.

Analýza dokumentů k otázkám

Projevilo se zavedení GDPR ve změnách organizačního řádu, popisů práce?

Etický kodex pojišťovnictví (ČAP, 2016, s. 1) má napomoci posilování důvěry klientů k pojišťovnám a dobrého jména pojišťovnictví jako celku. Myslím si, že už tímto je nepřímou řečeno, že musí být dobře chráněny osobní údaje klientů. Dále kodex říká pojišťovnám, aby dbaly na právo klienta na ochranu osobních údajů. Jejich zaměstnanci zachovávají mlčenlivost o skutečnostech, které se v pojišťovně dozvěděli, včetně osobních údajů klientů. Kodex teoreticky uvádí i možnost sankcí a je závazný pro členy ČAP. Pokud tedy daná organizace je členem ČAP, je pro ni taktéž závazný. Kodex umožňuje pojišťovnám nastavovat přísnější pravidla, než on sám uvádí. Je tedy jakýmsi minimem.

Organizace sama komunikuje se svými zaměstnanci a snaží se jim přiblížit zásady a podmínky ochrany osobních údajů dle GDPR. Příkladem mohou

být tato pravidla z firemního dokumentu. Jsou jednoduchou formou prezentována jako „Desatero ochrany osobních údajů“ (Organizace XY, 2018d, s. 19):

- a) Zabezpečení kanceláří. Při odchodu z kanceláře musí zaměstnanec zajistit kancelář před neoprávněným vstupem, zamknout.
- b) Nenechávat dokumenty s osobními údaji volně u kopírek. Při odchodu z pracoviště uložit dokumenty na místa pro to určená.
- c) Počítače využívat v souladu s bezpečnostní politikou, nenechávat je v autě.
- d) Nikomu nikdy neříkat přístupové údaje do počítače nebo informačního systému organizace.
- e) Dle chválených pravidel pro komunikaci využívat jen zabezpečených kanálů. Dokumenty s osobními údaji rozhodně neukládat nikde mimo organizaci, např. na veřejná úložiště.
- f) Klienti mohou do prostorů organizace jen podle schválených pravidel, nikdy je nesmíme nechat bez dozoru na dosah dokumentů s osobními údaji.
- g) Osobní údaje se musí zpracovávat jen po dobu, po kterou je to nutné. Pak se musí zlikvidovat.
- h) Podle zákona o pojišťovnictví dodržovat mlčenlivost.⁵
- i) Jestli se ztratí, zničí, nebo znehodnotí osobní údaje, nebo k nim někdo neoprávněně přistoupí, je třeba to nahlásit odborům k tomu určeným (IT bezpečnost, DPO apod.)

⁵ Týká se především zaměstnanců pojišťovny, osob činných pro pojišťovnu a pojišťovacích zprostředkovatelů (Česko, 2015, §127).

Uvedená metodika zjevně postupuje v souladu s nařízeními GDPR a je uzpůsobená na prostředí pojišťovny.

Snad by se mohl klást důraz také na zabezpečení chytrých mobilních telefonů, které jsou dnes již hojně rozšířené a používají se i pro pracovní účely. V případě použití firemního emailu na telefonu, je zařízení zabezpečeno zámekem obrazovky. Mělo by se ale dbát na to, aby telefon, než se sám zamkne, nezůstával nikde volně. Potenciálně by tak mohlo dojít k přístupu k informacím v emailu, kontaktům a teoreticky by se nějaká osoba mohla vydávat za vlastníka telefonu zavoláním na některý kontakt. Jinak to vypadá, že seznam pokrývá všechny důležité body dle GDPR, které jsou zároveň v možnostech zaměstnanců.

Dokument se základními povinnostmi zaměstnanců obsahuje větu, která nařizuje dodržovat povinnosti ochrany osobních údajů zaměstnanci (Organizace XY, 2019a, s. 3). Tyto povinnosti jsou pak stanoveny interními předpisy. Zaměstnanec by tedy měl znát obsah interních dokumentů a dodržovat nařízení, která zavádějí. Dokument dále mluví o povinnosti mlčenlivosti dle pracovního řádu. Dále jsou zaměstnanci povinni dodržovat pravidla na používání informačních systémů dle příslušných norem. Zaměstnanci dle tohoto dokumentu musí absolvovat kurz ochrany osobních údajů dle GDPR. Tento kurz je elektronický.

Organizace má sepsaný pracovní řád. Ten nově obsahuje zmínku o GDPR (starší verze GDPR neměly) a několik povinností pro zaměstnance - mlčenlivost dle zákona o pojišťovnictví a GDPR (Organizace XY, 2018a, s. 11) a při ukončení pracovního poměru zaměstnance, zničení evidence, kterou si vedl o klientech (Organizace XY, 2018a, s. 9). Pracovní řád obsahuje také etický kodex zahraničního vlastníka (Organizace XY, 2018a, s. 26), tedy

nadřazené organizace. Kodex zmiňují dále. V oblasti ochrany osobních údajů je zhruba překladem originálu. Už starší verze pracovního řádu (Organizace XY, 2017, s. 26) označovala, dle etického kodexu, informace získané o klientech jako důvěrné a takto se k nim muselo přistupovat. Pojišťovna má dle pracovního řádu povinnost se řídit nařízenými, ustanovenými či právními regulacemi státu, ve kterém podniká (Organizace XY, 2018a, s. 27).

Zahraniční vlastník organizace totiž sám o sobě publikuje etický kodex, ve kterém upozorňuje, že data získaná během obchodních činností jsou pod ochranou organizace dle platných právních předpisů a jsou sbírána jen nutná data (Nadřazený orgán organizace XY, 2019). Jedná se tedy o všeobecné ujištění, aplikovatelné nejenom na oblast pojišťovnictví, ale zároveň se řídící zákony dané země. Předpokládám, že je závazný pro všechny podřízené organizace a z formulace to podle mne i vyplývá (zahraniční vlastník může mít aktivity v různých zemích, anebo také jen v České Republice).

Dalším dokumentem, je interní dokument, který se věnuje právům subjektu údajů, tedy klientů. Organizace má vlastní oddělení, jehož náplní je činnost spojená s ochranou osobních údajů. Klient má právo, dle GDPR mimo jiné na výmaz osobních údajů, pokud už neexistuje účel, pro který byla data zpracovávána (Organizace XY, 2018b, s. 5). Předpokládám, že tak nebude možné vymazat např. všechna osobní data klienta, pokud má aktivní smlouvu. Týká se i nutnosti držet údaje kvůli výkazům pro finanční úřad, ČNB. Dokument dále popisuje práva klienta, jakožto subjektu údajů např. na přenositelnost a opravu osobních údajů a pravděpodobně postupuje zcela dle pravidel GDPR. Ostatní údaje jsou již pro účel práce nezajímavé, až na technický nástroj, který musí organizace mít, aby v informačním systému našla veškerý výskyt osobních údajů klienta (Organizace XY,

2018b, s. 15). Zřejmě se bude jednat o jakýsi vyhledávač, nebo ukazatel na všechny osobní údaje jednoho klienta nebo osoby. Tento nástroj bude zjevně velice důležitým pro výmaz veškerých osobních údajů o klientovi. Jinak by nemohlo dojít k efektivnímu smazání všech údajů a mohlo by se někde něco tzv. „zapomenout“. A to by nebylo v souladu s nařízením GDPR. Pokud je to možné, tak si alespoň částečně můžeme představit, v kolika různých systémech asi mohou být údaje o klientovi. Pak je velmi důležité mít nad nimi kontrolu, nejen pro soulad s GDPR, které vyžaduje přehlednost. Podle mne to nebude ani zdaleka tak jednoduché, jako třeba u praktického lékaře, který prostě skartuje složku s pacientem a ve svém informačním systému jej několika málo kroky smaže (pravděpodobně bude pacient uložen na dvou místech, kvůli záloze dle GDPR).

