

Ing. Ondřej Bos  
Fakulta bezpečnostního managementu PA ČR v Praze  
Katedra krizového řízení  
Dr. Zdeněk Kovařík, CSc.  
Oddělení vědy a výzkumu PA ČR v Praze

## Vliv vybraných faktorů na posuzování úrovně řízení kontinuity činností v organizacích veřejné správy České republiky

### Úvod, východiska

V roce 2017 se uskutečnil empirický výzkum ke zjištění úrovně řízení kontinuity činností organizací veřejné správy České republiky.<sup>1</sup> Cílem uvedeného výzkumu bylo získat komplexní přehled o aktuálním stavu řízení kontinuity činností v české veřejné správě s důrazem na a) vnímání systémového nastavení řízení kontinuity činností, b) schopnosti institucí udržet, případně obnovit akceptovatelnou provozní úroveň v případě typových incidentů (např. neplánovaný výpadek objektu, nedostupnost lidských zdrojů), c) význam konkrétních hrozeb (příčin) a dopadů (důsledků) provozních výpadků.

První část výstupů výzkumu shrnovala výsledky komparativní a faktorové analýzy vnímání provozních hrozeb pro instituce zajišťující v České republice výkon veřejné správy. Výstup a závěry byly uveřejněny v článku „Identifikace a faktorové uspořádání hrozeb pro kontinuitu činností organizací veřejné správy v ČR“.<sup>2</sup>

Navazující příspěvek se věnuje hodnocení, zda a v jaké míře je vnímání úrovně řízení kontinuity činností ovlivněno profesním zaměřením respondentů a dalšími sledovanými identifikátory. Pro dosažení tohoto cíle byl stanoven následující výzkumný předpoklad:

Posuzování **vybraných součástí systémového nastavení kontinuity** v organizaci **nebude** na akceptovatelné věcně významné úrovni (Cohenovo  $w \geq 0,1$ ) **ovlivněno** pracovním zařazením respondentů v organizaci, délkou jejich praxe v oboru, vertikální pozicí pracoviště respondentů v systému státní a veřejné správy, vedoucí pozicí respondentů v organizaci nebo jejich působením v oblasti krizového řízení a bezpečnosti.

---

<sup>1</sup> Pro účely výzkumu se organizacemi veřejné správy rozumí:

- nadřízené služební úřady podle §4 odst. 4 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě;
- úřady územních samosprávných celků, konkrétně krajské úřady, úřady obcí s rozšířenou působností a úřady městských částí hlavního města Prahy;
- útvary Policie ČR - krajská ředitelství, celostátní útvary a Policejní prezidium ČR;
- útvary Hasičského záchranného sboru ČR – krajská ředitelství, záchranný útvar a Generální ředitelství HZS ČR.

<sup>2</sup> BOS, Ondřej a Zdeněk KOVAŘÍK. Identifikace a faktorové uspořádání hrozeb klíčových pro zajištění kontinuity činnosti z pohledu organizací veřejné správy v České republice. *Bezpečnostní teorie a praxe*. 2018, č. 2, s. 3-22. ISSN 1801-8211.

## Popis výzkumného problému

Klíčovou otázkou při definování výzkumného problému je, zda pro oblast veřejné správy může řízení kontinuity činností přinést žádoucí efekt.

Americký ekonom Peter Ferdinand Drucker, jeden z nevlivnějších představitelů moderního managementu, upozorňuje, že stabilita veřejné správy jako systému závisí především na míře spolehlivosti a kompetentnosti jednotlivých aktérů, tedy institucí, do jejichž působnosti spadá výkon veřejné správy. Zároveň upozorňuje na možné dopady: *„Moderní stát se stává nezvládnutelnou institucí. Ani jeden dnešní stát už nemůže tvrdit, že má pod kontrolou svou byrokracii a různé úřady. Všechny státní úřady začínají mít autonomní charakter a hrozí, že začnou být samoučelné a řízené vlastním zdůvodňováním účelu své existence, svou vlastní omezenou vizí, a nikoliv národní politikou a státem jako celkem. Přitom silný, efektivní a skutečně výkonný stát nebyl snad nikdy potřebnější než v tomto světě, v této pluralistické společnosti organizací. Ještě nikdy nebyl potřebnější než v současné světové ekonomice.“*<sup>1</sup>

Jinými slovy, výkonnost a efektivita veřejné správy jako celku se odvíjí především od schopnosti jednotlivých institucí vykonávat stabilně a v odpovídajícím rozsahu a kvalitě své úkoly. S tím souvisí, mimo jiné, i schopnost prioritizovat jednotlivé činnosti a procesy podle kritičnosti a významu pro plnění úkolů veřejné správy, efektivně čelit neočekávaným výpadkům, případně zajistit obnovu činností tak, aby nedošlo k neakceptovatelným škodám a ztrátám pro samotné instituce tak pro příjemce veřejné služby.

Práce se v uvedeném kontextu zabývá otázkou, zda a jakým způsobem je řešena a rozvíjena připravenost a schopnost institucí veřejné správy v České republice identifikovat a zajistit prioritní úkoly a procesy pro zabezpečení kontinuity funkcí a služeb poskytovaných pro chod společnosti.

Cílem práce je porovnat vnímání aktuální úrovně řízení kontinuity činností v organizacích veřejné správy výběrového souboru a na základě hodnocení věcné významnosti rozdílů v odpovědích respondentů ověřit akceptovatelný vliv konkrétních identifikátorů.

## Základní metodologické hledisko pro analýzu dat z nenáhodných výběrů

Výběrový soubor byl pořízen na základě dostupnosti. Proto nelze závěry zobecňovat na základní soubor; budou mít platnost pouze pro daný výběrový soubor. Z toho vyplývá, že statistická významnost ( $p$ -value<sup>2</sup>) pozbývá v tomto případě svůj hlavní význam, lze podle ní jen odhadovat dostatečnost rozsahu výběrového souboru.

---

<sup>1</sup> DRUCKER, Peter F. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. 9. New Brunswick (USA): Transaction Publishers, 2011, s. 220. ISBN 978-1-56000-618-3.

<sup>2</sup> Hladina významnosti ( $p$ -value) odráží nejen sílu vztahu (míru asociace), ale je v přísné návaznosti na velikost výběrového souboru. Někdy odráží i vliv jiných parametrů. Proto je v rámci náhodného výběru možné mít vztah mezi proměnnými, který vyjadřuje silnou asociaci, ale není statisticky významný. To proto, že rozsah je velmi malý. Na druhou stranu mohou existovat vztahy, které zobrazují extrémně slabou asociaci, ale jsou statisticky velmi významné.

Z předchozího odstavce také vyplývá, že nelze pro ověřování vztahů mezi proměnnými použít statistické testování hypotéz, právě s ohledem na neexistenci náhodného výběru. Pro ověřování vztahů mezi proměnným bude tudíž využito pojmu „**ověřování výzkumného předpokladu**“ (tento pojem není omezen podmínkami indukční statistiky).

Důvodem, proč jsou v rámci empirického výzkumu jeho výstupy posuzovány užitím věcné významnosti, je kladení důrazu na kritické posouzení a praktické využití analýzy dat. Soukup<sup>1</sup> uvádí, že věcná významnost výsledku znamená, že naměřený rozdíl či zjištěná souvislost je důležitá pro vědecké poznání či praktické účely.

Věcná významnost umožňuje rozhodnout, zda o výsledku má smysl polemizovat a zdá má praktické důsledky, a to i pro vědecké účely. Ke zjištění, zda je výsledek věcně významný a v jakém rozsahu, se využívají ukazatele, tzv. míry věcné významnosti („effect size“).

