

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

BCM: Řízení kontinuity činností

Bc. Lucie BRUNCLÍKOVÁ

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Řízení kontinuity činností je manažerskou disciplínou zaměřenou na prevenci a řešení krizových stavů v organizacích. Dnešním společností přináší i cennou konkurenční výhodu a vyšší efektivitu procesů, které v nich probíhají. Hlavním cílem této práce je zhodnotit úroveň řízení kontinuity činností ve zvolené organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení pro danou organizaci. Pro naplnění tohoto cíle jsou v prvním kroku vymezena teoretická východiska práce, která jsou nezbytná k pochopení významu Business Continuity Managementu pro organizaci. V praktické části této práce je zhodnocena úroveň řízení kontinuity činností v konkrétní organizaci. Úroveň zabezpečení kontinuity činností je demonstrována na klíčovém procesu poskytování výrobních služeb. Výzkumem bylo zjištěno, že zkoumaná organizace sice prozatím nezavedla standardizovaný systém řízení kontinuity činností, nicméně do určité míry kontinuitu činností zajišťuje. Po zhodnocení výsledků a provedení diskuse byla pro organizaci s ohledem na zjištěné nedostatky vytvořena doporučení dalšího rozvoje systému řízení kontinuity činností.

Klíčová slova: Řízení kontinuity činností, procesy, management, organizace, výzkum, kontinuita, rizika

Cíl práce

Hlavním cílem této práce je zhodnotit úroveň řízení kontinuity činností ve zvolené organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení pro danou organizaci. Dílčí cíle:

1. zjistit teoretická východiska
2. stanovit výzkumné otázky
3. charakterizovat úroveň řízení kontinuity činností ve vybrané organizaci
4. navrhnout doporučení pro vybranou organizaci

Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou základních částí. První z nich je část teoretická, která byla vytvořena na základě studia odborné literatury vztahující se k problematice řízení kontinuity činností. Účelem této části práce je poskytnout teoretická východiska pro navazující část praktickou. Pro vypracování teoretické části práce byly informace čerpány z tištěných a elektronických zdrojů, zejména z odborných publikací a článků. Seznam veškerých zdrojů použitých v této diplomové práci se nachází v kapitole 7 Seznam použitých zdrojů. Vědecké články byly čerpány z databází ProQuest, ScienceDirect, Scopus, a z odborných elektronických časopisů Agris on-line a Disaster Recovery Journal.

Druhou částí práce je část praktická. Pro její vypracování byla oslovena organizace, která se zabývá poskytováním výrobních služeb. Na přání vedení společnosti je tato práce zabezpečena dvěma způsoby proti úniku citlivých informací. Prvním způsobem ochrany dat je anonymizace společnosti a dalších údajů (kompletní výčet uveden v metodice

diplomové práce). Druhým způsobem je odevzdání práce se statusem „Neveřejná“. Před zahájením výzkumu ve společnosti ABC, provedla autorka práce obsahovou analýzu veřejně dostupných dokumentů společnosti. Samotná spolupráce autorky práce se společností ABC probíhala v období leden až březen 2015. Pro účel sběru dat byly použity empirické metody polostrukturovaného rozhovoru a pozorování.

V rámci kvalitativního výzkumu bylo ve společnosti provedeno devět polostrukturovaných rozhovorů. Pro rozhovor byli vybráni zaměstnanci na těchto pozicích: finanční ředitel, technický ředitel, vedoucí výroby, technický vedoucí, personální manažer, manažer informačních a komunikačních technologií, specialista informačních technologií, workflow manažer a kontrolor kvality.

V pozadí všech rozhovorů kvalitativního výzkumu stála hlavní výzkumná otázka: „Jakým způsobem probíhá zajištění kontinuity činností ve společnosti ABC?“ V rámci polostrukturovaných rozhovorů bylo na hlavní výzkumnou otázku navázáno předem stanovenými tématy, které tvořily základní osnovu každého rozhovoru a byly dále rozvinuty doplňujícími otázkami v reakci na odpovědi respondenta. Jednotlivé rozhovory byly přizpůsobeny konkrétnímu pracovníkovi podle jeho odbornosti, funkce a úrovně odpovědnosti v podniku. Okruhy otázek, které byly v rozhovorech položeny, jsou součástí přílohy této práce (viz Příloha I. Polostrukturované rozhovory).