Organizace, asi celkem očekávatelně vzhledem k předmětu činnosti, disponuje dokumentem, který předepisuje čistě jen pravidla pro ochranu osobních údajů. Dokument popisuje osobní údaj, jako informaci, která by přímo či nepřímo mohla vést k identifikaci fyzické osoby (Organizace XY, 2014, s. 3), tedy stejnou definici, jakou nabízí GDPR (viz. kapitola o GDPR). Dokument dále stanovuje tři povinnosti pro všechny zaměstnance pojišťovny. Zaměstnanci musejí (Organizace XY, 2014, s. 4):

- a) při zpracovávání osobních údajů dodržovat platné zákony
- b) zamezit neoprávněnému, nebo nahodilému přístupu k osobním údajům a jejich zničení, ztrátě. Zde se jedná o ochranu fyzického prostředí, serverů a přístupových práv (pravděpodobně do informačních systémů).
- c) zachovávat mlčenlivost o osobních údajích a bezpečnostních opatřeních přijatých pojišťovnou k jejich ochraně.

Zdá se, že tento dokument již pokrýval některé hlavní body pro ochranu osobních údajů již před zavedením GDPR a tato evropská legislativa jej dále jen zpřesnila a doplnila.

Organizace si vytvořila dokument, který se zabývá kontrolami a dodržováním ochrany osobních údajů (Organizace XY, 2018e, s.5-6). Spadá sem i kontrola e-learningu ohledně ochrany osobních údajů. Personální oddělení má na starost kontrolu, zda všichni zaměstnanci mají kurz splněný. A naopak Data protection officer kontroluje obsah kurzu. Zda je aktuální a smysluplný. Data protection officer má v organizaci na starosti více oblastí. Několik z nich se dotýká i fyzického prostředí prostřednictvím kontrol:

- a) jestli je dobře řešeno ohlašování porušení ochrany osobních údajů
- b) zda, jsou aktuální záznamy o zpracování
- c) procesu, kdy se zajišťují práva pro subjekty
- d) interních norem týkajících se ochrany osobních údajů

Body a) a b) s fyzickým prostředím souvisejí jen okrajově. Body c) a d) však již nikoliv a mohou mít velký vliv na fyzické prostředí, jeho podobu a působnost na zaměstnance. Proces zajišťující práva pro subjekty chápu jako oblast, pod kterou je téměř vše týkající se ochrany osobních údajů. Interními normami pak může být přímo nařizována podoba ochrany osobních údajů včetně přijatých opatření na fyzickém prostředí a dalších oblastech. Z části to tak již je a snad to ujasňují ostatní dokumenty, v této práci zmíněné. Podoba případných budoucích norem je pak otevřená.

V dokumentu by ještě měly být v příloze kontroly, úkoly a opatření ochrany osobních údajů. Přílohy však chybí.

V organizaci existuje speciální norma, zabývající se narušením zabezpečení při ochraně osobních údajů (Organizace XY, 2018c, s. 5). Zabývá se více oblastmi, ale část týkající se tohoto výzkumu je o zaměstnancích a o tom, jak mají nahlašovat zjištěné narušení bezpečnosti při ochraně osobních údajů. Zaměstnanci mají přímo uvedené způsoby koho a jak kontaktovat a v jakých případech. Jeden z kontaktů je odbor, který částečně přijímá incidenty z fyzického prostředí. Spadá tam (Organizace XY, 2018c, s. 5):

- a) Nahlášení krádeže notebooku
- b) Nahlášení ztráty osobních údajů v dokumentech, majících ať už papírovou, tak i elektronickou podobu
- c) Zcizení a zneužití jiných osobních údajů, jako jsou emaily a telefonní kontakty

Norma nezapomíná ani na nahlašování výpadků informačního systému, což souvisí s GDPR a pravidly na dostupnost osobních údajů (byť v GDPR je za narušenou dostupnost považována spíše ztráta dat). Ostatní části normy se již netýkají zaměstnanců, ale povinností zpracovatele osobních údajů.

Zaměstnanec nesmí mít data na nezabezpečeném místě, pokud je mimo organizaci (Organizace XY, 2018g, s. 21). Týká se to i přenosných počítačů, které tak nesmí zůstat např. ani v uzamčeném autě. Alespoň to nepovažují za zabezpečené místo. Možná kdyby byl notebook uložený v zabezpečené schránce. O podrobnostech se ale norma nezmiňuje.

Důvěrná data mohou být posílána přes internet jen v zabezpečené podobě (Organizace XY, 2018g, s. 21). Za optimální se považuje např. šifrování. Veškerá média s daty pak musí být při odchodu zaměstnance bezpečně uzamčena (Organizace XY, 2018g, s. 38). Jako média jsou ve všeobecné

známosti a podle různých internetových slovníků, považovány flash disky, CD a DVD disky, paměťové karty, diskety, USB hard disky a další.

V případě nepřítomnosti uživatele (Organizace XY, 2018g, s. 35) je třeba fyzicky zabezpečit počítače – přiměřenou ochranou před krádeží a zneužitím. To může zajistit bezpečnostní agentura, uzamykatelné šuplíky a skříně, zamčené místnosti, alarm. Výčet pravděpodobně není taxativní, ale jen ilustrativní.

Na všech počítačích je napevno nastavena politika zamykání počítače po určité době neaktivity. Aplikace uživatele taktéž po nějaké době samy odhlásí, pokud v aplikaci nepracuje (Organizace XY, 2018g, s. 31-32). Hlavní metodik IT pravidelně upozorňuje zaměstnance na jejich povinnosti spojené s bezpečností IT (Organizace XY, 2018g, s. 38).

Dalším dokumentem o ochraně osobních údajů je dokument (Organizace XY, 2018h). Je mnohem novější verzí předchozího dokumentu o ochraně osobních údajů z roku 2014. Obsahuje mnohem více údajů a ochraně v souvislosti s GDPR (Organizace XY, 2018h, s. 3): chránit se musí nejen osobní údaje klientů, ale také zaměstnanců, uchazečů o zaměstnání apod. Tento dokument jasně zmiňuje i další osoby, jejichž data je potřeba chránit a na které jsem v začátcích nepomyslel. Sice osobních údajů klientů bude asi nejvíce, ale je potřeba kvalitně ochránit osobní údaje všech. Za osobní údaj se nepovažuje pouze informace vedoucí k identifikaci konkrétní osoby, ale také adresa, e-mail, nebo telefon (Organizace XY, 2018h, s. 3). Tohle není podle mě v nařízení GDPR přesně specifikováno a jedná se o ochranu navíc, přidanou pojišťovnou. GDPR totiž zmiňuje především údaje vedoucí k identifikaci osoby. Bylo by možné namítnout, že kombinace všech těchto tří

údajů (adresa, e-mail a telefon) by asi mohla vést k identifikaci konkrétní osoby.

Je zakázáno ponechávat služební zařízení a dokumenty s osobními údaji mimo dohled, pokud nejsou dobře uzamčeny a chráněny (Organizace XY, 2018h, s. 9).

Je ochrana osobních údajů v souladu s GDPR obsahem plánu vzdělávání za rok 2018?

Zaměstnanci byli v roce 2018 seznamováni s novým nařízením na ochranu osobních údajů (GDPR) formou školení s prezentacemi, ve kterých byly nejdůležitější body, které nová legislativa přináší, nejen pro pojišťovny.

Pro všechny zaměstnance bez rozdílu je povinné e-learningové školení v oblasti ochrany osobních údajů. Školení je nutné projít jedenkrát za tři roky a obsahuje závěrečný test (Organizace XY, 2018h, s. 10). Splnění testů zaměstnanci kontroluje personální úsek.