## Stanovení kritérií a ukazatelů pro ověřování výzkumného předpokladu

Jako **základní kritérium** pro ověřování výzkumného předpokladu u kategorizovaných proměnných lze zvolit **věcnou významnost reálného rozdílu na úrovni 10 %**<sup>2</sup> mezi adekvátními řádkovými relativními četnostmi v rámci porovnávaných uzlů u klasifikačních stromů (stejně řádky u koncových uzlů klasifikačního stromu, které mají největší heuristický význam). Základní kritérium bude doplněno vhodnými pomocnými ukazateli, měřícími stupně asymetrické statistické asociace mezi kategorizovanými proměnnými.<sup>3</sup>

1) Jako **pomocný ukazatel** zjištěných věcně významných rozdílů bude použit pro nominální proměnné **asymetrické Goodmanovo a Kruskalovo tau**, které má přímou procentuální interpretaci. Goodmanovo a Kruskalovo tau vyjadřuje podíl vysvětleného „nomvar“ závislé nominální proměnné ve třídách nominální proměnné nezávislé.

2) Jako **pomocný ukazatel** pro zjišťování asymetrického vztahu mezi nominální nezávislou proměnnou a ordinální závislou proměnnou je adekvátní použít **asymetrický koeficient  $\beta$** . Jeho hodnota představuje podíl vysvětlené variability ordinální proměnné pomocí nominální proměnné a má přímou interpretaci v procentech.

3) Pro zjišťování věcně významných rozdílů v kontingenční tabulce je použit ve všech případech **symetrický Cohenův index „w“** pro testy nezávislosti. S oporou o publikované konvenční hodnoty lze jako dolní hranici pro posouzení relevantního věcně významného rozdílu použít pro index „w“  $\leq 0.10$  (charakterizované jako malý,

<sup>1</sup> SOUKUP, Petr. Substantive significance and it's measures. *Data and Research – SDA Info* [online]. 2013, 127(2), 125- [cit. 2018-01-30]. DOI: 10.13060/23362391.2013.127.2.41. ISSN 23362391. Dostupné z: <http://dav.soc.cas.cz/issue/19-data-a-vyzkum-2-2013/111>.

<sup>2</sup> Dosavadní zkušenosti z analýzy dat ukazují, že zjištěný minimální 10% rozdíl v řádkových relativních četnostech je zpravidla doprovázen min. velikostí Cohenova indexu „w“ na úrovni  $w \geq 0,10$ .

<sup>3</sup> ŘEHÁK, Jan a Blanka ŘEHÁKOVÁ. *Analýza kategorizovaných dat v sociologii*. Praha: Academia, 1986, s. 250–252.

nikoli však triviální rozdíl). Jacob Cohen se ve své knize poměrně široce zabývá indexem „w“ a vymezuje zde jeho akceptovatelné hodnoty (0,10 – small; 0,3 – medium; 0,5 – large).<sup>1</sup>

## Postup ověřování výzkumného předpokladu při analýze dat

Pro analýzu závislostí mezi vybranými kategorizovanými proměnnými bylo vhodné použít systém SPSS, konkrétně jeho součást tzv. klasifikační strom a u něj algoritmus CHAID (Chi-square Automatic Interaction Detection), pro jeho schopnost v případě potřeby sdružovat vedle sebe stojící kategorie u daných proměnných a vytvářet tak spojené, redukované proměnné na bázi homogenity. Systém SPSS dokáže ve svém standardním nastavení taktéž vypočítat koeficient Goodmanovo a Kruskalovo tau, pro výpočet asymetrického koeficientu Beta byla využita utilita doprogramovaná v systému SPSS.

Jak již bylo uvedeno, pro zjišťování vztahů mezi proměnnými byl použit klasifikační strom, konkrétně algoritmus CHAID, jehož kritériem větvení stromu je chí-kvadrát test (neparametrický test nezávislosti, proměnné nemusí mít normální rozložení). Pro výpočet symetrického Cohenova indexu věcné významnosti „w“ byl použit komerční program NCSS PASS V13.0 (modul chi-square effect size estimator), do kterého byly přeneseny absolutní hodnoty z konečných uzlů rozvětvených klasifikačních stromů.

Výběrový soubor představuje 173 respondentů (z celkem 346 oslovených osob), kteří reprezentují organizace veřejné správy, v úrovních od obcí s rozšířenou působností po ústřední správní úřady a ministerstva. Z důvodu tematické provázanosti problematik řízení kontinuity činností a krizového řízení byly osloveny také útvary Policie ČR a Hasičského záchranného sboru ČR, které jsou, podle příslušných zákonů,<sup>2</sup> organizačními složkami státu, resp. součástí ministerstva a mají specifické postavení v systému krizového řízení.<sup>3</sup>

Pro rozlišení identifikačních znaků je potřeba zmínit, že v případě obcí s rozšířenou působností a městských částí hlavního města Prahy byli k účasti v provedeném výzkumu primárně osloveni tajemníci městských úřadů, tedy osoby zodpovědné za chod organizace. Krajské úřady byly osloveny především cestou tajemníků bezpečnostních rad krajů, což jsou především manažeři, zabývající se agendou bezpečnosti a krizového řízení. U ústředních správních úřadů a ministerstev byly osloveny zejména kontaktní osoby, které zajišťují koordinaci krizového řízení a ochrany kritické infrastruktury. V případě útvarů Policie ČR a Hasičského záchranného sboru ČR byl před vlastním oslovením zaslán požadavek na stanovení kontaktní osoby prostřednictvím podatelny příslušného útvaru. Výzkumu se tak zúčastnil respondent bez bližšího určení výkonu nebo funkce. Respondenti mohli využít možnost zapojit do šetření i další respondenty, což v několika případech využili.

---

<sup>1</sup> COHEN, Jacob. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Second Edition. Psychology Press. Taylor&Francis Group 2009. p. 216-227. ISBN 978-0-8058-0283-2.

<sup>2</sup> § 7 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, § 6-8 zákona č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů.

<sup>3</sup> § 15 a 16 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů.

To znamená, že některé organizace může hodnotit více respondentů s různým profesním profilem.

### Oblasti pro ověření výzkumného předpokladu

Při ověřování výzkumného předpokladu byly sledovány vztahy a závislosti následujících charakteristik účastníků v rámci výzkumu a sledovaných témat, u nichž byla zjištěna věcná významnost vztahu.

Tab. č. 1: Identifikační ukazatele respondentů

Kódové označení	Název ukazatele	Skupiny
ID01	Pracovní zařazení respondenta	Vrcholový manager
		Liniový manager
		Specialista, referent
ID02	Délka praxe v oboru	Do 10 let
		Nad 10 let
ID03	Typ zastupované organizace	Úřad obce s rozšířenou působností či městské části hl. m. Prahy
		Krajský úřad
		Ústřední správní úřad
		Útvar Policie ČR
		Útvar Hasičského záchranného sboru ČR
ID04	Odborná oblast respondenta	Vedení organizace
		Krizové řízení a bezpečnost

Pro formulování a interpretaci věcné významnosti bylo využito následujících osm témat hodnocení řízení kontinuity činností:

Tab. č. 2: Hodnocení systémového nastavení řízení kontinuity činností

Kódové označení	Hodnocené téma
P01	Je v rámci Vaší organizace zaveden systém řízení kontinuity činností?
P02	Jsou ve Vaší organizaci stanoveny a jasně definovány činnosti/procesy dle významu, tj. kritičnosti pro zajišťování veřejných služeb?
P03	Zjišťuje Vaše organizace možné dopady přerušení činností/procesů a v závislosti na tom i lhůty pro maximální tolerovatelnou délku výpadku a prioritu při zajištění obnovy?
P04	Považujete Vaši organizaci za provozně odolnou?