Pozorování ve společnosti ABC proběhlo ve dvou fázích. V průběhu první fáze měla autorka práce možnost navštívit obě serverovny, kde proběhla část polostrukturovaného rozhovoru se specialistou informačních technologií. Ve druhé fázi bylo pozorování provedeno v rámci pětihodinové návštěvy výrobní haly, kdy se autorka této práce seznámila s procesem výroby jednotlivých skupin produktů a rovněž měla možnost pokládat otázky deseti pracovníkům z různých úseků výroby.

Výsledky

Proces poskytování výrobních služeb, který byl v organizaci zkoumán, je pro společnost klíčovým z hlediska jeho vysokého podílu na obratu firmy. Smyslem tohoto procesu je uspokojení potřeb zákazníka, který představuje základní předpoklad úspěšnosti společnosti ABC na trhu. Spokojenost zákazníka se odvíjí od dvou parametrů, a sice od kvality produktu a od včasnosti jeho dodání. Pro oba tyto parametry je nutné podpořit kontinuitu v klíčových prvcích procesu.

Jako klíčové prvky procesu poskytování výrobních služeb společností ABC byly identifikovány procesy ICT zejména pak funkčnost hardware, software, datové zálohy a bezpečnost dat. Druhým klíčovým prvkem pro zajištění kontinuity procesu jsou nepřerušené dodávky elektrické energie. Výroba i expedice pro svůj provoz vyžadují dobrou koncidi výrobních, balících a třídících strojů, stejně jako správnou funkci zařízení udržování klimatu ve výrobní hale. Jedním z nejdůležitějších prvků pro zajištění kontinuity procesu jsou správně vyškolení zaměstnanci. Dále nelze opomenout kontinuální dodávku materiálu, médií a služeb, stejně jako zajištění dobrého stavu budovy sídla společnosti a výrobní haly.

Zajištění kontinuity v klíčových prvcích procesu je založeno na softwarových preventivních opatřeních, na hardwarových a technologických zálohách, na náhradních řešeních v dodávkách elektrické energie a také na správně postavených smlouvách s kvalitními dodavateli v oblasti dodávek hardware, servisu výrobních strojů, poskytování logistických služeb, zajištění cisterny s vodou v případě přerušení dodávek a partnerských smlouvách s provozovateli kontaktních míst. U většiny dodavatelských smluv je důležitým prvkem předjednaná reakční doba dodavatele. Pro zajištění kontinuity všech procesů ve společnosti jsou nedocenitelná preventivní opatření z hlediska pravidelných revizí budovy a technologií, ale také z oblasti požární bezpečnosti a prevence vniknutí nepovolaných osob do objektu. Významnou zkouškou pro zachování kontinuity v poskytování výrobních služeb je pro společnost ABC osmítýdenní sezóna.

V průběhu výzkumu byly ve společnosti identifikovány nedostatečně vypracované popisy pracovních míst a pracovní předpisy, nestandardizované postupy pro komunikaci a dokumentaci, a nejasné rozdělení odpovědnosti. Tyto nedostatky mají negativní vliv na kontinuitu činností i kontinuitu znalostí, a tím také snižují efektivitu pracovních postupů a pro firmu představují vyšší náklady.

Ze získaných informací o zajištění kontinuity ve společnosti ABC lze konstatovat, že společnost má zajištěné záložní řešení pro případ přerušení výroby prostřednictvím odklonění zakázek do výroby jedné ze sesterských společností. Zkoumaná organizace nicméně nedisponuje dalšími plány ani strategiemi pro rychlou obnovu činností.