Zaměstnanci jsou povinni zvyšovat si kvalifikaci k výkonu práce dle pracovní smlouvy (Organizace XY, 2018a, s. 10). To zahrnuje i studium pravidel pro ochranu osobních údajů, pokud s nimi zaměstnanec pracuje dle pracovní smlouvy (může se jednat o činnosti plynoucí z povahy jeho práce).

Byla problematika ochrany osobních údajů v souladu s GDPR zahrnuta do adaptačního procesu nových zaměstnanců?

Co se školí při přijetí, s jakými normami se noví zaměstnanci musí seznámit?

Všichni musí při nástupu podepsat Prohlášení uživatele o používání informačních systémů (Organizace XY, 2018g, s. 21). Toto prohlášení bude

jistě odkazovat na platné dokumenty a normy o informačních systémech. Po přijetí musí noví zaměstnanci absolvovat test na ochranu osobních údajů a pak každé tři roky znovu (Organizace XY, 2018h, s. 10). Tyto údaje se mi zdály nedostatečné a tak jsem provedl krátký rozhovor s jedním z nových zaměstnanců, který byl přijat před asi třemi měsíci. Organizace nijak speciálně neseznamuje nové zaměstnance s normami na ochranu osobních údajů, spíše to vypadá, že se spoléhá na jejich povinnost seznámení se všemi normami. Tedy samostudium. Přirozeně to není celý adaptační proces, je třeba si uvědomit, že nový zaměstnanec bude začleněn do již fungující struktury zaměstnanců, ve které by se měl přizpůsobit zavedeným postupům.

Otázkou tak je, zda udělat pro nové zaměstnance, řekněme do třech měsíců po nástupu nějaký základní test na ochranu osobních údajů a snížit tak rizika úniku dat nedbalostí.

Došlo v souladu s GDPR ke změně organizačního řádu a pracovního řádu pobočky pojišťovny s ohledem na požadavky ochrany dat na pracovišti?

Pracovištěm je myšleno fyzické prostředí. Do fyzického prostředí může spadat budova (i vrátní), design kanceláře, hesla do počítačů a další věci. Některé dokumenty by snad měly tyto oblasti pokrývat a zabývat se jimi.

Někdy v době před zavedením GDPR začala organizace na dané pobočce masivně instalovat zámky na skříně, šuplíky a přídavné zámky na některé dveře, tak aby úložné prostory kapacitně dostačovaly na ukládání dokumentů s osobními údaji. Úpravy probíhaly převážně v kancelářích.

Jako první existuje v organizaci dokument (norma) zabývající se pouze odnímatelnými USB médii, který řeší vhodné používání těchto médií

(Organizace XY, 2013a, s. 4). Podle mne tam spadají nejčastěji USB flash disky a mobilní telefony. To jsou nejfrekventovaněji připojovaná externí paměťová zařízení (mohou tam být ale i další druhy počítačových médií, jak bylo zmiňováno výše). Tato norma přikazuje hlášení ztráty dat na těchto médiích a přikazuje, že informace týkající se organizace musí být vždy v zašifrované podobě, pokud jsou uloženy na USB médiu. Heslo k zašifrovaným souborům musí splňovat aktuální politiku organizace na složitost a délku (třeba 10 znaků minimální délka hesla). USB médium nesmí sloužit pro archivaci (zřejmě z důvodu nespolehlivosti). Tato norma vyšla dávno před zavedením GDPR a přesto řeší podle mne důležitou část při ochraně osobních údajů, kterou je potenciální ztráta dat na USB médiu. Tato média musí být standardně po skončení životnosti nebo předání jinému zaměstnanci mazána podle určitých, přesně vyjmenovaných norem, anebo fyzicky ničena. Nesmí dojít ani k jejich odeslání na reklamaci, pokud obsahovala nešifrované údaje o organizaci nebo osobní údaje apod. (Organizace XY, 2013a, s. 4-5).

Zaměstnanec se musí seznámat a dodržovat interní normy (Organizace XY, 2018a, s. 10). Na těchto nařízeních se nic nezměnilo po zavedení GDPR, jsou univerzální. Spíše jen byla ke slovnímu spojení „ochrana osobních údajů“ přidána zkratka GDPR (Organizace XY, s. 11; Organizace XY, 2017, s. 10).

Nařízení GDPR dává právo subjektu na výmaz osobních údajů, pokud nejsou nutné na nějaké využití, jak již bylo řečeno. Touto oblastí (expirací osobních údajů) se zabývá dokument z oblasti osobních údajů v informačních systémech (Organizace XY, 2018f, s. 5). Obsahuje povinnost smazání osobních údajů na žádost subjektu do 5 dnů od obdržení

požadavku pověřeným pracovníkem organizace. Zařizuje osoba odpovědná za daný informační systém.

Všeobecná norma o příjmu dokumentů do organizace a jejich pohyb po organizaci (Organizace XY, 2018i, s. 8) nařizuje odpovídající stavební vybavení a zabezpečení u ochrany dat. Místnosti musejí být uzamykatelné s vyloučením rizika živelných událostí. Dokumenty musejí být uloženy přehledně. Pokyn je určen pro velké sklady dokumentů (smluv) v organizaci, ale doporučení bude jistě vhodné pro aplikaci i v běžné kanceláři (mimo nařízení o ochraně před živly). Smlouvy jsou totiž standardním a v organizaci asi nejčastěji se pohybujícím dokumentem.

Zaměstnanci mají v rámci bezpečnostní politiky omezený přístup do informačních systémů pojišťovny. Každý zaměstnanec by měl disponovat sadou práv do informačních systémů, která mu umožňuje přístup jen do potřebných míst (Organizace XY, 2016, s. 3) a též (Organizace XY, 2018g, s. 10). Platí nejspíše to, že čím jsou údaje, ke kterým je přistupováno citlivější, tím více pracovníků schvaluje přístup, posuzuje, zda je adekvátní a nutný. Sada oprávnění do informačních a jiných systémů je běžnou praxí organizací s rozsáhlými informačními a počítačovými systémy.

Zaměstnanci jsou odpovědní za data ve své správě (Organizace XY, 2013b, s. 5). Tím jsou zamýšlena data uložená na pracovním počítači zaměstnance a data na síťových discích ve správě zaměstnance (asi nejčastěji tzv. home adresář).

Dokument o zabezpečení informačních systémů (Organizace XY, 2018g, s. 5) popisuje data jako ta, která musejí být správná, musí k nim mít přístup jen určené osoby a musí být dostupná (např. funkční informační systém). Nutnost dostupnosti dat též pokrývá GDPR.

Nenalezl jsem žádnou informaci o tom, že by organizace měla v některém z nařízení uvedenu povinnost kontrol dodržování ochrany osobních údajů pro vedoucí pracovníky. Tato nutnost byla sdělena pouze na poradách a komunikovaná na příslušné vedoucí, aby prováděli kontroly svých podřízených. Tyto kontroly se skutečně prováděly a to ve zvýšeném množství a nečekaně. Jednalo se o kontroly fyzického prostředí od vyššího vedení, při kterém byl asi nejvyšší zájem na správném stavu kanceláří po pracovní době. Tedy, nikde nesměly volně ležet dokumenty s osobními údaji, počítače, které jdou odnést (notebooky), musely být zamčené na příslušných místech. Dokumenty s osobními údaji musely být také zamčené. Žádný dokument s osobními údaji se nesměl ponechat nejen na stole, nýbrž ani v nezamčeném šuplíku nebo skříni. Jak a jestli prováděli kontroly i nižší vedoucí mi není známo, ale měli informovat své podřízené o nutnosti zvýšené ochrany osobních údajů po zavedení GDPR. Předpokládám, že všichni zaměstnanci, kteří nedisponovali uzamykatelnými prostorami na papírové dokumenty a notebooky v dostatečné kapacitě, měli tuto skutečnost nahlásit v termínu. Tedy před účinností GDPR. Všeobecně by se dalo říci, že je zvýšený dohled nad dodržováním ochrany osobních údajů, než před zavedením GDPR a to i přesto, že již uplynul necelý rok od zavedení tohoto nařízení.