### Interpretace zjištěných věcných významností

Výzkumné předpoklady, tedy akceptovatelné věcně významné působení identifikátorů na sledované skupiny ukazatelů, byly posuzovány prostřednictvím analýzy věcné významnosti vlivu, pokud bylo splněno kritérium 10 % rozdílu

relevantních řádkových četností a konvenčně uznaných hodnot Cohenova „w“ (hodnot koeficientu tau a  $\beta$ ).

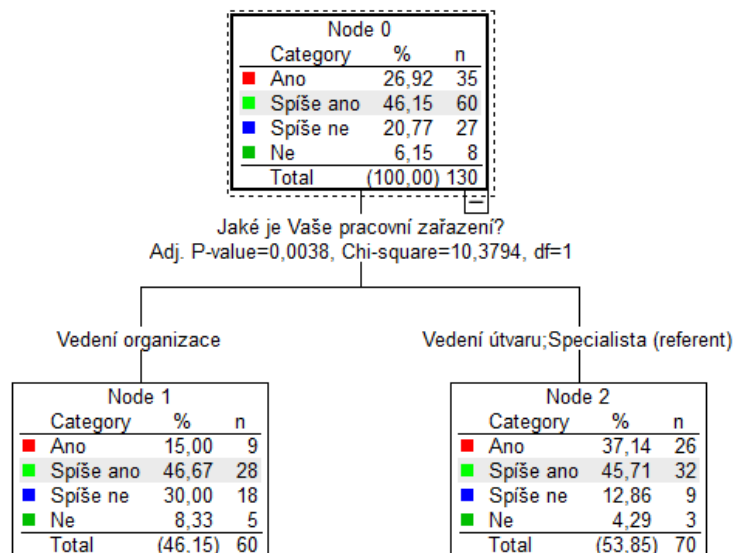
### Posouzení vlivu identifikátoru ID01 – Pracovního zařazení respondenta

Při ověřování, zda posouzení úrovně řízení kontinuity činností není ovlivněno pracovní pozicí respondentů, jsou rozlišeny úrovně:

- 1) vrcholový manager (vedení organizace),
- 2) liniový manager (vedení útvaru),
- 3) specialista, referent.

### Téma P01: „Je v rámci Vaší organizace zaveden systém řízení kontinuity činností?“

Je v rámci Vaší organizace zaveden systém řízení kontinuity činností,  
tj. komplexní soubor opatření pro udržení činností/procesů a jejich obnovu?



Zjištěné ukazatele věcné významnosti:

Asymetrický koeficient  $\beta = 0,053$

Symetrický Cohenův index věcné významnosti  $w = 0,2951$

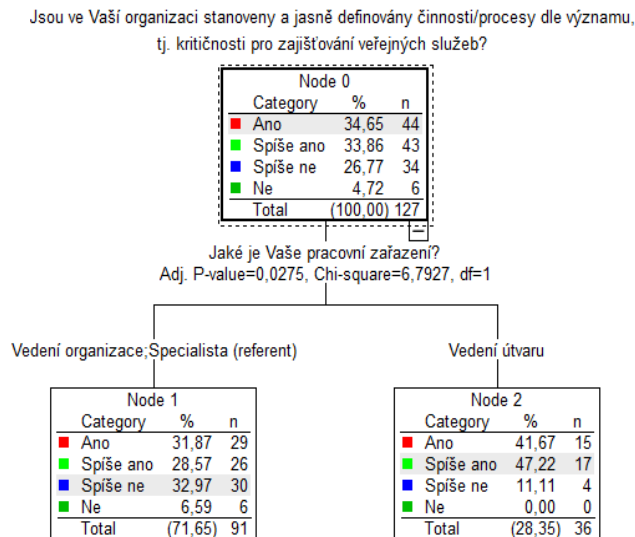
Pohled na existenci systému řízení kontinuity činností v kontextu hierarchického postavení respondenta v organizaci se u vrcholového managementu na jedné straně a zástupců útvarů a specialistů na straně druhé významně liší především v jednoznačně kladné odpovědi; zatímco vedení organizace hodnotí zavedení holistického systému řízení kontinuity činností v organizaci jen z 15 %, pozitivní odezva vedení útvaru a specialistů je na úrovni 37,14 %. Skeptický pohled managementu může znamenat, že pojem „řízení kontinuity činností“ v organizacích zaveden není; nicméně některé funkční prvky řízení kontinuity jsou často spojeny s výkonem jiné agendy (např. krizové řízení<sup>1</sup>) – to může vysvětlit převahu pozitivně laděných odpovědí vedení útvarů a specialistů.

<sup>1</sup> Na věcnou provázanost řízení kontinuity činností a krizového řízení upozorňuje i aktuální publikace Good Practise Guidelines. *Good Practice Guidelines 2013: A Guide to Global Good Practice in Business Continuity*. Reading: The Business Continuity Institute, 2013. Dostupné

**Téma P02: „Jsou ve Vaší organizaci stanoveny a jasně definovány činnosti/procesy dle významu, tj. kritičnosti pro zajišťování veřejných služeb?“**

Asymetrický koeficient  $\beta = 0,04$

Symetrický Cohenův index věcné významnosti  $w = 0,2854$



Rozptyl odpovědí zapříčiněný třídami činí v tomto případě 4 % a úroveň věcné významnosti (0,2854) se pohybuje mírně pod hranicí střední hodnoty. Rozdíly v jednoznačných odpovědích u sledovaných skupin respondentů nejsou vysoké; vedení organizace a specialisté (referenti) odpověděli kladně v 31,87 % případů, záporně v 6,59 % případů, u zástupců vedení útvarů souhlasilo 41,67 % a zcela zamítavá nebyla žádná odpověď. Větší odlišnosti jsme však zaznamenali u nevyhraněných možností – možnost „spíše ano“ zvolilo 28,57 % top manažerů a specialistů a 47,22 % vedoucích útvarů, variantu „spíše ne“ vybralo 32,97 % vedení organizace a specialistů a pouze 11,11 % zástupců vedení útvarů.

Jako jednu z možných příčin, proč jsou názorově bližší skupiny vedení organizace a specialistů, lze spatřovat v častém rozložení věcných gescí za klasifikaci jednotlivých procesů a činností. Podle Bělohlávka a spol.<sup>1</sup> se v organizaci vyskytují tři typové úrovně manažerů: linioví manažeři, střední manažeři a vrcholoví manažeři. Linioví manažeři mají na starosti především vedení lidí a provozní agendu. Střední manažeři jsou odpovědní za koordinaci plnění úkolů se záměrem dosahování vytýčených cílů. Vrcholoví manažeři formulují strategické směřování organizace.<sup>2</sup>

Z uvedených popisů je zřejmé, že nejbliže ke stanovování kritičnosti činností a procesů má střední úroveň managementu, tedy v našem případě vedení útvarů.

také z: <https://www.thebci.org/resource/bci-good-practice-guidelines-2013---uk-edition--digital-copy-.html>.

<sup>1</sup> KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

<sup>2</sup> Podobné členění obsahuje např. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.