V rámci rozhovorů se zaměstnanci společnosti ABC byly zodpovězeny jednotlivé výzkumné otázky stanovené v rámci teoretických východisek této diplomové práce. Z odpovědi na první otázku vyplývá, že manažeři organizace vnímají BCM jako faktor, který z dlouhodobého hlediska významně posiluje konkurenceschopnost. Druhá otázka byla zodpovězena negativně, jelikož ve společnosti ABC není zavedený standard BCM, nejsou zde ani rozděleny role v rámci systému řízení kontinuity činností. Zaměstnanci si tedy nejsou vědomi svých rolí. Odpověď na třetí výzkumnou otázku je, že částečné vzdělávání zaměstnanců pro zachování kontinuity procesu poskytování výrobních služeb ve společnosti ABC probíhá. Poslední z výzkumných otázek byla zodpovězena záporně, jelikož v organizaci není systematicky zabezpečeno předávání znalostí mezi zaměstnanci pro zajištění optimální úrovně BCM.

Po zvážení argumentace zástupců společnosti pro i proti zavedení standardů řízení kontinuity činností doporučuje autorka této diplomové práce pro další vývoj řízení kontinuity ve společnosti ABC, aby organizace v nejprve sama zavedla první krok standardizace v oblastech, které jsou v současnosti nejvíce potřebné. Jde o aktivity v první fázi systému BCM – zavedení programu BCM. Společnost by měla začít rozdělením rolí v rámci systému BCM, jehož struktura je navržena v diplomové práci. Při příležitosti rozdělování rolí by bylo vhodné aktualizovat popisy pracovních míst. V navazujícím kroku by společnost měla přijmout politiku BCM a do ní včlenit i cíle pro standardizaci a dokumentaci. Následně by společnost ve dvou možných variantách postupu demonstrovala pozitivní přínos zavedených opatření centrále pro přijetí BCM v rámci koncernu.

Seznam použitých zdrojů – vybrané citace

BEAZLEY, Hamilton, Jeremiah BOENISCH a David HARDAN. *Continuity management: preserving corporate knowledge and productivity when employees leave*. New York: John Wiley, 2002, 269 s. ISBN 04-712-1906-1.

BLYTH, Michael, Jeremiah BOENISCH a David HARDAN. *Business continuity management: building an effective incident management plan*. Hoboken, NJ: J. Wiley, 2009. ISBN 9780470430347-.

ELLIOTT, Dominic, Ethné SWARTZ a Brahim HERBANE. *Business continuity management: a crisis management approach*. 2nd ed. New York, NY: Routledge, 2010, vii, 338 s. ISBN 02-038-6633-9.

GRAHAM, Julia, David KAYE. *A risk management approach to business continuity aligning business continuity with corporate governance*. Brookfield, Conn: Rothstein Associates, 2006. ISBN 19-313-3236-3.

HILES, Andrew, Ethné SWARTZ a Brahim HERBANE. *The definitive handbook of business continuity management: a crisis management approach*. 2nd ed. Hoboken, NJ: John Wiley, 2007, 636 s. ISBN 04-705-1638-0.

KAYE, David. *Managing Risk and Resilience in the Supply Chain*. London: BSI- British Standard Institution, 2008, 258 s. ISBN 978-0-580-60716-4.

NICOLL, Scott R. a Russel W. OWENS. Emergency response & Business Continuity: The next generation in planning. *Professional Safety*. 2013, č. 9, s. 50-55.

ROEBUCK, Kevin. *Business continuity and disaster recovery*. Dayboro: Tebbo, 2011, 446 s. ISBN 978-1743043523.

SZABADOS, Ľubomír. *Business continuity management: príručka manažéra*. Bratislava: Tate International, 2008, 276 s. ISBN 978-809-6974-726.

TAMMINEEDI, Rama Lingeswara. Business Continuity Management: A Standards-Based Approach. *Information Security Journal: A Global Perspective*. 2010-03-17, vol. 19, issue 1, s. 36-50. DOI: 10.1080/19393550903551843. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19393550903551843>

URBANCOVÁ, H. a M. KÖNIGOVÁ. New Management Disciplines in the Area of Business Continuity. *Scientia Agriculturae Bohemica*. 2011, č. 42, 37–43.