V zabezpečení informačních systémů je dána vysoká ochrana osobních údajů, kdy např. obchodníci vidí data a osobní údaje jen svých klientů a nikoho jiného. Teoreticky tak není možný nástup nového zaměstnance, který by hned po nástupu zcizil velké množství osobních údajů, jelikož ještě nebude mít přístup k jakýmkoliv osobním údajům a i po čase jen na své klienty. Toto pravidlo je však pro běžnou činnost obchodníka nepraktické, jelikož nemůže dobře nahlížet na smlouvy jiných klientů, než svých.

S fyzickým prostředím velmi souvisí „desatero“, uvedené výše (Organizace XY, 2018d, s. 19). V podobném duchu jsou zaměstnancům pravidla z „desatera“ prezentována i na budově, na které bude probíhat výzkum. Jedná se například o malé „cedulky“ vyvěšené na chodbách.

Organizace na lokalitě, kde probíhá výzkum, má vlastní nařízení o stanovených kontrolách. Tyto kontroly provádí nadřízení pracovníci jednou do měsíce a cílem je zabezpečit vhodnou ochranu osobních údajů (Organizace XY, 2019b, s. 1).

Analýzou všech dokumentů dotýkajících se ochrany osobních údajů bylo zjištěno, jak mohou tato nastavená pravidla ovlivňovat fyzické prostředí a tím i organizační klima.

Shrnutí a diskuze k případové studii

Data zjištěná během analýzy dokumentů v případové studii ukazují na poměrně rozsáhlou propracovanost interních norem zabývajících se ochranou osobních údajů. Pojišťovna mnohá opatření aplikovala již před platností nařízení na ochranu osobních údajů GDPR. Nelze se divit, že jako instituce působící ve finanční oblasti a zpracovávající veliké množství osobních údajů, disponuje takovýmito nařízeními.

Interní normy organizace, zabývajících se ochranou osobních údajů, jsou závazné pro všechny zaměstnance, kteří tak mají metodickou podporu při každodenních činnostech, ve kterých přicházejí do styku s osobními údaji. Organizace se tak snaží předcházet chybám při zpracovávání osobních údajů svými zaměstnanci a vyhnout se tak zákonným postihům, případně jiným negativním důsledkům. Veškeré normy a nařízení na ochranu osobních údajů, které jsem analyzoval, jsou v souladu s GDPR.

Nezákladnějším a nejviditelnějším dokumentem s instrukcemi, jak ochraňovat osobní údaje pro zaměstnance, je tzv. „desatero“. Obsahuje shrnutí nejdůležitějších bodů z interních norem.

Fyzickému prostředí se věnuje mnoho norem. Některé činnosti jsou pro zaměstnance automatizované, např. automatické zamykání počítače při nečinnosti, jiné musí zabezpečit sám, např. nenechávat neuzamčené dokumenty s osobními údaji bez dohledu. Zaměstnanci také musí vhodnou metodou zajistit obsah emailu (šifrování), který posílají mimo organizaci, pokud obsahuje osobní údaje.

Zajímavá je zmínka o tom, že zaměstnanci musejí dodržovat při zpracovávání osobních údajů platné zákony (Organizace XY, 2014, s. 4). To je jistě logické, nicméně zaměstnanci pak musejí znát také aktuální zákony. Nabízejí se možnosti, jak je to myšleno, zda jako omluva pro organizaci, pokud by došlo k úniku dat nedbalostí zaměstnance, nebo jako prosté připomenutí, že neexistují jen interní normy, ale také platné zákony, kterými je třeba se řídit při ochraně osobních údajů.

Nejspíše často opomíjeným tématem jsou různá přenosná USB média, která se dají snadno ztratit a zaměstnanci mají tendenci používat cokoliv, co jim doslova přijde pod ruku. Málokdy potom myslí na zabezpečení dat na takovémto médiu, natož aby samo médium bylo šifrovatelné. Snad by mohla v této věci pomoci sama organizace a například nakoupit více schválených USB médií se šifrovací funkcí.

Dalším nedostatkem se zdá být adaptační proces v oblasti ochrany osobních údajů, vyžadující splnění jediného testu a seznámení se s interními normami na ochranu osobních údajů, které se stvrzuje podpisem. V podstatě podobná situace je ve vzdělávání stávajících zaměstnanců. Ti byli navíc, oproti

nástupu nových zaměstnanců, jen seznámeni formou prezentací s novými nařízeními.

Organizace stanovila pověřence na ochranu osobních údajů, zkráceně DPO (data protection officer), což je také její zákonnou povinností. Vede si záznamy o zpracování osobních údajů a má propracovanou metodiku ohlašování narušení bezpečnosti. Organizace se snaží zaměstnancům umožnit kvalitně ochraňovat osobní údaje, které jim byly svěřeny. Otázkou pak je, jak to vnímají sami zaměstnanci, jestli jsou podmínky dané organizací opravdu dostatečné.

DPO by měl vzdělávat pracovníky zpracovávající osobní údaje. Osobní údaje by dle nařízení GDPR měly být náležitě zabezpečeny a chráněny přiměřenými technickými a organizačními opatřeními proti neoprávněnému zneužití. Tuto část se organizace snaží splnit právě interními normami, které nařizují zaměstnancům určité postupy. DPO by měl dále zaměstnance informovat o důležitých nařízeních na ochranu osobních údajů, sledovat jak v praxi probíhá ochrana dat a dávat rady.

Dotazník, zjišťující vzdělávací potřeby v organizaci, které se týkají ochrany osobních údajů, by tak teoreticky měl iniciovat právě DPO, anebo by alespoň měl kontrolovat výsledky. Dotazník tak směřuji právě této osobě. Měl by se stát nástrojem pro zkvalitnění jeho práce. Ostatně vychází nejen z nařízení GDPR, ale také z norem, které DPO pravděpodobně spolupomáhal vytvářet a minimálně by měl aktivně zaměstnance s těmito normami seznamovat. Zdá se mi tak více než podstatné, aby dotazník existoval a organizace jej využívala a v pravidelných intervalech distribuovala. Níže nabízím jeho možnou podobu.

3.4 Návrh dotazníku

Dotazník je odpovědí na třetí výzkumnou otázku, která zní: **„Jak identifikovat vzdělávací potřeby v souvislosti se zavedením nařízení GDPR v konkrétní organizaci?“**.

Myslím si, že je vhodné se zaměstnanců ptát a zjistit tak případné nedostatky v některých oblastech. Ptát se můžeme několika způsoby, ale dotazník je nejčastějším a patrně nejoptimálnějším nástrojem pro výzkum organizačního klimatu (Urbánek, Chvál, 2015, s. 7). Dotazník je nejrozšířenějším způsobem při získávání informací v sociologickém výzkumu a hodí se i pro opakovaná šetření (Schneider, Koudelka, 1993, s. 34).

S dotazníkem se dobře sbírají hromadná data, má škálu pro vhodné odpovědi a výsledky se dají dobře statisticky zpracovat.

Krátce teď nastíním, jak by mohl takový dotazník vypadat a jak jsem došel k jeho tvorbě.

Tvorba dotazníku

Běžnou praxí v kvantitativním výzkumu je tvorba hypotézy. Hypotéza je předpoklad, jak sociální realita funguje ve skutečnosti (Janák, 2011, s. 39). V tomto případě ale hypotézu nepoužiji, pouze nabízím její možnou podobu. Mohla by znít takto: „Ochrana osobních údajů dle GDPR má pozitivní vliv na organizační klima.“.