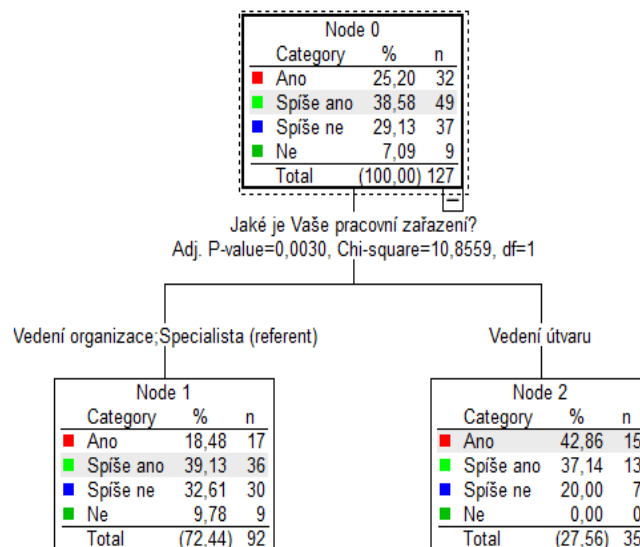
Ostatní řídicí úrovně jsou od této agendy kompetenčně vzdálenější, což může mít vliv na posuzování faktického výkonu této činnosti v organizaci.

**Téma P03: „Zjišťuje Vaše organizace možné dopady přerušení činností/procesů a v závislosti na tom i lhůty pro maximální tolerovatelnou délku výpadku a prioritu při zajištění obnovy?“**

Asymetrický koeficient  $\beta = 0,049$

Symetrický Cohenův Index věcné významnosti  $w = 0,2918$

Zjišťuje Vaše organizace možné dopady přerušení činností/procesů a v závislosti na tom i lhůty pro maximální tolerovatelnou délku výpadku a prioritu při zajištění obnovy?



Vliv tříd vytvořených na základě sledovaného identifikačního ukazatele na rozptyl odpovědí je v tomto případě 4,9 % a úroveň věcné významnosti dosahuje střední úrovně (0,2918).

Nejmarkantnější rozdíl u tématu vnímání přítomnosti systému klasifikace dopadů provozních výpadků a související prioritizace obnovy je v jednoznačně pozitivním postoji; zatímco vedení organizace a specialisté uvádí 18,48 %, vedení útvarů 42,86 %!

Signifikantní rozdíl zaznamenáváme také spíše u negativní odpovědi, kde rozdíl hodnocení sledovaných tříd je 12,61 % (vedení organizace a specialisté 32,61 %, vedení útvaru 20 %).

Odlíšné pohledy mohou souviset například s tím, že stanovování priorit při obnově provozu v závislosti na kritičnosti procesů a služeb je kompetenčně především v gesci vedení útvarů – proto se povědomí a také pozitivní vnímání této oblasti řízení dají nalézt převážně u těchto respondentů.

**Téma P04: „Považujete Vaši organizaci za provozně odolnou?“**

Asymetrické Goodmanovo a Kruskalovo tau = 0,061

Symetrický Cohenův Index věcné významnosti  $w = 0,3186$



Považujete Vaši organizaci za provozně odolnou? To znamená, že případný provozní výpadek

Node 0		
Category	%	n
■ Nebudou významně ohroženy procesy pro zajištění krit. funkcí	40,63	52
■ Nemůže významně ohrozit kontinuitu žádné činnosti (procesu)	17,19	22
■ Vyvolá kroky pro obnovu činností	40,63	52
■ Nebude řešen na minimalizaci dopadů	1,56	2
Total	(100,00)	128

Jaké je Vaše pracovní zařazení?  
Adj. P-value=0,0139, Chi-square=12,9942, df=3

Vedení organizace; Specialista (referent)

Vedení útvaru

Node 1			Node 2		
Category	%	n	Category	%	n
■ Nebudou významně ohroženy procesy pro zajištění krit. funkcí	31,52	29	■ Nebudou významně ohroženy procesy pro zajištění krit. funkcí	63,89	23
■ Nemůže významně ohrozit kontinuitu žádné činnosti (procesu)	17,39	16	■ Nemůže významně ohrozit kontinuitu žádné činnosti (procesu)	16,67	6
■ Vyvolá kroky pro obnovu činností	48,91	45	■ Vyvolá kroky pro obnovu činností	19,44	7
■ Nebude řešen na minimalizaci dopadů	2,17	2	■ Nebude řešen na minimalizaci dopadů	0,00	0
Total	(71,88)	92	Total	(28,13)	36

Výrazný sklon pozitivního hodnocení odolnosti organizace ze strany vedení útvarů (63,89 %) oproti zbývajícím respondentům (31,52 % odpovědí uvádí, že výpadky neohrozí procesy pro kritické funkce) odpovídá víceméně rozložení názorů na stanovení kritičnosti jednotlivých činností a procesů (viz ID01 P03). Většina odpovědí ze strany vedení organizací a specialistů se přiklání k možnosti, že výpadek vyvolá ex post reakci (48,91 %), což připouští jen necelá pětina zástupců vedení útvarů (19,44 %).

### Posouzení vlivu identifikátoru ID02 – Délka praxe v oboru

U identifikátoru sledujícího míru odborných zkušeností respondentů z pohledu doby trvání jejich profesního působení v problematice jsou vytvořeny třídy:

- 1) do 20 let včetně,
- 2) více než 20 let.

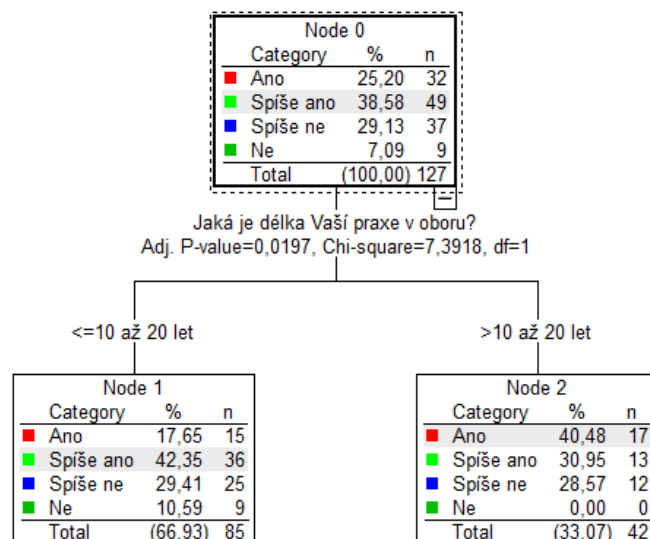
V souvislosti s vytýčeným výzkumným předpokladem byla nalezena věcná významnost u jediné oblasti hodnocení.

### Téma P03: „Zjišťuje Vaše organizace možné dopady přerušení činností/procesů a v závislosti na tom i lhůty pro maximální tolerovatelnou délku výpadku a prioritu při zajištění obnovy?“

Asymetrický koeficient  $\beta = 0,035$

Symetrický Cohenův Index věcné významnosti  $w = 0,2972$

Zjišťuje Vaše organizace možné dopady přerušení činností/procesů a v závislosti na tom i lhůty pro maximální tolerovatelnou délku výpadku a prioritu při zajištění obnovy?



U tří ze čtyř typů odpovědí byla překročena hranice 10 % rozdílu, která byla stanovena jako kritérium pro ověření výzkumného předpokladu. U odpovědi „ano“ činí rozdíl 22,83 %, u „spíše ano“ 11,4 % a varianta „ne“ ukazuje rozdíl 10,59 %.

Lze se domnívat, že odlišné vnímání nastavení sledované oblasti v organizacích může souviset s vymezením pojmu maximální tolerovatelné délky výpadku. Ta vyjadřuje dobu, po kterou mohou trvat nepříznivé dopady jako výsledek neposkytování služby nebo přerušení činnosti, než by se staly nepřijatelné.<sup>1</sup> Význam hodnocení tohoto parametru obnovy hraje roli především při prioritizaci opatření následujících po výpadku a alokaci disponibilních zdrojů pro efektivní zajištění kontinuity činností.