Hypotéza je nejčastěji vztahem mezi dvěma proměnnými (Hubík, 2006, s. 24).

Klima je závisle proměnnou. Mění se jinými nezávisle proměnnými, např. prostředím (Grecmanová, 2008, s. 100). Pokud by bylo využito hypotézy, musely by se uvést indikátory, které ukazují na proměnné. V tomto případě by hypotéza byla vystavěna na dohadu. Proto byla na této úrovni zvolena výzkumná otázka určující konstrukci výzkumného nástroje.

Indikátory

Proměnné se většinou nedají přímo odpozorovat a měří se pomocí indikátorů a to jednoho, nebo více u složitějších proměnných (Janák, 2011, s. 74). Indikátor je ukazatel zkoumané reality (problému) (Babbie, 2007, s. 125).

Indikátorem prostředí může být: forma přístupu k osobním údajům, práce s osobními údaji ve fyzické i elektronické podobě a identifikace vzdělávacích potřeb.

Výzkumná otázka

Na místo hypotézy budu pracovat s výzkumnou otázkou: **„Jak identifikovat vzdělávací potřeby v souvislosti se zavedením nařízení GDPR v konkrétní organizaci?“**

Populace a vzorek

Populací je míněna množina položek (nejčastěji zřejmě lidí), ale mohou to být i položky neživého charakteru. Často však není možné prozkoumat všechny položky dané populace (Janák, 2011, s. 40).

Dotazník je primárně určen pro zaměstnance organizace jen na dané pobočce. Populací i vzorkem by tak v tomto případě byli všichni zaměstnanci

pobočky. Dotazník by asi mohl být po přezkoumání a případných úpravách použit na celou organizaci.

Dotazník

Dotazník měří určité veličiny. Měření musí být validní, tedy měřit to, co má. Měření musí za stejných podmínek změřit to samé. Tedy dosahovat spolehlivosti (Disman, 1998, s. 62). To znamená, že pokud se nic nezměnilo, musí nám při opakovaném měření vyjít stejné výsledky. Na příkladu této práce se nesmí změnit prostředí, zaměstnanci, normy organizační i zákonné, vykonávaná práce jako taková atd. Domnívám se, že by víceméně muselo dojít k jakémusi „zamražení“ z období psaní této práce.

Pravidla pro tvorbu dotazníků organizačního klimatu (Furnham, Goodstein, 1997, s. 165):

- a) Nástroj musí být kompletní, pokrývající všechny nejdůležitější oblasti klimatu, ale nezdvojovat témata.
- b) Musí být velice spolehlivý, s vysokou vnitřní konzistencí
- c) Musí být validní, tedy opravdu měřit organizační klima.
- d) Dále musí být snadno přenositelný i do jiného prostředí, aby se daly mezi sebou navzájem porovnat různé organizace (pravděpodobně s univerzálnějšími otázkami).
- e) A za páté musí obsahovat stupnici důležitosti, jakou výroku přisuzují respondenti. V mém případě Likertova škála. Zaměstnance to mimo jiné donutí, více se zamyslet nad dotazníkem.

Respondenti označují odpovědi v dotazníku dle Likertovy škály (Olsen a kol. 2015, s. 10). Škálu chci v dotazníku také využít a vynechat přitom střední hodnotu, tedy mít sudý počet možných odpovědí na škále. Vynecháním

střední hodnoty se chci vyhnout velkému počtu neutrálních odpovědí a donutit respondenty k zodpovědnějšímu vyplnění. Výjimkou by mohly být otázky s odpovědí typu „Nevím“, kterou se daná otázka vyřadí ze statistiky a umožní respondentům neodpovědět u otázky, o které nic neví. Příkladem může být otázka, která se ptá, zda nechávají zamčený notebook v autě a oni žádný nemají (zanedbatelné množství respondentů má pevný počítač). Pak by byla volba „Nemám notebook“.

Při tvorbě dotazníku se nesmí zapomenout na nic, co danou populaci charakterizuje a je pro výzkum důležité. Často se uvádějí demografická data, zaměstnání, gender, věk, vzdělání apod., aby se udělal vhodný průřez (Babbie, 2007, s. 111).

Vzdělávacím cílem, vztaženým ke vzdělávání dospělých, budou především znalosti. Dle Tureckiové (2006, s. 375), jsou potřebné ke kompetentnímu výkonu profese. Otázkou pak je, zda se nezaměřit také na změnu postojů zaměstnanců. Správně nastavené postoje totiž mohou zvýšit ochotu zaměstnanců k předávání svých zkušeností ostatním (Tureckiová, 2006, s. 380). Tím by teoreticky mohla organizace řídit předávání zkušeností s ochranou osobních údajů dle GDPR a zapojit do šíření znalostí samotné zaměstnance.

Baterie otázek

Jednotlivé baterie otázek se budou týkat nedostatků zjištěných v předchozím textu a tematicky budou vycházet z jednotlivých okruhů.

Dotazy na heslo, jeho složitost a to, zda je někomu heslo sdělováno, podle mě nejsou vhodné. Je pravděpodobné, že menšina dotazovaných přizná případné zanedbání, ostatní ne.

Bylo by možné zeptat se zaměstnanců, jestli mají firemní notebook a pokud ano (drtivá většina má), zda jej nosí mimo organizaci. Pak by byla otázka např. „Necháváte často notebook zamčený v autě?“. Nechci ale oddělovat části dotazníku jen pro některé respondenty. Chci, aby odpovídali všichni na každou otázku.

V dotazníku je několik otázek, které se netýkají vzdělávacích potřeb, ale nedostatků ve fyzickém prostředí.

Úvodní otázky týkající se věku, délky zaměstnání v organizaci, nejvyššího dosaženého vzdělání a vedoucí pozice (ano či ne) mají pomoci rozlišit, zda některá skupina respondentů je lepší v některých otázkách, či není. Příkladem může být, že délka zaměstnání má pozitivní vliv na znalost norem na ochranu osobních údajů.

Ze čtyř otázek, na které jsem si odpovídal analýzou dokumentů, vzešly čtyři baterie otázek.

Objevilo se zavedení GDPR ve změnách organizačního řádu a popisu práce?

Kdykoliv odcházím z kanceláře a nevidím na dveře, zamknu nebo zabouchnu.

Otázka vychází z desatera pro zaměstnance, ptá se na ochranu kanceláře před nedovoleným vstupem.

Vždy jsem u tiskárny, když tisknu. Neodcházím ani při velkém počtu tištěných stran.

Opět z desatera, dokumenty nesmí být ponechávány u tiskáren.

Pokud komunikuji e-mailem s kýmkoliv mimo firmu a posílám přitom osobní data, obsah zahesluji.

Desatero, pro komunikaci lze využívat jen zabezpečených kanálů. Zároveň obsah jednoho z nařízeních, které příkazuje posílat důvěrná data přes internet jen v zabezpečené podobě (lze se dotázat i na různá nepovolená úložiště apod., tohle je ale nejčastější způsob komunikace).

Přijde mi, že se po chodbách pohybuje mnoho cizích lidí bez „dozoru“.

Z desatera, klienti se nemohou pohybovat mimo schválená pravidla v prostorech organizace.

Desatero ochrany osobních údajů mého zaměstnavatele obsahuje pokyny pro ochranu mobilních telefonů.

V podstatě test, jak dokonale zaměstnanci znají desatero, které je nejviditelnějším nařízením organizace na ochranu osobních údajů. Nic o ochraně mobilních telefonů v desateru není.

Snažím se, aby mě nikdo neslyšel, když hovořím o osobních údajích klientů.