Respondenti s dlouhodobou praxí v organizacích veřejné správy mohou tento pojem i celou otázku spojovat s problematikou hospodářských opatření pro krizové stavy,<sup>2</sup> která má za cíl plánování materiálně-logistických opatření k zajištění akceschopnosti státu v souvislosti s řešením krizových situací.

### Posouzení vlivu identifikátoru ID03 – Typ zastupované organizace

K ověření vlivu typu organizace, které se účastnily výzkumu, na vnímání úrovně řízení kontinuity činností se rozlišovaly:

- 1) úřady obcí s rozšířenou působností,
- 2) krajské úřady,
- 3) ústřední správní úřady,
- 4) útvary Policie České republiky,
- 5) útvary Hasičského záchranného sboru České republiky.

<sup>1</sup> Definice maximálně akceptovatelného výpadku viz ČSN ISO 22301: Ochrana společnosti - Systémy managementu kontinuity podnikání - Požadavky. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2013.

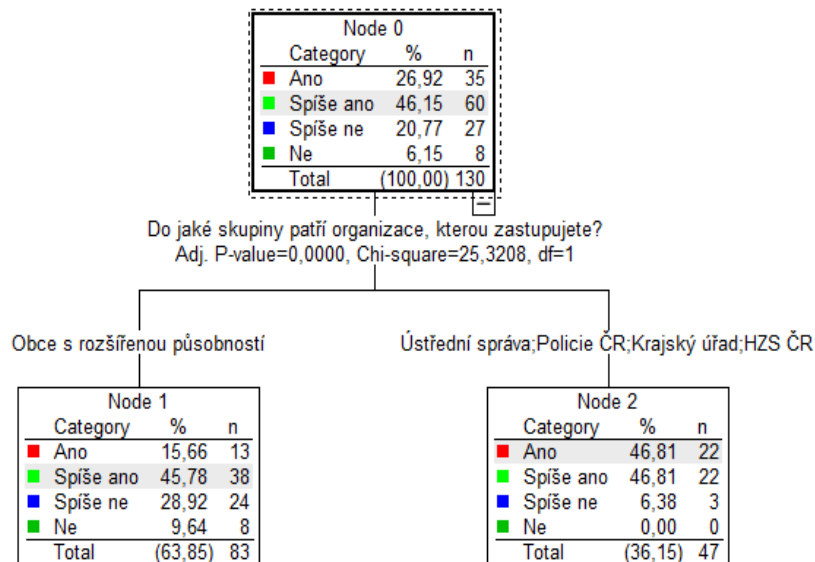
<sup>2</sup> Uvedenou oblast upravuje např. zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů.

**Téma P01: „Je v rámci Vaší organizace zaveden systém řízení kontinuity činností?“**

Asymetrický koeficient  $\beta = 0,11$

Symetrický Cohenův Index věcné významnosti  $w = 0,4177$

Je v rámci Vaší organizace zaveden systém řízení kontinuity činností,  
tj. komplexní soubor opatření pro udržení činností/procesů a jejich obnovu?



Při hodnocení názorů na systémové řešení řízení kontinuity činností v organizaci se ukázalo, že jednoznačně je o tomto tvrzení přesvědčeno jen 15,66 % zástupců obcí s rozšířenou působností, oproti 46,81 % zástupců ostatních organizací veřejné správy. Rovněž záporná část možných odpovědí převažuje u obcí s rozšířenou působností („spíše ne“ 28,92 %, „ne“ 9,64 %), zatímco skupina dalších institucí zvolila možnosti „spíše ne“ v 6,38 % odpovědí a „ne“ u žádné z odpovědí.

Významné zastoupení u nejednoznačných variant odpovědí může vypovídat o absenci ucelených systémů managementu označovaných jako „řízení kontinuity činností“. Zároveň však mohou znamenat, že organizace zpracovávají dílčí dokumentaci, např. záložní plány fungování jednotlivých organizačních jednotek, plány obnovy informačních systémů po havárii, organizují periodické testy, tematické vzdělávací okruhy pro zaměstnance atd.

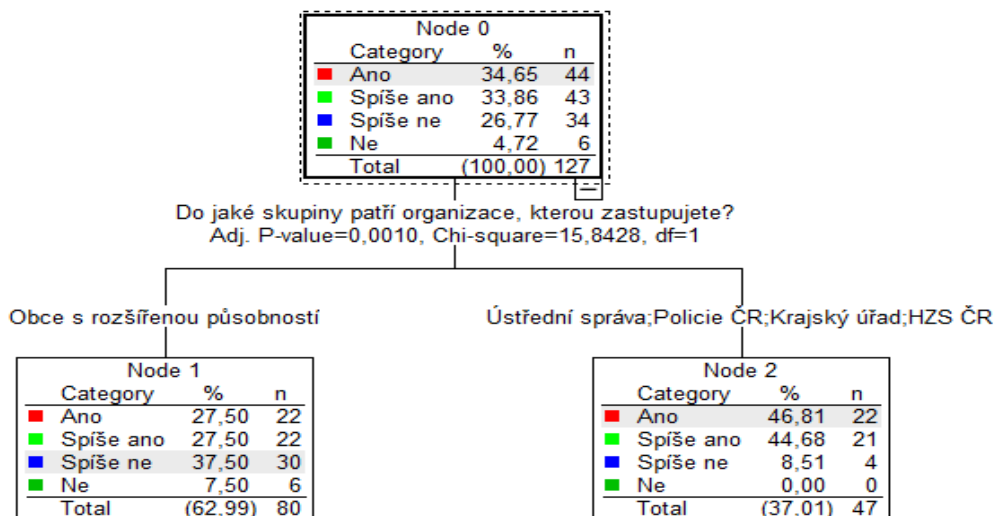
**Téma P02: „Jsou ve Vaší organizaci stanoveny a jasně definovány činnosti/procesy dle významu, tj. kritičnosti pro zajišťování veřejných služeb?“**

Asymetrický koeficient  $\beta = 0,084$

Symetrický Cohenův Index věcné významnosti  $w = 0,3825$

Identifikovaná míra vlivu tříd nezávisle proměnné na rozptyl odpovědí je 8,4 %, přičemž efekt věcné významnosti je  $w = 0,3825$  (střední efekt). Při zjišťování, zda organizace kategorizují jednotlivé činnosti a procesy podle významu pro zajištění veřejných služeb, je pozitivní nízká míra záporných odpovědí u obou skupin respondentů (7,5 % u obcí s rozšířenou působností, 0 % u ostatních organizací).

Jsou ve Vaší organizaci stanoveny a jasně definovány činnosti/procesy dle významu, tj. kritičnosti pro zajišťování veřejných služeb?



Nicméně, zatím co pozitivní a spíše pozitivní odpovědi tvoří u organizací mimo ORP více než 92 % všech odpovědí, u obcí s rozšířenou působností je to pouze 55 %. Výrazný rozdíl jsme zaznamenali také u spíše negativních odpovědí s výraznou převahou názorů u zástupců obcí s rozšířenou působností (37,5 %), ostatní organizace tuto možnost zvolily v 8,51 % případů.