Možná to bude trochu navádějící otázka, u které se nikdo nepřizná, ale cílem je zjistit, jak zaměstnanci zamezují nahodilému přístupu k osobním údajům.

Pokud ztratím data s osobními údaji (např. dokumenty, počítač, flash disk), nahlásím to:

Na policii Svému nadřízenému Na příslušný odbor pojišťovny Nevím

Opět testová otázka na znalost nařízeních. Pokud by se prováděla nějaká statistická analýza dotazníku, tento typ otázek by musel být vyřazen a hodnocen zvlášť.

Kdykoliv odcházím z kanceláře a nevidím na dveře, zamknu nebo zabouchnu.

Pokud odejdu z kanceláře na delší dobu (oběd apod.), mám všechny dokumenty s osobními údaji uzamčené.

Zamykám všechny dokumenty s osobními údaji do skříní a přihrádek, když odcházím na konci pracovní doby domů.

Pokud mám dokumenty s osobními údaji volně v kanceláři, nepouštím do kanceláře nikoho neoprávněného.

Když větrám, nikdy nenechávám dokumenty s osobními údaji volně ležet v dosahu okna.

Když odcházím od počítače a nemám jej pod kontrolou, zamknu počítač heslem nebo ho vypnu.

Variace otázek ptající se na ochranu dokumentů a služebních zařízení, která nesmí zůstat bez dohledu. Počet otázek by šel snížit, ale pak by se zřejmě nedalo zjistit, jestli dokumenty a služební zařízení zaměstnanci nezabezpečují jen při krátkodobém opuštění kanceláře, nebo pořád (třeba odejdou na oběd a počítač nechají, dokud se nezamkne sám).

Je ochrana osobních údajů v souladu s GDPR obsahem plánu vzdělávání v organizaci?

Pro oběh dokumentů s osobními daty existují ve firmě jasná pravidla.

Vím, jak máme chránit osobní údaje klientů.

Byl(a) jsem proškolen(a) pro ochranu osobních údajů klientů dle GDPR.

Mám všechny informace, které potřebuji k ochraně osobních údajů.

Mám možnost účastnit se vzdělávacích akcí na ochranu osobních údajů.

Byl(a) jsem dobře proškolen(a) na ochranu osobních údajů dle GDPR.

Uvítal(a) bych nějakou vzdělávací aktivitu ohledně ochrany osobních údajů.

Vím, kde se dozvědět informace, jak chránit osobní data dle GDPR.

Většinu informací nutných pro ochranu osobních údajů jsem si nastudoval(a) sám (sama).

Ke vzdělávání v organizaci v oblasti ochrany osobních údajů je málo informací. Hlavně proto, že cíleně skoro žádné neprobíhá. Povinný e-learningový test 1x za 3 roky nelze nazývat vzděláváním. Otázky proto vychází spíše z prezentací, se kterými byli zaměstnanci seznamováni a obecných dotazů na vzdělávání.

Došlo v souladu s GDPR ke změně organizačního řádu a pracovního řádu pobočky pojišťovny s ohledem na požadavky ochrany dat na pracovišti?

Souhlasím s ochranou osobních údajů klientů.

Současná ochrana osobních údajů klientů ve firmě mě neomezuje v práci.

Seznámil(a) jsem se s normami pro ochranu osobních údajů klientů, které firma vydala.

Adaptační proces je zaměřený spíše jiným směrem, než je ochrana osobních údajů a odkazuje se na povinnost seznámení se zaměstnance s pravidly pro používání informačních systémů, všemi ostatními normami na ochranu osobních údajů a testem s GDPR. Otázky jsou tak spíše postojové.

Změnilo se něco na fyzickém prostředí?

Můj zaměstnavatel mi pomáhá chránit osobní data klientů.

Mám dostatek soukromí při rozhovorech, ve kterých jsou zmiňovány osobní údaje (např. o klientovi).

Chránit osobní údaje klientů je pro mě snadné.

Otázky jsou zamýšleny na fyzické prostředí, jestli je dostatečně dobře přizpůsobeno zaměstnancům, aby je ochrana osobních údajů moc neomezovala v práci. Také je třeba myslet na to, že zaměstnanci jsou zodpovědní za data ve své správě. Fyzické prostředí by jim mělo ochranu usnadňovat.

Mám od zaměstnavatele dostatečné vybavení, abych mohl(a) chránit dokumenty s osobními údaji, které jsou vytištěné na papíře (např. uzamykatelné skříňky, dveře, sklady).

V podobném duchu se nese i tato otázka, nicméně je specifitější.

Po distribuci, sesbírání dotazníků a zaznamenání výsledků, je možné nasbíraná data interpretovat. Pokud jsou všechny dotazníky stejné (což zde jsou) výsledek každého dotazníku lze vyhodnotit podle vzorce, který uvádí V. B. Olšanski (1967, s. 118). Další vzorec, který Olšanski (1967, s. 145) uvádí, je na celý soubor respondentů a zní takto: (odpověď 1 x intenzita odpovědi 1) + (odpověď 2 x intenzita odpovědi 2) + + (odpověď n x intenzita odpovědi n). To vše se vydělí počtem respondentů. Lze pak třeba sledovat odchylky od celého souboru na určitých odděleních apod. Metod zpracování výsledků dotazníků je jistě mnoho, ale již nejsou cílem této práce. Dotazníkové šetření snad dokáže zkvalitnit organizační život a napomoci většímu vzdělání zaměstnanců organizace.

Závěr

V dnešním světě se musejí organizace potýkat se změnami, které přicházejí rychle a v hojném počtu. To klade na organizace nároky, krom jiného, také na vzdělávání. Aby zůstaly organizace konkurenceschopné a dokázaly dodržovat nařízení a zákony, které jim jsou dávány za povinnost, musejí své zaměstnance vzdělávat. Je jednoduché vypsát školení, ale už méně jednoduché je jej cíleně zaměřit na oblast, kterou organizace opravdu potřebuje. Identifikace vzdělávacích potřeb je tak důležitou částí organizačního života, pokud má vzdělávání být efektivní.

Cílem magisterské diplomové práce „Organizační klima a vzdělávací potřeby v organizaci XY“ bylo vytvořit výzkumný nástroj, pro identifikaci vzdělávacích potřeb v pobočce organizace působící v oblasti pojišťovnictví, v závislosti na změně legislativy zasahující do fyzické a sociální oblasti organizačního klimatu.

První výzkumná otázka zněla **„Existuje souvislost mezi organizačním klimatem a vzdělávacími potřebami v souvislosti se zavedením GDPR?“**.

K tomu, abych mohl na tuto otázku odpovědět, bylo potřeba teoreticky ukotvit pojmy organizace, GDPR, jakožto evropského nařízení na ochranu osobních údajů, vzdělávání v organizaci, fyzické prostředí, které je jedním z činitelů organizačního klimatu a organizační klima. Práce zároveň vztahuje organizační klima k organizační kultuře, jelikož se jedná o příbuzné koncepty.

Na druhou výzkumnou otázku: **„V jakých oblastech je třeba identifikovat vzdělávací potřeby v konkrétní organizaci s ohledem na aplikaci nařízení GDPR vztahující se k ochraně osobních údajů v organizacích?“** jsem

odpověděl přiblížením organizace, ve které probíhal výzkum, provedení analýzy interních dokumentů a norem, doplněných o rozhovory, týkajících se ochrany osobních údajů. Byly vybrány dokumenty, které obsahovaly zmínku o ochraně osobních údajů, osobním údaji, GDPR, nebo pracovním řádu.

Analýza dokumentů a rozhovory odhalila nedostatky v adaptaci nových zaměstnanců a v plánu vzdělávání stávajících zaměstnanců. Ostatní oblasti se zdají být dobře propracované, ale záleží na tom, do jaké míry znají zaměstnanci normy na ochranu osobních údajů, kterými by se měli řídit. Proto práce obsahuje také návrh dotazníku, který je odpovědí na třetí výzkumnou otázku: **„Jak identifikovat vzdělávací potřeby v souvislosti se zavedením nařízení GDPR v konkrétní organizaci?“**.

Poslední důležitou částí tak byl návrh identifikace vzdělávacích potřeb v organizaci formou dotazníku. Dotazník vychází z analýzy interních dokumentů a obsahuje otázky týkající se čtyř oblastí:

- a) Projevilo se zavedení GDPR ve změnách organizačního řádu, popisů práce?
- b) Je ochrana osobních údajů v souladu s GDPR obsahem plánu vzdělávání za rok 2018?
- c) Byla problematika ochrany osobních údajů v souladu s GDPR zahrnuta do adaptačního procesu nových zaměstnanců?
- d) Došlo v souladu s GDPR ke změně organizačního řádu a pracovního řádu pobočky pojišťovny s ohledem na požadavky ochrany dat na pracovišti?

Dotazník je završen možným způsobem zpracování sesbíraných dat.

Cíl magisterské diplomové práce tak byl, domnívám se, splněn. Mohl by pomoci např. pro zlepšení organizačního klimatu a větší ochraně organizace před ztrátou osobních údajů.

SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Ashkanasy, N., Wilderom, C., P., M. & Peterson, M., F. (2010). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage publication.

Babbie, E. (2007). *The practise of social research*. Belmont: Thomson Wadsworth.

Bartoňková, H. (2013). *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Baumgartel, H. J., Reynolds, J. I., & Pathan, R. Z. (1984). How personality and organisational climate variables moderate the effectiveness of management development programmes: A review and some recent research findings. *Management & Labour Studies*, 9(1), 1-16.

Bělohlávek, F., Košťan, P. a Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.

Bharthvajan, R. (2014). Organizational Culture and Climate. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 3(1), 8870-8874.

Bulut, C. & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development* 14(4), (309-322).

Burke, M. J. et. al. (2007). The role of national culture and organizational climate in safety training effectiveness. *European Journal of Work and Organisational psychology*, 17, 133-152. DOI: 10.1080/1359420701307503

ČAP (2016). *Kodex etiky v pojišťovnictví*. Citováno 12. února 2019. Dostupné z: http://www.cap.cz/images/o-nas/Eticky-kodex_2016_04_07.pdf

Česko (2015). *Zákon 277/2009 Sb., o pojišťovnictví*. Citováno 7. února 2019. Dostupné z: <https://zakony.kurzy.cz/277-2009-zakon-o-pojistovnictvi/paragraf-127/>

Denison, R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.

Díblík, J., Jaroš, J. (2017). Povinnosti správců a zpracovatelů ve světle Obecného nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR). *Komorní listy*, 9(4), (28-33).

Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

Elnaga, A., Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5 (4), (137-147).

Europa.eu (2018). *About the EU, Czechia*. Dostupné z https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/czechrepublic_en

Eustace, A., Martins, N. (2014). The role of leadership in shaping organisational climate: An example from the FMCG industry. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(1), Art. #1112.

Fullbrook, S. (2018). *GDPR Compliance for Paper Documents*. Dostupné z <https://www.p4p.uk.com/gdpr-compliance-paper-documents/>

Furnham, A., Goodstein, L., D. (1997). The organizational climate questionnaire (OCQ). *In the 1997 annual: Volume 2, Consulting, 1997*, (163-179). San Francisco: Jossey Bass.

Gdpr.cz (2018). *GDPR?* Dostupné z <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

Giddens, A. (1999). *Sociologie*. Praha: Argo.

Grecmanová, H. (2008). *Klima školy*. Olomouc: Hanex.

Grecmanová, H. a kol. (2012). *Klima školy. Soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání.

Grecmanová, H., Dopita, M. (2011). Teoretická východiska percepcie organizačního klimatu pedagogických fakult akademickými pracovníky. *Aula*, 19 (3-4), 39-45.

Grecmanová, H., Dopita, M. a kol. (2013a). *Determinanty organizačního klimatu vysokých škol a fakult*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Grecmanová, H., Dopita, M. a kol. (2013b). *Organizační klima fakult připravujících učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.

Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging leadership journeys*. Vol. 5 Iss. 1, s. 9-35.

Hoy, W., K., Tarter, C., J., Kottkamp, R., B. (1991). *Open schools/Healthy schools. Measuring organizational climate*. Thousand Oaks: Sage publication.

Hubík, S. (2006). *Hypotéza*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích.

- IBM (2014). *The value of training*. Somers: IBM Corporation.
- Ilijins, J., Skvarciany, V., Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213, (944-950).
- Janák, D. (2011). *Metody a techniky sociologického výzkumu*. Opava: Slezská univerzita v Opavě.
- Janda, O. (2018). Ochrana dat díky GDPR. *Connect, podzim 2018*.
- Jermář, M. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Jeřábek, H. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Katedra sociologie Univerzity Karlovy.
- Ježek, S. (2003). Možnosti konceptualizace školního klimatu. *Psychosociální klima školy I.* (s. 2-31). Brno: MSD.
- Kašpárková, J. (2002). Pojetí vyučovacího klimatu a faktory, které se na tvorbě vyučovacího klimatu podílejí. *Pedagogická orientace*, 12 (3), 48-54.
- Keller, J. (1997). *Úvod do sociologie*. Praha: Slon.
- Kocianová, R. (2006). *Organizační klima a pracovní spokojenost* (Disertační práce). Praha: Univerzita Karlova v Praze, FiF.
- Kohlbacher, F. (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum: Qualitative social research, Volume 7, No. 1, Art. 21, January 2006*.
- Kolář, J. (1968). *Sociologie podniku*. Praha: Práce.

Kolektiv autorů (2018). *GDPR pro každého: praktický manuál*. Bratislava: DonauMedia.

Lašek, J. (2001). *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created 'Social Climates'. *The Journal of Social Psychology, S.P.S.S.I. Bulletin, 10*, (271-299).

Livečka, E., Kubálek, J. (1978). *Podniková pedagogika*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

Lord, N. (2018). *What is a Data Protection Officer (DPO)? Learn About the New Role Required for GDPR Compliance*. Dostupné z <https://digitalguardian.com/blog/what-data-protection-officer-dpo-learn-about-new-role-required-gdpr-compliance>

LPU (2011). *Management practises and organisational behaviour*. New Delphi: Excel books private limited.

Mareš, J. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika, 65, 2*, 113-142.

Marshall, G. (1994). *The concise oxford dictionary of sociology*. Oxford: Oxford university press.

Martin, H. J. (2010). Workplace Climate and Peer Support and Determinants of Training Transfer. *Wiley InterScience Human Resource Development Quarterly, 21(1)*, 87-104.

Moos, R. (1979). *Evaluating educational environments*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Mužík, J. (2000). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Aspi.
- Nadřízený orgán organizace XY (2019). Etický kodex. Citováno 12. února 2019. Dostupné z internetových stránek nadřízené organizace.
- Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.
- Nařízení evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679. (2016). Úřední věstník EU. Dostupné z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=CS>
- Nassazi, A. (2013). *Effects of training on employee performance*. Vaasa: Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences.
- Neal, A., Griffin, M. A. & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety science*, 34(1-3), 99-109. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00008-4](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00008-4)
- Olsen, J. a kol. (2015). A Review and Analysis of School Climate Measures for School Counseling Professionals. *CEME technical report, September, 2015*, (1-52).
- Olšanski, V., B. (1967). Osobnost a sociální hodnoty. In Bauerová, J., Oborská, J. *Sociologie v SSSR*.(s. 115-168). Praha: Rudé právo.
- Organizace XY (2013a). Interní dokument.
- Organizace XY (2013b). Interní dokument.
- Organizace XY (2014). Interní dokument.
- Organizace XY (2016). Interní dokument.
- Organizace XY (2017). Pracovní řád.