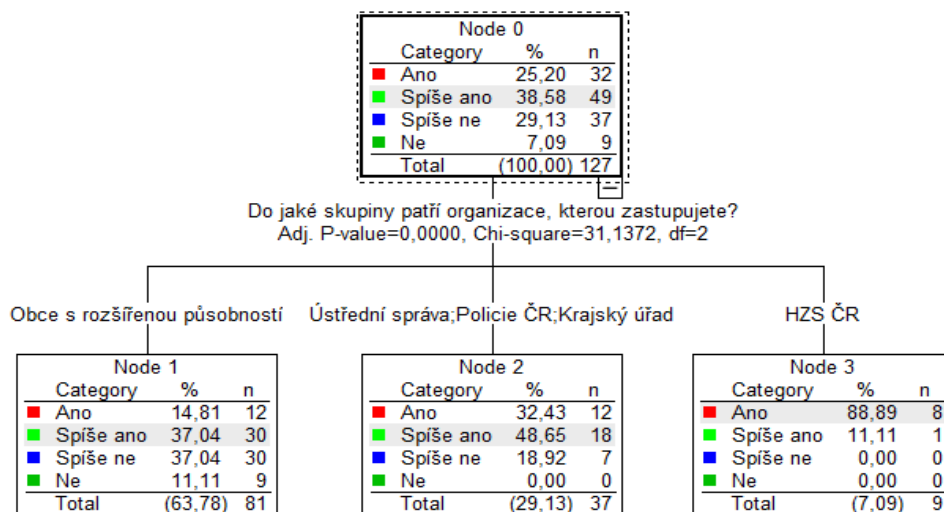
Můžeme tak konstatovat, že bez ohledu na početní zastoupení obou skupin (zástupců obcí s rozšířenou působností bylo takřka dvakrát více než respondentů z ostatních úřadů), není prioritizace procesů a činností standardní nástrojem managementu v rámci obcí s rozšířenou působností.

### Téma P03: „Zjišťuje Vaše organizace možné dopady přerušení činností/procesů a v závislosti na tom i lhůty pro maximální tolerovatelnou délku výpadku a prioritu při zajištění obnovy?“

Asymetrický koeficient  $\beta = 0,15$

Symetrický Cohenův Index věcné významnosti  $w = 0,5280$

Zjišťuje Vaše organizace možné dopady přerušení činností/procesů a v závislosti na tom i lhůty pro maximální tolerovatelnou délku výpadku a prioritu při zajištění obnovy?



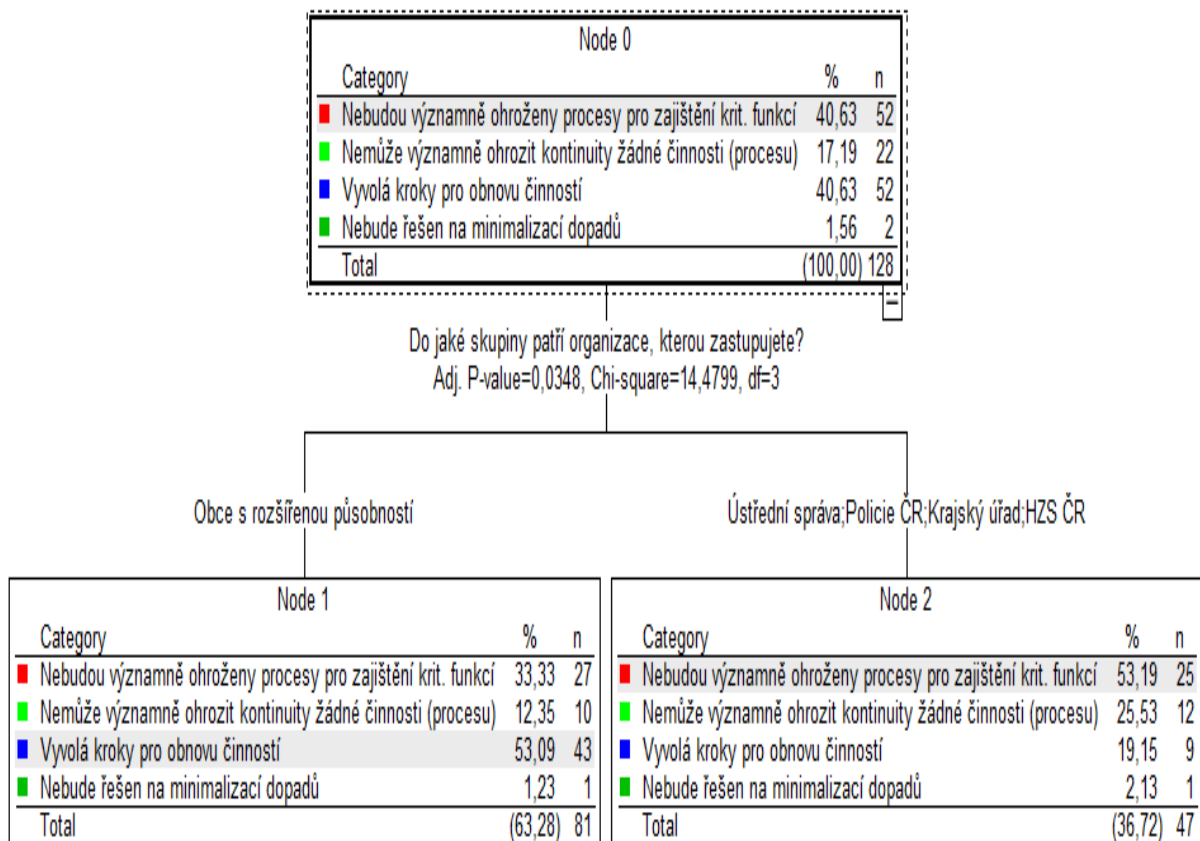
Při hodnocení odpovědí na otázku stanovování úrovně dopadů výpadků a doby maximálního akceptovatelného přerušení, se vyprofilovaly tři názorově homogenní skupiny respondentů. V případě obcí s rozšířenou působností se odpovědi kloní ve většině případů k nesystémovému nastavení (spíše ano, spíše ne), u krajských úřadů, ústřední správy a útvarů Policie ČR převažuje pozitivní vnímání aktuálního stavu (více než 81 % odpovědí ano a spíše ano). Ještě markantnější výsledek byl zaznamenán u útvarů Hasičského záchranného sboru ČR, kdy odpovědi ano a spíše ano zvolili všichni respondenti.

#### Téma P04: „Považujete Vaši organizaci za provozně odolnou?“

Asymetrické Goodmanovo a Kruskalovo tau = 0,062

Symetrický Cohenův Index věcné významnosti w = 0,3363

Považujete Vaši organizaci za provozně odolnou? To znamená, že případný provozní výpadek



Podle názoru respondentů na provozní odolnost organizace, je v případě obcí s rozšířenou působností největší důraz kladen na následná opatření (53,09 %), případně předcházení možným dopadům u kritických funkcí organizace (33,33 %).

V obou uvedených možnostech, se počty odpovědí významně odlišují od názorů zástupců ostatních organizací, které označily ex post reakci na výpadek pouze v 19,15 % a naopak, preventivní aktivity k ochraně kritických funkcí dosáhl 53,19 %. To znamená rozdíly v podílech odpovědí o 33,94 %, resp. 19,86 %. I u varianty zamezení ohrožení kontinuity jakéhokoliv procesu je rozdíl v odpovědích skupin 13,18 %, což přesahuje úroveň stanovenou jako základní kritérium pro posouzení výzkumného předpokladu (tj. 10 %).

Tyto rozdíly mohou být způsobeny celou řadou faktorů – například mírou a rozsahem ověřování a hodnocení nastavených opatření, povědomím zaměstnanců o jejich povinnostech při vzniku výpadků, nastavením vnitřního kontrolního a řídicího systému v organizaci, specifickými legislativními požadavky, dostupností kapacit pro nastavení systému prevence a ochrany atd. Velkou roli hraje také fakt, zda organizace nějakým způsobem kategorizuje a prioritizuje konkrétní činnosti, procesy a funkce a je schopna postupovat při řešení výpadku a obnově tak, aby systematicky zmírňovala hrozící dopady.

### Posouzení vlivu identifikátoru ID04 – Odborná oblast respondenta

Třídy pro ověření vlivu odborné oblasti respondentů jsou:

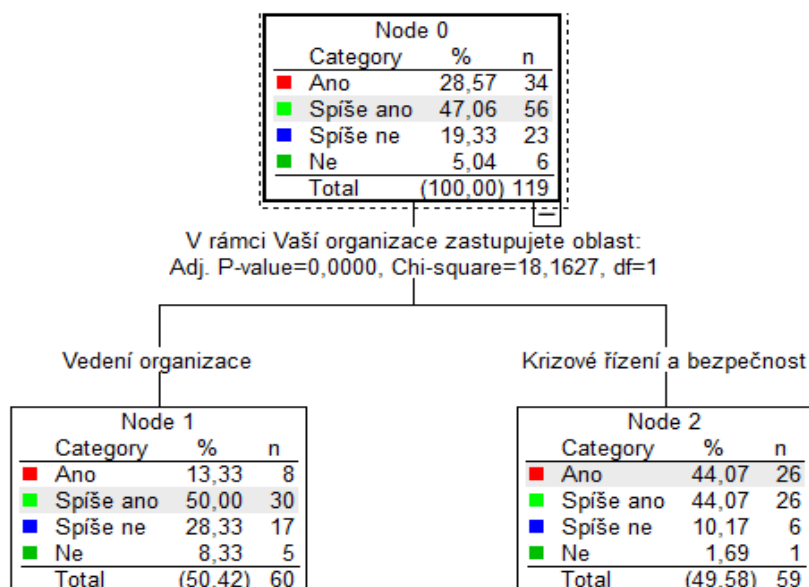
- 1) vedení organizace,
- 2) krizové řízení a bezpečnost.

### Téma P01: „Je v rámci Vaší organizace zaveden systém řízení kontinuity činností?“

Asymetrický koeficient  $\beta = 0,092$

Symetrický Cohenův Index věcné významnosti  $w = 0,3861$

Je v rámci Vaší organizace zaveden systém řízení kontinuity činností,  
tj. komplexní soubor opatření pro udržení činností/procesů a jejich obnovu?



Výrazný rozdíl mezi počtem jednoznačně souhlasných reakcí u respondentů zastupujících vedení organizací (13,33 %) a krizové řízení a bezpečnost (44,07 %) potvrzuje, že pohled na to, co má představovat systém řízení kontinuity činností,<sup>1</sup> se v závislosti na organizačním zařazení, může lišit. Vyrovnanější skóre se objevuje u spíše souhlasných odpovědí, které u vedení organizací představuje polovinu odpovědí a u zástupců krizového řízení a bezpečnosti 44,07 %, tedy shodně s počtem odpovědí „ano“.

<sup>1</sup> Systém řízení kontinuity činností zahrnuje organizační strukturu, politiky, plánovací aktivity, odpovědnosti, postupy, procesy a zdroje.

Pozitivní odezvu odborníků na krizové řízení a bezpečnost můžeme spatřovat v podobnosti řady nástrojů, které se využívají pro řízení kontinuity činností a pro krizové řízení.

**Téma P02: „Jsou ve Vaší organizaci stanoveny a jasně definovány činnosti/procesy dle významu, tj. kritičnosti pro zajišťování veřejných služeb?“**

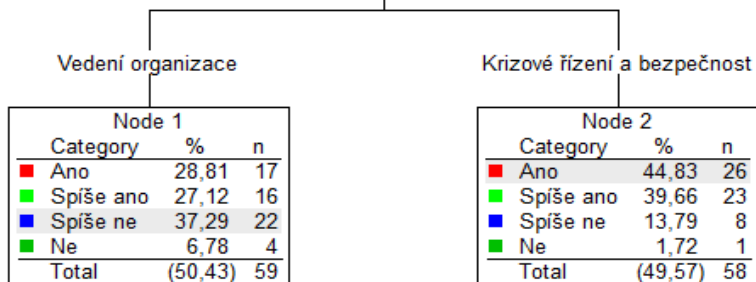
Asymetrický koeficient  $\beta = 0,057$

Symetrický Cohenův Index věcné významnosti  $w = 0,3130$

Jsou ve Vaší organizaci stanoveny a jasně definovány činnosti/procesy dle významu, tj. kritičnosti pro zajišťování veřejných služeb?

Node 0		
Category	%	n
Ano	36,75	43
Spíše ano	33,33	39
Spíše ne	25,64	30
Ne	4,27	5
Total	(100,00)	117

V rámci Vaší organizace zastupujete oblast:  
Adj. P-value=0,0023, Chi-square=9,3332, df=1



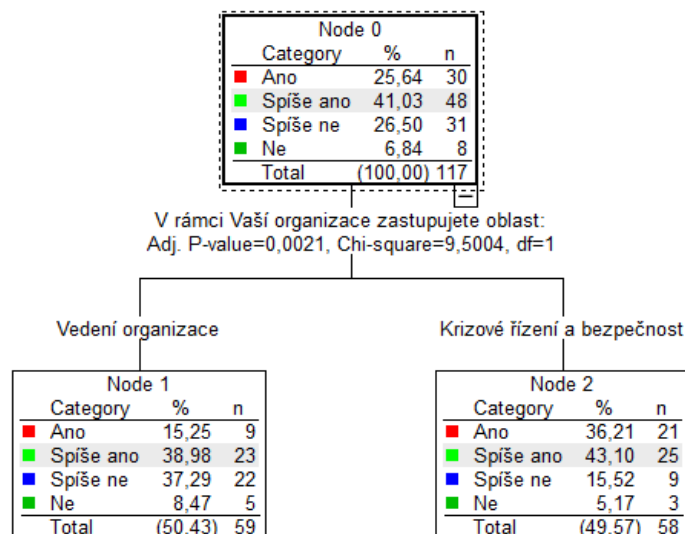
Vnímání prioritizace procesů a činností v kontextu obnovy po výpadku se opět liší u vedení organizace a u odborníků na krizové řízení a bezpečnost, především v souhrnu pozitivních („ano“, „spíše ano“) a negativních („spíše ne“, „ne“) pohledů. Zatímco názory vedení organizací jsou spíše skeptické (44,07 % negativních názorů oproti 15,51 % negativních odpovědí zástupců krizového řízení a bezpečnosti), je vnímání zástupců krizového řízení a bezpečnosti značně pozitivní (v součtu 84,49 % odpovědí proti 55,93 % reakcí vedení organizace).

**Téma P03: „Zjišťuje Vaše organizace možné dopady přerušení činností/procesů a v závislosti na tom i lhůty pro maximální tolerovatelnou délku výpadku a prioritu při zajištění obnovy?“**

Asymetrický koeficient  $\beta = 0,057$

Symetrický Cohenův Index věcné významnosti  $w = 0,3042$

Zjišťuje Vaše organizace možné dopady přerušení činnosti/procesů a v závislosti na tom i lhůty pro maximální tolerovatelnou délku výpadku a prioritu při zajištění obnovy?



Porovnáním názorů na hodnocení dopadů výpadků jednotlivých procesů a činností z pohledu stanovení maximální akceptovatelné délky nedostupnosti se opět ukazuje převaha pozitivního hodnocení ze strany zástupců krizového řízení a bezpečnosti (odpovědi „ano“ 36,21 % a „spíše ano“ dokonce 43,10 %, spíše „ne“ 15,52 %), zatímco vedení organizací vnímá v této oblasti určité rezervy („ano“ 15,25 %, „spíše ano“ 38,98 %, „spíše ne“ 37,29 %).