- Organizace XY (2018a). Pracovní řád.
- Organizace XY (2018b). Interní dokument.
- Organizace XY (2018c). Interní dokument.
- Organizace XY (2018d). Desatero ochrany osobních údajů. *Firemní dokument, září 2018.*
- Organizace XY (2018e). Interní dokument.
- Organizace XY (2018f). Interní dokument.
- Organizace XY (2018g). Interní dokument.
- Organizace XY (2018h). Interní dokument.
- Organizace XY (2018i). Interní dokument.
- Organizace XY (2019a). Interní dokument.
- Organizace XY (2019b). Interní dokument.
- Pardes Arielle (2018). *What Is GDPR and Why Should You Care?* Dostupné z: <https://www.wired.com/story/how-gdpr-affects-you/>
- Permarupan, Y., Al- Mamun, A., Saufi, R., A., Zainol, N., R., B. (2013). Organizational Climate on Employees' Work Passion: A Review. *Canadian Social Science, Vol. 9, No. 4.*
- Prášilová, M. (2006). *Tvorba vzdělávacího programu.* Praha: Triton.
- Rýznar, L. (1996). Klima sociální. In Maříková, H., Petrušek, M., Vodáková, A. a kol. *Velký sociologický slovník I.* (s. 490-491). Praha: Karolinum.

Schein, E., H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San-Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, M., Koudelka, J. (1993). *Úvod do základů sociologických výzkumů*. Olomouc: Univerzita Palackého, Filozofická fakulta.

Song, U. (1992). The Impact of Organizational Climate on the Relationship Between Job Characteristics and Job Satisfaction: An Empirical Assesment of Public Sector Managers. *Dissertations and Theses*. Paper 1324.

Šimberová, Z. (2007). *Organizační klima a organizační kultura jako součást učebního prostředí podniku*. Brno: Filozofická fakulta brněnské univerzity.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Tureckiová, M. (2006). Podnikové vzdělávání: Metody a formy používané v rozvoji lidských zdrojů. *Pedagogika* 56 (4), 373-381.

Urbánek, P., Chvál, M. (2012). *Klima učitelského sboru. Dotazník pro učitele*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání.

Vláčil, J. (1996). Organizace. In Maříková, H., Petrusek, M., Vodáková, A. a kol. *Velký sociologický slovník I.* (s. 723-724). Praha: Karolinum.

Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.

Výrost, J., Slaměník, I. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál.

Weber, M. (1997). *Autorita, etika a společnost*. Praha: Mladá fronta.

Wienad, U., Cinotti, R., Nicoli, A. & Bisagni, M. (2007). Evaluating the organisational climate in Italian public healthcare institutions by means of a questionnaire. *BMC health services research* (7:73).

Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan* bil.9, Jun 2007.

Žůrek, J. (2017). *Praktický průvodce GDPR*. Olomouc: ANAG.

Yin, R. (1994). *Case study research. Design and methods*. London: Thousand Oaks.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha Dotazník

Dotazník pro zaměstnance - Vzdělávací potřeby

Milé kolegyně, milí kolegové,

rádi bychom vám předložili dotazník. Zajímají nás vaše vzdělávací potřeby, zda vám něco nechybí v oblasti vzdělávání pro výkon vaší práce.

Budeme rádi, když jej vyplníte pravdivě. Dotazník je anonymní, zajímají nás jen vaše názory.

Odpovědi vás všech mohou být zdrojem pro přípravu vzdělávacích akcí.

V dotazníku se setkáme s pojmem osobní údaj, což je jakýkoliv údaj, který by mohl vést k identifikaci konkrétní osoby. Zkratka GDPR označuje nařízení Evropské unie, jež vstoupilo v platnost v květnu 2018 a klade si za cíl ochranu osobních údajů občanů EU.

Přečtěte si prosím pozorně každý výrok a označte, do jaké míry s ním souhlasíte.

Vyplnění dotazníku vám zabere do 10 minut.

Děkujeme za váš čas a ochotu

Vaše Organizace XY

Statistické údaje

Délka zaměstnání ve firmě:

- do 1 roku
- 1 rok a více

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné (DiS.)
- vysoké (Bc., Mgr., Ing...)

Věk:

- 18-25
- 26-35
- 36-50
- 50 a více

Vedoucí pozice:

- ano
- ne

a) přístup k osobním údajům klientů

Kdykoliv odcházím z kanceláře a nevidím na dveře, zamknu nebo zabouchnu.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Pokud odejdu z kanceláře na delší dobu (oběd apod.), mám všechny dokumenty s osobními údaji uzamčené.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Zamykám všechny dokumenty s osobními údaji do skříní a přihrádek, když odcházím na konci pracovní doby domů.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Pokud mám dokumenty s osobními údaji volně v kanceláři, nepouštím do kanceláře nikoho neoprávněného.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Když větrám, nikdy nenechávám dokumenty s osobními údaji volně ležet v dosahu okna.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Přijde mi, že se po chodbách pohybuje mnoho cizích lidí bez „dozoru“.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Vím, jak máme chránit osobní údaje klientů.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Souhlasím s ochranou osobních údajů klientů.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Současná ochrana osobních údajů klientů ve firmě mě neomezuje v práci.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Pro oběh dokumentů s osobními daty existují ve firmě jasná pravidla.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

b) práce s osobními údaji klientů ve fyzické i elektronické podobě

Pokud komunikuji e-mailem s kýmkoliv mimo firmu a posílám přitom osobní data, obsah zahesluji.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Když odcházím od počítače a nemám jej pod kontrolou, zamknu počítač heslem nebo ho vypnu.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Snažím se, aby mě nikdo neslyšel, když hovořím o osobních údajích klientů.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Pokud ztratím data s osobními údaji (např. dokumenty, počítač, flash disk), nahlásím to:

Na polici	Svému nadřízenému	Na příslušný odbor pojišťovny	Nevím
-----------	-------------------	-------------------------------	-------

Desatero ochrany osobních údajů mého zaměstnavatele obsahuje pokyny pro ochranu mobilních telefonů.

Ano	Ne	Nevím
-----	----	-------

Můj zaměstnavatel mi pomáhá chránit osobní data klientů.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Mám od zaměstnavatele dostatečné vybavení, abych mohl(a) chránit dokumenty s osobními údaji, které jsou vytištěné na papíře (např. uzamykatelné skříňky, dveře, sklady).

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Mám dostatek soukromí při rozhovorech, ve kterých jsou zmiňovány osobní údaje (např. o klientovi).

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Vždy jsem u tiskárny, když tisknu. Neodcházím ani při velkém počtu tištěných stran.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

c) identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků v oblasti ochrany osobních údajů dle GDPR

Byl(a) jsem proškolen(a) pro ochranu osobních údajů klientů dle GDPR.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Mám všechny informace, které potřebuji k ochraně osobních údajů.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Mám možnost účastnit se vzdělávacích akcí na ochranu osobních údajů.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Chránit osobní údaje klientů je pro mě snadné.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Byl(a) jsem dobře proškolen(a) na ochranu osobních údajů dle GDPR.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Uvítal(a) bych nějakou vzdělávací aktivitu ohledně ochrany osobních údajů.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Vím, kde se dozvědět informace, jak chránit osobní data dle GDPR.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Většinu informací nutných pro ochranu osobních údajů jsem si nastudoval(a) sám (sama).

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Vím, jak nakládat s osobními údaji, se kterými pracuji.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------

Seznámil(a) jsem se s normami pro ochranu osobních údajů klientů, které firma vydala.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
-----------	-----------------	-------------------	-------------