## Závěry k ověřovanému výzkumnému předpokladu

Zjištění a hodnocení věcné významnosti ověřovaných vlivů prokázalo výrazné rozdíly při hodnocení úrovně řízení kontinuity činností v organizacích veřejné správy konkrétními skupinami respondentů. Pro identifikaci a rozlišení těchto skupin sloužily typové identifikátory, díky kterým bylo možno vytvořit třídy a stanovit podíl těchto tříd na rozptýlu odpovědí získaného v rámci empirického výzkumu od zástupců daných organizací.

Na základě provedené analýzy a uvedené evidence tak **lze zamítnout** výzkumný předpoklad, neboť u převážné většiny sledovaných závislostí proměnných překročily rozdíly v odpovědích srovnávaných tříd hranici 10 %, tedy hodnoty stanovené jako hlavní kritérium potvrzení či zamítnutí výzkumného předpokladu. Tyto výsledky byly podpořeny i hodnotami adekvátních koeficientů a indexů.

Při hodnocení asymetrických závislostí sledovaných témat na identifikačních ukazatelích by využit koncept věcné významnosti. To umožnilo poukázat na konkrétní aspekty související s výsledky a pomohlo definovat praktická doporučení pro odstranění zjištěných nedostatků – v našem případě vnímání nedostatečné úrovně řízení kontinuity činností v organizacích veřejné správy, případně nesystémové nastavení přístupů k zajištění stabilního poskytování služeb veřejné správy bez ohledu na územní působnost či kompetence jednotlivých organizací.

Z hodnocení odpovědí vyplývá především skeptické vnímání úrovně řízení kontinuity činností u zástupců obcí s rozšířenou působností. Přitom pro tento typ organizací veřejné správy je zásadní podmínkou stabilní a kvalitní úroveň provozu,



aby dokázali včas a efektivně reagovat na zjištěné provozní výpadky a nefunkčnosti či nedostupnosti klíčových zdrojů. Proto by se při strategickém plánování rozvoje veřejné správy v České republice měla věnovat pozornost metodické podpoře a rozšiřování povědomí o významu řízení kontinuity činností právě na této úrovni. Systémové řízení kontinuity činností totiž nemá za cíl pouze řešení výpadků, ale umožňuje

- trvalý přehled o stabilitě a úrovni kvality poskytovaných služeb,
- efektivní řízení zdrojů nezbytných pro fungování organizace a
- zvyšování povědomí zaměstnanců o jejich roli při zajištění plynulého provozu.

### Příloha č. 1 Struktura výběrového souboru – identifikační ukazatele respondentů výběrového souboru

#### Jaké je Vaše pracovní zařazení?

		Četnost	Procenta	Procenta z platných	Kumulativní procenta
Platná	Vedení organizace	85	49,1	49,1	49,1
	Vedení útvaru	49	28,3	28,3	77,5
	Specialista (referent)	39	22,5	22,5	100,0
	Celkem	173	100,0	100,0	

#### Jaká je délka Vaší praxe v oboru?

		Četnost	Procenta	Procenta z platných	Kumulativní procenta
Platná	Do 5 let	23	13,3	13,3	13,3
	5 až 10 let	18	10,4	10,4	23,7
	10 až 20 let	78	45,1	45,1	68,8
	Více než 20 let	54	31,2	31,2	100,0
	Celkem	173	100,0	100,0	

#### Do jaké skupiny patří organizace, kterou zastupujete?

		Četnost	Procenta	Procenta z platných	Kumulativní procenta
Platná	Ústřední správa	22	12,7	12,7	12,7
	Krajský úřad	16	9,2	9,2	22,0
	Obce s rozšířenou působností	115	66,5	66,5	88,4
	Policie ČR	8	4,6	4,6	93,1
	HZS ČR	12	6,9	6,9	100,0
	Celkem	173	100,0	100,0	

**V rámci Vaší organizace zastupujete oblast:**

		Četnost	Procenta	Procenta z platných	Kumulativní procenta
Platná	Vedení organizace	88	50,9	55,7	55,7
	Krizové řízení a bezpečnost	70	40,5	44,3	100,0
	Celkem	158	91,3	100,0	
Vynechaná	System	15	8,7		
Celkem		173	100,0		

## Literatura

- BOS, Ondřej a Zdeněk KOVAŘÍK. Identifikace a faktorové uspořádání hrozeb klíčových pro zajištění kontinuity činnosti z pohledu organizací veřejné správy v České republice. *Bezpečnostní teorie a praxe*. 2018, č. 2, s. 3-22. ISSN 1801-8211.
- COBUILD student`s dictionary. 2nd ed. S.l.: Knižní klub, 2003. Universum. ISBN 80-242-1076-2.
- ČSN ISO 22301: Ochrana společnosti - Systémy managementu kontinuity podnikání - Požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2013.
- DRUCKER, Peter F. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. 9. New Brunswick (USA): Transaction Publishers, 2011, s. 220. ISBN 978-1-56000-618-3.
- SOUKUP, Petr. Substantive significance and it`s measures. *Data and Research – SDA Info* [online]. 2013, 127(2), 125- [cit. 2018-01-30]. DOI: 10.13060/23362391.2013.127.2.41. ISSN 23362391. Dostupné z: <http://dav.soc.cas.cz/issue/19-data-a-vyzkum-2-2013/111>.
- ŘEHÁK, Jan a Blanka ŘEHÁKOVÁ. *Analýza kategorizovaných dat v sociologii*. Praha: Academia, 1986, s. 250–252.
- COHEN, Jacob. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Second Edition. Psychology Press. Taylor&Francis Group 2009. p. 216-227. ISBN 978-0-8058-0283-2.
- Good Practice Guidelines 2013: A Guide to Global Good Practice in Business Continuity*. Reading: The Business Continuity Institute, 2013. Dostupné z: <https://www.thebci.org/resource/bci-good-practice-guidelines-2013-uk-edition-digital-copy.html>.
- KOŠŤAN, Pavol, BĚLOHLÁVEK František a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.

## **R E S U M É**

Příspěvek se zaměřuje na hodnocení úrovně řízení kontinuity činností v organizacích veřejné správy z dat získaných v rámci empirického výzkumu. Cílem bylo prozkoumat vzájemné asymetrické závislosti a zjistit možné vlivy identifikačních znaků respondentů na vnímání vybraných témat a oblastí, které charakterizují úroveň řízení kontinuity činností. Možné asymetrické závislosti byly zjišťovány prostřednictvím nálezů akceptovatelných věcně významných rozdílů.

**Klíčová slova:** řízení kontinuity činností, řízení veřejné správy, kritické funkce, hladina věcné významnosti, kategorizované proměnné.

## **S U M M A R Y**

*BOS, Ondřej, KOVAŘÍK, Zdeněk: THE INFLUENCE OF PARTICULAR FACTORS ON THE ASSESSMENT OF BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT LEVEL WITHIN PUBLIC ADMINISTRATION AGENCIES IN THE CZECH REPUBLIC*

The article focuses on the assessment of government continuity management; the assessment is based on the outputs from the empirical research. The main objective is to look at relations of asymmetric dependencies and to find out potential effects of the identification marks of respondents on chosen issues and areas, which represent maturity of continuity management system. Prospective asymmetric dependencies were analyzed by findings of acceptable effect size differences.

**Keywords:** business continuity management, management of public administration, critical functions, effect size, categorized variables.

